



## ارزیابی تأثیر استرس کاری، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان مطالعه موردی: شرکت پالایشگاه پارس

عادل کولک \*مهناز مویدی\*

دکتری مدیریت دولتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول)

[Adel.kolak@gmail.com](mailto:Adel.kolak@gmail.com)

کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه غیرانتفاعی پارس، مهر، ایران

[mahnazmoayedi@gmail.com](mailto:mahnazmoayedi@gmail.com)

تاریخ انتشار: بصورت آنلاین

تاریخ پذیرش: بصورت آنلاین

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۴/۰۸

### **Assessing the Impact of Occupational Stress, Compensation, and Organizational Culture on Employee Performance**

**Case Study:** Pars Refinery Company

**Adel Kolak\*** (Corresponding Author)

Ph.D. in Public Administration, Faculty of Literature and Humanities, Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Email: [Adel.kolak@gmail.com](mailto:Adel.kolak@gmail.com)

**Mahnaz Moayedi**

M.A. in Management, Faculty of Literature and Humanities, Pars Non-Profit Institute, Mehr, Iran.

Email: [mahnazmoayedi@gmail.com](mailto:mahnazmoayedi@gmail.com)

## Abstract

This study was conducted with the aim of analyzing and explaining the impact of occupational stress, compensation, and organizational culture on employee performance at the Pars Refinery Company. In terms of purpose, this is an applied research, and from a methodological standpoint, it falls under the category of quantitative research with a descriptive-survey approach. The statistical population of this study consisted of 2,300 employees of the aforementioned company, from which 340 individuals were selected as the final sample using the Cochran formula and stratified random sampling. The data collection instrument was a standardized questionnaire, the validity and reliability of which were confirmed. To analyze the collected data and test the hypotheses, multiple linear regression modeling was employed using SPSS statistical software.

The findings from the hypothesis testing indicate the statistical significance of the regression model. Results reveal that the independent variables have significant effects on employee performance; specifically, organizational culture and compensation have a positive impact, while occupational stress has a negative impact on employee performance. Finally, based on the research findings, it is recommended that the management at Pars Refinery Company take effective steps toward improving productivity and organizational performance by adopting strategic approaches to enhance organizational culture, revising the compensation system, and establishing stress management systems.

**Keywords:** Occupational Stress, Compensation, Organizational Culture, Employee Performance, Pars Refinery Company.

## چکیده

این پژوهش با هدف واکاوی و تبیین اثرگذاری مؤلفه‌های استرس شغلی، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان در شرکت پالایشگاه پارس صورت پذیرفت. مطالعه حاضر از حیث هدف، کاربردی و از منظر روش‌شناسی در زمره تحقیقات کمی با رویکرد توصیفی-پیمایشی قرار دارد. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۳۰۰ نفر از کارکنان شرکت مذکور بوده که بر اساس فرمول کوکران و با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۳۴۰ نفر به عنوان نمونه نهایی انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای استاندارد بود که روایی و پایایی آن مورد تأیید قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده و آزمون فرضیات، از مدل رگرسیون خطی چندگانه در نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیات نشان‌دهنده معناداری آماری مدل رگرسیونی است. نتایج بیانگر آن است که متغیرهای مستقل، تأثیرات معناداری بر عملکرد کارکنان دارند؛ به نحوی که فرهنگ سازمانی و جبران خدمات دارای اثر مثبت، و استرس شغلی دارای اثر منفی بر عملکرد کارکنان می‌باشند. در نهایت، با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌گردد متولیان امر در شرکت پالایشگاه پارس، با اتخاذ رویکردهای استراتژیک در راستای بهبود فرهنگ سازمانی، بازنگری در نظام جبران خدمات و همچنین استقرار سیستم‌های مدیریت استرس، گام‌های مؤثری جهت ارتقای بهره‌وری و عملکرد سازمانی بردارند.

**واژگان کلیدی:** استرس کاری، جبران خسارت کاری، فرهنگ سازمانی، عملکرد کارکنان، شرکت پالایشگاه پارس

### مقدمه:

در فضای کسب و کارهای مدرن، سرمایه انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی و منبعی استراتژیک شناخته می‌شود. پایداری و توسعه سازمانی در گرو بهره‌گیری از نیروی کار توانمند، متعهد و کارآمد است؛ از این رو، ارتقای شایستگی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های مستمر و مدیریت بهینه منابع، به یکی از اولویت‌های حیاتی مدیریت تبدیل شده است (سگینو و همکاران، ۲۰۱۹). در این میان، مشارکت فعال کارکنان، پیشران اصلی بهره‌وری و تحقق اهداف کلان سازمانی محسوب می‌شود (محمود و همکاران، ۲۰۲۰). با این وجود، چالش‌های متعددی نظیر استرس شغلی، تداخل شرح وظایف با حجم کاری غیرمتعارف و فقدان نظام جبران خدمات عادلانه، به عوامل اصلی کاهش انگیزه و افزایش نرخ خروج نیروی کار تبدیل شده‌اند (پراسیتو و همکاران، ۲۰۱۹). تحقیقات نشان می‌دهد که الزام کارکنان به اضافه کاری بدون در نظر گرفتن پاداش و جبران خدمات متناسب، نه تنها منجر به تضعیف حس وفاداری سازمانی می‌شود، بلکه کاهش رفتارهای شهروندی سازمانی و بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به اهداف مجموعه را در پی دارد (نورآلام و همکاران، ۲۰۲۱؛ بیودانتی و

همکاران، ۲۰۲۲). در مقابل، نظام‌های جبران خدمات (اعم از مزایای پولی و غیرپولی) نقش مؤثری در بهبود رفاه، افزایش رضایت شغلی و متعاقباً ارتقای عملکرد کارکنان ایفا می‌کنند (کاستانی و همکاران، ۲۰۲۲؛ ارمایلا و همکاران، ۲۰۲۲؛ ساری و همکاران، ۲۰۲۲). علاوه بر متغیرهای فوق، «فرهنگ سازمانی» به عنوان بستر ارزش‌ها، هنجارها و انتظارات مشترک، نقشی کلیدی در هم‌افزایی و ایجاد هویت سازمانی ایفا می‌کند (ادیسون و همکاران، ۲۰۱۸؛ ریوی، ۲۰۲۰؛ سوله و سیفول، ۲۰۱۹). فرهنگ قوی، تعهد کارکنان را از یک الزام ساختاری به یک ضرورت درونی تبدیل کرده و اعتماد سازمانی را تقویت می‌نماید. اگرچه مطالعات متعددی به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد پرداخته‌اند، اما فقدان مدلی جامع که هم‌زمان متغیرهای استرس شغلی، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی را در یک چارچوب یکپارچه تبیین کند، محسوس است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تحلیل هم‌افزایی این متغیرها بر عملکرد کارکنان شرکت پالایشگاه پارس تدوین شده است. یافته‌های این مطالعه نه تنها به درک عمیق‌تر از پویایی‌های رفتاری در سازمان کمک می‌کند، بلکه

راهکارهای عملیاتی مؤثری را جهت تدوین استراتژی‌های منابع انسانی در راستای حفظ مزیت رقابتی در محیطی

پویا و چالش‌برانگیز در اختیار مدیران قرار خواهد داد.

### پیشینه نظری و تجربی پژوهش:

#### عملکرد کارکنان

عملکرد شغلی، در ادبیات مدیریت منابع انسانی، به عنوان برآیند تلاش‌های فردی یا گروهی در راستای تحقق اهداف، مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی تعریف می‌شود (مویس و همکاران، ۲۰۱۸؛ پوربا و گوناوان، ۲۰۱۸). از این منظر، عملکرد نه تنها بازتاب‌دهنده میزان موفقیت در انجام فعالیت‌های عملیاتی است، بلکه معیاری برای سنجش توانمندی و تعهد کارکنان در قبال وظایف محوله در چارچوب اختیارات و مسئولیت‌های سازمانی محسوب می‌گردد (موگی و همکاران، ۲۰۲۵).

ماهیت عملکرد، مفهومی چندبعدی است که از طریق مقایسه نتایج واقعی کار با استانداردهای شغلی از پیش تعیین شده قابل ارزیابی است. این ارزیابی عمدتاً بر چهار محور کلیدی استوار است: (۱) کیفیت عملکرد، (۲) کمیت خروجی، (۳) وقت‌شناسی و (۴) روحیه همکاری

استرس شغلی به عنوان یک پاسخ تطبیقی به محرک‌های محیطی، به احساس فشار روانی اطلاق می‌شود که کارکنان در حین انجام مسئولیت‌های

(سپتین و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، در الگوهای نوین کاری، عملکرد فراتر از خروجی‌های کمی رفته و مؤلفه‌هایی نظیر خلاقیت، تعاملات میان‌فردی، ارتباطات مؤثر و پاسخگویی را نیز در بر می‌گیرد؛ امری که به ویژه در ساختارهای نوین ترکیبی و دورکاری، اهمیتی دوچندان یافته است (سوجاتمیگو و همکاران، ۲۰۲۵). در مجموع، می‌توان عملکرد کارکنان را «میزان اثربخشی و کارآمدی فرد در انجام وظایف طبق استانداردهای سازمانی» دانست. بنابراین، عملکرد صرفاً یک خروجی عددی نیست، بلکه یک شاخص ارزیابی استراتژیک است که به عنوان مبنایی برای سنجش کارایی فعلی و پیش‌بینی پتانسیل‌های آتی کارکنان عمل کرده و در نهایت، هم‌راستایی رفتارهای فردی با اهداف کلان سازمان را تضمین می‌کند.

#### استرس کاری

حرفه‌ای خود تجربه می‌کنند (لاریسا و همکاران، ۲۰۲۳؛ بودیان‌تو، ۲۰۲۲). از دیدگاه نظری، استرس شغلی ناشی از تعامل میان «خواسته‌های کاری» و

«میزان کنترل بر فرآیندهای شغلی» است؛ بدین معنا که افزایش مطالبات شغلی در کنار فقدان اختیارات لازم برای کنترل امور، منجر به بروز سطوح بالایی از تنش در محیط کار می‌شود (پراسیتو و همکاران، ۲۰۱۹؛ نایوفیلیا و همکاران، ۲۰۲۲). مطابق با دیدگاه کلاسیک بیر و نیومن (به نقل از آنیس، ۲۰۰۵)، استرس شغلی در سه لایه یا بُعد اصلی نمود می‌یابد:

۱. علائم روانی: این دسته از علائم شامل واکنش‌های شناختی و هیجانی نظیر اضطراب، تنش، بی‌قراری و تحریک‌پذیری است. این وضعیت غالباً برآمده از عواملی چون انتظارات کاری فراتر از توان، درگیری‌های بین‌فردی با همکاران، عدم تعادل میان کار و زندگی و محدودیت‌های زمانی فشرده است.
۲. علائم فیزیولوژیکی: این بعد ناظر بر واکنش‌های جسمانی بدن در برابر فشار محیطی است که با شاخص‌هایی نظیر افزایش ضربان قلب، سردردهای مزمن و علائم گوارشی (نظیر تهوع) خود را نشان می‌دهد.

پرداخت یکی از ابزارهای ممکن برای ایجاد انگیزه در کارکنان است. پرداخت عامل مهمی است که به عنوان منبع اصلی انگیزه کارکنان عمل می‌کند. این نشان می‌دهد که کارکنان از دانش،

۳. علائم رفتاری: استرس شغلی صرفاً در محیط کار باقی نمی‌ماند و با تضعیف کیفیت روابط بین‌فردی در محیط خانواده و اجتماع، ابعاد رفتاری نامطلوبی را بر زندگی فرد تحمیل می‌کند.

تحقیقات اخیر تأکید دارند که استرس شغلی متغیری تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی و سلامت روان کارکنان است (آنجانی و سوپارتا، ۲۰۲۰). نکته حائز اهمیت این است که اگرچه سطوح بهینه‌ای از تنش ممکن است بخشی از فرآیند تطبیق باشد، اما تداوم استرس در سطوح بالا (یا حتی بسیار پایین) در بلندمدت منجر به افت عملکرد شغلی می‌شود (ویریا و همکاران، ۲۰۲۰؛ ماردالینا و همکاران، ۲۰۲۳). علاوه بر این، عواملی همچون نظارت ناکافی، محیط فیزیکی نامناسب، تضاد در نقش‌ها، ناهماهنگی ارزش‌های فردی با سازمانی و سبک‌های رهبری نامطلوب، به عنوان کاتالیزورهای تشدیدکننده استرس شغلی شناخته می‌شوند که در نهایت، فرسودگی و کاهش وفاداری سازمانی را در پی خواهند داشت.

### جبران خدمات (حقوق و دستمزد)

مهارت، زمان و انرژی خود نه تنها برای وقف خود به دفتر کار، بلکه برای اهداف دیگری مانند پیش‌بینی مزایا برای نتایج نیز استفاده می‌کنند (طوفان و همکاران، ۲۰۲۴). جبران خدمات نقدی

مستقیم و غیرمستقیم امکان‌پذیر است، همانطور که پاداش غیرمستقیم نیز می‌تواند باشد. علاوه بر مزایای پولی، جبران خدمات، اهداف و مزایای داخلی سازمان از جمله امکان پیشرفت و قدردانی را نیز در نظر می‌گیرد. به گفته دسلر (۲۰۱۹)، جبران خدمات هرگونه پیشنهاد یا انگیزه‌ای است که در نتیجه عملکرد به کارمند داده می‌شود. پرداخت‌های مستقیم، مانند دستمزد، حقوق، مشوق‌ها، کمیسیون‌ها و پاداش‌ها، و پرداخت‌های غیرمستقیم، که شامل مزایایی مانند بیمه و حقوق مرخصی ارائه شده توسط کارفرما می‌شود، دو جزء اصلی جبران خسارت هستند. طبق گفته فبریانتی و واتی (۲۰۲۰)، اهداف جبران خدمات شامل تقویت روابط مشارکتی، افزایش رضایت شغلی، تسهیل تدارکات کارآمد، الهام بخشیدن به کارکنان، بهبود ثبات کارکنان، اجرای نظم و انضباط، رعایت الزامات قانونی و مقابله با نفوذ اتحادیه‌ها است. ارائه حقوق به کارگران با هدف ایجاد انگیزه در آنها، بهبود رفاه آنها برای برآوردن نیازها و رضایت شغلی آنها انجام می‌شود (پراتاما و توییپ، ۲۰۲۲). طبق گفته سوداریو (۲۰۱۸)، جبران خدمات، تبادل متقابل پاداش از کارفرمایان، مانند حقوق یا سایر مزایا برای خدمات یا کار انجام شده توسط کارگران است. پراگوستی و هدایت (۲۰۲۳) مقایسه می‌کنند که جبران

خدمات به تمام مزایایی اشاره دارد که کارگران در ازای کار خود دریافت می‌کنند. جبران خدمات شامل تمام اشکال پاداش یا عمل متقابل است که توسط کارکنان بر اساس مشارکت آنها در شرکت دریافت می‌شود، که می‌تواند مزایای پولی یا غیرپولی باشد که به طور مستقیم یا غیرمستقیم ارائه می‌شود. جبران خدمات نوعی مسئولیت شرکتی است که به کارمندی که وظایف و مسئولیت‌های محول شده توسط شرکت را انجام داده‌اند، داده می‌شود. جبران خسارت، پاداشی است که شرکت به کارمندان برای کاری که کارمند در انجام مسئولیت‌های خود انجام داده است، می‌دهد. جبران خدمات منصفانه می‌تواند مشارکت کارمندان را تشویق کند تا کارمندان بتوانند مسئولانه کار کنند و در عملیات شرکت مشارکت داشته باشند. جبران خدمات به عنوان تمام درآمدها، به شکل پول، مدیر یا غیرمستقیم، کالاهایی که توسط کارمندان به عنوان غرامت برای خدمات ارائه شده به شرکت دریافت می‌شود، تعریف می‌شود. جبران خدمات بخش مهمی از روابط کارمندان است. جبران خدمات شامل پرداخت‌های نقدی مستقیم، پرداخت‌های غیرمستقیم به شکل مزایای کارمندان و مشوق‌هایی است که کارمندان را به تلاش بیشتر برای دستیابی به بهره‌وری بالاتر تشویق می‌کند. جبران خدمات به ۲ گروه تقسیم

می‌شود: جبران خدمات مستقیم و جبران خدمات غیر مستقیم. شاخص جبران خدمات وجود دارد: حقوق،

مشوق‌ها/پاداش‌ها، کمک هزینه‌ها و رفاه کارمندان می‌باشد.

## فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی در یک شرکت ارتباط نزدیکی با ارزش‌ها، هنجارها، رفتار و اخلاق کاری در داخل شرکت دارد که باید به طور مشترک توسط همه بخش‌های مربوطه در داخل شرکت اجرا شود (سپتری و همکاران، ۲۰۲۳). به گفته نوگروهو (۲۰۱۹)، فرهنگ سازمانی مؤلفه‌ای است که اعتماد کارکنان به شرکت را تقویت می‌کند و باورها، ارزش‌ها و انتظارات آنها را برای شرکت پرورش می‌دهد. اظه‌ری و همکاران (۲۰۲۴) استدلال می‌کنند که فرهنگ سازمانی ترکیبی از سیستمی از ارزش‌ها، باورها، فرضیات و هنجارهایی است که توسط کارکنان در داخل شرکت به عنوان مبنایی برای رفتار و حل مسئله در داخل شرکت اجرا، توافق و به رسمیت شناخته می‌شوند. سوجاتمیکو (۲۰۲۵) گفت که فرهنگ سازمانی به سیستمی از فرضیات، ارزش‌ها و اعتماد متقابل اشاره دارد که نحوه رفتار افراد در داخل سازمان را تعیین می‌کند. فرهنگ سازمانی شامل محیط کار، فرآیندهای تصمیم‌گیری و پاسخ به تغییرات است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از اصول است که هم افراد و

هم سازمان‌ها برای حل مسائل و تطبیق با شرایط هنگام پیوستن به یک موسسه از آن استفاده می‌کنند و تضمین می‌کنند که همه افراد در سازمان از هر آنچه که بر رفتار تأثیر می‌گذارد آگاه هستند و آن را درک می‌کنند (پوتری و همکاران، ۲۰۲۵). باورهای مشترک یک سازمان عواملی که آن را از دیگران متمایز می‌کند، توسط فرهنگ سازمانی آن توصیف می‌شود. یک فرهنگ سازمانی کارآمد در یک شرکت می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد و در نتیجه به اهداف مورد نظر شرکت دست یابد (موتیارا و همکاران، ۲۰۲۳). ادیسون و همکاران (۲۰۱۸) دریافتند که ۵ شاخص فرهنگ سازمانی وجود دارد که می‌تواند از عملکرد کارکنان پشتیبانی کند، یعنی: (۱) خودآگاهی اعضای سازمان، (۲) پرخاشگری در تعیین اهداف، (۳) شخصیت خوب، (۴) عملکرد و (۵) جهت‌گیری تیمی که در آن اعضا در شرکت با هم کار می‌کنند (روخوانیا، ۲۰۲۳). حداقل هفت عنصر کلیدی، شاخص‌های شکل‌گیری فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند: (۱) نوآوری و

ریسک‌پذیری، به ویژه حمایت از خلاقیت کارکنان و شجاعت آنها برای پذیرش ریسک‌های قابل اندازه‌گیری، (۲) توجه به جزئیات، یعنی میزانی که از پرسنل انتظار می‌رود بر حقیقت و دقت، تحلیل و توجه به جزئیات، به صورت فردی و گروهی تأکید کنند، (۳) میزانی که مدیریت نتایج را بر روش‌ها و استراتژی‌های مورد استفاده برای دستیابی به آنها اولویت می‌دهد، به عنوان جهت‌گیری مبتنی بر نتایج شناخته می‌شود، (۴) جهت‌گیری افراد، میزانی است که انتخاب‌های مدیریت، چگونگی

تأثیر نتایج بر افراد درون شرکت را در نظر می‌گیرند، (۵) ایده اصلی پشت جهت‌گیری گروهی و تیمی این است که چه مقدار کار در تیم‌ها و گروه‌ها انجام می‌شود، نه به صورت فردی، (۶) پرخاشگری، میزانی است که کارکنان به جای آرامش، رقابتی و پرخاشگر هستند، (۷) میزانی که عملیات سازمانی، حفظ وضع موجود در بهترین شرایط را بر تغییراتی که جهت مثبت روشنی ندارند یا ممکن است خطرناک باشند، اولویت می‌دهد، به عنوان ثبات شناخته می‌شود.

#### رابطه بین استرس کاری و عملکرد کارکنان

عملکرد کارکنان معمولاً زمانی که در محل کار استرس کاری را تجربه می‌کنند، کاهش می‌یابد که به نوبه خود بر عملکرد کارکنان در سازمان یا شرکت تأثیر می‌گذارد (نوافیلیا و همکاران، ۲۰۲۲). از مدیریت خواسته می‌شود که به طور فعال به سطح استرس کاری که کارکنان تجربه می‌کنند رسیدگی کند و عواملی را که می‌توانند استرس را کاهش دهند، شناسایی کند. این امر به کارکنان اجازه می‌دهد تا عملکرد خود را در شرکت بهبود بخشند (ویریاتاما و همکاران، ۲۰۲۲). بر اساس یافته‌های تحقیقاتی ماردالینا و همکاران

در سال ۲۰۲۳ رابطه معناداری بین استرس کاری و عملکرد کارکنان وجود دارد. این نتیجه‌گیری با یافته‌های هانیفا و همکاران در سال ۲۰۲۲ مطابقت دارد که استرسی که کارکنان در کار خود تجربه می‌کنند، ناشی از عواملی مانند حجم کاری سنگین و مهلت‌های فشرده است. سطوح بالای استرس مرتبط با کار در صورت عدم رسیدگی و حل نشدن می‌تواند بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی بگذارد. این تحقیق با یافته‌های تحقیقات قبلی روسوانتی و همکاران (۲۰۲۲) همسو است.

#### رابطه بین جبران خسارت و عملکرد کارکنان

تحقیقات انجام شده توسط پراتاما و تویب (۲۰۲۲) نشان داد که عملکرد کارکنان می‌تواند به طور قابل توجهی تحت تأثیر جبران خسارت قرار گیرد و افزایش جبران خسارت در واقع عملکرد کارکنان را به طور قابل توجهی بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، بهبود جبران خسارت نیز منجر به بهبود قابل توجه عملکرد کارکنان خواهد شد (نورولیس و آیوانتی، ۲۰۲۲). در نتیجه، جبران خسارت تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. یافته‌های این مطالعه نشان

می‌دهد که مؤلفه‌هایی مانند حقوق، پاداش، کمک هزینه، بیمه، مزایا و جوایز پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد کارکنان را دارند. جبران خسارت تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد، نتیجه‌ای که با تحقیقات قبلی انجام شده توسط پراتاما و تویب (۲۰۲۲)، لاریسا و همکاران (۲۰۲۳) همسو است. واسکیتو و ساری (۲۰۲۲) و بودینینگسیه (۲۰۲۰) که دریافتند جبران خسارت تأثیر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.

#### رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان

تحقیقات قبلی انجام شده توسط مبارک و مریاتی (۲۰۱۶) نشان داد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. ریوی (۲۰۲۰) نیز دریافت که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. علاوه بر این، تحقیقات فری و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد که فرهنگ سازمانی

تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. تحقیقات جئونگ و همکاران (۲۰۱۹) نشان داد که فرهنگ و رفتار سازمانی تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان در یک سازمان دارند که با تحقیقات قبلی سازگار است. این همچنین با تحقیقات روسوانتی و همکاران (۲۰۲۳) همسو است.

#### رابطه بین استرس شغلی، جبران خدمات شغلی و فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان

تحقیق توسط ماردالنتیال (۲۰۲۳) رابطه معناداری بین استرس شغلی و عملکرد کارکنان نشان می‌دهد. تحقیق توسط پراتاما (۲۰۲۲) بیان می‌کند که عملکرد کارکنان می‌تواند به طور قابل توجهی تحت تأثیر جبران خسارت قرار گیرد و افزایش جبران خسارت می‌تواند عملکرد کارکنان را بهبود بخشد. تحقیقات قبلی

توسط روکمانا و همکاران (۲۰۲۱) نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیر مثبت قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد. مطالعه دیگری توسط سوتا و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کند که استرس شغلی، جبران خسارت شغلی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارند.

انجام گرفته که خلاصه نتایج این پژوهش ها در جدول ذیل آرایه می گردد:

در ارتباط با متغیرهای اصلی تحقیق پژوهش هایی در داخل و خارج از کشور

نام محقق و سال	عنوان تحقیق	خلاصه یافته های تحقیق
حمیدرضا اشرفی (۱۴۰۴)	تاثیر مدیریت استرس بر رفتار سازمانی و عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که سازمان هایی که به طور نظام مند استرس کارکنان را مدیریت می کنند، عملکرد بالاتری داشته و محیط کاری مثبت تری ایجاد می کنند. بنابراین مدیریت استرس به عنوان یک مولفه راهبردی، نقشی تعیین کننده در توسعه سرمایه انسانی و تحقق اهداف سازمانی بر عهده دارد
حبوبی و همکاران (۱۳۹۸)	تاثیر استرس شغلی و رضایت شغلی بر بهره وری نیروی کار	نتایج تحقیق نشان می دهد که سطوح استرس شغلی درک شده توسط کارکنان و رضایت شغلی متوسط بود
هوشیار سرجامی (۱۳۹۷)	ارتباط بین استرس های شغلی و رضایتمندی شغلی کارکنان	نتایج تحقیق نشان می دهد بین استرس با رضایت از کار، رضایت از مسوول و رضایت از حقوق و مزایا ارتباط معنی دار وجود داشته است
لاریسا و همکاران، (۲۰۲۳)	تاثیر استرس کاری بر عملکرد کارکنان ناشی از فشار کارکنان	نتایج نشان داد که استرس کاری بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر دارد.
راتناساری و همکاران، (۲۰۲۲)	تأثیر جبران خدمات بر عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که جبران خدمات بالاتر رضایت شغلی را افزایش داده و در نهایت منجر به ارتقای عملکرد کارکنان می گردد.
واسکایتو و ساری، (۲۰۲۲)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد که ارتباط مثبت و معناداری بین مولفه های فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان وجود دارد.
میسو و همکاران، ۲۰۱۸	تأثیر مثبت فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان	نتایج نشان داد اگر فرهنگ سازمانی به خوبی اجرا کند، عملکرد کارکنان در شرکت بهبود یافته و افزایش می یابد، در نتیجه اهداف شرکت محقق خواهد شد
باکوتیک (۲۰۱۶)	ارتباط بین رضایت شغلی و عملکرد	رضایت شغلی نقش بیشتری در تعیین عملکرد دارد نسبت به نقش عملکرد در تعیین رضایت شغلی

### مدل مفهومی و فرضیات پژوهش:

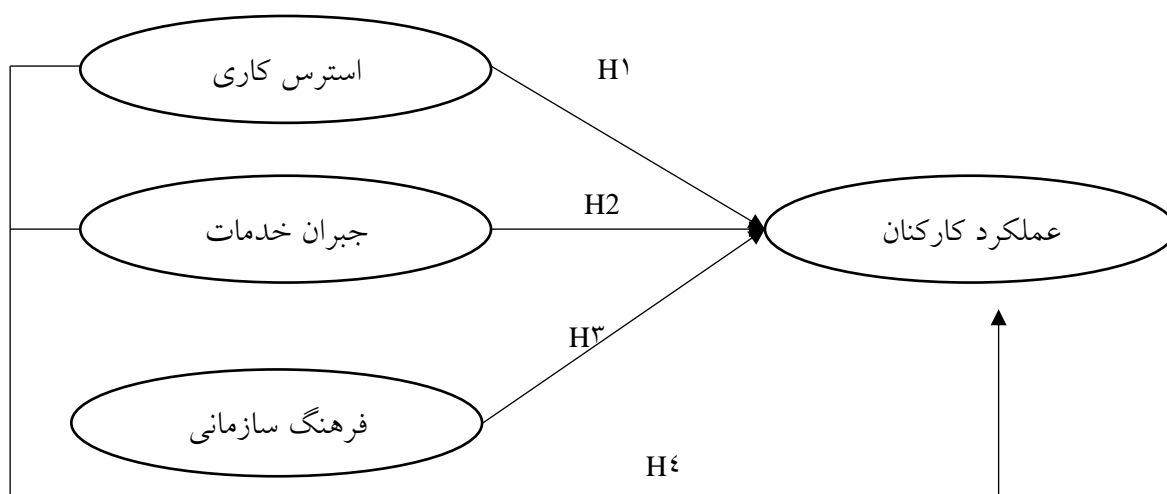
استرس شغلی، جبران خدمات شغلی و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت پالاشگاه پارس تأثیر معناداری دارد.

با بررسی ابعاد متغیرهای اصلی و بر مبنای پیشینه نظری و تجربی پژوهش، فرضیات ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

فرضیه اصلی:

فرضیات فرعی:  
بین استرس کاری و عملکرد کارکنان  
شرکت پالاشگاه پارس تاثیر منفی وجود  
دارد.

بین جبران خدمات و عملکرد کارکنان  
شرکت پالاشگاه پارس تاثیر مثبتی وجود  
دارد.



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش شناسی پژوهش:

این پژوهش از رویکرد علی با روش کمی و بر اساس یک چارچوب نظری استفاده می‌کند. هدف اصلی این مطالعه، تعیین میزان تأثیر استرس شغلی، جبران خدمات کاری و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان است. داده‌ها از طریق پیمایش و پرسشنامه‌ها جمع‌آوری شده‌اند. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت پالاشگاه پارس به تعداد ۲۳۰۰ نفر می‌باشد که با استفاده از روش

نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با توجه به رده سازمانی (معاونین، مدیران، روسا و سرپرستان، کارشناسان، اپراتورها) تعداد ۳۴۰ نفر به عنوان نمونه آماری مورد بررسی قرار گرفتند. پاسخ دهندگان در این پژوهش بر اساس ۳ متغیر سن، سطح تحصیلات و رده سازمانی انتخاب شدند. از بعد سطح تحصیلات تعداد ۸ نفر با مدرک دکتری تخصصی، ۸۷ نفر با مدرک کارشناسی ارشد، ۱۴۵ نفر با

مدرک کارشناسی، ۴۸ نفر با مدرک کاردانی و ۵۲ نفر دیپلم و پایین تر بودند. از نظر رده سازمانی نیز ۴ نفر معاون، ۱۵ نفر مدیر، ۱۵ نفر روسا و سرپرستان، ۵۱ نفر کارشناس و ۲۵۵ نفر اپراتور انتخاب شدند. از بعد متغیر سن نیز تعداد ۲۸ نفر در بازه سنی ۲۵ تا ۳۰ سال، ۸۴ نفر در بازه زمانی ۳۱ تا ۳۵ سال، ۱۴۲ نفر بین ۳۶ تا ۴۰ سال و تعداد ۸۶ نفر نیز بالاتر ۴۰ سال داشتند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد بود که بر اساس مقیاس پنج

گزینه‌ای لیکرت (۱=کاملاً مخالف تا ۵=کاملاً موافق) طراحی شد. روایی ابزار با سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ و پایایی آن با آلفای کرونباخ بزرگ‌تر از ۰/۶ مورد تأیید قرار گرفت. که روایی پرسشنامه با استفاده از روایی محتوا بر مبنای نظر ۵ نفر از اساتید دانشگاه که در زمینه منابع انسانی دارایی تخصص و تجربه لازم بودند ارزیابی گردید. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری تحلیل شدند.

#### یافته های پژوهش:

فرضیه اصلی و فرضیات فرعی پژوهش ارائه می‌گردد.

در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل داده‌های گردآوری شده از میان کارکنان شرکت پالایشگاه پارس، جهت آزمون

#### تحلیل توصیفی متغیرها

در محدوده متوسط، جبران خدمات در سطح مطلوب و فرهنگ سازمانی در سطح بسیار مطلوب قرار دارد.

پیش از آزمون فرضیات، میانگین و انحراف معیار ابعاد اصلی پژوهش استخراج گردید. یافته‌ها نشان می‌دهد که سطح استرس شغلی در این مجتمع

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	سطح
عملکرد کارکنان	۳,۷۵	۰,۶۸	مطلوب
استرس شغلی	۳,۲۰	۰,۸۵	متوسط
جبران خدمات	۴,۱۰	۰,۷۲	مطلوب
فرهنگ سازمانی	۴,۳۰	۰,۵۵	بسیار مطلوب

## آزمون فرضیات پژوهش

به منظور بررسی تأثیر متغیرهای مستقل بر عملکرد کارکنان، از تحلیل رگرسیون

چندگانه استفاده شد. نتایج حاصل از این تحلیل به شرح زیر است:

### آزمون فرضیه اصلی

نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که مدل پیشنهادی از نظر آماری معنادار است ( $p < 0,001$  و  $F = 45,12$ ). بر اساس این تحلیل، متغیرهای استرس شغلی، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی در

مجموع توانسته‌اند میزان تغییرات عملکرد کارکنان در شرکت پالایشگاه پارس را به طور معناداری پیش‌بینی کنند.

## آزمون فرضیات فرعی

### الف) تأثیر استرس شغلی بر عملکرد کارکنان:

بر اساس فرضیه فرعی اول، نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین استرس شغلی و عملکرد کارکنان منفی می‌باشد. یافته‌های آماری این فرضیه را تأیید کرد ( $\beta = -0,38$ ,  $p < 0,01$ ). این نتیجه

اثبات می‌کند که با افزایش سطح استرس شغلی در شرکت پالایشگاه پارس، سطح عملکرد کارکنان به طور معناداری کاهش می‌یابد.

### ب) تأثیر جبران خدمات بر عملکرد کارکنان:

نتایج نشان داد که جبران خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد ( $\beta = 0,45$ ,  $p < 0,001$ ). این یافته بیانگر آن است که

بهبود سیستم‌های پاداش و مزایا در شرکت پالایشگاه پارس، منجر به ارتقای عملکرد شغلی می‌شود.

### ج) تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان:

بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و عملکرد نیز نشان‌دهنده یک رابطه مثبت و بسیار معنادار بود ( $\beta = 0,52$ ,  $p < 0,001$ ). این

یافته تأکید می‌کند که فرهنگ سازمانی قوی در این مجتمع، یکی از اصلی‌ترین پیش‌ران‌های عملکرد مطلوب کارکنان است.

جدول ۲: خلاصه نتایج آزمون فرضیات (مدل رگرسیون)

نتیجه آزمون	سطح معناداری	ضریب بتا	جهت رابطه	رابطه متغیرها
تأیید شد	۰,۰۱	-۰,۳۸	منفی	استرس → عملکرد
تأیید شد	۰,۰۰۱	۰,۴۵	مثبت	جبران خدمات → عملکرد
تأیید شد	۰,۰۰۱	۰,۵۲۰	مثبت	فرهنگ سازمانی → عملکرد

### بحث و نتیجه گیری:

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر استرس شغلی، جبران خدمات و فرهنگ سازمانی بر عملکرد کارکنان در شرکت پالایشگاه پارس بود. یافته‌های پژوهش نشان داد که استرس شغلی تأثیر منفی و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. این نتیجه با فرضیه اول پژوهش همسو بود. از منظر تئوریک، استرس بیش از حد می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی و کاهش تمرکز شود که مستقیماً کیفیت و کمیت خروجی‌های کاری را کاهش می‌دهد. این یافته با پژوهش‌های پیشین ماردالینتیال (۲۰۲۳) که بر رابطه معکوس استرس و کارایی تأکید داشتند، مطابقت دارد. در شرکت پالایشگاه پارس، مدیریت فشار کاری و کاهش عوامل استرس‌زا می‌تواند راهکاری کلیدی برای حفظ سطح عملکرد باشد. نتایج نشان داد که جبران خدمات تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. این یافته تأیید می‌کند که سیستم‌های پاداش، حقوق و مزایا در این شرکت پالایشگاه پارس، به عنوان یک محرک عمل کرده و انگیزه کارکنان را برای رسیدن به اهداف سازمانی افزایش می‌دهد. این نتیجه با یافته‌های پراتاما (۲۰۲۲) همسو است که معتقد بود جبران خدمات عادلانه، رضایت شغلی و در نتیجه

عملکرد را ارتقا می‌دهد. مهم‌ترین عامل پیش‌بین عملکرد در این پژوهش، فرهنگ سازمانی بود که تأثیر مثبت و بسیار معناداری داشت. این امر نشان می‌دهد که ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر شرکت پالایشگاه پارس (مانند تیم‌محوری و نوآوری)، بستری مناسب برای شکوفایی توانمندی‌های کارکنان فراهم کرده است. این یافته با پژوهش روکمانا و همکاران (۲۰۲۱) در مورد نقش حیاتی فرهنگ در بهبود رفتارهای سازمانی کاملاً مطابقت دارد. به طور کلی، پژوهش حاضر نشان داد که عملکرد کارکنان در شرکت پالایشگاه پارس تابعی از تعامل میان عوامل محیطی (فرهنگ سازمانی)، عوامل انگیزشی (جبران خدمات) و عوامل فشار (استرس شغلی) است. برای دستیابی به حداکثر کارایی، سازمان باید توازن میان تقویت فرهنگ سازمانی و سیستم‌های پاداش‌دهی و در عین حال مدیریت استرس‌های محیطی برقرار کند. نتایج حاصل از این پژوهش، تصویری پیچیده و چندبعدی از اکوسیستم عملکردی در شرکت پالایشگاه پارس ارائه می‌دهد. یافته‌ها نشان می‌دهد که عملکرد کارکنان تنها یک خروجی فنی نیست، بلکه

در تحلیل عمیق‌تر، می‌توان نتایج را در سه سطح تبیین نمود:

محصول تعامل پویا میان محرک‌های انگیزشی، ساختارهای فرهنگی و عوامل فشار روانی است.

### ۱. تعامل میان ساختار و رفتار (تجزیه و تحلیل نقش فرهنگ و استرس):

اثرات منفی استرس را تعدیل نماید. در واقع، فرهنگ سازمانی در این مجتمع، چارچوبی از معنا و هدف فراهم می‌کند که به کارکنان اجازه می‌دهد حتی در شرایط فشار کاری، هویت حرفه‌ای خود را حفظ کرده و عملکرد مطلوب خود را از دست ندهند.

یافته‌ها نشان داد که فرهنگ سازمانی قوی، می‌تواند به عنوان میانجی در برابر اثرات مخرب استرس شغلی عمل کند. اگرچه استرس شغلی تأثیر منفی بر عملکرد دارد، اما حضور فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و تیم‌محوری (که در این پژوهش بسیار مطلوب ارزیابی شد) می‌تواند

### ۲. هم‌افزایی انگیزشی (تحلیل نقش جبران خدمات):

برای نیروی کار است. این یافته تایید می‌کند که وقتی سیستم پاداش‌دهی با عدالت سازمانی همسو باشد، منجر به تقویت «قرارداد روانی» میان کارمند و سازمان شده که خروجی مستقیم آن، افزایش تعهد و ارتقای سطح عملکرد است.

بررسی رابطه جبران خدمات و عملکرد نشان می‌دهد که این متغیر فراتر از یک معامله اقتصادی ساده، به عنوان یک «پیام سازمانی» عمل می‌کند. در شرکت پالایشگاه پارس، جبران خدمات نه تنها ابزاری برای تأمین نیازهای مادی، بلکه نشانه‌ای از ارزش‌گذاری سازمان

### ۳. الگوی پیش‌بین عملکرد (مدل ترکیبی):

افزایش محرک‌های مثبت (فرهنگ و پاداش) باید حتماً با کنترل و کاهش عوامل منفی (استرس) همراه باشد؛ در غیر این صورت، افزایش پاداش‌ها ممکن است به دلیل وجود استرس بالای محیطی، به سطح مطلوب عملکرد منجر نشود. در نهایت، این پژوهش نتیجه می‌گیرد که مدیریت منابع انسانی در شرکت پالایشگاه پارس باید از رویکرد «تک‌بعدی» (فقط افزایش حقوق یا فقط کنترل فشار کار) از نظر تحلیلی، مدل پژوهش نشان داد که عملکرد کارکنان در این محیط صنعتی، تابعی از «توازن میان محرک و فشار» است. اگرچه جبران خدمات و فرهنگ سازمانی (محرک‌ها) قدرت پیش‌بینی بالایی دارند، اما وجود استرس شغلی (عامل فشار) می‌تواند پتانسیل این محرک‌ها را خنثی کند. بنابراین، عملکرد در این شرکت از طریق یک معادله تعادلی تعریف می‌شود که در آن، برای بهره‌وری حداکثری،

فاصله گرفته و به سمت رویکرد «مدیریت یکپارچه عوامل سازمانی» حرکت کند تا بتواند پایداری عملکرد کارکنان را تضمین نماید.

## پیشنهادات

### پیشنهادات مدیریتی

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر جهت بهبود عملکرد کارکنان ارائه می‌گردد:

۱. مدیریت استرس: طراحی برنامه‌های حمایتی برای مدیریت استرس (مانند مشاوره‌های شغلی یا بهبود شرایط محیط کار) جهت کاهش اثرات منفی استرس بر عملکرد.
۲. اصلاح سیستم جبران خدمات: بازنگری در ساختار حقوق و مزایا و

پیوند دادن پاداش‌ها به شاخص‌های واقعی عملکرد، جهت تقویت انگیزه کارکنان.

۳. تقویت فرهنگ سازمانی: ترویج ارزش‌های مبتنی بر همکاری و نتیجه‌گرایی در سطوح مختلف سازمان برای تقویت انسجام و عملکرد جمعی.

### پیشنهادات کاربردی و اجرایی

در حوزه مدیریت استرس شغلی با هدف کاهش اثرات منفی استرس بر دقت و کیفیت عملکرد:

- طراحی سیستم گردش کار: جهت کاهش خستگی ذهنی و استرس ناشی از تکرار عملیات‌های یکسان در خطوط تولید، سیستم گردش کار بین بخش‌های مختلف شرکت پیشنهاد می‌شود تا تنوع شغلی افزایش یافته و فشار روانی کاهش یابد.

• بهبود ارگونومی و محیط فیزیکی: با توجه به ماهیت شرکت پالایشگاه پارس، سرمایه‌گذاری بر ارگونومی محیط کار (نور، صدا، دمای محیط و ابزارها) می‌تواند به طور مستقیم از بروز استرس‌های فیزیکی و روانی ناشی از محیط کار جلوگیری کند.

• ایجاد واحد مشاوره و سلامت روان: راه‌اندازی یک واحد یا همکاری با متخصصان برای برگزاری جلسات «تخلیه هیجانی» و مدیریت بحران برای کارکنانی که در شیفت‌های سخت

یا بخش‌های حساس عملیاتی فعالیت می‌کنند.

- **شفاف‌سازی نقش‌ها:** تدوین دستورالعمل‌های دقیق برای کاهش استرس ناشی از ابهام در وظایف و تداخل در مسئولیت‌ها در حین فرآیندهای تولیدی.

در حوزه تقویت سیستم جبران خدمات با هدف تبدیل پاداش به ابزار افزایش بهره‌وری:

- **پیوند پاداش با شاخص‌های کلیدی عملکرد:** به جای توزیع پاداش‌های ثابت، سیستم جبران خدمات باید به گونه‌ای طراحی شود که بخش قابل توجهی از مزایای مادی مستقیماً با میزان «کاهش ضایعات»، «رعایت استانداردهای ایمنی» و «دستیابی به اهداف تولیدی» مرتبط باشد.
- **طراحی سیستم پاداش غیرمادی:** برای کارکنان بخش‌های عملیاتی، استفاده از سیستم‌های تشویقی مانند «کارمند برتر ماه»، «اعطای مرخصی‌های تشویقی» یا «فرصت‌های ارتقای شغلی سریع» می‌تواند تاثیر عمیقی بر انگیزه داشته باشد.

- **بررسی عدالت افقی و عمودی:** انجام مطالعات دوره‌ای برای اطمینان از اینکه سطح حقوق و مزایا نه تنها با استانداردهای صنعت رقابتی است، بلکه میان سطوح مختلف سازمانی و

وظایف مشابه نیز عدالت برقرار است تا از ایجاد حس بی‌عدالتی (که خود عامل استرس است) جلوگیری شود.

در حوزه توسعه فرهنگ سازمانی: با هدف ایجاد بستری حمایتی برای عملکرد پایدار:

- **ارتقای فرهنگ ایمنی:** در صنایع سنگین، فرهنگ ایمنی ستون اصلی عملکرد است. پیشنهاد می‌شود فرهنگ «گزارش‌دهی بدون ترس از مجازات» برای اشتباهات کوچک ایجاد شود تا از بروز حوادث بزرگ و استرس‌های ناشی از آن جلوگیری گردد.
- **برگزاری نشست‌های تعاملی:** ایجاد فضایی برای گفتگوی مستقیم میان مدیران ارشد و کارکنان عملیاتی جهت کاهش شکاف‌های ارتباطی و تقویت حس تعلق به شرکت.
- **سرمایه‌گذاری بر یادگیری سازمانی:** ایجاد فرهنگ «یادگیری مستمر» از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی فنی و مهارت‌های نرم برای سرپرستان و کارگران، تا فرهنگ نوآوری و دقت در کار جایگزین فرهنگ روزمرگی شود.

منابع و مأخذ:

Budiyanto, A. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Pengembangan Karier Terhadap Turnover Intention Karyawan Pada Pt . NESITOR. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 25(2), 79–93.

Environment Towards Job Satisfaction to Affect The Employee Performances. *International Journal of*

Febriana, A., & Kustini, K. (2022). Dampak Kompensasi Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt. Berlian Multi Sejahtera. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, 5(3), 656–664.

Muhamad Ekhsan, & Septian, B. (۲۰۲۰). Pengaruh Stres Kerja, Konflik Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *MASTER: Jurnal Manajemen Strategik Kewirausahaan*, 1(1), 11–18.

Nur Alam, Razi Jaya Mita, Yuli Yana, Vicky F Sanjaya, P. (2021). Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Pt Indomarco Prismaatama. *Jurnal Ilmu Manajemen Saburai (JIMS)*, 6(2), 69–76.

Pamanandana, H., & Kistyanto, A. (2021). Pengaruh High Performance Work System Terhadap Kinerja Melalui

Permadi, I. K. O., Landra, N., Kusuma, I. G. A. E. T., & Sudja, I. N. (2019). The Impact of Compensation and Work

Pragusti, A., & Hidayat, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang

Prasetio, A. P., Agathanisa, C., & Luturlean, B. S. (2019). Examining Employee's Compensation Satisfaction and Work Stress in A Retail Company and Its Effect to Increase Employee Job Satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, ۹(۲), ۲۳۹.

Prasetio, A. P., Agathanisa, C., & Luturlean, B. S. (2019). Examining Employee's Compensation Satisfaction and

Putri, Y. A., Samtani, R. D., & Wahjono, S. I. (2025). Organizational Culture Dynamics and Work Motivation in

Resiliensi pada Karyawan Bank. *E-Journal Ekonomi Bisnis Dan Akuntansi*, 8(2), 117.

Sugiyono. (2018). Educational Research Methods Quantitative, Qualitative, and R&D Approaches. Alfa Beta, 114, 6–46