Meta-analysis of employee welfare Policy attitudinal and behavioral outcome

Behrooz RezaeiManesh[1], Habib Roodsaz[2], Mirali Seyed Naghavi[3]
Mohammad Rahimian[4]

1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
3. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.
4. Ph.D student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran. (corresponding author)

Date Received : 2022/08/10
Date of correction 2022/10/16
Date of Release: 2022/11/01

Abstract

One of the basic strategies of the organization is to consider human power as an important capital in the organization and planning to attract, maintain and improve the capacities of human resources. For this, employee welfare policies must be properly designed and implemented so that employees can spend their maximum effort and energy to achieve organizational goals without any worries. The purpose of employee welfare programs is to perform practices to maintain the physical, emotional and mental health of employees. The purpose of the current research is to identify the attitudinal and behavioral consequences of employee welfare policies with a meta-analysis approach. This research is practical in terms of purpose and quantitative in terms of analysis and type of data. The studied population includes scientific-research articles from 2008 to 2022, of which 70 studies were selected as a statistical sample using a non-random sampling method. Statistical samples were analyzed using CMA2 software. The findings of the research showed that among the attitudinal and behavioral consequences of welfare policies, the variables of employee performance (0.705), job satisfaction (0.517), employee retention (0.542), job motivation (0.492), attachment Job (0.412) and commitment organization (0.316) have the largest effect size.

Key words: Welfare policies, attitudinal consequences, behavioral consequences, meta-analysis

Copyright© 2021, the Authors This open-access article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License which permits Share (copy and redistribute the material in any medium or format) and Adapt (remix, transform, and build upon the material) under the AttributionNonCommercial terms.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

فصلنامه حقوق اداری
سال دهم، زمستان ۱۴۰۱، شماره ۳۳
مقاله علمی پژوهشی

فراتحلیل پیامدهای نگرشی و رفتاری خطمشی‌های رفاهی کارکنان[۱]

بهروز رضایی‌منش[۲]، حبیب رودساز[۳]، میرعلی سید نقوی[۴]، محمد رحیمیان[۵]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۰

چکیده

یکی از راهبردهای اساسی تعالی سازمان، در نظر گرفتن نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه مهم در سازمان و برنامه‌ریزی برای جذب، نگهداشت و ارتقای ظرفیت‌های منابع انسانی است. برای انجام این مهم، باید خطمشی‌های رفاهی کارکنان به‌درستی طراحی و اجرا شود تا کارکنان بدون هیچ دغدغه‌ای در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی حداکثر تلاش و انرژی خود را صرف کنند. هدف از برنامه‌های رفاهی کارکنان، انجام اقداماتی برای حفظ سلامت جسمی، عاطفی و روانی کارکنان است. پژوهش حاضر درصدد شناسایی پیامدهای نگرشی و رفتاری خطمشی‌های رفاهی کارکنان با رویکرد فراتحلیل است. این پژوهش بر حسب هدف کاربردی و از نظر تحلیل و نوع داده‌ها کمی می‌باشد. جامعه مورد بررسی شامل مقالات علمی- پژوهشی از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۲ می‌باشد که از این تعداد ۷۰ مطالعه با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. نمونه‌های آماری، به وسیله نرم افزار CMA2 مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های پژوهش نشان داد که از بین پیامدهای نگرشی و رفتاری خطمشی‌های رفاهی به ترتیب متغیرهای عملکرد کارکنان (۰,۷۰۵)، رضایت شغلی (۰,۵۱۷)، نگهداشت کارکنان (۰,۵۴۲)، انگیزه شغلی (۰,۴۹۲)، دلبستگی شغلی (۰,۴۱۲) و تعهد سازمانی (۰,۳۱۶) دارای بیشترین اندازه اثر می‌باشند.

واژگان کلیدی: خطمشی‌های رفاهی، پیامدهای نگرشی، پیامدهای رفتاری، فراتحلیل

---

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری با عنوان «طراحی الگوی ارزیابی خط مشی‌های رفاهی کارکنان دولت با تأکید بر تعادل بین کار و زندگی» می‌باشد.

۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران،
rezaeemanesh@gmail.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
dr.roodsaz@gmail.com
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.
asnagavi@yahoo.com
۵. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
M.rahimian92@gmail.com

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

مقدمه

دولت‌ها در تمام کشورها، به عنوان بزرگ‌ترین کارفرما همواره به دنبال ارائه خدمات رفاهی جامع به کارکنان خود هستند (Muruu et al,2016). رفاه کارکنان۱، شامل کلیه فعالیت‌های یک کارفرما در خصوص فراهم کردن تسهیلات، امکانات و خدمات خاص، علاوه بر دستمزد یا حقوق، با هدف داشتن نیروی انسانی کارآمد، سالم، صادق، وفادار و راضی برای سازمان است (Manandhar,2015). رفاه کار شامل دو بعد اجتماعی و اقتصادی می‌شود. دولت‌ها همواره باید تدابیری را اتخاذ کنند که نیازهای اقتصادی و اجتماعی کارکنان را تا حد ممکن برآورده سازد. از نظر تاریخی برنامه‌های رفاهی کارکنان برای کاهش غیبت و استراحت به دلیل بیماری بود. با این حال، امروزه آن‌ها دامنه وسیع‌تری را در بر گرفته‌اند و تقریباً همه جنبه‌های مربوط به سلامتی و رشد شخصی کارکنان در محل کار و خارج از کار را شامل می‌شوند (Muruu et al,2016). بنابراین رفاه یک مفهوم گسترده جهان‌شمول است که به وضعیت زندگی یک فرد یا گروه، در رابطه مطلوب با کل محیط اقتصادی و اجتماعی اشاره دارد (Keitani,2014). موفقیت برنامه‌های رفاهی کارکنان بستگی به روشی دارد که سازمان آن را تدوین و اجرا می‌کند. یک سازمان باید خط‌مشی‌های رفاهی جامعی داشته باشد که در برگیرنده خدمات تأمین اجتماعی، ساعات کاری، برنامه مرخصی، برنامه‌های رفت و آمد، برنامه‌های مراقبت از کودکان، طراحی محل کار و غیره باشد (Muruu et al,2016). برنامه‌های رفاهی کارکنان به دو دسته برنامه‌های قانونی۲ و برنامه‌های اختیاری یا داوطلبانه۳ تقسیم می‌گردند (Waititu et al,2017). در بخش خصوصی شرکت‌ها بر اساس بودجه، سود و ... خط مشی‌های رفاهی خود را مطابق استانداردهای قانونی و در برخی شراکت‌ها فراتر از استانداردهای قانونی و هنجارهای جامعه، طراحی می‌کنند. اما در بخش دولتی، با توجه به برخی محدودیت‌هایی که وجود دارد خط‌مشی‌های رفاهی آنچنان که باید مورد توجه قرار نمی‌گیرد. به‌عنوان مثال در کشور ما، یکی از اهداف مهم تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان مرجع اصلی بسیاری از دستورالعمل‌های و آیین نامه‌های دولت، در سال ۱۳۸۶ این بود که بتوان عمومیت نسبی برای دستگاه‌های اجرایی مختلف ایجاد نماید، اما پس از تصویب آن، دوباره دولت با چالش‌هایی مختلفی روبه‌رو شدکه اساساً فلسفه تصویب این قانون، غلبه برآن‌ها بود. متأسفانه برخی دستگاه‌ها با توجه به

1.Employee welfare
2. Statutory
3. Voluntary

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

قدرت چانه‌زنی، لابی و غیره، این قدرت را پیدا نمودند که دستگاه خود را مستثنی کنند و ماحصل آن نظام‌های پرداختی و رفاهی مختلف بین دستگاهای اجرایی است. درون برخی از دستگاه‌های دولتی با توجه به نیروهای رسمی، پیمانی، قراردادی، شرکتی، مزایای رفاهی متفاوتی را ارائه می‌شود که این بحث زمینه ناعدالتی در نظام‌های جبران خدمات را فراهم می‌نماید. بسیاری از دستگاه‌های دولتی به دلیل نداشتن خط‌مشی‌های رفاهی مناسب، با درخواست جابه‌جایی و مأموریت کارکنان خود به سمت سازمان‌هایی که خدمات رفاهی بیشتری ارائه می‌دهند، رو به‌رو هستند. فارغ از مباحث اقتصادی رفاه، به راستی چند درصد سازمان‌های کشور در زمینه‌های نظیر امنیت روانی، به‌کارگیری مشاورهای خانوادگی، توجه به سلامت روحی و جسمی کارکنان، برنامه‌های مراقبت از فرزندان کارکنان، مشکلات زناشویی پرسنل، تربیت فرزندان، برنامه‌های رفت آمد کارکنان، سفر و ... برنامه‌ریزی مناسب دارند؟ در اسناد و قوانین بالادستی این موضوع‌ها بعضاً مورد غفلت واقع یا اینکه برنامه‌ای برای اجرای برخی خط‌مشی‌های رفاهی موجود وجود ندارد.

لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر برنامه‌های جامع رفاهی همچون امکانات رفاهی، تعادل بین کار و زندگی، بیمه و سلامت، جبران خدمات بر نگرش‌ها و رفتار کارکنان می‌باشد. در واقع این پژوهش در صدد است با بررسی پژوهش‌های مختلف به نقش حیاتی برنامه‌های رفاهی بر نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان بپردازد.

۱. مبانی نظری پژوهش

۱-۱. مفهوم خط‌مشی‌های رفاهی[1]

فرهنگ لغت آکسفورد[2] رفاه کار را به عنوان «تلاش برای ارزش بخشیدن به زندگی کارکنان» تعریف می‌کند. تعریف دیگر حاکی از آن است که رفاه اساساً یک نگرش ذهنی از جانب مدیریت است که بنا بر روش مدیریتی وی برای کل سازمان انجام می‌شود. واضح است که تأکید بر «نگرش ذهنی» است. در دایره‌المعارف علوم اجتماعی[3]، رفاه به این صورت تعریف شده است: «تلاش داوطلبانه کارفرمایان برای ایجاد شرایط کاری و گاهاً معیشتی و فرهنگی کارکنان فراتر از آنچه در قانون مقرر شده است (Dayarathna,2019).

1. Policy Welfare
2.Oxford
3.Social sciences encyclopedia

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

رفاه عبارت است از سلامت، شادی و سعادت یک فرد یا یک گروه، در ارتباط با کل محیط اکولوژیکی، اقتصادی و اجتماعی. رفاه کارکنان هر دو جنبه اجتماعی و اقتصادی رفاه را شامل می‌شود. در رفاه اجتماعی اساساً به مسائلی همچون بازدارندگی اقشار اجتماع از تنگنا، فقر و ... مطرح می‌شود و اهداف آن در توسعه، اصلاحات اجتماعی و ... است. رفاه اقتصادی شامل پیشرفت اقتصادی از طریق افزایش بهره‌وری و از طریق توزیع یکنواخت ثروت است. رفاه نیروی کار هم جنبه مثبت و هم جنبه منفی دارد. از جنبه مثبت، فرصت‌هایی را فراهم می‌کند که کارمند و خانواده‌اش را قادر می‌سازد تا از نظر اجتماعی و شخصی زندگی خوبی داشته باشند و به سازگاری اجتماعی در رابطه با زندگی حرفه‌ای کمک می‌کند (Manandhar,2015). رفاه کارکنان در واقع یک اصطلاح جامع است که شامل خدمات، مزایا و تسهیلات مختلفی است که به کارکنان و کارفرمایان ارائه می‌شود. در واقع رفاه کارکنان شامل هر چیزی است که برای آسایش و بهبود کارکنان انجام می‌شود و چیزی بیش از دستمزد تعریف می‌شود (Kumari,2020). واژه رفاه، نشان‌دهنده وضعیت بهزیستی یک کارمند است و دلالت بر سلامت او دارد. رفاه کارکنان نشان‌دهنده یک وضعیت مطلوب وجودی است که شامل عوامل ذهنی[1]، جسمی[2]، اخلاقی[3] و عاطفی[4] فرد می‌شود. این چهار عنصر ساختار رفاهی یک فرد یا کارمند را تشکیل می‌دهند (Odeku & Odeku,2015). رفاه کارکنان به بالا نگه داشتن روحیه و انگیزه کارکنان کمک می‌کند و باعث می‌شود کارکنان برای مدت طولانی‌تری در سازمان با رضایت شغلی و تعهد سازمانی بالاتری حفظ شوند. اقدامات رفاهی می‌تواند به شکل پرداخت‌های نقدی و یا غیر نقدی باشد. رفاه کارکنان شامل نظارت بر شرایط کار، ایجاد هماهنگی صنعتی از طریق زیرساخت‌های بهداشتی، روابط صنعتی و بیمه در برابر بیماری، حادثه و بیکاری برای کارکنان و خانواده‌های آنان است. منطق اصلی ارائه طرح‌های رفاهی ایجاد نیروی کار کارآمد، سالم، وفادار و راضی برای سازمان است. هدف از ارائه چنین امکاناتی بهبود زندگی کاری و همچنین ارتقای سطح زندگی آنهاست (Kumari,2020). به عنوان نتیجه‌گیری از بحث می‌توان بیان نمود مفهوم رفاه را می‌توان از زوایای مختلفی مورد بررسی قرار داد. رفاه به عنوان یک مفهوم کلی توصیف شده است. این وضعیت مطلوبی است که شامل بهزیستی جسمی، ذهنی، اخلاقی و عاطفی است. رفاه را مفهومی نسبی می‌نامند، زیرا مربوط به زمان و مکان است. با گذشت زمان رفاه کارکنان ممکن است

1.Mental
2. Physical
3.Moral
4. Emotional

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

تغییر کند. همچنین ویژگی‌های رفاه متفاوت است زیرا تا حد زیادی به جامعه، پیشرفت علمی و پیشرفت یک ملت در همه زمینه‌ها بستگی دارد. بنابراین معنی و اجزای آن از کشوری به کشور دیگر، مکانی به مکان دیگر و سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است (Dayarathna,2019).

۲-۱. رویکردهای خط‌مشی‌های رفاهی

رویکردهای مختلف به رفاه کارکنان نیز منعکس کننده تکامل مفهوم رفاه است. پیش از این دولت‌ها، سازمان‌ها را مجبور می‌کرد تا امکانات اولیه رفاهی را برای کارکنان خود فراهم کنند. اما با گذشت زمان مفهوم رفاه دستخوش تغییراتی شده است. بررسی نظریه‌های مختلف، نگرش‌ها و باورهای سازمان‌های مختلف را در مورد رفاه کارکنان منعکس می‌کنند.

۱. نظریه پلیس[1]: بر اساس نظریه پلیس، مدیران و مالکان برخی از سازمان‌ها کارکنان را به شیوه‌ای ناعادلانه استثمار می‌کنند. بنابراین دولت نقش یک پلیس را بر عهده می‌گیرد و مدیران سازمان‌های مختلف را مجبور به تأمین رفاه می‌کند و افراد غیرمتعهد را مجازات می‌کند (رجیس، ۲۰۰۸؛ ریلکار، ۱۹۹۰). بر اساس این نظریه، هر کارفرما مجبور است حداقل امکانات رفاهی مانند حداقل دستمزد، حداقل مقررات ایمنی و امنیت، ارتقای پرداخت دستمزد و سایر مزایا را برای کارکنان فراهم کند.

۲. نظریه دینی و مذهبی[2]: در این نظریه، اقدامات و فعالیت‌های رفاهی بر اساس مبانی دینی ضروری تلقی می‌شود. در واقع این نظریه تلاش می‌کند تا احساسات کارفرما را بر اساس عقاید مذهبی در برآورده شدن نیازهای رفاهی کارکنان برانگیخته نماید. بر مبنای این نظریه سازش با کارکنان وظیفه شرعی هر کارفرمایی است.

۳. نظریه انسان‌دوستانه[3]: طبق نظریه انسان‌دوستانه، کارفرما باید شرایط کاری مناسب، مهدکودک‌ها و غذاخوری‌ها و غیره را برای رفع نیازهای کارکنان فراهم کند. این نظریه یک قدم پا را جلوتر می‌گذارد و مدعی می‌شود که همه باید روابط برادرانه با دیگران داشته باشند کمک متقابل نه تنها در سازمان بلکه در جامعه نیز به ایجاد فضای صلح‌آمیز و همکاری کمک می‌کند.

1.Policing Theory
2. Religion Theory
3.Philanthropic Theory

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

۴. نظریه اجتماعی[1]: این نظریه تا حدی مشابه نظریه انسان‌دوستانه است. الزام اجتماعی سازمان‌ها این روزها اهمیت زیادی پیدا کرده است. نظریه اجتماعی دلالت بر این دارد که یک سازمان از نظر اخلاقی ملزم به بهبود شرایط جامعه علاوه بر بهبود وضعیت کارکنان خود است. رفاه کارکنان به تدریج در حال تبدیل شدن به رفاه اجتماعی است.

۵. نظریه پدرگرایی[2]: طبق نظریه پدرگرایانه، کارکنان به دلایل زیادی قادر به مراقبت از خود نیستند. بنابراین، سازمان‌ها به عنوان کارفرما از بودجه تحت کنترل خود، رفاه آن‌ها را تأمین می‌کند.

۶. نظریه کارکردی[3]: نظریه کارکردی بر فراهم کردن امکانات رفاهی برای کارآمدتر ساختن کارکنان تأکید دارد. بنابر این نظریه افزایش رفاه کارکنان در طول زمان سودهای زیادی را نصیب سازمان می‌سازد این نظریه یک رویکرد تجاری به فعالیت‌های رفاهی کارکنان دارد.

۷. نظریه روابط عمومی[4]: بر اساس نظریه روابط عمومی، فعالیت‌های رفاهی برای ایجاد تصور خوب در ذهن کارکنان و عموم مردم نقش ویژه‌ای دارد. شرایط کار تمیز و ایمن، غذاخوری خوب، مهدکودک و سایر امکانات رفاهی، تأثیر خوبی بر کارکنان، بازدیدکنندگان و عموم می‌گذارد.

۸. نظریه آرام‌سازی[5]: بر اساس این نظریه، می‌توان با ایجاد تدابیر مختلف رفاهی، آرامش را به ارمغان آورد. لذا سازمان با برآورده کردن خواسته‌های رفاهی کارکنان آرامش را به آن‌ها تزریق می‌نماید تا کارکنان با دغدغه کمتری به امورات کاری خود بپردازند (Patro & Kamakula,2020).

۳-۱. انواع تسهیلات رفاهی

تسهیلات قانونی: در این نوع تسهیلات، رفاه قانونی بر مبنای قدرت قهری دولت اجرا می‌شود. دولت قوانینی را برای تأمین رفاه کارکنان وضع می‌کند تا حداقل استانداردهای ایمنی، بهداشت و رفاه کارکنان توسط سازمان‌ها اعمال شود. این امکانات ممکن است درون سازمانی یا برون‌سازمانی باشد. این فعالیت‌ها باید از طریق همه کارفرمایان تأمین شود و مورد توجه قرار گیرد. هر گونه تخطی از مقررات قانونی، شرکت را تحت مجازات عمل مربوطه قرار می‌دهد. کارفرمایان ملزم به ارائه تسهیلات رفاهی به کارکنان تحت قوانین متمایز کار هستند. از جمله این قوانین می‌توان به شرایط کار، ساعات کار، بهداشت و

1.Social Theory
2.Paternalistic Theory
3.Functional Theory
4. Public Relations Theory
5.Placating Theory

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

سلامت، ایمنی، نور، تهویه، بهسازی، طرح بیمه دولتی کارکنان و غیره اشاره کرد. هر کشوری کنترل قانونی خود را بر رفاه کارکنان افزایش می‌دهد (Muruu et al,2016; Suthar et al,2021).

تسهیلات اختیاری یا داوطلبانه: تسهیلات اختیاری و داوطلبانه به تسهیلاتی گفته می‌شود که بر اساس قوانین یا اساسنامه نباشد. از جمله‌ی این تسهیلات می‌توان به معاینات سالانه یا منظم سلامت، زمان‌های کاری انعطاف‌پذیر، تعطیلات و حق مرخصی، تسهیلات مسکن، امکان مسافرت، امکانات تفریحی، امکانات کتابخانه، جشن تولد پرسنل، اتاق استراحت، حمل و نقل و ... اشاره کرد (Muruu et al,2016; Suthar et al,2021).

٤-١. پیامدهای خطمشی‌های رفاهی

یکی از نظریه‌هایی که به‌خوبی پیامدهای خطمشی‌های رفاهی را تبیین می‌کند نظریه تبادل اجتماعی است. بنابراین نظریه، رفتار مثبت یا منفی کارکنان بستگی به رفتارهای کارفرمایان و مدیران بالادست آنها دارد. هسته محوری این نظریه هنجار عمل متقابل است. یک رابطه تبادل اجتماعی قوی بین کارفرما و کارمند به حفظ روابط کاری مثبت کمک می‌کند و احساسات مثبتی مانند تعهد رضایت و اعتماد در کارکنان را برمی‌انگیزد، که به نوبه خود باعث می‌شود بهره‌وری و انگیزه کارکنان افزایش یابد. نظریه تبادل اجتماعی بیان می‌کند روابطی که کارکنان برای ایجاد و حفظ آن انتخاب می‌کنند، آن‌هایی هستند که پاداش آنها را به حداکثر و هزینه‌های آنها را به حداقل می‌رساند (Keitani,2014). اجرای خطمشی‌های رفاهی سازمان پیامدهایی به شرح ذیل دارد؛

ارائه برنامه رفاهی مختلف باعث می‌شود کارکنان تعادل روان‌شناختی و فیزیکی بیشتری داشته باشند و از محیط کاری جذاب‌تری بهره‌مند شوند.

ارائه امکانات رفاهی همچون زمین مسکونی، کمک‌های پزشکی، آموزش‌های ضروری، برنامه‌های اوقات فراغت و سرگرمی برای کارکنان و خانواده‌های آنان موجب ایجاد علاقه و توجه بیشتر کارکنان به حرفه خود و افزایش کارایی آنها می‌شود.

برنامه‌های رفاهی باعث ایجاد دلبستگی شغلی و افزایش انرژی و تلاش برای انجام دادن وظایف شغلی می‌گردد.

اقدامات رفاهی کارکنان باعث افزایش بهره‌وری سازمان، ارتقای روابط سالم و در نتیجه حفظ آرامش آنها می‌شود.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

مشکلات اجتماعی رایج در بین کارکنان مانند استفاده از مواد مخدر و غیره، با اجرای برنامه‌های رفاهی به میزان بیشتری کاهش می‌یابد (Manandhar,2015).

۲. روش شناسی پژوهش

روش مورد استفاده در پژوهش حاضر فراتحلیل می‌باشد. روش فراتحلیل یکی از روش‌های جدید در انجام تحقیقات است که به دنبال ترکیب آماری نتایج پیشینه پژوهشی درباره یک موضوع است. این روش به‌عنوان یک روش آماری منظم و سیستمی معرفی می‌شود که از روش‌های آماری برای انتخاب، گردآوری و تحلیل تحقیقات استفاده می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که فراتحلیل یک روش کمی بوده و با تلخیص یافته‌ها تحقیقات مختلف روی یک موضوع یکسان انجام می‌گیرد (قربانی زاده، ۱۳۹۶). مقاله حاضر از نظر هدف و نوع استفاده توصیفی- کاربردی می‌باشد و با توجه به ماهیت داده‌ها و به کارگیری روش فرا تحلیل در دسته پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. جامعه مورد بررسی این پژوهش پایان نامه‌ها و مقالات معتبر در سایت‌های مختلف داخلی و خارجی می‌باشد. در این فراتحلیل همچون اکثر مطالعات پیشین نتایج پژوهش‌هایی مورد مطالعه قرار گرفته است که از لحاظ روش‌شناختی شرایط لازم را احراز کرده باشد. معیارهای ورودی این پژوهش عبارتند از:

۱. در عنوان مقاله خطمشی‌های رفاهی (برنامه‌های رفاهی، برنامه‌های تعادل بین کار و زندگی، جبران خدمات، سلامتی و ایمنی کارکنان) قید شده باشد.

۲. پژوهش‌های منتخب، پیامدهای خطمشی‌های رفاهی را بررسی کرده باشند.

۳. پژوهش باید اطلاعات لازم برای استخراج عملی اندازه اثر (قوت رابطه) را ارائه کرده باشد.

اندازه اثر عبارت است از نسبت آزمون معناداری به حجم مطالعه. اندازه اثر، نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است و هر چه اندازه اثر بزرگتر باشد، درجه حضور پدیده هم بیشتر است. با در دست داشتن آماره‌هایی مانند کای دو، تی و اف می‌توان شاخص اندازه اثر (r) مربوط به آن‌ها را برآورد کرد. برای شاخص (r) اندازه اثرهای ۰,۱، ۰,۳ و ۰,۵ به ترتیب کوچک، متوسط و بزرگ قلمداد می‌شود. در تحقیقات رفتاری لازم است همراه با نتیجه آزمون معناداری به مقدار اندازه اثر نیز توجه شود. زیرا در شرایط یکسان از لحاظ حجم نمونه و سطح معناداری به مقدار اندازه اثر توجه می‌شود (قربانی‌زاده، ۱۳۹۶). بنابراین با توجه به این معیارها تعداد پژوهش‌های جمع‌آوری شده ۱۸۹ می‌باشد که از این تعداد ۷۰ پژوهش شرایط لازم را داشته‌اند؛ همچنین به جز چند مطالعه که از تحلیل رگرسیون رابطه بین متغیرها را مورد ارزیابی قرار داده‌اند، بقیه پژوهش‌ها از آزمون همبستگی

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

جهت بررسی فرضیه‌های پژوهش استفاده نموده‌اند. لازم به ذکر است ضریب تأثیر پژوهش‌های استفاده شده از تحلیل رگرسیون مطابق روش لیسپی و ویلسون[1](۲۰۰۱) به اندازه اثر تبدیل شده‌اند. در این پژوهش برای سنجش سوگیری انتشار از روش نمودار قیفی، برای تعیین تعداد تحقیقات گم شده از روش‌های دوال و توئیدی و N ایمن از خطا و برای وجود متغیرهای تعدیل کننده از آزمون ناهمگونی استفاده شده است. جدول (۱) اطلاعات کلی پژوهش‌های انجام شده را نشان می‌دهد.

جدول (۱) اطلاعات کلی پژوهش

نویسنده	عنوان کوتاه	حجم نمونه
Asriani et al(2020)	تأثیر پاداش و انگیزه بر عملکرد کارکنان	۳۵
Aamir et al(2012)	روش‌های جبران خدمت و انگیزه کارکنان	۵۰
Oktari & Suhardi(2021)	انگیزه کاری و پاداش برای حمایت از عملکرد کارکنان	۶۷
Tan et al(2012)	رابطه بین رفاه کارکنان و انگیزه شغلی	۲۷۰
Alam et al(2020)	تأثیر دستمزد و تسهیلات رفاهی بر بهره‌وری کارکنان: نقش میانجی انگیزه کاری کارکنان	۵۰۰
Gelard & Rezaei(2016)	رابطه بین انگیزه شغلی، رضایت از جبران خدمات و رضایت شغلی در کارکنان	۲۱۱
Ghazanfar et al (2011)	بررسی رابطه رضایت از پاداش و انگیزه کاری	۶۰
Bui et al, (2016)	اقدامات منابع انسانی در مورد انگیزه شغلی و تعادل کار و زندگی	۷۰۹
موسوی مجد و نادری (۱۳۹۶)	بررسی رابطه بین برنامه جبران خدمات و انگیزش کارکنان	۱۶۳
Kare & Kotkar(2020)	بررسی امکانات رفاهی کارکنان و تأثیر آن بر انگیزه و بهره‌وری	۴۰
Alfatihah et al(2021)	تأثیر تعادل کار و زندگی بر انگیزه کاری با توجه به میانجی رضایت شغلی	۲۱۲
Keitany(2014)	رابطه ادراک شده بین برنامه‌های رفاهی کارکنان و عملکرد کارکنان	۱۷۰
Lumiti et al(2018)	رابطه بین امکانات رفاهی در محل کار و عملکرد کارکنان	۳۷۲
Moruri et al(2018)	تأثیر تسهیلات رفاهی کارکنان بر عملکرد آنها	۱۷۹
Agusioma et al(2019)	تأثیر رفاه کارکنان بر عملکرد کارکنان	۱۴۱
Waititu et al (2017)	تأثیر برنامه‌های رفاهی کارکنان بر عملکرد کارکنان	۱۷۲
Akter & Husain(2016)	تأثیر جبران خدمات بر عملکرد کارکنان	۲۶۱

1. Lipsey and Wilson

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

نویسنده	عنوان کوتاه	حجم نمونه
Mendis & Weerakkody(2014)	رابطه بین تعادل زندگی کاری و عملکرد کارکنان	۱۰۰
Siwale et al(2021)	بررسی اثرات تعادل زندگی کاری بر عملکرد کارکنان	۲۲۲
Adnan Bataineh(2019)	تأثیر تعادل کار و زندگی، شادی در کار، بر عملکرد کارکنان	۲۸۹
Dwomoh et al (2013)	تأثیر سیاست‌های ایمنی و بهداشت شغلی بر عملکرد کارکنان	۱۴۰
Musyoka (2014)	ارتباط بین برنامه‌های ایمنی و بهداشت و عملکرد شرکت‌های تولیدی	۳۳
Adeoye & Omosanya (2018)	سیستم جبران خدمات و عملکرد کارکنان	۱۷۵
Syahreza et al (2017)	جبران خدمات، عملکرد کارکنان و نگهداشت کارکنان با توجه به نقش میانجی نگهداشت کارکنان	۲۰۰
Gangwani et al(2016)	مطالعه در مورد مدیریت پاداش و اهمیت آن برای نگهداشت کارکنان	۵۰۰
Harshani & Welmilla(2017)	تأثیر امکانات رفاهی کارکنان بر نگهداشت کارکنان	۴۰
Uwimpuhwe et al (2018)	تأثیر سیستم‌های جبران خدمات بر روی جذب و نگهداشت کارکنان	۳۲
Mutiria et al (2015)	فاکتورهای تأثیرگذار بر نگهداشت کارکنان	۱۰۴
Aman-Ullah et al(2022)	تأثیر ایمنی محل کار بر نگهداشت کارکنان	۳۰۰
Salman et al(2016)	تأثیر محیط ایمنی بر نگهداشت کارکنان در صنعت داروسازی: نقش میانجی رضایت شغلی و انگیزه	۲۵۰
Ali(2014)	تأثیر ایمنی و سلامت بر نگهداشت کارکنان	۲۰۰
Tirta & Enrika(2020)	تأثیر پاداش و تعادل بین کار و زندگی، بر نگهداشت کارکنان با توجه به میانجی رضایت شغلی	۵۰
Mulievi & Wanyama (2019)	تأثیر شیوه‌های ایمنی بر نگهداشت کارکنان	۲۹۷
Mandhanya(2016)	خط مشی جبران خدمات یک ابزار جهت نگهداشت کارکنان	۳۰۰
Maru & Omodu(2020)	سیستم جبران خدمات و نگهداشت کارکنان	۱۵۳
Hoque et al(2018)	نقش دلبستگی کارکنان در رابطه با سیستم‌های جبران خدمات و عملکرد کارکنان	۲۰۰
Alvi et al(2020)	رابطه بین مزایای سازمانی و دلبستگی شغلی کارکنان	۳۱۲

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

نویسنده	عنوان کوتاه	حجم نمونه
Alvi et al(2014)	مطالعه‌ای در مورد جبران خدمات و دلبستگی شغلی کارکنان بانک‌ها	۳۱۲
De Kort& Poell (2016)	رابطه بین تعادل کار و زندگی، دلبستگی کارکنان: یک مدل میانجیگری تعدیل شده	۱۱۶
Mohamed & Zaki(2017)	بررسی رابطه تعادل بین کار و زندگی و دلبستگی کارکنان کارکنان	۱۲۴
Kangure, (2014)	رابطه بین تعادل زندگی کاری و دلبستگی کارکنان در شرکت‌های دولتی	۴۳۴
Indriyani & Ignatius (2016)	تأثیر پاداش و مزایا بر دلبستگی کارکنان از طریق برند سازمانی	۲۱۶
پورمحمد و معظمی (۱۳۹۸)	بررسی رابطه بین تعادل بین کار و زندگی و دلبستگی شغلی کارکنان	۱۴۶
میرمحمدی (۱۳۹۲)	نقش تعادل کار و زندگی در تغییرات نگرش‌های کاری	۲۱۰
Jha & Nasir (2018)	تأثیر نسبی برنامه‌های مختلف رفاهی کارکنان بر دلبستگی کارکنان	۴۰۴
Almeida and Perera(2015)	تأثیر رفاهیات بر روی رضایت شغلی در کارکنان	۱۳۸
Ramya et al(2016)	مطالعه‌ای در مورد امکانات رفاهی کارکنان و تأثیر آن بر روی رضایت شغلی کارکنان	۵۰
Dhamija(2020)	تأثیر تعیین‌کننده روایی و پایایی بر تسهیلات رفاهی رضایت کارکنان	۱۰۰
Kumari(2020)	تأثیر تسهیلات رفاهی کارکنان بر رضایت شغلی	۵۷
Musyoka (2015)	تأثیر برنامه‌های رفاهی کارکنان بر رضایت کارکنان	۳۷۴
Munywoki(2019)	تأثیر برنامه رفاه ادراک شده کارکنان بر رضایت شغلی کارکنان	۱۲۳
Ulle et al(2018)	تأثیر اقدامات رفاهی بر رضایت کارکنان	۱۴۹
Türkmenoğlu(2021)	بهداشت و ایمنی شغلی و رضایت شغلی: اثر تعدیل کننده ابهام نقش	۲۰۲
Yusuf et al(2012)	تأثیر ایمنی و سلامت شغلی بر عملکرد کارکنان رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی	۵۰
Ghoudarzi et al(2019)	رابطه وضعیت مدیریت ایمنی و بهداشت و رضایت شغلی کارکنان مراکز توانبخشی با رویکرد مدیریت بحران	۲۲۰
Maurya et al (2015)	تحلیل تجربی سیاست‌های تعادل زندگی کاری و تأثیر آن بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان: رویکرد آماری توصیفی.	۵۴
Rani& Mariappan(2011)	بازتاب تعادل کار/زندگی بر رضایت کارکنان	۲۱۰
Soomro et al(2018)	رابطه تعادل کار–زندگی، تعارض کار–خانواده و تعارض خانواده–کار با عملکرد کارکنان– نقش تعدیل کننده رضایت شغلی	۲۸۰

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

نویسنده	عنوان کوتاه	حجم نمونه
Aruldoss et al (2020)	رابطه بین کیفیت زندگی کاری و تعادل زندگی کاری نقش میانجی استرس شغلی، رضایت شغلی و تعهد شغلی	۴۴۵
Mihiravi& Perera, (2016)	تأثیر اقدامات ایمنی و بهداشت شغلی بر رضایت شغلی	۸۶
Shafiq et al (2013)	تأثیر جبران خدمات، آموزش و توسعه و حمایت نظارتی بر تعهد سازمانی	۱۲۶
Elpariani et al(2020)	رابطه تعادل بین کار و زندگی، پاداش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در نسل y	۶۵
Tarus(2016)	استراتژی‌های جبران خدمات و تعهد کارکنان یک تحلیل کمی در بخش عمومی	۳۴۰
Ramkumar and Selvavinayagam(2021)	تحلیل اقدامات بهداشتی، ایمنی، رفاهی و تأثیر آنها بر تعهد سازمانی	۱۶۰
Berk & Gundogmus(2018)	تأثیر تعادل کار و زندگی بر تعهد سازمانی حسابداران	۴۹۸
Akter et al(2019)	تأثیر تعادل زندگی کاری بر تعهد سازمانی	۸۰
Suárez-Albanchez(2021)	بهداشت و ایمنی شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک خدمت	۲۰۱
SoonYew et al(2008)	تأثیر مزایای سازمانی بر تعهد سازمانی	۱۶۱
Moradi et al(2020)	رابطه بین تعهد سازمانی و کیفیت خدمات ارائه شده به پرستاران	۱۵۰
حسینیان و همکاران (۱۳۸۶)	عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران	۳۲۰

۳. یافته‌های پژوهش

متغیرهای حاصل از پیشینه پژوهش، به همراه فراوانی، درصد فراوانی، اندازه اثر و سطح معناداری دسته‌بندی و در جدول شماره (۲) آورده شده است. از بین پیامدهای خطمشی‌های رفاهی متغیر رضایت شغلی (۱۵ مطالعه)، عملکرد کارکنان (۱۲ مطالعه)، انگیزه شغلی (۱۱ مطالعه)، نگهداشت کارکنان (۱۲ مطالعه)، تعهد سازمانی (۱۰ مطالعه) و دلبستگی شغلی (۱۰ مطالعه) دارای بیشترین فراوانی هستند.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

جدول (۲). اندازه اثر پیامدهای خطمشی‌های رفاهی

متغیر	فراوانی	در صد فراوانی	اندازه اثر	حد پایین	حد بالا	مقدار z	مقدار p
تعهد	۱۰	٪۱۴	۰,۳۱۶	۰,۲۷۷	۰,۳۵۴	۱۴,۸۸۸	۰,۰۰۰
نگهداشت	۱۲	٪۱۷	۰,۵۴۲	۰,۵۱۳	۰,۵۷۰	۲۹,۶۹۸	۰,۰۰۰
دلبستگی	۱۰	٪۱۴	۰,۴۱۲	۰,۳۷۸	۰,۴۴۴	۲۱,۶۴۴	۰,۰۰۰
رضایت	۱۵	٪۲۲	۰,۵۱۷	۰,۴۸۷	۰,۵۴۶	۲۸,۰۲۲	۰,۰۰۰
انگیزه	۱۱	٪۱۶	۰,۴۹۲	۰,۴۶۱	۰,۵۲۳	۲۵,۷۷۳	۰,۰۰۰
عملکرد	۱۲	٪۱۷	۰,۷۰۵	۰,۶۸۳	۰,۷۰۵	۴۱,۲۸۳	۰,۰۰۰

با توجه به جدول (۲) اندازه اثر متغیرهای تعهد سازمانی (۰,۳۱۶)، نگهداشت کارکنان (۰,۵۴۲)، دلبستگی شغلی (۰,۴۱۲)، رضایت شغلی (۰,۵۱۷)، انگیزه شغلی (۰,۴۹۲) و عملکرد کارکنان (۰,۷۰۵) می‌باشد که همگی دارای اندازه اثر مثبت هستند. در جدول (۳) توزیع فراوانی اندازه اثر دسته‌های مختلف آورده شده است.

جدول (۳). توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر پیامدهای خطمشی‌های رفاهی

دامنه تغییر شدت اندازه اثر	فراوانی	درصد فراوانی
پایین‌تر از ۰,۳ (کم)	–	–
۰,۳۰–۰,۵۰	۳	٪۵۰
بیشتر از ۰,۵	۳	٪۵۰

همانطور که در جدول (۳) نشان داده شده است از ۶ متغیر انتخاب شده ۳ متغیر عملکرد کارکنان، نگهداشت و رضایت شغلی دارای اندازه بیشتر از (٪۵۰) و سه متغیر تعهد سازمانی، انگیزه کارکنان و دلبستگی شغلی دارای اندازه اثر بین ۰,۳ تا ۰,۵ می‌باشد.

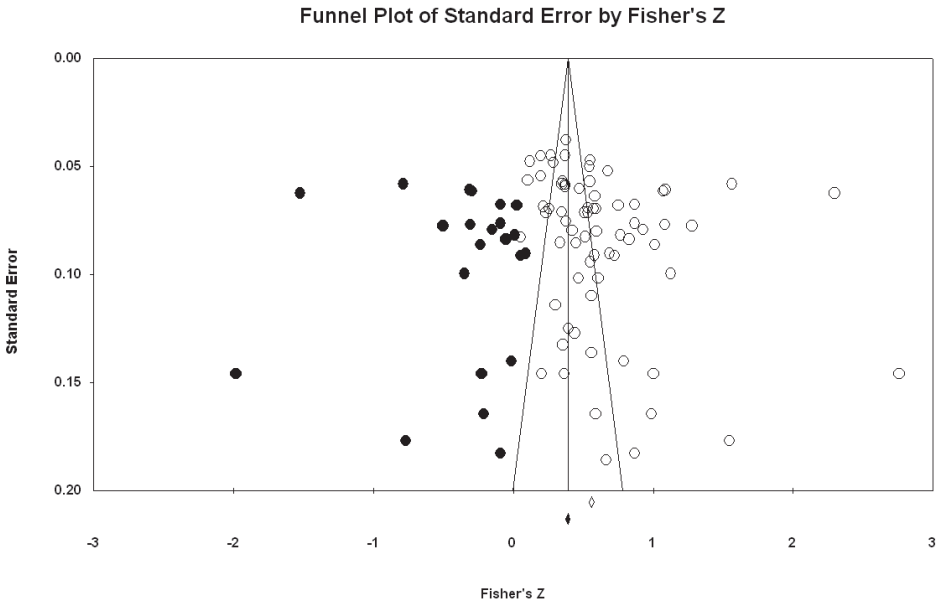
۱-۳. سوگیری انتشار

یکی از موضوعات مورد توجه در هر فراتحلیل، ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فراتحلیل شامل تمام مطالعات انجام شده در مورد موضوع مورد بررسی نیست؛ ممکن است برخی مطالعات به دلایل مختلف منتشر نشده باشد یا حداقل در مجلات نمایه‌سازی نشده منتشر نشده باشد. زمانی که سوگیری انتشار وجود دارد، نتایج نهایی فراتحلیل تحت

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

تأثیر قرار گرفته و برآوردهای نهایی حاصل از آن دارای تورش و خطا خواهد بود. پس لازم است سوگیری انتشار در گام‌های اولیه یک فراتحلیل شناسایی و تصحیح شود تا اعتبار نتایج افزایش یابد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۶). شکل (۱) نمودار سوگیری انتشار پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.



شکل (۱). نمودار سوگیری انتشار یا قیفی

معمول‌ترین و ساده‌ترین روش شناسایی تورش انتشار، استفاده از یک نمودار پراکندگی دو بعدی به نام نمودار فانل یا قیفی است که درآن اثر مداخله برآورد شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. اگر تورش انتشار وجود نداشته باشد، انتظار این است که نمودار متقارن باشد و مقدار پراکندگی حول اندازه اثر مداخله با افزایش اندازه نمونه کاهش یابد.

از لحاظ تفسیری در نمودارهای فانل یا قیفی شکل، مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند و در بالای قیف جمع می‌شوند، دارای سوگیری انتشار نیستند و اما هر چه مطالعات به سمت پایین قیف کشیده می‌شوند، خطای استاندارد آن‌ها بالا می‌رود و سوگیری انتشارشان افزایش می‌یابد (قربانی‌زاده، ۱۳۹۶). بنابراین با توجه به شکل (۱) پژوهش حاضراکثر متغیرهای مورد مطالعه در بالای قیف جمع شده است و برخی مطالعات نیز دارای سوگیری انتشار هستند. که از جمله دلایل آن می‌توان به کم بودن حجم آماری برخی مقالات اشاره کرد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

۲-۳. روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی

روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی برای ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار به کار می‌رود. این روش از یک فرآیند تکراری استفاده می‌کند که در آن مشاهدات نامنطبق از نمودار قیفی حذف می‌شوند (حذف زوائد از توزیع)، سپس ارزش‌های اختصاص داده شده به مطالعات مفقود اضافه می‌شوند، یعنی عمل پر کردن برآورد اندازه اثر و خطای استاندارد مطالعاتی که احتمالاً از بین رفته‌اند. جدول (۴) نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی را نشان می‌دهد.

جدول (۴). نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توئیدی

	اثر ثابت			اثر تصادفی			مقدار Q
	تخمین نقطه‌ای	حد پایین	حد بالا	تخمین نقطه‌ای	حد پایین	حد بالا	مطالعات مورد نیاز ۲۲
ارزش مشاهده شده	۰,۵۰۸۷۹	۰,۴۹۶۴۳	۰,۵۲۰۹۴	۰,۵۶۱۸۱	۰,۴۹۰۹۹	۰,۶۲۵۲۶	۲۳۶۴,۷۸۲۵۷
ارزش تعدیل شده	۰,۳۷۰۴۵	۰,۳۵۷۵۲	۰,۳۸۳۲۵	۰,۳۸۱۹۰	۰,۲۷۹۸۰	۰,۴۷۵۴۶	۵۲۹۸,۷۹۲۷۱

با توجه به داده‌های جدول (۴)، باید ۲۲ مطالعه دیگر انجام پذیرد تا این مطالعه و فراتحلیل کامل و عاری از نقص شود. این ۲۲ مطالعه، مطالعات را قادر می‌سازد تا ارزش مشاهده شده ۰,۵۰۸۷۹ را به ارزش تعدیل شده ۰,۳۷۰۴۵ در مدل اثرات ثابت و ارزش مشاهده شده ۰,۵۶۱۸۱ به ارزش تعدیل شده ۰,۳۸۱۹۰ در مدل اثرات تصادفی کاهش دهد. به طور کلی این مطالعه و فراتحلیل به منظور کامل شدن نیاز به ۲۲ مطالعه دیگر دارد.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

۳-۳. آزمون N ایمن از خطای روزنتال

همچنین آزمون N ایمن از خطای روزنتال، تعداد تحقیقات گم شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی، به دست آید. جدول (۵) نتایج آزمون N ایمن از خطا را در این پژوهش نشان می‌دهد.

جدول (۵). نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک

مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده	۶۶,۷۷۱۵۳
مقدار P برای مطالعات مشاهده شده	۰,۰۰۰۰۰
آلفا	۰,۰۵۰۰۰
باقیمانده (دنباله)	۲,۰۰۰۰۰
Z برای آلفا	۱,۹۵۹۹۶
تعداد مطالعات مشاهده شده	۷۰,۰۰۰۰۰
تعداد مطالعات گم شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند.	۱۱۷۳,۰۰۰۰۰

٤-۳. آزمون Q

علاوه بر بررسی سوگیری انتشار داده‌های تحقیق با توجه به سطح معنی دار به دست آمده (P) از جداول N ایمن از خطا و جدول‌های اصلاح و برازش دوال و توئیدی، از آزمون کوکران (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگنی و یا ناهمگونی اندازه اثرهای به دست آمده پرداخته می‌شود.

H_0: میان اندازه اثرهای بدست آمده تفاوت معناداری وجود ندارد.

H_1: میان اندازه اثرهای بدست آمده تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول (۶). نتایج آزمون کوکران (Q)

آماره Z	درجه آزادی	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۶۶,۵۲۵	۶۹	۰,۰۰۰	۰,۰۵	رد H0

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

این آزمون مانندکای اسکوئر میزان تفاوت را در مجموعه‌ای از آزمایش‌ها اندازه‌گیری می‌کند و نشان می‌دهد که آیا میزان آن بیشتر مقدار مورد انتظار است یا نه. با توجه به جدول (۶) در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری از میزان خطا (۰,۰۵) کوچک‌تر است، بنابراین H0 رد و H1 پذیرفته می‌شود؛ یعنی میان اندازه اثرهای به دست آمده تفاوت معناداری وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به دست آمده است.

نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر نتایج و یافته‌های پژوهش‌های مختلف در مورد پیامدهای رفتاری و عملکردی خطمشی‌های رفاهی کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. سؤال اصلی پژوهش حاضر عبارت است از اینکه مهم‌ترین پیامدهای رفتاری و عملکردی کارکنان کدام هستند؟ با توجه به پژوهش‌های گسترده‌ای که در این حوزه وجود داشته و ناهمگونی نتایج پژوهش‌های مختلف در مورد پیامدهای خطمشی‌های رفاهی، پژوهش حاضر به فراتحلیل مقالات و پایان نامه‌های پژوهشی کمی از پایگاه‌های مختلف داخلی و خارجی در زمینه خطمشی‌های رفاهی و تأثیر آن بر پیامدهای مختلف نگرشی و رفتاری از سال ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۲ نموده است. یافته‌های این پژوهش نشان داد که خطمشی‌های رفاهی بیشترین اثر را به ترتیب برعملکرد کارکنان، نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی، انگیزه شغلی، دلبستگی شغلی و تعهد سازمانی دارند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، از بین پیامدهای خطمشی‌های رفاهی عملکرد کارکنان دارای بیشترین اندازه اثر (۰,۷۰۵) می‌باشد که با یافته‌های کیتانی[1] (۲۰۱۴)، موری[2] و همکاران (۲۰۱۸)، لومیتی[3] و همکاران (۲۰۱۸)، ویتیتو[4] و همکاران (۲۰۱۷) و سایویل[5](۲۰۲۱) و ... هم‌راستا می‌باشد. عدم برنامه‌ریزی و نداشتن یک الگوی مناسب در زمینه خطمشی رفاهی کارکنان چه در بخش خصوصی و چه در بخش دولتی کشور می‌تواند موجب کاهش عملکرد کارکنان و در نتیجه عملکرد سازمانی می‌گردد. به‌عنوان مثال در بخش دولتی با وجود اینکه اکثر وزارتخانه‌های کشور ذیل قانون مدیریت خدمات کشوری هستند اما بسیاری از دستگاه‌ها پرداخت‌های رفاهی مختص خود را دارند و این موضوع باعث می‌گردند کارکنان برخی دستگاه‌ها احساس بی‌عدالتی کنند که این موضوع بر

1.Keitany
2. Moruri
3. Lumiti
4. Waititu
5. Siwale

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد. یکی دیگر از عواملی که در خطمشی‌های رفاهی علاوه بر جبران خدمات و پرداخت‌های رفاهی باید مد نظر قرار گیرد، بحث آموزش حرفه‌ای و افزایش توانایی و مهارت‌های ضروری کارکنان است است. دومین اندازه اثر، مربوط به متغیر نگهداشت شغلی (۰,۵۴۲) است که با پژوهش‌های سیاحرضا[1] و همکاران (۲۰۱۷)، گانگوانی[2] و همکاران (۲۰۱۶)، هارشانی و ولمیلا[3](۲۰۱۷)، موتیریا[4] و همکاران (۲۰۱۵)، مارو و اومدو[5] (۲۰۲۰) و ... هم‌راستا می‌باشد. با توجه به مزایای رفاهی مختلفی که دستگاه‌های اجرایی ارائه می‌دهند کارکنان در پی آنند تا به دستگاه‌های که مزایای بیشتری ارائه می‌دهند به شکل دائم یا موقت منتقل شوند. سازمان‌ها می‌توانند با ارائه برنامه‌هایی همچون ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر و برنامه‌های تعادل بین کار و زندگی زمینه فراهم کردن نگهداشت کارکنان خود را فراهم کنند. سومین اندازه اثر، متعلق به پیامد رضایت شغلی (۰,۵۱۷) می‌باشد که با یافته‌های آلمیدا و پررا[6](۲۰۱۵)، رامیا[7] و همکاران (۲۰۱۶)، کوماری[8](۲۰۲۰)، موسیوکا[9](۲۰۱۵)، مونیوکی[10](۲۰۱۹)، اورودلوس[11] و همکاران (۲۰۲۰) و ... همراستا است. رضایت شغلی یکی از مهمترین متغیرهای نگرشی کارکنان می‌باشد. توجه توأم سازمان به نیازهای اقتصادی و اجتماعی کارکنان به خصوص توجه به خانواده آنان، فراهم کردن فضای کاری مناسب جهت آرامش فکری و راحت کار کردن پرسنل، پرداخت جبران خدمات بر اساس توافقات کتبی و روانشناختی، مشخص کردن کارهای شغلی و مهیا کردن فرصت‌های ارتقا از جمله راهکارهای افزایش رضایت شغلی هستند که متأسفانه به دلیل عدم نداشتن برنامه و الگوی یکسان بخصوص بین دستگاه‌های مختلف دولتی تفاوت‌هایی دیده می‌شود.

چهارمین اندازه اثر، مربوط به متغیر انگیزه شغلی (۰,۴۹۲) است که هم‌راستا با پژوهش‌های اسریانی[12] و همکاران (۲۰۲۰)، امیر[1] و همکاران (۲۰۱۲)، اوکتاری و سوهاردی[2](۲۰۲۱) و مین[3] و

1. Syahreza
2. Gangwani
3. Harshani & Welmilla
4. Mutiria
5. Maru & Omodu
6. Almeida & Perera
7. Ramya
8. Kumari
9. Musyoka
10. Munywoki
11. Aruldoss
12. Asriani

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

همکاران (۲۰۱۲)، بیو[۴] و همکاران (۲۰۱۶) و ... است. ارائه برنامه‌های رفاهی متناسب زمینه افزایش رضایت شغلی و انگیزه بیشتر کارکنان را فراهم می‌آورد. ارائه برنامه‌هایی همچون برنامه‌های ورزشی، تفریحی، کمک هزینه مسکن، کمک به برنامه‌های رفت و آمد پرسنل به سر کار از جمله برنامه‌هایی است که سازمان‌ها می‌توانند جهت بهبود انگیزه کارکنان به‌کار گیرند. پنجمین اندازه اثر، مربوط به متغیر دلبستگی شغلی (۰,۳۷۸) می‌باشد که هم‌راستا با پژوهش‌های الوی[۵] و همکاران (۲۰۱۴، ۲۰۲۰) و حکو[۶] و همکاران (۲۰۱۸)، جی‌ها و نصیر[۷](۲۰۱۸) و ... است. افزایش برنامه‌های ایمنی و سلامت کارکنان و خانواده‌های آنان، توجه به رشد و توسعه فردی و تکریم و تقدیر از کارکنان ازجمله برنامه‌های رفاهی است که سازمان‌ها می‌توانند جهت بهبود دلبستگی شغلی بکار گیرند. ششمین اندازه اثر، مربوط به متغیر تعهد سازمانی (۰,۳۱۶) است که همراستا با یافته‌های شفیق[۸] و همکاران (۲۰۱۳)، الپیرانی[۹] و همکاران (۲۰۲۰)، تاروس[۱۰](۲۰۱۶) و کوماری و سلواوینایاگام[۱۱] (۲۰۲۱)، سوآرز آلبنچز[۱۲](۲۰۲۱) و ... می‌باشد. یکی از عوامل مهمی که موجب بهبود تعهد سازمانی کارکنان می‌گردد این است که کارکنان به سازمان خود افتخار کنند و به هویت کاری خود ببالند. لذا باید سازمان‌های دولتی در زمینه‌ی خطمشی‌های رفاهی تا حد امکان مزایای رفاهی یکسانی ارائه دهند تا کارکنان احساس بی‌عدالتی نداشته باشند. احساس نابرابری می‌تواند زمینه‌ساز کاهش تعهد و هویت سازمانی کارکنان گردد. عدم دسترسی به تمام مقالات و پایان‌نامه‌های مختلف و همچنین روشن نبودن برخی از موارد تجزیه و تحلیل جوامع آماری از بزرگترین محدودیت پژوهش حاضر می‌باشد. همچنین این امکان وجود دارد که تمامی پژوهش‌ها بنا به دلایلی نظیر معیارهای ورودی نادیده گرفته باشد. پیشنهاد می‌شود محققان آتی از طریق روش‌های کمی مهمترین پیشایندها و پیامدهای خطمشی‌های رفاهی کارکنان دولت را احصا و پیشنهادات لازم را ارائه دهند.

---

1. Aamir
2. Oktari & Suhardi
3. Min
4. Bui
5. Alvi
6. Hoque
7. Jha & Nasir
8.Shafiq
9.Elpariani
10.Tarus
11. Kumar & Selvavinayagam
12. Suárez-Albanchez

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

فهرست منابع

پورمحمد، فریده و معظمی، الهام (۱۳۹۸). "بررسی رابطه بین تعادل بین کار و زندگی و دلبستگی شغلی کارکنان اداره کل آموزش و پرورش بوشهر". چهارمین کنفرانس ملی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد با تأکید بر بازاریابی منطقه‌ای و جهانی.

حسینیان، شهامت؛ مجیدی، عبدالله و حبیبی، صفر (۱۳۸۶). "عوامل درون سازمانی مؤثر بر ارتقای تعهد سازمانی کارکنان کلانتری‌های تهران بزرگ". فصلنامه دانش انتظامی، سال نهم، شماره دوم. ۲۵-۹.

قربانی زاده، وجه الله (۱۳۹۶). "راهنمایی کاربردی فرا تحلیل با نرم افزار CAM2". تهران: انتشارات جامعه-شناسان.

قربانی زاده، وجه الله (۱۳۹۶). "روش تحقیق فرا تحلیل با نرم افزارCAM2 ". تهران: انتشارات بازتاب.

موسوی مجد، سید محمد و نادری، محمد (۱۳۸۶). "بررسی رابطه بین برنامه جبران خدمات و انگیزش کارکنان(مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان کردستان)". اولین همایش بین المللی برنامه ریزی اقتصادی، توسعه پایدار و متوازن منطقه‌ای رویکردها و کاربردها.

میرمحمدی، سید محمد (۱۳۹۲). "نقش تعادل کار و زندگی در تغییرات نگرش‌های کاری مورد مطالعه: پرستاران بیمارستان‌های منتخب دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی". فصلنامه برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، دوره ۵، شماره ۱۶، مهر ۱۳۹۲، صفحه ۴۱-۶۷.

Aamir, A., Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Malik, O. M. (2012). "Compensation methods and employees" motivation (With reference to employees of National Commercial Bank Riyadh)". International Journal of Human Resource Studies, 2(3), 221-230.

Adeoye, A. O. P., & Omosanya, O. K. (2018). "Compensation System AND Employee performance: A Study OF NON-ACADEMICS STAFF OF UNIVERSITIES". LASU Journal of Employment Relations & Human Resource Management,1(1).238-245.

Adnan Bataineh, K. (2019)." Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance". International Business Research, 12(2), 99-112.

Agusioma, N. L., Nyakwara, S., & Mwiti, E. (2019). "The Influence of Staff Welfare on Employee Performance at Public Service Commission in Kenya". Asian Journal of Business and Management, 7(5),1-6.

Akter, A., Hossen, M. A., & Islam, M. N. (2019). "Impact of work life balance on organizational commitment of university teachers: Evidence from Jashore University of Science and Technology". International journal of scientific research and management, 7(04), 1073-1079.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

Akter, N., & Husain, M. M. (2016). "Effect of compensation on job performance: An empirical study. International journal of engineering technology", management and applied sciences, 4(8), 103-116.

Alam, M. N., Hassan, M. M., Bowyer, D., & Reaz, M. (2020). "The effects of wages and welfare facilities on employee productivity: Mediating role of employee work motivation". Australasian Accounting, Business and Finance Journal, 14(4), 38-60.

Alfatihah, I., Nugroho, A. S., Haessel, E., & Maharani, A. (2021)."The influence of work-life balance with work motivation as mediating factor on job satisfaction A prediction toward transition to new normal situation". Management, 6(01).

Ali, M. (2014). "The Impact of Safety and health on Employee's Retention". Management and Administrative Sciences Review, 3(6), 960-967.

Almeida, N. A. D. H., & Perera, G. D. N. (2015). "The impact of welfare on job satisfaction among non managerial employees in the apparel industry in Sri Lanka". In Proceedings of International HR Conference,2(1),109-115.

Alvi, A. K., Jawaid, A., Kaur, P., Safdar, U., & Bakht Yawar, R. (2020). "Relationship between organizational benefits and employee job engagement". European Online Journal of Natural and Social Sciences, 9(2), 339.350

Alvi, A. K., Kahn, M. A., Ahmed, A. A., & Zulfiqar, M. (2014)." A study of employee compensation and employee job engagement on banks of Lahore, Pakistan". Science International (Lahore), 26(5), 2411-2414.

Aman-Ullah, A., Ibrahim, H., Aziz, A., & Mehmood, W. (2022). "Impact of workplace safety on employee retention using sequential mediation: evidence from the health-care sector". RAUSP Management Journal, 57, 182-198.

Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2020). "The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India". Journal of Advances in Management Research.

Asriani, A., Lorensa, D., Saputri, F., & Hidayati, T. (2020). "The Effect of Compensation and Motivation To Employee Performance". International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4(01),1-7.

Berk, C., & Gundogmus, F. (2018). "The effect of work-life balance on organizational commitment of accountants". Management, 13(2), 137-159.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

Bui, H. T., Liu, G., & Footner, S. (2016). "Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: Mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector". International Journal of Manpower.

Dayarathna,D. (2019). "Employee welfare management". Researchgate publication.

De Kort, M., & Poell, R. F. (2016). "The relationship between work-life balance, work engagement and participation in employee development activities: A moderated mediation model". Tilburg University, 1(1), 1-87.

Dhamija, A. "Impact on Determining Validity and Reliability Revising on Welfare Facilities of Employee Satisfaction in IT Sector". European Journal of Molecular & Clinical Medicine, 7(4),199-210.

Dwomoh, G., Owusu, E. E., & Addo, M. (2013). "Impact of occupational health and safety policies on employees' performance in the Ghana's timber industry: Evidence from Lumber and Logs Limited". International Journal of Education and Research, 1(12), 1-14.

Elpariani, N. P. L. A. R., Riana, I. G., & Surya, I. B. K. (2020). "Coherency work-life balance, compensation, job satisfaction and organizational commitments millennial generations". Global Journal of Social Sciences Studies, 6(2), 139-147.

Gangwani, S., Dubey, M. K., & Dasgupta, P. (2016). "A Study on Compensation Management and its Importance for Employee Retention in IT Industry in India". International Journal of Research in IT and Management, 6(12), 37-44.

Gelard, P., & Rezaei, S. (2016). "The relationship between job motivation, compensation satisfaction and job satisfaction in employees of tax administration–a case study in Tehran." Asian Social Science, 12(2), 165-171.

Ghazanfar, F., Chuanmin, S., Khan, M. M., & Bashir, M. (2011). "A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation". International Journal of Business and Social Science, 2(1).

Ghoudarzi, H., Vameghi, R., Hosseini Fouladi, S., Khammar, A., Poursadeqiyan, M., & Kavari, S. H. (2019). "Relationship between health and safety management status and job satisfaction among employees of rehabilitation centers with crisis management approach in kohgiluyeh and boyer-ahmad province". Health in Emergencies and Disasters, 4(4), 193-200.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

Harshani, M. D. R., & Welmilla, I. (2017). "Effect of employee welfare facilities on employee retention: a study of cabin crew employees in Sri Lankan airlines". Kelaniya Journal of Human Resource Management, 12(2), 128-146.

Hoque, A. S. M. M., Awang, Z., Siddiqui, B. A., & Sabiu, M. S. (2018). "Role of employee engagement on compensation system and employee performance relationship among telecommunication service providers in Bangladesh". International Journal of Human Resource Studies, 8(3), 19-37.

Indriyani, A. U., & Ignatius, H. (2016). "Effect of Compensation and Benefit to Employee Engagement Through Organisation Brand in Indonesiaâ€™ s Startup Company". Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya, 14(4), 515-524.

Jha, S & Nasir,M. (2018). "Relative Impact of Various Employee Welfare Programs on Attributes of Employee Engagement in I.T Sector". International Journal of Current Research,10(11), 75799- 75807.

Kangure, F. M. (2014). "Relationship between work life balance and employee engagement in state corporations in Kenya " Doctoral dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture & Technology).

Kare,A.P & Kotkar,S. (2020). "To study on Employee Welfare Amenities and Its Impact on Motivation and Productivity with special reference to Automobile industry". The International journal of analytical and experimental modal analysis, 12(1),1768-1784.

Keitany, B. J. (2014). "Perceived relationship between employee welfare programs and employee performance at Kenya Pipeline Company". Doctoral thesis, University of Nairobi,1-67.

Kumari,N. (2020). "Impact of Employee Welfare Facilities on the Job Satisfaction".Journal of Business Theory and Practice,8(4),1-20.

Lumiti, P. A., Wekesa, S., Omondi, M., Orwa, G. O., Muma, M. M., Mabele, R., ... & Charles, M. (2018). "RELATIONSHIP BETWEEN RECREATIONAL FACILITIES AT WORKPLACE AND PERFOMANCE IN NGOs IN KENYA". International Journal of Social Science and Humanities Research, 6(4), 1362-1392.

Manandhar, S. A. M. E. E. R. (2015). Impact of welfare facilities on the performance of employees in NGOs in Nairobi: A Case of Kenya Red Cross Nairobi Branch. Master thesis,1-55.

Mandhanya, Y. (2016). "Compensation Policy a Tool; Fostering Employee Retention". Pacific Business Review International, 8(18), 101-108.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

Maru, G. W., & Omodu, M. (2020). "Compensation Management System and Employee Retention practice in Niger insurance plc in Port Harcourt". Journal DOI, 6(5).

Maurya, V. N., Jaggi, C. K., Singh, B., Arneja, C. S., Maurya, A. K., & Arora, D. K. (2015). "Empirical analysis of work life balance policies and its impact on employee's job satisfaction and performance: Descriptive statistical approach". American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 4(2-1), 33-43.

Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2014). "The relationship between work life balance and employee performance: With reference to telecommunication industry of Sri Lanka". Kelaniya Journal of Human Resource Management,9(1). 95-117.

Mihiravi, D. P., & Perera, G. D. N. (2016). "Impact of occupational safety and health practices on job satisfaction a study in selected large scale apparel firms in Colombo district".

Mohamed, H., & Zaki, H. (2017). "Investigating the relationship between work-life balance and employee engagement among flight attendants". International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, 11(1), 205-220.

Moradi, Y., Baghaei, R., Rahmani, A., & Mollazadeh, F. (2020). "The Association between Organizational Commitment and Quality of Services Offered to Nurses by a Hospital: A Descriptive-Correlational Study". Journal of Occupational Health and Epidemiology, 9(1), 35-40.

Moruri, L. O., Evans, O. O., & Jennifer, M. K. (2018). "Influence of employee welfare facilities on their performance at the Kenya judiciary systems in North Rift Kenya". Global Journal of Human Resource Management, 6(1), 26-34.

Mulievi, R. N., & Wanyama K. W. (2019). "Influence of capacity building practices on employee retention in the health sector in the County Government of Kakamega". The Strategic Journal of Business & Change Management, 6 (2), 959 –969.

Munywoki,G.M & Kariuki,M.M. (2020). "The Influence Of Perceived Employee Welfare Programs On Employee Job Satisfaction At Kenya Railways Corporation". International Journal of Economics, Commerce and Management,8(6).273-290.

Muruu, R. W., Were, S., & Abok, M. A. (2016). "Effects of welfare programmes on employee satisfaction in the public sector: a case of the

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

public service commission". The Strategic Journal of Business & Change Management, 3(4), 1607-1633.
Musyoka, R. S. (2014). "Relationship between health and safety programmes and performance of manufacturing firms in Mombasa county, Kenya, (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
Musyoka, S. (2015). ,Effect of Staff Welfare Programs on Employee Satisfaction among Commercial Banks in Kenya" (Doctoral dissertation, United States International University-Africa),1-98.
Mutiria, J. K., Rukangu, S., & Kubaison, T. (2015). "Factors Influencing Employee Retention at Meru University of Science and Technology". IOSR Journal of Business and Management, 17(11), 75-82.
Odeku, O. F., & Odeku, K. O. (2015). "Importance of the welfare facilities in the workplace: Issues in perspectives". Socioeconomica, 4(7), 23-34.
Oktari, S. D., Suhardi,A. (2021). "Work Motivation And Compensation To Support Employee Performance At PT." A. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(8), 705-710.
Patro, C. S., & Kamakula, M. K. R. (2020)." A Take on Employee Welfare Facilities and Employees' Efficiency". In Wealth Creation and Poverty Reduction: Breakthroughs in Research and Practice, 7(3),628-646.
Ramkumar, C., & Selvavinayagam, K. (2019). "Analysis of health, safety and welfare measures and their impact on organisational commitment towards construction companies in Chennai". A Journal of Composition Theory, 12(8), 309-319.
Ramya, T. J., Arepallli, B., & Laksh, P. (2016). "A study on employee welfare facilities and its impact on employee satisfaction at hotel industry with special reference to Mysuru district". IJESC, 6(12), 3680-3686.
Rani, S. V., & Mariappan, S. (2011). "Work/life balance reflections on employee satisfaction". Serbian Journal of Management, 6(1), 85-96.
Salman, S., Mahmood, A., & Aftab, F. (2016). "Impact of safety health environment on employee retention in pharmaceutical industry: Mediating role of job satisfaction and motivation". IBT Journal of Business Studies (JBS), 1(1).
Shafiq, M., Zia-ur-Rehman, D. M., & Rashid, M. (2013). "Impact of compensation, training and development and supervisory support on organizational commitment". Compensation & Benefits Review, 45(5), 278-285.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

SIWALE, J., HAPOMPWE, C., KUKANO, C. D., & MWIIKISA, F. L. (2021). "Exploring the Effects of Work Life Balance on Employee Performance in the Banking Sector: A Case study of AB Bank in Lusaka-Zambia." International Journal of Scientific and Research Publications,11(6).113-123.

Soomro, A. A., Breitenecker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). "Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction". South Asian Journal of Business Studies, 7(1), 129-146.

SoonYew, J., LaiKuan, K., Zaliha, H., & Kamaruzaman, J. (2008). "The influence of employee benefits towards organizational commitment". Asian Social Science Journal, 4(8).

Suárez-Albanchez, J., Blazquez-Resino, J. J., Gutierrez-Broncano, S., & Jimenez-Estevez, P. (2021). "Occupational health and safety, organisational commitment, and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector". International journal of environmental research and public health, 18(11), 5658.

Suthar,N,Trivedi,S.,Sinha,S. (2021). "Effectiveness of employee welfare facilities at private chemicals organization SURAT". International Journal of Creative Research Thoughts,9(2),3682-3696.

Syahreza, D. S., Lumbanraja, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2017). "Compensation, employee performance, and mediating role of retention: A study of differential semantic scales", European Research Studies Journal,20(4),151-159.

Tan, S. N., Ng, C. H. M., Loo, B. C., Ng, C. N., & Yap, C. L. (2011). "The association between employee welfare and job motivation: a study on Malaysian tertiary education institutions "(Doctoral dissertation, UTAR),1-108.

Tarus, B. K. (2016). "Compensation Strategies and Employee Commitment in Kenya: A Quantitative Analysis on Public Sector". International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods, 4(1), 27-33.

Tirta, A. H., & Enrika, A. (2020). "Understanding the impact of reward and recognition, work life balance, on employee retention with job satisfaction as mediating variable on millennials in Indonesia". Journal of Business and Retail Management Research, 14(3), 88-99.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]

Türkmenoğlu, M. A. (2021). "Occupational Health and Safety and Job Satisfaction: The Moderating Effect of Role Ambiguity". Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(4), 1055-1066.

Ulle,R., Patil,K& Varma,A. (2018). "The Impact of Labour Welfare Measures on Employee Satisfaction",5(8),853-857.

Uwimpuhwe, D., Mushabe, D., & Bally, K. S. (2018). "The influence of compensation system on employee attraction and retention". International Journal of Advanced Academic Research, 4(11), 91-110.

Waititu, F., Kihara, P. & Senaji, T. (2017). "Effect of employee welfare programmes on employee performance: A case study of Kenya Railways Corporation". International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 2(3), 611-631.

Yusuf, R. M., Eliyana, A., & Sari, O. N. (2012). "The influence of occupational safety and health on performance with job satisfaction as intervening variables (Study on the production employees in PT". Mahakarya Rotanindo, Gresik). American Journal of Economics, 6(1), 136-140.

[Downloaded from qjal.smtc.ac.ir on 2026-11-19]

[DOI: 10.61186/qjal.10.33.135]