

بررسی رابطه بین خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان

محمدرضا سلطانی^۱، شیرزاد حبیبیان^۲، سجاد حبیبیان^۳

چکیده

زمینه و هدف: عملکرد کارکنان نقش مهمی در بهره‌وری سازمان‌ها دارد و مدیران سازمان‌ها همواره در پی آن بوده‌اند که زمینه ایجاد انگیزه کافی برای جلب رضایت کارکنان و به تبع آن اشتیاق آنها را برای انجام با کیفیت‌تر کارها فراهم آورند، یکی از عوامل مؤثر، خدمات رفاهی است که با افزایش انگیزه کارکنان می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد آنها دارد. تحقیق حاضر با هدف بررسی ارتباط بین خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان انجام شده است.

روش‌شناسی: روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای روش توصیفی - پیمایشی و به لحاظ گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای و جمع‌آوری داده‌ها از طریق توزیع پرسش‌نامه است. جامعه آماری ۸۰۰ نفر بوده که ۲۴۸ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پایایی ابعاد سه‌گانه (بر مبنای عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت ارتباطی) بالاتر از ۰/۸. به دست آمد. برای بررسی هم‌بستگی بین متغیرها از آزمون پیرسون استفاده شده است. از آزمون‌های دیگری نیز، مثل آزمون ANOVA برای بررسی تأثیر سن، تحصیلات و شغل بر متغیرها و از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده است.

یافته‌ها و نتیجه‌گیری: نتیجه تحقیق نشان از همبستگی بالا، بین متغیرهای خدمات رفاهی (ابعاد سه‌گانه) عدالت‌محور با انگیزش کارکنان دارد. عدالت توزیعی در رتبه اول و عدالت رویه‌ای در رتبه دوم و عدالت مراوده‌ای در رتبه سوم در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان قرار داشته است.

کلیدواژه‌ها: انگیزش، خدمات رفاهی، عدالت ارتباطی، عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای.

۱. هیئت علمی دانشگاه امام حسین (ع).

۲. نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، sh_h1354@yahoo.com

۳. کارشناسی ارشد منابع انسانی، دانشگاه شاهد.

مقدمه

در قرن حاضر تحول‌های جدید باعث شده است تا بخش خدمات با سرعت زیادی گسترش پیدا کند. امروزه بسیاری از مدیران دریافته‌اند که باید کالا و خدماتی را ارائه دهند که انتظارات مشتریان خود را برآورده ساخته و موجب کسب رضایت آنان گردند؛ به عبارت دیگر تمامی سازمان‌ها از بالاترین سطح گرفته تا پایین‌ترین سطح باید به فکر خدمت به خریداران و کارکنان خود باشند. بر اساس این نگرش خدمت به مشتریان شامل کلیه اموری است که به منظور جلب رضایت مشتریان و کمک به آنان برای دریافت بیشترین ارزش از محصولات یا خدمات ارائه شده انجام می‌شود (قاسمی، ۱۳۸۸: ۱۸). به‌طورکلی هرچیزی که علاوه بر محصول فیزیکی عرضه می‌شود و موجب تفکیک از رقبا گردد جزئی از خدمت به مشتریان محسوب می‌گردد.

خدمات محصول‌هایی ناملموس هستند که از نظر مشتری دارای ارزش مطلوبی هستند (Sehnder, 1993: 11-17). فیلیپ کاتلر^۱ خدمات را فعالیت یا منفعتی نامحسوس، تفکیک‌ناپذیر، تغییرپذیر و فناپذیر تعریف می‌کند؛ زیرا قبل از خرید نمی‌توان آن را دید، مزمه یا لمس کرد، شنید یا بو کرد. در مورد تفکیک‌ناپذیری می‌توان ادعا کرد که خدمات برعکس کالاها ابتدا فروخته می‌شوند، سپس تولید می‌گردند و هم‌زمان با تولید به مصرف می‌رسند. صرف‌نظر از اینکه ارائه‌کننده خدمت، شخص یا ماشین باشد، خدمت از ارائه‌کننده خود جداشدنی نیست. در مورد تغییرپذیری می‌توان گفت از آنجا که کیفیت خدمت بستگی به شخص ارائه‌کننده،

1. Phillip cutler

زمان، مکان و نحوه ارائه خدمت دارد و حتی یک فرد ممکن است در دو زمان متفاوت، خدمت خود را متفاوت ارائه کند؛ بنابراین، می‌توان گفت یکی از مشخصه‌های خدمات، تغییرپذیری آن است، همچنین خدمات فناپذیرند و به محض ارائه به مصرف نمی‌رسند؛ بنابراین نمی‌توان آنها را مثل کالا ذخیره کرد یا برای مصارف بعدی انبار نمود؛ بنابراین، در پاسخ‌گویی به تقاضا ممکن است در سازمان اختلاف‌هایی به وجود آید (داودیان، ۱۳۸۹: ۴۷-۴۸) از آنجا که مهم‌ترین اصل راهبرد خدمات رفاهی، تأمین مؤونه: طراحی نظام و ایجاد سامانه تأمین مؤونه الگومدار، عادلانه، فراگیر، با کرامت و با عزت مبتنی بر سه مؤلفه (۱) تأمین کف نیازهای متعارف معیشتی (خدمات تکلیفی و همگانی)؛ (۲) ارج نهادن به عملکرد، تلاش و توانمندی کارکنان (خدمات مشروط به رعایت مراحل خدمتی) و (۳) شرایط خاص خدمتی و شغلی (خدمات حمایتی مناطق یا مشاغل سخت) برابر الگوی مؤونه تعریف‌شده و مورد قبول سازمان چیزی جز عدالت‌محوری نیست (عامریان، ۱۳۹۲: ۶)؛ بنابراین، پیام ماده ۱۹۲ قانون استخدامی که مربوط به نحوه ارائه خدمات است به امکان برخورداری عادلانه و بدون تبعیض کارکنان از خدمات اشاره دارد که مسئله‌ای راهبردی است که منجر به ایجاد انگیزه در کارکنان می‌گردد، در واقع انگیزش عامل اساسی در ایجاد تلاش‌ها و فعالیت‌های افراد است. انگیزش یکی از ابزارهای مهم در القای افراد برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد، خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (میرسپاسی، ۱۳۷۵: ۵۰).

از آنجایی که یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد خدمات رفاهی عدالت‌محور است با توجه به اینکه کوتاهی در اعطای خدمات رفاهی عدالت‌محور می‌تواند منجر به نتیجه غلط شود؛ زیرا کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان خدمات رفاهی عدالت‌محور دریافت می‌کنند ارتباطی پیدا نکنند آن‌طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند بنابراین این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که «آیا خدمات رفاهی عدالت‌محور بر انگیزش کارکنان نقشی دارد یا خیر؟»

مبانی نظری

خدمات: ممکن است یک ایده، یک چیز مهیج، نوعی اطلاعات، نوعی تغییر در ظاهر یا سلامتی مشتری، ایجاد یک حالت روانی خوشایند، انجام کار در زمان و مکان درست یا احساس امنیت باشد؛ به عبارت دیگر خدمات یک بسته آشکار و پنهان از منافع و مزایایی است که با استفاده از کارهای تسهیل کننده و تسهیلات و تجهیزهای پشتیبانی کننده پدید می‌آید (نوری و رادفورد، ۱۳۸۱، ۵۰۸-۵۰۷). کلمه خدمت وسعت و تنوع معانی وسیعی دارد و این ویژگی به ابهام زیادی در مفهوم آن در متون مدیریتی منتهی شده است (Johns, 1999: 958) گرونروس خدمت را چنین تعریف می‌کند: «یک خدمت، فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌های کامیاب ناملموس است که به‌طور معمول و نه لزوماً در تعامل‌های بین مشتری و کارکنان خدمات و یا منابع فیزیکی یا کالاها و یا سامانه‌های عرضه کننده خدمات صورت می‌گیرند بلکه به عنوان راه‌حلی برای مشکل‌های مشتری ارائه می‌شوند» (Grönroos, 2000).

انواع خدمات: در ذیل به برخی از مهم‌ترین و شایع‌ترین خدماتی که سازمان‌ها برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی ارائه می‌دهند، اشاره می‌کنیم. می‌توان خدمات را در دو دسته، «خدمات مادی» و «خدمات غیرمادی» تقسیم‌بندی کرد. خدمات مادی به آن دسته از خدماتی گفته می‌شود که با ارائه آن کارکنان می‌توانند در هزینه‌های مالی خود صرفه‌جویی کنند، مانند وسایل ایاب و ذهاب، رستوران، فروشگاه‌های تعاونی و... . خدمات غیرمادی آن دسته از خدماتی هستند که جنبه مالی نداشته و باعث بهبود روحیه افراد می‌گردند مانند اماکن رفاهی، تفریحی، ورزشی، فعالیت‌های فرهنگی و... (عامریان، ۱۳۹۲: ۷).

منظور از خدمات در این تحقیق همه خدمات رفاهی ارائه شده به کارکنان در سطح سازمان را شامل می‌گردد این خدمات در قالب چهار نظام زیر هستند: الف) نظام خدمات مسکن؛ ب) نظام خدمات بیمه و تسهیلات اعتباری؛ ج) نظام خدمات رفاه و مصرف؛ د) نظام خدمات درمان است.

تأمین مسکن: برخی از سازمان‌ها اقدام‌هایی برای خانه‌دار شدن کارکنان خود انجام می‌دهند؛ از جمله این کمک‌ها می‌توان به ایجاد خانه‌های سازمانی در جوار محل کار، پرداخت وام مسکن، پرداخت کمک‌هزینه مسکن، خانه‌های با اجاره کم و... اشاره کرد. این خدمات در مناطقی که دارای افراد با وضعیت نامناسب است، یا در صنایعی که کارگران مهاجر استخدام می‌کنند، مفید است. این افراد به‌ندرت فرصتی برای ساخت خانه شخصی دارند، بنابراین برنامه‌هایی که چنین کارمندانی را قادر به خانه‌دار شدن می‌کند به رفاه اجتماعی و افزایش ارتباط‌های خوب کارمندی کمک می‌کند (سیدجوادین، ۱۳۸۱: ۶۶۵).

تأمین وسایل ایاب و ذهاب کارکنان: بزرگ‌شدن شهرها و فاصله طولانی بین محل کار و محل سکونت، ایاب و ذهاب را یکی از مشکل‌های اساسی کارکنان هر مؤسسه نموده است. در کشورهایی که وسایل نقلیه عمومی کافی وجود دارد و افراد می‌توانند به‌طور دقیق زمانی را که وسایل نقلیه عمومی به محل کار می‌رسند محاسبه کنند، از نگرانی سازمان‌ها در تأمین وسیله ایاب و ذهاب کاسته می‌شود. برقراری خدمات رفت‌وآمد با توجه به وسعت شهرهای بزرگ، ازدحام جمعیت، کمبود امکانات حمل‌ونقل شهری و مشکل‌های دیگر شهرنشینی از قبیل شدآمد، کمبود محل پارک، آلودگی هوا و آلودگی صدا، وسیله مؤثری برای کاهش فشارهای عصبی کارکنان و در نتیجه ارائه خدمات بهتر به کارکنان در سازمان خواهد بود (ابطحی، ۱۳۷۵: ۲۳۹).

فروشگاه‌های تعاونی: شرکت‌های تعاونی به لحاظ اهمیتی که در تأمین رفاه و آسایش کارکنان دارند، از سوی کارشناسان امور استخدامی مورد توجه قرار گرفته‌اند. اهمیت شرکت‌های تعاونی از دو بابت است: اول اینکه چون اغلب هزینه‌های عمده سربار، به‌خصوص هزینه‌های کارکنان و تأسیسات از طرف مؤسسه تأمین می‌شود و همچنین سودی که برای اجناس در نظر می‌گیرند ناچیز است، قیمت کالاها برای خریداران اغلب ارزان‌تر از فروشگاه‌های معمولی خواهد بود. دوم اینکه به علت نزدیک‌بودن فروشگاه‌ها به محل کار، کارکنان حداقل وقت را صرف مراجعه و خرید اجناس مورد نیاز می‌کنند

(میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۳۲۳)؛ اما در حال حاضر در جامعه ما بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی اقدام به ایجاد شرکت‌های تعاونی مصرف نموده‌اند؛ اما به علت حمایت نکردن و نظارت نکردن صحیح بر فعالیت‌های آنان، اغلب تبدیل به سوپرمارکت‌های معمولی گشته و نمی‌توانند ضرورت‌های زندگی کارکنان را تأمین کنند.

صندوق تعاون و قرض‌الحسنه: صندوق‌های تعاون و قرض‌الحسنه به‌طور معمول با کمک سازمان و خود کارکنان تشکیل می‌شود. اغلب وقت‌ها به علت حوادث و اتفاقات غیرمترقبه کارکنان مواجه با نیاز فوری مادی شده و در این شرایط اگر فاقد پس‌انداز لازم باشند، دچار مشکل‌ها و نگرانی شدید می‌گردند. زمانی که این‌گونه نیازها در ارتباط با درمان، جراحی، دارو و نظیر اینها باشد، ضرورت خاصی پیدا می‌کند؛ بنابراین هدف عمده و اساسی صندوق‌های قرض‌الحسنه، کمک‌رسانی مالی سریع به کارکنان در زمان اضطراری است. باید در نظر داشت که پرداخت وام‌های قرض‌الحسنه باید سریع و محرمانه باشد (ابطحی، ۱۳۷۵: ۲۳۹).

ایجاد رستوران: در مؤسسه‌هایی که کارکنان تمام روز یا در دو نوبت و بیشتر به انجام وظایف اشتغال دارند، باید رستوران و سالن غذاخوری و مواد غذایی لازم در اختیار آنها قرار داده شود. ایجاد تسهیلات غذاخوری در محیط کار دارای دو هدف است: یکی تأمین تندرستی و سلامتی کارکنان با ارائه غذای سالم، بهداشتی و مقوی دیگری کمک و مساعدت مالی آنان از طریق فروش ارزان غذا (حتی رایگان). اهمیت دادن این امور توسط سازمان در کارکنان انگیزه بیشتری، برای ماندن در سازمان و انجام خدمت، ایجاد می‌کند.

خدمات غیرمادی

خدمات مشاوره‌ای: خدمات مشاوره‌ای به کارکنان و خانواده‌های آنان کمک بزرگی است. در بسیاری از کشورهای جهان واحدی در سازمان تحت نظارت مدیران به عنوان مراکز مشاوره و راهنمایی کارکنان وجود دارد. در سازمان‌های اداری روان‌شناسان عمومی و در سازمان‌های صنعتی و دولتی روان‌شناسان صنعتی انجام این امر مهم را بر

عاهده دارند به‌طور معمول سازمان‌هایی که به‌علت مشکل‌های مالی و یا محدود بودن نیروهای انسانی نمی‌توانند مرکزی را برای مشاوره و راهنمایی کارکنان ایجاد کنند، با درمانگاه‌های خارج سازمان قراردادی را منعقد کرده و هرگاه لازم باشد کارکنان خود را برای مشاوره و هدایت به آن مراکز معرفی می‌کنند. بدیهی است که این عمل در اغلب موارد به‌طور محرمانه انجام می‌پذیرد و اثری از آن در پرونده و سوابق استخدامی کارکنان باقی نمی‌ماند (ابطحی، ۱۳۷۵: ۲۳۹).

ایجاد اماکن رفاهی، ورزشی و تفریحی: اماکن رفاهی، تفریحی و ورزشی مانند اردوگاه‌ها، باشگاه‌ها، استخر و... اردوهای سیاحتی و زیارتی برای گذرانیدن ایام مرخصی، تابستان و تعطیلات نوروز و استراحت کارکنان و خانواده‌های آنان امری ضروری است. کارکنان یک سازمان باید بتوانند بر اساس ضوابط مشخص و با پرداخت مبالغی جزئی و متناسب با درآمد خود از امکانات رفاهی، تفریحی و ورزشی سازمان استفاده نمایند (همان: ۲۴۲). وجود باشگاه‌های تفریحی و ورزشی یکی از اقدام‌های مؤثر در حفظ سلامت و تقویت روحیه کارکنان بوده و به آنان فرصت می‌دهد یکدیگر را بشناسند و با بسط و توسعه دوستی و صمیمیت، مؤسسه را به‌صورت یک خانواده بزرگ درآورند. از طرفی فعالیت‌های اجتماعی و تفریحی به مدیریت امکان می‌دهد به صورت غیررسمی مسائل و مشکل‌های شخصی و خانوادگی کارکنان را درک و اقدام‌های مناسب را برای برطرف کردن مشکل‌ها و نیازمندی‌ها به‌عمل آورد (میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۳۲۳).

فعالیت‌های فرهنگی: کارهای ذوقی و سرگرم‌کننده و تسهیلات کتابخانه‌ای برخی از فعالیت‌های فرهنگی است که سازمان‌ها می‌توانند برای رشد و غنی‌سازی فرهنگی کارمندان فراهم آورند. دانشمندان علوم رفتاری معتقدند که این فعالیت‌ها حالت‌های فکری وسیع را در انسان برمی‌انگیزاند؛ بنابراین به انجام مؤثرتر کارها کمک می‌کند. این فعالیت‌ها کمابیش کم‌هزینه هستند و تجربه صنعت نسبت به آنها اغلب سودمند بوده است (سیدجوادین، ۱۳۸۱: ۶۶۴).

خدمات رفاهی از جمله عوامل عمده حفظ و نگهداری منابع انسانی به حساب می‌آید و در واقع فعالیت مدیریت در برقراری خدمات رفاهی عملی یک‌طرفه نبوده و برنامه‌های مربوط نباید بر اساس نظریه کمک و دستگیری تهیه شود و جنبه تفقد و بزرگ‌منشی پدرا نه نسبت به کارکنان را دارا باشد، بلکه هرگونه اقدامی در این باره باید بر پایه شرکت افراد و مسئولیت مشترک و متقابل و دور از هر تبعیض صورت پذیرد. دامنه فعالیت‌های خدمات رفاهی بسیار وسیع و گسترده است و بر حسب برنامه‌ها و خط‌مشی‌های مربوط، نوع سازمان، کوچکی و بزرگی و محل مؤسسات، کیفیت منابع انسانی و عواملی از این قبیل تغییر می‌کند. لازم است اشاره شود که برخی از خدمات رفاهی نه تنها باعث جلوگیری از فرار افراد کاردان و علاقه‌مند به کار از سازمان می‌گردد، بلکه در مواردی ایجاد انگیزه کار و در مقابل دلسوزی برای سازمان می‌گردد (میرسپاسی، ۱۳۸۱: ۳۱۹).

عدالت سازمانی^۱: عدالت از جمله عوامل حیاتی هر نوع مشارکت اجتماعی است. استمرار حضور داوطلبانه افراد در گروه‌ها به نحوه ادراک آنها از نحوه و میزان رعایت انصاف و عدالت بستگی دارد. هرچه اعضای یک گروه یا یک نظام اجتماعی ادراکی عادلانه از رفتار آن نظام داشته باشند، تعهد بیشتری برای مشارکت و حفظ توسعه آن دارند. در عدالت سازمانی مطرح می‌شود که باید با چه شیوه‌ای با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنها رفتار شده است. عدالت سازمان شامل سه حیطه توزیعی، رویه‌ای و تعاملی (مراوده‌ای) است (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸: ۲).

• **عدالت توزیعی^۲:** به عادلانه بودن پیامدهای شغلی متفاوت از جمله درآمد، برنامه شغلی و مسئولیت‌های شغلی اشاره دارد. عدالت توزیعی در اصل بر مبنای اصل مبادله قرار می‌گیرد. به بیان دیگر حدی که افراد پاداش‌ها را با عملکرد مرتبط می‌دانند، عدالت توزیعی گویند (رامین‌مهر و همکاران، ۱۳۸۸: ۲).

در این تحقیق عدالت توزیعی عبارت است از سه حوزه: مساوات به معنای دریافت خدمات یکسان در بخش همگانی و سایر بخش‌ها، توجه به خدمات مبتنی بر نیازها و مقاطع مختلف خدمت در بخش خدمات منوط به سیر خدمتی و سایر بخش‌ها، عدالت و انصاف در ارائه خدمات و توجه به مأموریت‌های سازمان و مناطق ویژه و سایر خدمات.

• عدالت رویه‌ای^۱: به عادلانه بودن شیوه‌های مورد استفاده برای تعیین پیامدهای شغلی اشاره دارد. عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود. با افزایش درک عدالت رویه‌ای، کارکنان با دید مثبت به بالادستان و سازمانشان می‌نگرند؛ حتی اگر از پرداخت‌ها، ترفیع‌ها و دیگر پیامدهای شخصی اظهار نارضایتی کنند (رابینز^۲، ۱۳۷۷: ۱۷۰-۱۷۱). در این تحقیق عدالت رویه‌ای برابر است با تناقض نداشتن در ارائه خدمات در زمان‌های مختلف یا ثبات در ضوابط و مقررات مربوط به خدمات، نگرفتن تصمیم‌گیری‌های مقطعی به نفع گروهی خاص، صحت و دقت در اطلاعات و آمار مربوط به خدمات، قابلیت بازنگری در ضوابط خدمات و امکان فرجام‌خواهی در خصوص نیازها از سوی کارکنان، میزان پایبندی به اصول اخلاقی در ارائه خدمت از سوی متولیان خدمات، توجه به تمامی سطح معیشتی سازمان در تدوین نظام‌ها و برنامه‌های ارائه خدمات.

• عدالت مراوده‌ای^۳: به برخورد عادلانه‌ای اطلاق می‌شود که به یک فرد شاغل در قالب روش‌های رسمی تصویب شده به عمل می‌آید. در واقع عدالت مراوده‌ای جنبه‌هایی از فرایند ارتباط‌ها از قبیل ادب، صداقت و احترام بین منبع و دریافت‌کننده را دربر می‌گیرد (Cohen & Paul, 2001: 278-321)؛ دو عامل در درک عدالت مراوده‌ای نقش کلیدی بر عهده دارند: الف) تشریح دلایل اصلی تصمیم‌های مربوط به تخصیص منابع به‌طور واضح و روشن و به میزان کافی برای افراد؛ ب) رفتار احترام‌آمیز افراد مسئول اجرای تصمیم‌ها با افراد تحت تأثیر تصمیم‌ها. در این تحقیق عدالت

-
1. Procedural Justice
 2. Robbins
 3. Interactional Justice

مراوده‌ای برابر است با: توجه به کمترین احترام (در حوزه اخلاق بین شخصی)، توجه به رعایت احترام در نحوه ارتباط، رفتار شایسته (سزاوار کارکنان)، انگیزش شغلی. انگیزش یکی از ابزارهای بسیار مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کارآمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های پیش‌بینی‌شده است (Bessell at al, 2002: 54). انگیزش را به‌طور عام، اشتیاق برای تلاش کردن به منظور رسیدن به هدف‌ها تعریف کرده‌اند. فرایند انگیزش با نیازی برآورده نشده شروع می‌شود که ایجاد تنش کرده و فرد را برمی‌انگیزاند تا به جستجوی هدف‌ها برود. اگر این هدف‌ها به‌دست آید نیاز را برآورده کرده و تنش را کاهش می‌دهد (رحیمی‌پور، ۱۳۹۰: ۲۰).

انگیزش: می‌توان انگیزش را در قالب کلمات، بعضی رفتارهای بیرونی بیان کنیم. کسانی که برانگیخته می‌شوند تلاش بیشتری برای اجرا نسبت به کسانی که برانگیخته نشده‌اند می‌کنند. انگیزش تمایلی است برای انجام یک کار و با آن توانایی‌های عملکردی برای برآورده کردن بعضی نیازهای اشخاص تحت تأثیر قرار می‌گیرد. یک نیاز؛ یعنی بعضی از حالت‌های درونی که ظهور خروجی‌های جذاب را قطعی می‌سازد. انگیزش فرایند پیچیده‌ای است که از نیازهای فیزیکی، روان‌شناختی، اجتماعی و فرهنگی شخص تشکیل می‌شود و به‌طور فردی و تکاملی برای انرژی بخشیدن به رفتارهای انسان عمل می‌کند. نیازها فرایند انگیزش را فعال می‌کنند تا رفتار فرد را هدایت، قدرت پاسخ را تعیین و زمان تلاش برای انجام رفتار را مشخص کند. اگر قرار باشد افراد بین اعمال مختلف یک یا چند تای آنها را انتخاب کنند، انگیزش نوع واکنش را تعیین می‌کند (سینگر، ۱۳۷۸: ۶۸۷-۶۸۸). هنر انگیزش باعث آزاد شدن انرژی‌های عاطفی می‌شود و این به حساسیت و صبر نیاز دارد. انگیزش عبارت است از نتیجه رابطه متقابل (تعامل) فرد با موقعیت یا وضعیتی که در آن قرار می‌گیرد. به هنگام تجزیه و تحلیل مفهوم انگیزه، نباید فراموش کرد که سطح یا میزان انگیزش بین دو نفر (و حتی در یک نفر) در زمان‌های متفاوت فرق می‌کند (رابینز، ۱۳۸۴: ۳۲۵-۳۲۶).

پیشینه تحقیق: در اینجا در قالب جدول‌های زیر به صورت خلاصه به پیشینه‌های

بررسی شده، اشاره شده است.

جدول پیشینه تحقیقات داخلی

ردیف	عنوان تحقیق	محققان	سال انتشار	محل نشر	نتیجه تحقیق
۱	نارسایی در ارائه خدمات، راهبردی‌های احیای خدمات و تأثیر آنها بر رفتار مصرف‌کننده با هدف تعیین میزان ادراک میهمانان خارجی از هتل	منصور صمدی بهمن حاجی‌پور و حسین فارسی‌زاده	۱۳۸۷	نشریه مدیریت بازرگانی	ادراک میهمانان از نارسایی خدمات و راهبردهای احیای خدمات در مجموع از عوامل مؤثر بر نیت رفتاری میهمانان خارجی هتل است.
۲	بررسی مقایسه‌ای معیارهای عملکردی و غیر عملکردی بر پرداخت پاداش‌های سازمانی و تأثیر آن بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی و حرفه‌ای استان کردستان	روناک رحیمی‌پور	۱۳۹۰	دانشگاه آزاد اسلامی واحد کردستان	توزیع پاداش‌های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص، خطر و ریسک‌پذیری، خلاقیت کاربردی کارکنان، کیفیت کار کارکنان و همکاری از سوی کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان ارتباط معنادار و مستقیمی دارند.
۳	بررسی ارتباط بین نظام جامع خدمات و رضایت کارکنان ستاد مشترک	جمال بابامرادی	۱۳۸۸	دانشگاه امام حسین (ع)	پیشنهاد افزایش وام معیشتی، توجه به تکریم و حفظشان کارکنان در زمان ارائه

خدمات، ارائه خدمات با توجه به اولویت‌های زندگی و نیازهای روز کارکنان، اصلاح طریقه واگذاری تسهیلات مسکن و توسعه خدمات یکسان‌سازی رستوران‌ها بوده است.					
چنین با استفاده از روش آماری تحلیل مسیر، ضریب اثر مستقیم و اثر کلی و نیز برای اثرگذاری متغیرهای تحقیق بر یکدیگر تعیین شد.	دانشگاه عالی دفاع ملی	۱۳۸۸	مهران شمس‌احمر	بررسی آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی کارکنان پایور سال تحصیلی ۸۹-۸۸	۴

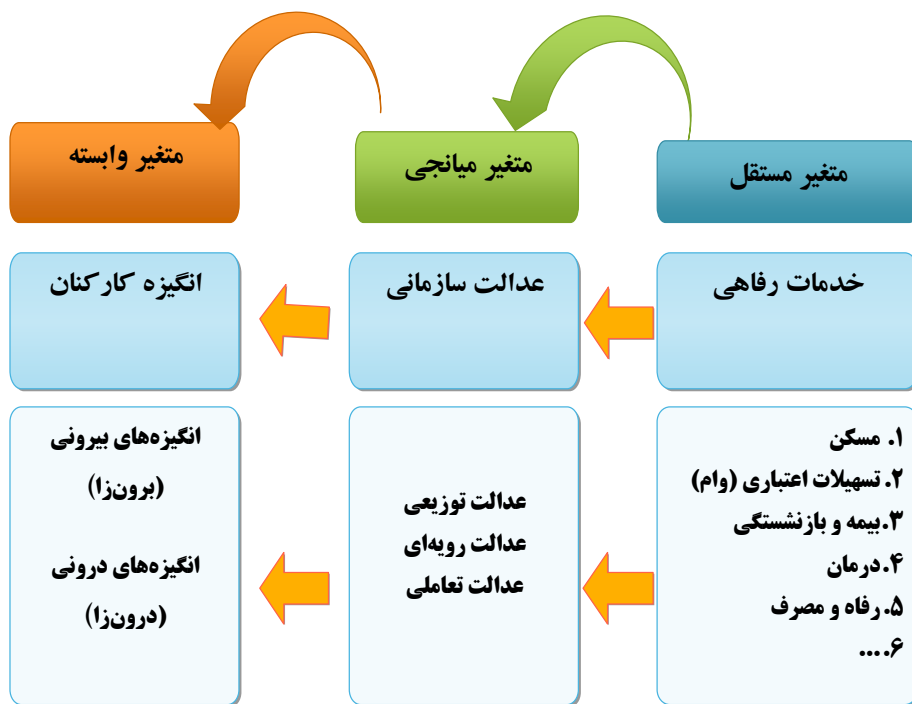
جدول پیشینه تحقیقات خارجی

ردیف	عنوان تحقیق	محققان	سال انتشار	محل نشر	نتیجه تحقیق
۱	بررسی قیمت‌گذاری خدمات پرریسک	الرد و والتین ^۱	۲۰۱۰	Journal of Product & Brand Management	تجزیه و تحلیل اکتشافی سه بعد کیفیت وابسته یعنی انتظارهای خروجی، انتظارهای فرایندهای خدمات و درک مشتریان را آشکار کرد.

یافته‌های این پژوهش تأثیر مثبت کارایی خدمات الکترونیکی خوب بر رضایت مشتری را نشان داد.	Journal of Mental Health	۲۰۰۹	هرینگتون و ویون ^۱	کیفیت خدمات الکترونیکی و اهمیت آن در رضایت مشتری	۲
--	--------------------------	------	------------------------------	--	---

با توجه به مطالب و نتایج تحقیقات ارائه شده الگوی مفهومی تحقیق به شرح ذیل ارائه شده است.

الگوی مفهومی تحقیق



الگوی مفهومی تحقیق

(برگرفته از رابینز، بسل و دیگران)

فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اصلی: بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان با در نظر گرفتن عدالت سازمانی، ارتباط معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی

۱. بین خدمات رفاهی با رویکرد عدالت توزیعی با انگیزش کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

۲. بین خدمات رفاهی با رویکرد عدالت روبه‌ای با انگیزش کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

۳. بین خدمات رفاهی با رویکرد عدالت مراوده‌ای با انگیزش کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی تحقیق: روش تحقیق در این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای روش توصیفی - پیمایشی و به لحاظ گردآوری اطلاعات، از نوع تحقیقات کتابخانه‌ای، به لحاظ جمع‌آوری آمار و اطلاعات، از نوع تحقیقات میدانی است، جامعه آماری این تحقیق را ۸۰۰ نفر از خبرگان تشکیل می‌دهند برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسش‌نامه استاندارد استفاده شده است. ۲۴۸ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. پایایی پرسش‌نامه خدمات رفاهی عدالت‌محور ۰/۸۵ و پرسش‌نامه انگیزش ۰/۸۱ به دست آمد. بررسی هم‌بستگی بین متغیرها از آزمون پیرسون استفاده شده است. از آزمون‌های دیگری نیز، به منظور بررسی فرضیه‌های دیگر که ابتدا مدنظر نبوده‌اند؛ اما در فرایند تحقیق مطرح شده‌اند، استفاده شده است که این آزمون‌ها عبارت‌اند از: آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق، آزمون ANOVA برای بررسی تأثیر سن، تحصیلات و شغل بر متغیرها استفاده شده است و همچنین از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی مؤلفه‌های تحقیق استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

الف) یافته‌های توصیفی: بیشتر افراد آزمودنی را مردان تشکیل می‌دادند که ۹۸ درصد (۲۴۲ نفر) از نمونه آماری مرد و ۲ درصد (۶ نفر) آنها زن بودند. از نظر سن

بخش اعظم پاسخ‌دهندگان بین ۳۱-۴۰ سال بودند که ۵۳ درصد (۱۳۱ نفر) فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. به لحاظ مدرک تحصیلی، بیشترین فراوانی متعلق به مدرک کارشناسی بود که ۵۲ درصد (۱۲۹ نفر) فراوانی‌ها را به خود اختصاص داده بودند. از نظر شغل، بیشتر اعضای نمونه آماری ۶۷ درصد (۱۶۶ نفر) دارای شغل نظامی هستند. از نظر سابقه خدمت، بیشتر اعضای نمونه آماری ۲۵ درصد (۶۲ نفر) دارای سابقه بیش از ۱۵ سال هستند. از نظر درجه و رتبه، بیشتر اعضای نمونه آماری ۴۸ درصد (۱۱۸ نفر) دارای درجه افسر جزء هستند.

ب) یافته‌های تحلیلی: نتیجه آزمون کلموگروف-اسمیرنوف نشان داد که تمامی متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند که نتایج در جدول زیر ارائه شده است.

جدول نتایج مربوط به آزمون نرمال بودن متغیرهای تحقیق

نتیجه آزمون	sig	Kolmogorov-Smirnov Z	انحراف معیار	میانگین	تعداد	متغیرها
نرمال	۰.۲۰۰	۰.۰۴۵	۰.۵۳۵	۳.۴۷۹	۲۴۸	عدالت توزیعی
نرمال	۰.۱۰۲	۰.۰۶۶	۰.۵۳۷	۳.۴۶۴	۲۴۸	عدالت رویه‌ای
نرمال	۰.۱۶۵	۰.۰۶۴	۰.۵۵۳	۳.۲۷۴	۲۴۸	عدالت مرادده‌ای
نرمال	۰.۲۰۰	۰.۰۵۱	۰.۴۹۱	۳.۴۲۷	۲۴۸	خدمات رفاهی عدالت‌محور
نرمال	۰.۰۷۵	۰.۰۸۰	۰.۵۲۹	۳.۴۰۴	۲۴۸	انگیزش

با توجه به نرمال بودن تمامی متغیرهای تحقیق، برای بررسی هم‌بستگی فرضیه‌های تحقیق از آزمون پیرسون استفاده گردید که نتایج به شرح جدول ذیل است.

جدول نتایج بررسی فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	ضریب هم‌بستگی	شرح	عنوان فرضیه
تأیید فرضیه	۰.۵۳۰	بین خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.	اصلی

تأیید فرضیه	۰.۵۸۰	بین خدمات رفاهی با انگیزش کارکنان از طریق تأثیر متغیر میانجی عدالت توزیعی ارتباط معناداری وجود دارد.	فرعی اول
تأیید فرضیه	۰.۴۹۲	بین خدمات رفاهی با انگیزش کارکنان از طریق تأثیر متغیر میانجی عدالت رویه‌ای ارتباط معناداری وجود دارد.	فرعی دوم
تأیید فرضیه	۰.۳۰۸	بین خدمات رفاهی با انگیزش کارکنان از طریق تأثیر متغیر میانجی عدالت مراوده‌ای ارتباط معناداری وجود دارد.	فرعی سوم

نتایج آزمون فریدمن نشان داد، (۱) عدالت توزیعی در رتبه اول در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان داشته؛ (۲) عدالت رویه‌ای در رتبه دوم؛ (۳) عدالت مراوده‌ای در رتبه سوم قرار دارد که در جدول ذیل نتایج نشان داده شده است.

جدول اولویت‌بندی مؤلفه‌های متغیر میانجی

اولویت	میانگین رتبه	مؤلفه‌های خدمات رفاهی عدالت محور
۱	۲.۱۹۴	عدالت توزیعی
۲	۲.۰۹۷	عدالت رویه‌ای
۳	۱.۷۱۰	عدالت مراوده‌ای

همان‌طور که در جدول بالا دیده می‌شود عدالت توزیعی در رتبه یک از نظر پاسخ‌دهندگان به منظور بررسی و پرداختن به آن در حوزه خدمات قرار دارد.

نتایج آزمون ANOVA: نشان داد در جامعه مورد مطالعه این متغیرها (سن، تحصیلات و شغل) نمی‌تواند عامل اختلاف بین متغیرهای مورد بررسی تحقیق (عدالت، خدمات رفاهی و انگیزش) باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

تحلیل نتایج آزمون فریدمن نشان داد برای فرضیه شماره یک (بین خدمات رفاهی با رویکرد عدالت توزیعی با انگیزش کارکنان سازمان ارتباط معناداری وجود دارد)؛ عدالت توزیعی در رتبه اول در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان است و در ضریب هم‌بستگی پیرسون با ۵۸۰ درصد مورد تأیید است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که عدالت توزیعی در رتبه اول در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان است.

رحیمی‌پور (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان «بررسی مقایسه‌ای معیارهای عملکردی و غیر عملکردی بر پرداخت پاداش‌های سازمانی و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی و حرفه‌ای استان کردستان» به این نتیجه دست یافت که بین ارائه پاداش‌های سازمانی بر اساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان ارتباط معنادار و مستقیمی و بین ارائه پاداش‌های سازمانی بر اساس معیارهای غیرعملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان ارتباط معنادار و معکوسی وجود دارد. همچنین توزیع پاداش‌های سازمانی بر اساس شایستگی و تخصص، ریسک‌پذیری، خلاقیت کاربردی کارکنان، کیفیت کار کارکنان و همکاری از سوی کارکنان با میزان انگیزش کاری کارکنان ارتباط معنادار و مستقیمی دارند. تحلیل نتایج آزمون فریدمن نشان داد برای فرضیه شماره دو (بین خدمات رفاهی با رویکرد عدالت رویه‌ای با انگیزش کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد)؛ عدالت رویه‌ای در رتبه دوم در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان داشته و در ضریب هم‌بستگی پیرسون با ۴۹۲ درصد مورد تأیید است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت که عدالت رویه‌ای در رتبه دوم در ارتباط بین خدمات رفاهی و انگیزش کارکنان است.

گل‌پرور و نادى (۱۳۸۹) در تحقیق خود که در بین کارکنان اداره‌های آموزش و پرورش شهر اصفهان به مرحله اجرا درآمده است. یافته‌ها حاکی از آن بود که انصاف کلی با عدالت توزیعی، رویه‌ای، تعاملی، ترک خدمت، رضایت شغلی و مادی‌گرایی ارتباط معناداری ($p > 0.01$) دارد؛ اما با فاصله قدرت، دارای ارتباط معنادار ($p > 0.05$)

نیست. نتایج حاصل از الگوسازی معادله ساختاری و تحلیل رگرسیون واسطه‌ای نشان داد انصاف کلی به‌طور نسبی واسطه ارتباط و عدالت رویه‌ای با ترک خدمت است، اما برای عدالت تعاملی و توزیعی چنین نقشی را ایفا نمی‌کند. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی تعدیلی حاکی از آن بود که با احتمال زیاد، فاصله قدرت نقش تعدیل‌کننده را در ارتباط بین انصاف کلی و ترک خدمت و رضایت شغلی ایفا می‌کند.

اعطای امکانات رفاهی، پرداخت نکردن حقوق و مزایا به‌طور یکسان و مساوی به همه کارکنان، عدالت محوری و فراگیری ارائه خدمات رفاهی، خدمت‌مدار و کرامت‌آمیز بودن ارائه خدمات و اعطای تسهیلات و... بر اساس واقعیت و قابل مقایسه با نهادها و سازمان‌های دیگر باشد. تا در کارکنان توقع‌های غیرمنطقی به وجود نیامده و چه‌بسا سازمان نیز بتواند رضایت کارکنان را برای انگیزه‌سازی بیشتری آنها برای تداوم خدمت بهتر در سازمان فراهم کند؛ بنابراین، از آنجایی که مسئولیت‌های افراد در این سازمان بیشتر است و تهدیدهایی که علیه سازمان وجود دارد قابل قیاس با سازمان‌های دیگر نیست؛ بنابراین، این بخش نیاز به تقویت و رسیدگی بیشتری دارد. از این رو با توجه به شاخص‌های مطرح شده می‌توان اقدام‌های مفید و مناسبی را انجام داد که اولویت این شاخص‌ها با توجه به نظرهای پاسخ‌گویان به این شرح است.

آنچه مسلم است نتایج این پژوهش پس از بررسی فرضیه‌ها حاکی از آن است که نظام خدمات رفاهی کارکنان هنوز با اجرای عدالت سازمانی در ایجاد انگیزش خود فاصله دارد و در هیچ یک از سه حوزه تعریف شده در عدالت سازمانی (توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای) نتوانسته است انگیزش قوی کارکنان را جلب کند. ولی در سیمای نتایج قابل تأمل و توجه است این است که برای حرکت و بهبود از سمت عدالت مراوده‌ای و اخلاق‌گرایی در امر برخورد متولیان خدمات در ارائه خدمات به کارکنان در حال شکل‌گیری است و پس از آن تلاش‌ها معطوف به رویه‌ها و روش‌های خدمات است. ولی با توجه به نتیجه به‌دست‌آمده و اهمیت نقش عدالت توزیعی در ارائه خدمات باید گفت چنانچه مسئولان و متصدیان در این حوزه برنامه‌ریزی کنند، سریع‌تر به کسب انگیزش کارکنان خواهند رسید.

پیشنهادها

طبق نتایج به دست آمده حاصل از بررسی فرضیه‌های تحقیق، پیشنهادهای کاربردی ذیل، ارائه می‌گردد:

پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه فرعی اول: پیشنهاد می‌شود که با تقویت عدالت توزیعی در ارائه خدمات، بتوان انگیزش کارکنان سازمان را تقویت کرد. همان‌طور که اشاره شد عدالت توزیعی مبتنی بر اصل مبادله است یعنی بین توزیع پیامدها و ستادهای سازمان، در مقایسه با عملکرد و آورده کارکنان یک نوع مقایسه وجود دارد در واقع افراد توزیع خدمات را با عملکرد مرتبط می‌دانند؛ بنابراین سازمان باید با توجه به ویژگی کارکنان خود در توزیع خدمات وزن متناسبی برای شاخص‌هایی از قبیل سنوات، شغل و ... در نظر بگیرد. هرچند که ارائه بعضی از خدمات جدید از قبیل توزیع کارت‌های یکسان‌سازی گامی برای تقویت عدالت توزیعی برای ارائه خدمات بوده ولی لحاظ‌نکردن وزن برخی شاخص‌ها ارائه عدالت‌محور خدمات رفاهی را تا حدودی با چالش روبه‌رو کرده است. همچنین لازم به ذکر است که به‌نظر می‌رسد ارائه خدمات خاص همانند مسکن به فراخور شغلی کارکنان و مراجعه و پیگیری بیشتر موجب برخورداری بیشتر و در مقابل افراد مؤثر و پُرمشغله از خدمات مذکور محروم می‌شوند و در برنامه‌ریزی طراحان حوزه توزیع خدمات محل مأموریت و مشاغل خاص هیچ جایگاهی ندارد بنابراین تجدیدنظر در طرح تأمین مسکن از نظر محل مأموریت، مشاغل خاص، تاریخ ورود و سنوات خدمت کارکنان لازم است و ضروری است درصدهایی برای آنها در برنامه‌ریزی‌ها در نظر گرفته شود. در ادامه شایان ذکر است که یک نسخه قابل‌استفاده از نظام خدمات رفاهی در اختیار کارکنان قرار گیرد (راهنمای خدمات رفاهی) تا کارکنان سطح منصفانه‌بودن خدمات خود را سنجش کنند. (یکی از دلایل اصلی منصف ندانستن نظام خدمات، بی‌اطلاعی کارکنان است).

پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه فرعی دوم: پیشنهاد می‌شود که به منظور ارائه خدمات رفاهی عدالت‌محور نظر بیشتر کارکنان را در نظر بگیرند و علائق همه بخش‌ها

را در ارائه خدمات دخیل کنند؛ به عبارتی مسئولان متصدی ارائه خدمات قبل از برنامه‌ریزی سالیانه نسبت به گرفتن نظر کارکنان در قالب سبد خدمات رفاهی و پس از آن نسبت به برنامه‌ریزی لازم اقدام کنند. طبق نتیجه این فرضیه خدماتی دارای عدالت هستند که بدون در نظر گرفتن منافع شخصی و بر مبنای اطلاعات دقیق به کار گرفته شوند و علائق همه بخش‌های سازمانی مشارکت‌کننده در نظر گرفته شود و استانداردها و هنجارهای اخلاقی نیز رعایت گردند. در ادامه لازم به ذکر است که مرکز خدمات اطلاعات خدمات ارائه شده توسط خود را به کارکنان ارائه و پس از تأیید تطبیقی آن را در کارت الکترونیکی خدمات آنان درج کنند و کارت‌های مذکور را از طریق سامانه‌های جامع به‌روز و مبنای ارائه خدمات و گرفتن گزارش‌ها قرار دهند و هر رده که از هر منبعی به کارکنان ارائه خدمات می‌دهد خود را ملزم به ثبت اطلاعات در کارت خدمات و همچنین نظرسنجی قبل از برنامه‌ریزی و یا حتی پس از اجرا برنامه‌ها به منظور گرفتن بازخورد از کارکنان برای برنامه‌ریزی آتی توسط مسئولان لازم است.

پیشنهاد مبتنی بر نتایج فرضیه فرعی سوم: پیشنهاد می‌شود که سازمان در ارائه خدمات بی‌منت، عزت‌مدار و احترام‌آمیز، توجه به احترام و رفتار شایسته سزاوار سازمان داشته باشد. البته لازم به ذکر است که این عامل (عدالت مرادده‌ای در ارائه خدمات و نقش آن در انگیزش) در جامعه مورد بررسی متوسط بود؛ یعنی با توجه به نوع سازمان و تفکرهای حاکم در آن، نشان از رعایت این عامل دارد که خود منشأ اصلی انگیزش باوجود ضعف در ارائه خدمات رفاهی عدالت‌محور (توزیعی و رویه‌ای) بوده است. پیشنهاد می‌شود سازمان به این عامل (داشتن عدالت مرادده‌ای خوب) به عنوان یک نقطه قوت توجه داشته و در راستای تقویت دو عامل یعنی عدالت توزیعی و رویه‌ای و برنامه صحیحی برای حفظ عدالت مرادده‌ای برای توزیع خدمات داشته باشد. در اینجا این نکته نیز پیشنهاد گردد:

- که در ساختار سازمان مراکز خدمات در زیرمجموعه بازرسی مراکز خدمت یک چارت سازمانی مصوب برای ارجاع و رسیدگی به اعتراض‌های کارکنان ایجاد گردد.

• همواره این نکته باید به عنوان یک منشور اخلاقی و سند رسالت در مراکز خدمات مورد توجه باشد که با تمام توان در حل مشکل کارکنان که تلاش کنند و آن‌چنان با کارکنان متقاضی رفتار کنند که گویا برای خودشان انجام می‌دهند.

پیشنهاد مبتنی بر نتیجه فرضیه اصلی: پیشنهاد می‌شود که سازمان با تقویت خدمات رفاهی عدالت‌محور می‌تواند انگیزش کارکنان سازمان را تقویت نماید چرا که این اصل پذیرفته شده است که ارائه خدمات ارتباط مستقیم با انگیزش دارد و ارائه عدالت‌محور آن در یک سازمان انقلابی که با تفکرهای انقلابی، مکتبی و ارزشی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی شکل گرفته که نگین این آموزه‌ها رعایت عدالت است؛ بنابراین، باید گفت که رعایت عدالت در تمام بخش‌ها و در همه موارد با توجه به توان سازمان می‌تواند نتیجه و تأثیر فزاینده در افزایش انگیزش کارکنان داشته باشد.

منابع و مآخذ

ابطحی، سیدحسین (۱۳۷۵)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ سوم.

ابطحی، سیدحسین (۱۳۹۲)، *مدیریت منابع انسانی (از تئوری تا عمل)*، تهران: فوژان.
بابامرادی، جمال (۱۳۸۸)، *بررسی ارتباط بین نظام جامع خدمات و رضایت کارکنان ستاد مشترک، دانشگاه امام حسین (ع)*.

داودیان، فاطمه (۱۳۸۹)، «بررسی رضایت‌مندی مشتریان بانک رفاه و ارتباط آن با کیفیت خدمات بانک»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کردستان*.
رابینز، استیفن (۱۳۷۷)، *رفتار سازمانی*، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص: ۱۷۰-۱۷۱.

رابینز، استیفن (۱۳۸۴)، *رفتار سازمانی (مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها)*، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، چاپ چهارم، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، صص: ۳۲۶-۳۲۵.

رامین مهر، حمید؛ اکرم هادی‌زاده مقدم و ایمان احمدی (۱۳۸۸)، «بررسی رابطه بین ادراک از عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی»، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، شماره ۲.
رحیمی‌پور، روناک (۱۳۹۰)، «بررسی مقایسه‌ای معیارهای عملکردی و غیرعملکردی بر پرداخت پاداش‌های سازمانی و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی و حرفه‌ای استان کردستان»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی کردستان*.
سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان*، تهران: نگاه دانش.

سینگر مارک (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل‌آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

شمس‌احمر، مهران؛ برزو فرهی بوزنجانی و محمدابراهیم سنجقی (۱۳۸۸)، «آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی کارکنان پایور سال تحصیلی ۸۹-۸۸»، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.

صمدی، منصور؛ بهمن حاجی‌پور و حسین فارسی‌زاده (۱۳۸۷)، «نارسایی در ارائه خدمات، استراتژی‌های احیای خدمات و تأثیر آنها بر رفتار مصرف‌کننده»، نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، صص ۷۱-۸۶.

عامریان، وحید (۱۳۹۲)، «بررسی چالش‌های نظام خدمات رفاهی کارکنان» (مطالعه موردی یکسان‌سازی در خدمات)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی گرایش نگهداشت، دانشگاه امام حسین (ع)، صص: ۶-۷، ۱۰۸.

قاسمی، محمد (۱۳۸۸)، «ارزیابی کیفیت خدمات سازمان تأمین اجتماعی از دیدگاه مشتریان و کارکنان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنجندج، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت اجرایی، ص: ۱۸.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، میر.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران: میر.

نوری، حمید و راسل رادفورد (۱۳۸۱)، مباحث نوین در مدیریت تولید و عملیات، ترجمه دردانه داوری، جلد اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، صص: ۵۰۷-۵۰۸.

Allred, A, &Valentin, E.K. (2010). Pricing risky service s: preference and quality considerations, Journal of Product & Brand Management, 19/1, 54 – 60.

Bessell I, Dicks B, Wysocki A, Kepner K. (2002), Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. Available from:<http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/HR/HR01700.pdf>

Cohen- charash, Yochi & Paul E. Spector, (2001), The role of justice in organizations: ameta – analysis; organizational behavior and human decision processes, Volume 86, No.2, November, pp 278-321.

- Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed, John Wiley & Sons, Chichester.
- Herington, C and Weaven, S. (2009)», E-retailing by banks: e-service quality and its importance to customer satisfaction, *European Journal of Marketing* Vol. 43 No. 9/10, pp. 1220-1231.
- Johns, N. (1999), What s this Thing Called Service, *European Journal of Marketing*, 33(9/10), 958-973.
- Khuwaja, A, (2004), Comparison of job satisfaction and stress among male and female doctors in teaching hospitals of Karachi, *J Ayub Med Coll Abbottabad*,16(1):23-7.
- Robbins, S.P, (2001), *Organizational Behavior*,New Dehli, Prentice Hall, Inc.
- Sehnder, B, (1993), Defining and measuring the quality of customer service,*Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 8, No. 6, pp. 11-17.