

ارائه مدلی به منظور طبقه‌بندی پاداش‌های غیرمالی (مورد مطالعه: نیروی انتظامی شهرستان یزد)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۶/۱۶

غلامرضا بردبار^۱، عالیه حق‌بین^۲، رضا ابراهیم‌زاده پزشکی^۳

از صفحه ۳۳ تا ۵۶

چکیده

هدف پژوهش حاضر دسته‌بندی پاداش‌های غیرمالی با بهره‌گیری از مدل کانو است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش را کارکنان نیروی انتظامی شهرستان یزد تشکیل داده است که با استفاده از جدول مورگان از میان آن‌ها، ۳۲۲ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی ساده به‌عنوان نمونه انتخاب شده‌اند و از این تعداد ۳۰۱ نفر در امر پژوهش همکاری کرده‌اند. با توجه به مطالعات پیشین و اعمال نظر ۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و انتظامی پاداش‌های غیرمالی در ۱۴ بعد دسته‌بندی شده و به‌عنوان مبنایی برای تدوین پرسش‌نامه مورد توجه قرار گرفته است. به منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه علاوه بر استفاده از آلفای کرونباخ (۰/۸۲۱)، از شاخص کاپا نیز استفاده شده که با مقدار ۰/۶۲۰ در سطح توافق معتبر قرار دارد. همچنین روایی پرسش‌نامه از طریق روایی محتوایی و از دو جنبه بهره‌گیری از مدل‌های پیشین و تشکیل گروه‌های کانونی حاصل شده است. بر اساس یافته‌های پژوهش از بین ۱۴ بعد شناسایی شده، ۵ بعد الزامی، ۴ بعد عملکردی و ۴ بعد جزء نیازهای جذاب هستند. ضمناً مشخص شد بعد مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور چالشی از نظر کارکنان نیروی انتظامی شهرستان یزد از قدرت انگیزانندگی پایینی برخوردار است؛ بر این اساس مدیران سازمان باید ارتقا نیازهای الزامی را به عنوان اولویت برنامه اجرایی خود در نظر گیرند و ابعاد قرارگرفته در دسته نیازهای عملکردی و جذاب را به‌عنوان مجموعه‌ای از اقدامات کم‌هزینه که دارای قدرت انگیزانندگی بالا هستند مورد توجه قرار دهند.

کلیدواژه‌ها

سیستم جبران خدمات، پاداش‌های غیرمالی، کانو، ضریب کاپا، نیروی انتظامی.

۱- استادیار و عضو هیئت علمی دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری دانشگاه یزد (E-mail: gbordbar@yazd.ac.ir)

۲ - دانشجوی کارشناسی مدیریت بازرگانی دانشگاه یزد (نویسنده مسئول، E-mail: a.haghbin22@gmail.com)

۳ - دانشجوی دکتری رفتار و منابع انسانی دانشگاه یزد (E-mail: rezapezeshki@stu.yazd.ac.ir)



مقدمه

مرور اجمالی نظریاتی که در علم مدیریت پیرامون منابع انسانی مطرح شده بیانگر آن است که در ابتدا انسان چون ماشینی قلمداد می‌شد که قابلیت جایگزینی داشته است. چرخه نگاه به انسان از نیروی انسانی شروع شده و پس از طی کردن مراحل منبع انسانی و سرمایه انسانی اکنون مفهوم استعدادهای انسانی خودنمایی می‌کند که جهت‌دهی افراد با توجه به توانمندی‌هایشان را در برمی‌گیرد. انسان به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل تولیدی در سازمان بوده و با هوش و درایتی که خداوند نصیب او کرده است می‌تواند دیگر عوامل تولیدی را در جهت تحقق اهداف سازمان مدیریت کرده و موجب رشد و ترقی سازمان شود (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴: ۲۰۵). با توجه به اهمیت منابع انسانی در سازمان و نقش آن در اهداف سازمانی، افزایش بهره‌وری منابع انسانی یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران امروزی است.

بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین معیار بهره‌وری است؛ زیرا عنصر اساسی در هرگونه تلاش برای بهبود بهره‌وری، انسان است (لطیفیان و دعایی، ۱۳۹۲: ۶). هنری و همکارانش^۱ (۲۰۰۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین انگیزش و بهره‌وری منابع انسانی در سازمان تربیت‌بدنی چنین نتیجه گرفتند که انگیزش و عوامل محیطی بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر زیادی دارد. انگیزه در یک تعریف ساده عبارت است از چرایی رفتار (هرسی و بلانچارد^۲، ۱۹۹۳: ۹۵) که موجب آغاز و تداوم فعالیت می‌شود و به‌طور کلی کارکنان برانگیخته نسبت به کارکنانی که بی‌انگیزه هستند بهره‌وری بیشتری دارند (هرزبرگ، ۱۹۸۶: ۴۳۵).

چگونگی ایجاد انگیزه در کارکنان و تثبیت آن همواره دغدغه ذهنی پژوهشگران و مدیران زیادی بوده است؛ در این میان نظام پرداخت و پاداش به عنوان سازوکاری مؤثر جهت حصول این هدف به کار می‌رود. می‌توان گفت براینده نظام پاداش انگیزش است و به همین دلیل نظام پاداش یکی از مهم‌ترین مسائل در حوزه منابع انسانی می‌باشد (گلنو^۳، ۲۰۱۰: ۱۰۴) که هم از نظر جلب رضایت کارکنان و هم از جهت اثربخشی برای

1 - Honary et al

2 - Hersey & Blanchard

3 - Galanou



همه سازمان‌ها حائز اهمیت است (آرمسترانگ^۱، ۲۰۱۱: ۱۰۸). اشکال مختلف پاداش دربرگیرنده پاداش‌های مالی و غیر مالی می‌باشند که در پژوهش‌های متعددی مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ لیکن اکثر تحقیقات بر جنبه‌های مالی پاداش متمرکز شده‌اند و تلاش کمی در راستای درک ارزش پاداش‌های غیرمالی صورت گرفته است (وانجیرو نیاگا^۲، ۲۰۱۵: ۲۴۰).

در رابطه با اثربخشی پول تردیدهایی توسط هرزبرگ و همکاران (۱۹۵۷) عنوان شده است؛ چرا که به ادعای آن‌ها گرچه فقدان پول باعث بروز ناخشنودی می‌شود؛ لیکن به‌کارگیری صرف اقدامات مالی به خشنودی با دوام منجر نخواهد شد (پهلوانیان و همکاران، ۱۳۹۰: ۲۹۳). اگر پاداش تنها به‌صورت مادی باشد، پس از مدتی اثر انگیزانندگی خود را از دست داده و تبدیل به یک ضد ارزش می‌شود. علاوه بر این، محدودیت بودجه و منابع همواره یکی از دغدغه‌های سازمان‌هاست (دهقان و همکاران، ۱۳۹۳: ۵۲). در فضای رقابتی کنونی که هریک از سازمان‌ها به دنبال جذب و حفظ کارمندان ماهر و کلیدی می‌باشند و مفهوم جنگ بر سر استعدادها مطرح شده است. عوامل غیرمالی توان بالقوه بهبود جایگاه سازمان در این زمینه را دارا هستند؛ زیرا آن‌ها ضمن کم‌هزینه بودن، اثر انگیزانندگی بلند مدتی دارند (وانجیرو نیاگا، ۲۰۱۵: ۲۴۰). مسئله اصلی پژوهش حاضر نیز طبقه‌بندی مطلوبیت پاداش‌های غیرمالی از دیدگاه کارکنان نیروی انتظامی شهرستان یزد است. نیروی انتظامی به منظور برقراری نظم و امنیت داخلی نیازمند اعتماد کامل مردم است و چنین امری، رفتار درست، منحرف نشدن در انجام وظیفه و امانت‌داری کارکنان نیروی انتظامی را می‌طلبد. نقش نظام جبران خدمات در نهادینه کردن چنین صفاتی غیرقابل‌انکار است؛ از این‌رو به دلیل ماهیت معنوی رفتار آرمانی و محدودیت بودجه‌ای که وجود دارد به‌کارگیری مناسب پاداش‌های غیرمادی می‌تواند به‌عنوان اهرمی کلیدی در نظر گرفته شود.

مبانی نظری پژوهش

جبران خدمات^۱ مفهوم گسترده‌ای که در دو دهه اخیر جایگزین واژه‌های مدیریت حقوق و دستمزد و سامانه پرداخت شده است و فرایند طراحی نظام‌های حقوق و دستمزد، نظام‌های پاداش، طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل و هم‌چنین تنظیم جداول حقوق و دستمزد را پوشش می‌دهد. جبران خدمات به معانی مختلف تفسیر می‌شود، کارکنان جبران خدمات را نتیجه تلاش‌ها یا پاداش کار برجسته خویش می‌دانند، در حالیکه کارفرمایان آن‌را به تلاش‌ها و توانایی‌های خود در بازگشت سرمایه‌گذاری یا آموزش کارکنان سازمان نسبت می‌دهند (سیدجوادی، ۱۳۷۸: ۳۱). بر اساس تفکر ملو، جبران خدمات، حوزه راهبردی برای سازمان‌هاست که تحت تأثیر توانایی کارفرمایان برای جذب متقاضیان کار، نگهداری و اطمینان از سطوح بهینه عملکرد کارکنان در رویارویی با اهداف راهبردی سازمان تعیین می‌شود. به باور بیردول و هلدن (۱۹۹۷) سه نظریه عمده انگیزشی که مبانی نظری برای راهبردهای جبران خدمات را فراهم می‌آورند عبارتند از: سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، دو عاملی هرزبرگ و مدل انگیزشی پورتر و لاولر (عباس‌پور، ۱۳۸۲: ۲۳۸).

برنامه‌های مؤثر جبران خدمت، مزایای متعددی دارد و نظام پاداش را می‌توان بخشی از آن قلمداد کرد. استفاده از نظام پاداشی که انگیزش کارکنان را به دنبال داشته باشد بسیار حائز اهمیت است. پیوند پاداش با عملکرد، کارکنان را به تولید و ارائه محصولات و خدمات بیشتر و بهتر ترغیب می‌کند؛ چرا که کارکنان تحقق اهداف خویش را در گروه دستیابی به اهداف سازمان می‌یابند (استوارت و براون، ۱۳۹۳: ۴۸۶).

پاداش^۲ ارائه یک پیامد خوشایند برای انجام رفتاری مطلوب از فرد به منظور افزایش تکرار است (جانسون^۳، ۲۰۱۵: ۹۱۰). پاداش به‌عنوان یکی از ابزارهای مهم جذب و نگهداری کارکنان است که با مدیریت صحیح آن می‌توان رفتارهای درست را ارزش‌گذاری کرد (رسولی و صالحی، ۱۳۹۴: ۲۰۶). متخصصان منابع انسانی و دیگر مدیران دریافته‌اند که یک نظام پاداش مناسب می‌تواند نتایج ارزشمندی را ایجاد کند،

1 - Compensation

2 - Reward

3 - Jonsson

نتایجی که از بهبود انگیزش و رضایت شغلی، وفاداری کارکنان و اخلاق نیروی کار، تا ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، متغیر و تأثیرگذار خواهد بود (هنمان^۱، ۲۰۰۷: ۵۹). پس به‌طور بالقوه مدیریت پاداش به معنای پیامدهای ارزشمند و مثبت کاری برای افراد است که بر کارآیی افراد و برنامه‌های راهبردی سازمان اثر می‌گذارد (ساندی و ساندی^۲، ۲۰۱۶: ۲۳۵).

پاداش‌ها را می‌توان به دو دسته پاداش‌های درونی و بیرونی تفکیک کرد. پاداش درونی مربوط به ارزشمند بودن نفس کار برای کارمند است، در این حالت رضایتی که فرد از انجام درست کار احساس می‌کند تنها پاداشی است که او انتظار دریافتش را دارد. پاداش بیرونی نیز به مثابه وسیله و ابزاری در دست مسئولان سازمان است که با ایجاد شرایط و سازوکارهایی برای دریافت آن‌ها رفتار کارکنان را در جهت مطلوب سوق می‌دهند (سعادت، ۱۳۹۴: ۲۵۹).

پاداش‌های بیرونی خود به دو شاخه پاداش‌های مالی و غیرمالی تقسیم می‌شوند. پاداش‌های مالی شامل افزایش حقوق پایه، پرداخت اقتضائی و مزایای کارکنان می‌شود. درحالی‌که پاداش‌های غیرمالی مستلزم هیچ‌گونه پرداخت مستقیمی نبوده و دریافت آن‌ها، محیط کار و زندگی کاری افراد را مطلوب‌تر می‌کند. پیشرفت فردی، آزادی عمل شغلی، تقدیر، گستره استفاده و پرورش مهارت‌ها، آموزش، فرصت‌های توسعه و رهبری دارای کیفیت را می‌توان به‌عنوان نمونه‌هایی از پاداش غیرمالی برشمرد (میشل آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۲۹۲). در ادامه شرح مختصری از اقدامات انگیزشی که در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته است ارائه خواهد شد.

توسعه فردی: آلدرفر (۱۹۷۳) بر اهمیت ایجاد فرصتی برای رشد، به‌عنوان راهی برای جبران خدمات افراد و نهایتاً وسیله ترغیب آن‌ها تأکید می‌ورزد. سازمان قادر است از طریق راهنمایی و فراهم کردن شرایط فراگیری برای کارمندان به شکوفایی استعدادهای بالقوه آن‌ها کمک کرده، روش‌هایی را تعیین کند که نشان دهد چگونه می‌توان ضمن پیشرفت شغلی افراد به آن‌ها پاداش داد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۲۹۵).



کسب شهرت/تکریم عمومی: تکریم نسبت به موفقیت‌های خاص یا همکاری‌های اثربخش، می‌تواند با تحسین عمومی فراهم شود که این مهم از طریق برنامه کارمند نمونه ماه، اطلاعیه‌ای با استفاده از اینترنت، نشریه داخلی یا تابلو اعلانات صورت می‌گیرد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۳۶۵).

قدردانی: این طرح‌ها سازمان را قادر می‌سازد تا به افراد نشان دهد که از طریق تمهیدات رسمی و غیررسمی به دستاورد آن‌ها ارج می‌نهد. این اقدامات می‌تواند به صورت رسمی و غیر رسمی باشد که از جمله آن می‌توان به تشکر کلامی، تشکر مکتوب و ثبت در پرونده فرد اشاره کرد (آرمسترانگ، ۱۳۹۰: ۳۶۴).

مشارکت: فرد لوتانز مشارکت را به معنای درگیر کردن افراد در اتخاذ تصمیم می‌داند و کیت دیویس مشارکت را به‌عنوان نوعی ضمانت ذهنی و عاطفی فرد تعریف می‌کند که او را برای نیل به اهداف و سهمیم شدن در مسئولیت‌های گروهی ترغیب و تشویق می‌کند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۸: ۵).

بهبود شرایط کاری: یک دفتر مفروش با تجهیزات مناسب، ساعات کاری شناور و مرخصی تشویقی می‌تواند عاملی باشد که به افراد شایسته و دارای عملکرد عالی داده می‌شود (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۶۸).

برنامه‌های رفاهی: برنامه‌های رفاهی باعث به وجود آمدن فرصت‌های مساعد برای رفع خستگی‌های ناشی از کار و فعالیت و ایجاد روحیه دوستی بین کارکنان و افراد خانواده آن‌ها می‌شود (میرسپاسی، ۱۳۶۳: ۳۷۶). در پژوهش حاضر این برنامه‌ها شامل فراهم کردن امکانات گردشگری، امکانات تفریحی، امکانات ورزشی و امکانات بهداشتی-سلامت برای کارمندان می‌باشد.

از دیگر پاداش‌های غیرمالی می‌توان به ارائه تسهیلات، فراهم کردن امنیت شغلی، قدردانی از خانواده کارمندان و ملاقات خصوصی کارمند با مدیر ارشد سازمان نام برد.

بسیاری از کارکنان پرداخت‌های مالی و به‌طور خاص پرداخت اقتضائی که انگیزه‌های مادی را پوشش می‌دهد، بهترین راه انگیزش می‌دانند؛ اما فرض اینکه پرداخت اقتضائی

انگیزش بلندمدت خلق می‌کند فرضی ساده‌انگارانه است و همان‌طور که رابینز^۱ در سال ۱۹۴۳ بیان کرده قدرتمندترین عامل انگیزشی در محیط کار قدرشناسی، قدرشناسی و باز هم قدرشناسی است. با کوچک‌ترین پاداش و توجه می‌توان از کارکنان سپاسگزاری کرده، اهمیت آن‌ها برای سازمان را به ایشان یادآور شد (سعادت، ۱۳۸۰: ۱۶۱).

پیشنه پژوهش

از دیدگاه سان و همکاران^۲ (۲۰۱۲: ۱۲) در مطالعه‌ای که با عنوان «راهبرد پاداش و اندازه‌گیری عملکرد در شرکت‌های بیمه کشور مالزی» صورت گرفت، مشخص شد که پاداش مالی یکی از موانع اصلی اندازه‌گیری دقیق میزان دست‌یابی به اهداف در سازمان‌هاست و به همین دلیل مدیران تلاش می‌کنند تا پاداش‌های غیرمالی را نیز در نظام پاداش خود بگنجانند؛ گونگار^۳ (۲۰۱۱: ۱۵۱۸) در پژوهش خود به بررسی ارتباط بین نظام مدیریت پاداش و عملکرد کارکنان با نقش میانجی انگیزه پرداخته است؛ او اذعان می‌کند که درک ویژگی‌های یک نظام پاداش توسط کارکنان سازمان، سبب انگیزش بیرونی در آن‌ها خواهد شد. لیکن به منظور افزایش انگیزه درونی کارکنان می‌بایست امکان ارتقای شغلی آنان فراهم شود و صرفاً از طریق نظام جبران خدمات مادی نمی‌توان در آن‌ها انگیزه درونی ایجاد کرد. وانجیرو نیاگا (۲۰۱۵) در مطالعه خود ضمن بررسی ارتباط بین پاداش‌های غیرمالی و حفظ کارمندان در مدارس خصوصی، پاداش غیرمالی را به‌عنوان یک عامل حفظ کارکنان در نظر می‌گیرند. همچنین نتایج پژوهش جاستین و لارنس در سال ۲۰۱۵ بیانگر وجود ارتباط معنادار بین ابعاد غنی‌سازی شغلی، استقلال شغلی و ارتقای شغلی با بعد پر اهمیت رضایت شغلی می‌باشد.

طی مطالعاتی که توسط اکبری و درویشی (۱۳۹۵) صورت گرفته است؛ ۲۴ متغیر اثرگذار بر میزان بهره‌وری نیروی انسانی معاونت‌آمد و پشتیبانی ناجا معرفی شده که از جمله آن، وجود زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری، امنیت شغلی، ارتقا کارمندان، شرایط محیط کار و امکانات و تسهیلات رفاهی می‌باشد. همچنین نبی‌اله دهقان و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در

1 - Robbins

2 - sun et al

3 - Gongor



قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا (ص) آجا» ضمن پیشنهادهایی که جهت رفع مشکلات نظام جبران خدمات قرارگاه مطرح می‌کند مواردی نظیر توجه بیشتر به کانون خانواده کارکنان، توجه به نیروهای نخبه، ارسال نامه رسمی قدردانی، برگزاری جلسات حضوری فرماندهان و مدیران در هر یگان با کارکنان‌شان و اقدامات توسعه فردی را به‌عنوان راهکارهایی برای ارتقای نظام جبران خدمات این سازمان برمی‌شمارد.

در پژوهش دیگری که توسط سمیه نعمتی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان طراحی نظام‌های جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری صورت گرفته، پاداش‌های غیرمالی اعم از عوامل در ارتباط با شغل (کار چالشی و فرصت رشد) و عوامل مربوط به محیط و شرایط شغل (ساعت‌های کاری شناور و شرایط مطلوب محیط کار) در سطوح بالاتر مدل ارائه شده در این پژوهش و در اولویت قرار گرفته‌اند؛ که بیانگر اهمیت انگیزشی بالای پاداش‌های درونی و غیرمالی در نظام جبران خدمات سازمان‌های دانش بنیان می‌باشد.

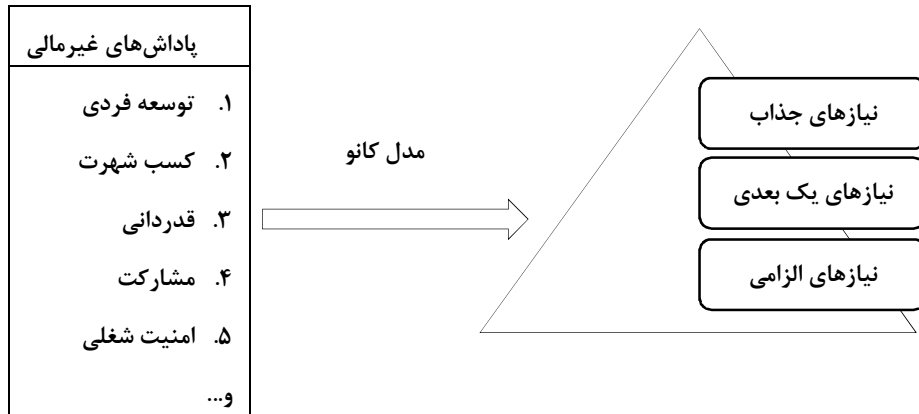
در جدول شماره یک به‌طور مختصر چند نمونه از تحقیقاتی که در این زمینه صورت گرفته، ارائه شده است.

جدول شماره ۱: پژوهش‌های انجام شده در خصوص پاداش‌های غیرمالی

ردیف	نویسنده؛ سال	عنوان پژوهش
۱	گونکار، ۲۰۱۱	بررسی ارتباط بین نظام مدیریت پاداش و عملکرد کارمندان با نقش میانجی‌گر انگیزه
۲	سوسمریس و گویترز، ۲۰۱۵	برداشت کارکنان از موانع مشارکت در آموزش و توسعه
۳	جاستین و لارنس، ۲۰۱۵	مشوق‌های غیرمالی و رضایت شغلی
۴	وینجیرا نیاگا، ۲۰۱۵	پاداش‌های غیرمالی و حفظ کارمندان
۵	نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲	طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان
۶	دهقان و همکاران، ۱۳۹۳	طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش

گرچه پژوهش‌های زیادی در زمینه جبران خدمات صورت گرفته لیکن وجه تمایز مقاله حاضر با آنچه تاکنون انجام شده است در محوریت موضوع آن می‌باشد؛ که بر اهمیت پاداش‌های غیرمالی در نظام جبران خدمات سازمان‌ها تأکید کرده و سعی در ارائه الگویی مناسب جهت اولویت‌بندی اقدامات انگیزشی، مبتنی بر پاداش‌های غیرمالی در سازمان دارد.

شکل شماره یک بیانگر مدل مفهومی پژوهش می‌باشد که طی آن محققین پس از شناسایی اقدامات انگیزشی غیرمالی با استفاده از تکنیک کانو فازی اقدام به دسته‌بندی این موارد کرده‌اند.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

روش این پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی؛ همچنین از نظر هدف و نتیجه نیز، کاربردی بوده و به صورت تک مقطعی و میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان نیروی انتظامی یزد تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها با استفاده از جدول مورگان ۳۲۲ نفر و به صورت روش نمونه‌گیری طبقه‌بندی تصادفی ساده انتخاب شدند. از میان ۳۲۲ پرسش‌نامه توزیع شده، ۳۰۱ عدد بازگشت داده شد و بر اساس آن‌ها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شده است. ابزار مورد استفاده در این پژوهش مدل کانو می‌باشد. مدل کانو نیازها و مشخصه‌های کیفی و عملکردی هر محصول را به سه طبقه تقسیم کرد که هر طبقه بیانگر یک نوع مشخص از نیازهای مشتری است. این سه نوع نیاز عبارتند از: نیازهای الزامی، نیازهای یک‌بعدی و نیازهای جذاب.

نیازهای الزامی (M)^۱: این دسته از نیازها همان ویژگی‌هایی می‌باشند که باید در یک محصول وجود داشته باشند و اگر ارضا نشوند مشتری به مقدار بسیار زیادی ناراضی

1 -Must-be



می‌شود. در طرف دیگر اگر این نیازها مطابق با خواسته‌های مشتری باشد تکمیل آن‌ها رضایت مشتری را افزایش نمی‌دهد.

نیازهای یک بعدی (O)^۱: در رابطه با این نیازها می‌توان اظهار داشت رضایت مشتری به اندازه سطح ارضای آن‌ها برطرف می‌شود. یعنی هرچه نیاز بیشتر تکمیل شود رضایت مشتری بیشتر تأمین می‌شود و برعکس. نیازهای یک بعدی معمولاً به طور صریح به وسیله مشتری تقاضا می‌شود.

نیازهای جذاب (A)^۲: این نیازها آن ویژگی‌های محصول هستند که اثر بیشتری بر چگونگی رضایت مشتری پس از دریافت محصول دارند. نیازهای جذاب هرگز به طور صریح به وسیله مشتری بیان نشده و یا توسط مشتری مورد انتظار واقع نمی‌شوند. ارضای کامل این نیازها رضایت مشتری را بیشتر افزایش می‌دهد. اگر مشتری آن‌ها را دریافت نکند احساس ناراضی نمی‌کند. برای مشخص نمودن هر چه بهتر این سه دسته نیاز اصلی از شکل ۱ استفاده شده است.

همان‌طور که در شکل شماره یک نشان داده شده است علاوه بر سه دسته نیاز اصلی دو دسته دیگر با حرف R^۳ (معکوس) و I^۴ (بی تفاوت) نشان داده شده است. ویژگی گروه معکوس (R) این می‌باشد که در صورت ارائه این ویژگی مشتریان ناراضی می‌شوند و در صورت عدم ارائه مشتریان خشنود می‌شوند. در حالت بی تفاوت (I) رضایت مشتریان تحت تأثیر این عوامل قرار نمی‌گیرد و برای مشتریان این که این ویژگی وجود داشته باشد یا خیر اهمیت ندارد (طباطبایی نسب و همکاران^۵، ۱۳۹۳: ۱۱۲-۱۱۰).

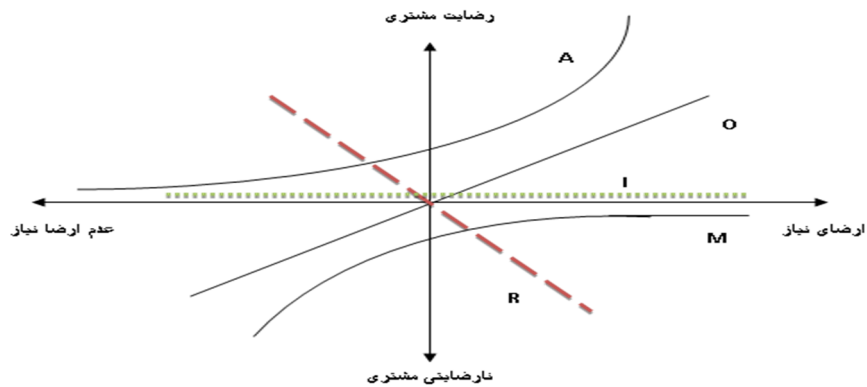
1 -One-dimensional

2- Attractive

3 - Reverse

4 -Indifferent

5 - Tabatbayenasab & et al



شکل شماره ۲: مدل کانو

چنانچه قبلاً مطرح شد مدل کانو قادر به طبقه‌بندی ویژگی‌های مؤثر بر رضایت مشتری است. در این مدل به منظور جمع‌آوری داده‌ها از ابزار پرسش‌نامه به‌طور ویژه‌ای استفاده می‌شود. این پرسش‌نامه برای هر ویژگی یک سؤال مطرح می‌کند که دارای دو بخش بوده، احساس و ادراک مشتریان نسبت به وجود یا عدم وجود ویژگی مورد نظر را مورد بررسی قرار می‌دهد؛ بخش اول هر سؤال را با فرم مطلوب و بخش دوم را با فرم نامطلوب می‌شناسند.

اغلب از مدل کانو فقط به منظور سنجش رضایت مشتریان و دسته‌بندی مؤلفه‌های کیفی و عملکردی در حوزه مدیریت کیفیت محصولات استفاده گردیده است (عزیزی و شفیعی، ۱۳۹۱: ۷۳)؛ اما باید توجه داشت که کارکنان اولین مشتریان هر سازمان هستند و انگیزش آن‌ها به وسیله ابزارهای متفاوت همواره دغدغه مدیران است.

طی پژوهش حاضر محققین با توجه به مطالعات صورت‌گرفته (دهقان و همکاران، ۱۳۹۳؛ آرمسترانگ، ۱۳۹۰؛ قلی‌پور، ۱۳۹۰؛ عباس‌زادگان، ۱۳۸۸؛ مشبکی، ۱۳۸۵) و برگزاری جلسه کانونی با حضور ۷ نفر از خبرگان دانشگاهی و انتظامی (۳ نفر از اساتید گروه مدیریت و ۴ نفر از کارکنان منابع انسانی نیروی انتظامی) که بالای هفت سال سابقه کار داشته و آشنا با موضوع بودند درمورد نحوه دسته‌بندی به اجماع نظر رسیده و نهایتاً اقدامات انگیزشی در قالب ۱۴ بعد دسته‌بندی شده‌اند که جدول شماره دو بیانگر آن می‌باشد.



جدول شماره ۲: دسته‌بندی پاداش‌های غیر نقدی

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
۱	توسعه فردی	-امکان ادامه تحصیل -شرکت در دوره‌های مهارتی -امکان ارتقا	سان و همکاران، ۲۰۱۲؛ وینجیرا نیاگا، ۲۰۱۵؛ دولان و شولر، ۱۳۸۰؛ سعادت، ۱۳۸۴؛ رابینز، ۱۳۸۷؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵؛ اکبری و درویشی، ۱۳۹۵؛
۲	کسب شهرت	-معرفی در وب‌سایت، نشریه سازمان و رسانه‌های جمعی -انتخاب به عنوان کارمند نمونه -قدردانی از فرد در جلسات گروهی	آرمسترانگ، ۱۳۹۰
۳	قدردانی	-تشکر کلامی -تشکر به صورت مکتوب و رسمی -ثابت قدردانی در پرونده	آرمسترانگ، ۱۳۹۰؛ طاهرپور و همکاران، ۱۳۹۱؛ دهقان و همکاران، ۱۳۹۳؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵
۴	مشارکت دادن	-شرکت در جلسات مهم -مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	سعادت، ۱۳۸۴؛ رابینز، ۱۳۸۷؛ اکبری و درویشی، ۱۳۹۵
۵	امنیت شغلی	-تبدیل وضعیت کاری -بیمه‌های خاص	میرسپاسی، ۱۳۶۳؛ سعادت، ۱۳۸۴؛ نیازی تبار و همکاران، ۱۳۹۱؛ نصیری‌پور و همکاران، ۱۳۹۲؛ اکبری و درویشی، ۱۳۹۵؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵
۶	بهبود شرایط کاری	-حق انتخاب تجهیزات دفتر، محل دفتر، رنگ دیوار -مرخصی تشویقی -ساعات کاری شناور	دولان و شولر، ۱۳۸۰؛ سعادت، ۱۳۸۴؛ آرمسترانگ، ۱۳۹۰؛ نعمتی و همکاران، ۱۳۹۲؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵
۷	تسهیلات	-اولویت قرار دادن فرد در وام کم‌بهره -اعطای بن‌های تخفیف	دولان و شولر، ۱۳۸۰؛ سعادت، ۱۳۸۴؛ آرمسترانگ، ۱۳۹۰
۸	هدیه ماندگار	-هدیه‌ای با آرم سازمان -تندیس	قلی‌پور، ۱۳۹۵
۹	امکانات گردشگری	-حق استفاده از امکانات گردشگری نظیر ویلا و سوئیت متعلق به سازمان در دیگر استان‌ها	میرسپاسی، ۱۳۶۳؛ دولان و شولر، ۱۳۸۰؛ سعادت، ۱۳۸۴؛ آرمسترانگ، ۱۳۹۰؛ دهقان و همکاران، ۱۳۹۳؛ اکبری و درویشی، ۱۳۹۵؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵
۱۰	امکانات تفریحی	-بلیط اماکن تفریحی -تجربه ویژه و خاص (اسب‌سواری و شترسواری، پرش از ارتفاع، تیراندازی به اهداف متحرک (تراپ))	اکبری و درویشی، ۱۳۹۵؛ قلی‌پور، ۱۳۹۵
۱۱	امکانات ورزشی	-استفاده از سالن ورزشی و استخر رایگان	

ردیف	ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
		به طور فردی و خصوصی - استفاده رایگان از تجهیزات ورزشی	
۱۲	امکانات بهداشتی - سلامت	- چک‌آپ سلامت - امکان مشاوره دوره‌ای رایگان (تحصیلی، بهبود سلامت جسمی و روانی و ...)	
۱۳	قدردانی از خانواده	- ارسال سبد گل به درب منزل - دعوت به یک وعده غذایی با خانواده - تهیه سرویس پذیرایی برای همسر	آرمسترانگ، ۱۳۹۰؛ دهقان و همکاران، ۱۳۹۳
۱۴	ملاقات خصوصی با مدیر ارشد	- دعوت به صرف نهار و نوشیدنی با مدیر ارشد و بیان نقطه نظرات	-

مدل طراحی شده دارای ۱۴ بعد است. روایی مدل حاضر از طریق روایی محتوا حاصل شده، که این امر از دو جنبه صورت گرفته است؛ جنبه اول، استفاده از اجزا و عوامل مدل‌های ارائه شده پیشین است که خود به روایی مدل منجر می‌شود و جنبه دوم، تشکیل جلسه‌های گروه کانونی و بهبود و اصلاح مدل اولیه بر اساس امکانات و اختیارات سازمان است. در این مرحله که در ۳ جلسه انجام شد شاخص‌ها فوق بومی‌سازی و نهایی شده و روایی صوری پرسش‌نامه پژوهش نیز گرفته شد.

به منظور سنجش پایایی پرسش‌نامه پژوهش، علاوه بر استفاده از آلفای کرونباخ که مقدار ۰/۸۲۱ را نشان داده از شاخص کاپا استفاده شده است. ضریب کاپا که ضریب توافق هم نامیده می‌شود ثبات و همبستگی نمرات بین مشاهده‌کنندگان، داوران یا ارزیابان مختلف یک موضوع را می‌سنجد و هرگاه بخواهیم به یک توافق کلی در مورد ابزار پژوهش دست یابیم به کار می‌رود. بر اساس مقالات موجود دسته‌بندی قدرت ضریب کاپا به قرار جدول شماره سه می‌باشد. با در نظر گرفتن مقادیر ارائه شده در جدول، حداقل مقدار قابل قبول برای ضریب کاپا ۰/۶ می‌باشد و مقادیر بالاتر از ۰/۸ در توافق دو داور یا ارزیاب ایده‌آل می‌باشد (محمد بیگی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۵۹).



جدول شماره ۳: وضعیت شاخص کاپا

مقدار عددی شاخص کاپا	وضعیت توافق
کم‌تر از ۰	ضعیف
۰-۰/۲	بی‌اهمیت
۰/۲۱-۰/۴	متوسط
۰/۴۱-۰/۶	مناسب
۰/۸-۰/۶۱	معتبر
۰/۸۱-۱	عالی

در پژوهش حاضر به منظور دست‌یابی به ضریب کاپا شاخص دیگری (از نخبگان مدیریت) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگران، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم کرده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط فرد مذکور مقایسه شده است. در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت، شاخص کاپا محاسبه شده است. همان‌طور که در جدول شماره چهار نشان داده شده است، مقدار شاخص کاپا برابر با ۰/۶۲۰ محاسبه شد که با توجه به جدول شماره سه در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

جدول شماره ۴: وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط پژوهشگر و فرد دیگر

	نظر محقق			
	بله	خیر	مجموع	
نظر خبره دیگر	بله	A= 10	B= 2	۱۲
	خیر	C= 4	D= 0	۴
	مجموع	۱۴	۲	۱۶

$$\text{توافقات مشاهده شده} = \frac{A+B}{N} = \frac{10}{16} = 0/625$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{12}{16} \times \frac{14}{16} \times \frac{4}{16} \times \frac{2}{16} = 0/02$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0/625 - 0/02}{1 - 0/02} = 0/620$$

یافته‌ها

بر اساس اطلاعات حاصل از ۳۰۱ پرسش‌نامه بازگشت داده شده، مردان ۸۲ درصد از نمونه آماری و زنان ۱۸ درصد آن را تشکیل می‌دهند که از این تعداد ۹۲ درصد متأهل، ۴۶ درصد در بازه سنی ۲۰ الی ۳۰ سال قرار داشته ۵۷ درصد آن‌ها دارای مدرک کارشناسی می‌باشند. هم‌چنین این اطلاعات بیانگر آن است که ۶۲ درصد آزمودنی‌ها دارای سابقه کار ۵ الی ۱۰ سال می‌باشند.

چنانچه پیشتر مطرح شد پرسش‌نامه‌ها براساس الگوی کانو تدوین شده است؛ به منظور تحلیل این پرسش‌نامه روش‌های گوناگونی وجود دارد که در پژوهش حاضر تحلیل داده‌ها به کمک روش بیشترین فراوانی صورت گرفته است. جدول شماره پنج حاوی ماتریس نتایج نهایی حاصل از تحلیل پرسش‌نامه‌ها است.

جدول شماره ۵: ماتریس نتایج نهایی

ویژگی‌ها	طبقات کانو	A (جذاب)	M (الزامی)	O (عملکردی)	R (معکوس)	Q (قابل تردید)	I (بی تفاوت)	جمع کل	نوع
توسعه فردی	۱۸۹	۱۸	۸۱	۱	۶	۶	۳۰۱	A	
شهرت	۱۳۶	۱۱	۹۰	۱۸	۱۶	۳۰	۳۰۱	A	
قدردانی	۱۱۳	۹۰	۸۱	۴	۶	۷	۳۰۱	A	
مشارکت	۷۹	۲۳	۸۸	۰	۱	۱۱۰	۳۰۱	I	
امنیت شغلی	۳۶	۲۰۷	۴۱	۱	۴	۱۲	۳۰۱	M	
فضای کاری	۸۱	۶۹	۱۴۳	۰	۲	۶	۳۰۱	O	
تسهیلات	۹۰	۱۹۱	۷	۲	۲	۹	۳۰۱	M	
هدیه	۶۶	۹۷	۸۱	۱	۱	۵۵	۳۰۱	M	
گردشگری	۷۸	۵۶	۱۰۱	۳۵	۲۴	۷	۳۰۱	O	
تفریحی	۵۹	۹۱	۱۰۸	۱۲	۱۸	۱۳	۳۰۱	O	
ورزشی	۴۸	۱۱۵	۱۰۳	۱۸	۶	۱۱	۳۰۱	M	
بهداشتی	۸۱	۱۵۱	۵۷	۲	۵	۵	۳۰۱	M	
خانواده	۳۸	۵۴	۱۶۸	۱۱	۱۸	۱۲	۳۰۱	O	
ملاقات با مدیر	۷۳	۳۸	۴۴	۲۱	۳۴	۹۱	۳۰۱	A	



همان طور که در جدول فوق نمایش داده شده است ماتریس نتایج نهایی کانو بیانگر فراوانی پاسخ‌های مربوط به هر ویژگی در ۶ طبقه می‌باشد. چنانچه قبلاً مطرح شد به منظور تحلیل داده‌ها از روش بیشترین فراوانی مدل کانو بهره گرفته شده است که طی آن در انتهای ماتریس نتایج ستون جدیدی اضافه شده و در آن ستون از بین پاسخ‌های مربوط به هر ویژگی، آن که بیشترین فراوانی را دارد انتخاب می‌شود (عزیزی و شفيعی، ۱۳۹۱: ۸۴). بنابراین با توجه به جدول شماره پنج، دسته‌بندی پاداش‌های غیرنقدی به شرح جدول زیر است.

جدول شماره ۶: نتایج تحلیل پرسش‌نامه

ابعاد	
<ul style="list-style-type: none"> - امنیت شغلی - تسهیلات - هدیه ماندگار - امکانات ورزشی - امکانات بهداشتی-درمانی 	نیازهای الزامی (M)
<ul style="list-style-type: none"> - فضای کاری - امکانات گردشگری - امکانات تفریحی - تکریم خانواده 	نیازهای عملکردی (O)
<ul style="list-style-type: none"> - توسعه فردی - شهرت - قدردانی - ملاقات خصوصی با مدیر 	نیازهای جذاب (I)

همان طور که در جدول شماره شش خلاصه شده است. پس از تحلیل پرسش‌نامه‌ها از طریق روش بیشترین فراوانی و به کمک نرم‌افزار اکسل از میان ۱۴ بعد مطرح شده در پژوهش، ۵ اقدام به عنوان نیازهای الزامی، ۴ اقدام نیازهای عملکردی و ۴ اقدام جزء نیازهای جذاب مدل کانو دسته‌بندی شده‌اند؛ هم‌چنین اکثر کارکنان نسبت به افزایش مشارکت در امور بی تفاوت بوده‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

هر کوششی در جهت بهتر اداره کردن انسان‌ها مستلزم کشف نیازهای اساسی و درک انگیزه رفتار افراد در گروه‌های مختلف کاری است؛ برای این منظور سازمان باید از محرک‌هایی استفاده کند؛ چنانچه مطرح شد یکی از مهم‌ترین این ابزارها جهت افزایش کارآیی و اثربخشی، نظام پاداش می‌باشد. در پژوهش حاضر پاداش‌های غیرمالی مورد توجه قرار گرفته و با استفاده از تکنیک کانو نسبت به دسته‌بندی پاداش‌های غیرمالی براساس یک نمونه ۳۰۱ نفری اقدام شده است.

- نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که امنیت شغلی، تسهیلات، هدیه ماندگار، امکانات ورزشی، امکانات بهداشتی-درمانی به عنوان نیازهای اساسی کارکنان مطرح است که عدم ارضای این دسته از نیازها منجر به نارضایتی شدیدی خواهد شد. بیشتر عوامل این دسته بر طبق هرم مازلو نیازهای اولیه و فیزیولوژیکی افراد را تأمین می‌کند و بایستی در اولویت برنامه‌ریزی از سوی مدیران قرار گیرد.

- در مدل کانو نیازهای عملکردی دسته دیگری است که طبق پژوهش به عمل آمده در نیروی انتظامی یزد شامل بهبود فضای کاری، امکانات گردشگری، امکانات تفریحی و تکریم خانواده می‌باشد. این نیازها به نوعی، جنبه سرگرمی و اجتماعی شدن داشته و تا مقداری نیازهای سطح چهارم مازلو را پوشش می‌دهد.

- بر پایه دسته‌بندی انجام شده طی پژوهش حاضر، در نهایت توسعه فردی، شهرت، قدردانی و ملاقات خصوصی با مدیر به عنوان نیازهای جذاب شناسایی گردید که ارضای این دسته از نیازها رضایت فوق‌العاده‌ای در بین پرسنل ایجاد خواهد کرد. این نیازها نیز در سطح چهارم هرم مازلو قرار گرفته است و جزء نیازهایی محسوب می‌شود که ارضای آن‌ها رضایت بیشتر و عمیق‌تری را به ارمغان می‌آورد. نتایج این دسته با پژوهش کابیاتی^۱ و همکاران (۲۰۱۶) و انصاری و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد و بر اساس نظریه هرزبرگ^۲ (۱۹۸۶) در خصوص عوامل بهداشتی-انگیزشی یا همان نظریه دوعاملی نیز قابل توجیه است. لیکن آنچه مشخص است

1- Cabiati

2- Herzberg



یکی از انتقادات وارد بر مدل هرزبرگ از سوی محققانی نظیر کانو، تغییر ماهیت نیازها در طول زمان و متناسب با شرایط محیط می‌باشد که بر اساس این نگاه نمی‌توان طبقه‌بندی ثابت و مشخصی ارائه کرد.

تحقیقات متعددی نتایج به‌دست آمده در این پژوهش را صحت‌گذاری می‌کند که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعات وینجیرا نیگا (۲۰۱۵)، جاستین و لارنس (۲۰۱۵)، سمیه نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)، نبی‌اله دهقان و همکاران (۱۳۹۳) و اکبری و درویشی (۱۳۹۵) اشاره کرد. هم‌چنین پژوهشی که توسط مک کینزی^۱ (۲۰۱۰) در راستای پاداش‌های مالی و غیرمالی سازمان‌ها بر روی بیش از هزار نفر از مدیران، کارکنان و کارشناسان شرکت‌های مختلف انجام گرفته است نشان می‌دهد که پاداش‌های انگیزشی غیرمالی به ترتیب اولویت شامل ۱- تشویق و ترغیب فرد از جانب مدیر مستقیم، ۲- توجه از جانب مدیران ارشد سازمان، ۳- ایجاد فرصت رهبری کارهای تیمی یا پروژه‌های کاری می‌باشد. این سه نوع انگیزش باعث می‌شود کارکنان دریابند که سازمان برایشان ارزش قائل بوده، به راحتی و انگیزه کاری ایشان اهمیت می‌دهد و در عین حال فرصت‌های ارتقای شغلی را نیز برایشان فراهم می‌آورد که کاملاً یافته‌های پژوهش حاضر را تأیید می‌کند.

بدون شک هریک از ابعاد ارائه شده در این پژوهش به نوبه خود حائز اهمیت بوده و جهت ارتقای سطح رضایت شغلی و انگیزه، حمایت از هر یک از آن‌ها ضرورت دارد. همان‌طور که اشاره شد عدم توجه به نیازهای اساسی نارضایتی کارکنان را به دنبال خواهد داشت و نیازهای عملکردی و اساسی به‌طور مستقیم بر رضایت کارکنان اثر گذاشته و سازمان را قادر می‌سازند با هزینه‌ای ناچیز، کارکنانی بهره‌ور داشته باشد. آنچه به‌طور خاص در این پژوهش متفاوت از تحقیقات مشابه است قرار گرفتن بعد مشارکت در دسته بی‌تفاوتی است.

طبق تحقیقات هرزبرگ (۱۹۸۶)، جوی^۲ (۲۰۰۱)، کابیاتی^۳ و همکاران (۲۰۱۶)، اریک وب و همکاران^۴ (۲۰۱۵) و بسیاری از دیگر محققین حوزه رفتار و انگیزش، عوامل در ارتباط

1- Mc Kinsey

2- Joy M

3- Cabiati

4- Eric Webb

با شغل نظیر کار چالشی، فرصت رشد، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، آزادی عمل و بازخورد کاری به‌عنوان عوامل تأثیرگذار بر نظام جبران خدمات در سازمان‌ها مطرح می‌باشد. مطالعات متعددی مشارکت کارکنان را به عنوان یکی از بایدهای کسب و کار برای رهبری در تمامی سطوح به‌خصوص مدیران اجرایی معرفی کرده‌اند (درفان و همکاران^۱، ۲۰۱۶؛ سوسمریس و کویترز^۲ (۲۰۱۵)). با این وجود یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر بی‌تفاوتی کارکنان نیروی انتظامی یزد نسبت به مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و انجام امور چالشی و مهم می‌باشد و به زعم آن‌ها این اقدام از قدرت انگیزانندگی بالایی برخوردار نمی‌باشد. با در نظر گرفتن فرهنگ سازمانی و شرایط کاری متفاوت بر سازمان‌های نظامی در کشور که غالباً دیوان‌سالارانه و اقتدارمآبانه می‌باشد (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۳: ۹۵) می‌توان علت بی‌تفاوتی کارکنان نسبت به مشارکت را قابل قبول دانست.

پیشنهادهای

بر اساس موارد بیان شده پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان ابتدا به نیازهای سطح اساسی توجه کرده و برای ارضای آن روش‌های اجرایی را تهیه و اطلاع‌رسانی کنند. در ادامه نیز ابعاد قرارگرفته در دسته نیازهای عملکردی و انگیزشی که هزینه‌چندانی ندارند باید مورد توجه قرار گیرند. به رغم وجود مقالات و سخنرانی‌های متعدد در خصوص توجه به این دست از نیازها و پژوهش‌های مشابه زیادی که در زمینه‌ی جبران خدمات صورت گرفته و بر اهمیت پاداش‌های غیرمالی تأکید کرده‌اند، استفاده از پاداش‌های غیرمالی در سازمان‌ها چندان افزایش نیافته است که ناشی از اعتقاد مدیران به این باور می‌باشد که پول انگیزه‌نهایی کارکنان را فراهم می‌آورد؛ شاید علت این نگرش لزوم اقدامات انگیزشی غیرمالی به صرف وقت بیشتر از جانب مدیران میانی و ارشد سازمان‌ها است که قاعدتاً رده‌های بالاتر سازمان این فرصت را کم‌تر دارند. لیکن پژوهش حاضر با دسته‌بندی پاداش‌های غیرمالی، این امر را برای مسئولان نیروی انتظامی یزد تسهیل کرده و در صورت کاربرد منطقی و برنامه‌ریزی‌شده می‌تواند مفید واقع شود.

1- Draffan et al

2- Susomrith & Coetzer

منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۰). مدیریت جبران خدمات، ترجمه سید رضا سیدجوادین، بهروز پورولی و الهام جمالی پویا، انتشارات ارگ: ۳۶-۳۶۳.
- آرمسترانگ، میشل (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، ترجمه حسین پهلوانیان، سیدمهدی میرحسینی زواره و جمشید کامی، انتشارات نیکو روش: ۲۹۵-۲۹۰.
- اکبری، محمد علی؛ درویشی، مسلم (۱۳۹۵). ارزیابی عوامل اثرگذار بر نیروی انسانی معاونت آماذ و پشتیبانی ناجا، فصلنامه علمی-ترویجی اندیشه آماذ، شماره ۶۴: ۵۶-۴۵.
- انصاری، محمد اسماعیل؛ دهقانی اناری، فرشید؛ شهبازی، غلامرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین عوامل انگیزشی بهداشتی با رضایت و ناراضی شغلی با استفاده از نظریه هرزبرگ، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال هفتم، شماره ۲: ۱۷۸-۱۹۶.
- خنیفر، حسین؛ مقیمی، سید محمد؛ جندقی، غلامرضا؛ زروندی، نفیسه (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین مؤلفه‌های اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲: ۱۸-۳.
- دهقان، نبی‌اله؛ قوچانی، سید محمود؛ علیزاده، حمید (۱۳۹۳). طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیا «ع» آجا، فصلنامه مدیریت نظامی، سال چهاردهم، شماره ۵۶: ۵۱-۷۷.
- رسولی، رضا؛ صالحی، علی (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات دانشگاه پیام نور: ۲۰۵-۲۱۰.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۴). مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت: ۲۶۷-۲۵۳.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۷۸). جبران خدمات، دانش مدیریت، سال دوازدهم، شماره ۴۵: ۵۲-۳۰.
- شمون ال. دولان؛ رندال اس. شولر (۱۳۸۰). مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، مترجم طوسی، محمد علی؛ صائبی، محمد، انتشارات آموز مدیریت دولتی: ۴۹۶-۴۹۰.
- طاهرپور، مریم؛ سفیدی، فاطمه؛ جوادی، امیر (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش شغلی از دیدگاه اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، فصلنامه دنا، دوره ۶، شماره ۱ و ۲: ۳۱-۲۲.
- طباطبایی‌نسب، سیدمحمد؛ نوری، ابوالفضل؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا (۱۳۹۳). پیاده‌سازی استراتژی برندینگ بر مبنای ابعاد سطح فرد محور مدل روانشناسی مصرف‌کننده از برند، فصلنامه مدیریت برند، سال اول، شماره ۱: ۱۰۱-۱۲۳.



- عباس‌پور، عباس، (۱۳۸۲). مدیریت منابع انسانی پیشرفته، انتشارات سمت: ۲۳۵-۲۴۱.
- عزیززی، شیرین؛ شفیعی رودپشتی، میثم (۱۳۹۱). کاربرد مدل کانو به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران زن آموزش‌وپرورش، پژوهش‌نامه زنان، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، سال سوم، شماره ۲: ۷۱-۹۴.
- عرب، سیدمحمد؛ ابراهیم‌زاده پزشکی، رضا؛ مروتی شریف‌آبادی، علی (۱۳۹۳). طراحی مدل فراترکیب عوامل مؤثر بر طلاق با مرور نظام‌مند مطالعه‌های پیشین، مجله تخصصی اپیدمیولوژی ایران، دوره ۱۰، شماره ۴: ۲۲-۱۰.
- قلی‌پور، آرین (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی (مفاهیم، تئوری‌ها و کاربردها)، انتشارات سمت: ۳۲۵-۳۲۰.
- گرگ‌ال، استوارت؛ کنت جی، براون (۱۳۹۳). مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل، ترجمه اعرابی، سید محمد؛ فیاضی، مرجان، تهران: انتشارات مهکامه.
- لطیفیان، احمد؛ دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۲). ترسیم مدل مفهومی بهره‌وری کارکنان با استفاده از رهیافت مدل‌سازی ساختاری تفسیری، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال ششم، شماره ۲۰: ۳۳-۵.
- محمد بیگی؛ ابوالفضل، محمدصالحی؛ نرگس، گل؛ محمد علی (۱۳۹۳). روایی و پایایی ابزارها و روش‌های مختلف اندازه‌گیری آن‌ها در پژوهش‌های کاربردی در سلامت، مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، دوره ۱۳، شماره ۱۲: ۱۱۷۰-۱۱۵۴.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۶۳). مدیریت منابع انسانی (نگرش نظام‌گرا)، انتشارات نقش جهان: ۳۸۵-۳۷۰.
- نصیری‌پور، امیراشکان؛ دلگشایی، بهرام؛ کلهر، روح‌الله؛ کیایی، محمدزکریا؛ شاه بهرامی، الهام؛ طباطبایی، سید سعید (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر رضایت شغلی کارکنان براساس نظریه هرزبرگ، مجله دانشکده پیرا پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۷، شماره ۴: ۳۶۵-۳۵۴.
- نعمتی، سمیه؛ خانف‌الهی، احمدعلی؛ مؤمنی، نونا (۱۳۹۲). طراحی نظام جبران خدمات در سازمان‌های دانش بنیان با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۳، شماره ۲: ۱۵۱-۱۳۲.
- نیازی‌تبار، مریم؛ حمیدی، مهرزاد؛ حسینی، سید عماد (۱۳۹۲). ارتباط عوامل انگیزشی-بهداشتی و عجزین شدن با شغل، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره ۱۹: ۶۲-۵۱.
- Armstrong, M., Duncan, B., & Reilly, P. (2011). Increasing the Effectiveness of Reward Management: An Evidence-Based Approach, Employee Relations, 33(2), pp. 106-120.

- Cabiati, M., Ripamonti, S. C., & Pozzi, M. (2016). Creating knowledge and Enhancing Change in Organisations. The Contribution of Authorship and Expansive Learning in a case study. *Learning, Culture and Social Interaction*, (11), pp. 97-104.
- Draffan, E. A., et al. (2016). Framework for Selecting Assistive Technology User-Participation Methods. *Journal of Assistive Technologies*, 10(2), pp.92-101.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., Dimitris, V. (2010). The Effect of Reward System on Job Satisfaction in an Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study. *Canadian Social Science*, 6(5), pp.102-123.
- Gungor, P. (2011). The Relationship between Reward Management System and Employee Performance with The Mediating Role Of Motivation: A Quantitative Study On Global Banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (24), pp.1510-1520.
- Heneman, R. L. (2007). Implementing Total Rewards Strategies: A Guide to Successfully Planning and Implementing a Total Rewards System: pp. 57-74.
- Hersey, P., & Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice-Hall, pp. 93-106.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1975). *The Motivation to Work*, New york. Wiley, pp.120-138.
- Herzberg, F., (1986). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* New York: The Leader Manager: pp. 433-448.
- Honary, H., et al. (2006). Relation between Motivation & Productivity of Human Resources In Body Training Organizations. *Journal of spring movement* 27.
- Joy, A. (2001). Gift Giving in Hong Kong and the continuum of Social Ties. *Journal of Consumer Research*, 28(2), pp. 239-256.
- Justin Mgbechi, O. G. & Lawrence, I. N. (2015). Non-Financial Incentives and Job Satisfaction Among Hotel Workers In Port Harcourt". *Journal of scientific research & Reports*. 6 (3), pp. 227-236.
- Jonson, S. (2015). The effects of reward system on bank credit losses—an Agent-Based Model. *Managerial Finance*, 41(9), pp. 908-924.
- Korhonen-Sande, S., & Bingen Sande, J. (2016). Improving Customer knowledge Transfer In Industrial Firms: How Does Previous Work Experience Influence the Effect Of Reward Systems? *Journal Of Business & Industrial Marketing*, 31(2), pp. 232-246.
- Sun, O.T., Theen, Y.M., & Heng, T.B. (2012). The reward strategy and performance measurement (Evidence from Malaysian Insurance Companies). *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 2(1), pp. 1-13



- Susomrith, P., & Coetzer, A. (2015). Employees' Perceptions of Barriers to Participation in Training and Development in Small Engineering Businesses, *Journal of Workplace Learning*, 27(7): 561-578.
- Wanjiru Nyaga, J. (2015). Non-Financial Reward and Employee Retention in Private Primary Schools In Kenya: Kiambu County, *International Journal Of Management And Commerce Innovations*, 3(1), pp. 240-254.
- Webb, I. C., Lehman, M. N., & Coolen, L. M. (2015). Diurnal and Circadian Regulation Of Reward-related Neurophysiology and Behavior. *Physiology & Behavior*, 143, pp. 58-69.

