

بررسی رابطه بین برنامه جبران خدمات و انگیزش کارکنان (مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی استان کردستان)

دکتر سید محمد موسوی جد

عبدالله نادری

چکیده

این پژوهش در پی شناسایی رابطه بین برنامه جبران خدمات و انگیزش کارکنان در اداره کل امور مالیاتی استان کردستان بود، که بعد از بیان مسأله و تدوین ضرورت موضوع، اهداف و فرضیات تدوین شده و بعد از تعریف مفهومی و عملیاتی متغیرها فصل دوم در راستای اهداف و فرضیات نگاشته شد. در فصل دوم ابتدا مبانی نظری مرتبط با دو متغیر جبران خدمت و انگیزش شغلی بررسی شد، پس از مرور پیشینه‌های تجربی داخلی و خارجی چارچوب نظری و مدل پژوهش طراحی شد. جامعه آماری را کلیه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان در سال ۱۳۹۳ (۲۸۴ نفر) تشکیل داده‌اند، بر اساس فرمول کوکران ۱۶۳ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین شدند؛ پژوهش به روش توصیفی از نوع همبستگی انجام شده است. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه بوده که بعد از برآورد اعتبار و پایایی در بین پاسخگویان توزیع گردید. برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آلفا در پرسشنامه سبرنامه های جبران خدمت ۰,۸۶ و در پرسشنامه انگیزش شغلی ۰,۸۴ به دست آمد بعد از تکمیل پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS20 و آزمون های آماری ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چند متغیره به روش گام به گام) محاسبه و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج آزمون فرضیات همان طور که مورد انتظار محقق بود، نشان داد که بر اساس مقدار B ضریب توزیع برنامه های جبران خدمت مستقیم (۱,۴۰۷) به مراتب بیشتر از مقدار ضریب توزیع برنامه های جبران خدمت غیر مستقیم می باشد. مقدار بتا آنها نیز گویای این مطلب بود که دخالت دادن برنامه های جبران خدمت مستقیم دارای سهم و نقشی به شکل مستقیم و بیشتر از دخالت دادن برنامه های جبران خدمت غیر مستقیم است. زیرا بر اساس بتای بدست آمده به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار برنامه های جبران خدمت مستقیم به اندازه ۱,۴۰۷ در انحراف معیار انگیزش شغلی تغییر مستقیم ایجاد می گردد. هم چنین به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار برنامه های جبران خدمت غیرمستقیم ۰,۳۴۸ در انحراف معیار انگیزش شغلی تغییر ایجاد می شود

کلید واژه‌ها: جبران خدمت، انگیزش شغلی، برنامه های جبران خدمت مستقیم، برنامه های جبران خدمت غیر مستقیم.

مقدمه

منابع انسانی از مهمترین عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست یک سیستم اجتماعی است. این منابع انسانی هستند که ضامن بقا، عامل تاثیرگذار و رمز موفقیت یک سیستم هستند، عامل منابع انسانی می‌تواند منابع فیزیکی و مادی را به هدر داده و اتلاف کند، از بین ببرد یا آن را بارور کند منابع انسانی از اصلی ترین دارایی های سازمان ها است (یوسفی و عرفانی، ۱۳۸۸: ۶۳). منابع انسانی جزء دارایی هاست که مستلزم مدیریت شایسته و مناسب است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۲: ۶). افراد انسانی نه فقط از لحاظ توانایی انجام کار بلکه از لحاظ علل یا اراده انجام کار با هم متفاوتند (مارک، ۱۳۷۰: ۸۳). یکی از متغیرهایی که برای کارکنان در سازمان ها مهم است جبران خدمات است. جبران خدمات به معانی مختلفی تعبیر می‌گردد. جبران خدمات عبارت است از تمام اشکال پرداخت مالی و خدمات ملموس و مزایایی که کارکنان بعنوان یک طرف قرارداد استخدامی دریافت می‌دارند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵: ۶). واز آنجا که سیستم های جدید حقوق و دستمزد با توجه به استراتژی کسب و کار و مسائل محیطی به سوی انعطاف پذیرتر شدن حرکت کرده اند، ترکیب های متفاوت پرداخت (نقدی، سهام، مزایای رفاهی وغیره) شکل گرفته است (مشبکی و علی پور درویشی، ۱۳۸۷: ۲۵۹) مدیریت جبران خدمات واژه ای است که بیشتر در کتب آمریکایی مطرح شده در حالی که ادعا شده است. واژه های سیستم پرداخت، مدیریت حقوق و دستمزد می باشد. ضروری است که نظام جبران خدمات با مفهومی که صرفاً حقوق و مزایا نیست بلکه کلید مزایای مالی و غیر مالی را شامل میشود. با این تعبیر که با توجه اینکه فرهنگ و استاندارد زندگی جوامع مختلف شاخص های خاصی برای کیفیت زندگی و کیفیت زندگی کاری دارند لذا نظام جبران خدمات هر سازمان به تناسب شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی باید طراحی و پیاده شود. نظام جبران خدمات در هر سازمان باید مقتضی با سایر تغییرات سازمان به تناسب طراحی شود و بهتر اینکه از لحاظ تغییرات روزمره شرایط محیطی نظام جبران خدمات و سایر زیر ساخت های سازمانی باید پویا و قابل انعطاف باشد و جریان نیروی انسانی ذخیره نیروی انسانی یک سازمان را میتوان به یک منبع یا استخر آب تشبیه کرد. جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می کند. جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی های دیگر که در طبیعت شغل است می باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی های مالی که به کارکنان داده می شود، اختصاص می یابد (کارل و کامیت، ۱۹۸۸: ۳۰۵) بنابراین، جبران خدمات به هر نوع دریافتی و ارزشی اطلاق می گردد که کارفرما یا سازمان در قبال انجام کار افراد برای سازمان، پرداخت یا ایجاد می کند؛ جبران خدماتی که سازمان تأمین می کند شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می گردد. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق العمل و امثال آن دریافت می کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی های مالی ای است که در قالب حقوق، دستمزد و حق العمل نمی گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح های بیمه، طرح های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می دهد و امثال آن می گردد. جبران خدمات غیرمالی به دو گروه تقسیم می شود: ۱. جبران خدمات غیرمالی که از شغل حاصل می شود و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی دار و پراهمیت حاصل می گردد؛ ۲. جبران خدمات غیرمالی که از محیط شغل فراهم می شود و آن، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد (نو و موندی، ۱۹۸۷: ۴۱۵). افرادی که برای انجام کار به استخدام سازمان در می آیند، فقط به دلیل دریافت پول یا حقوق و مزایا، ساعت ها به کار نمی پردازند، بلکه علاوه بر آن به دنبال ارضای نیازهای سطوح بالای خود مانند نیازهای اجتماعی، مطرح شدن، کسب موفقیت می باشند. بسیاری افراد هستند که با وجود عدم حقوق مناسب، کار خود را دوست دارند و با نهایت سعی و تلاش به انجام وظایف خود می پردازند. برعکس افرادی اند که با وجود حقوق مناسب در یک سازمان به دلیل شرایط محیطی و یا فرهنگ سازمانی نامناسب و همچنین عدم توجه به رشد و تعالی انسان، ارتباط خود را با سازمان قطع می کنند. سازمان ها در طراحی نظام جبران خدمات، اهداف متعددی را دنبال می کنند و متخصصان نیروی انسانی سازمان باید شناخت لازم از اهداف و

چگونگی دستیابی به آنها را داشته باشند. اصولاً اهداف یک سازمان از طراحی نظام جبران خدمات باید جذب و حفظ کارکنان شایسته و همچنین افزایش انگیزه آنها باشد (کارل و کازمیت، ۱۹۸۸: ۳۰۶). یکی از متغیرهایی که بر اساس پژوهش‌های قبلی از برنامه جبران خدمات تأثیر می‌پذیرد انگیزش است. نویسندگان موتور محرک، نیروی جهش دهنده و حرکت ساز انسان را انگیزه او می‌دانند و عقیده دارند در هر موفقیتی ۲۰ درصد تلاش و ۸۰ درصد انگیزه تأثیر گذار است. انگیزش از موضوعات اساسی و مورد توجه در مدیریت نیروی انسانی است و رشد قابلیت‌های انسانی به عنوان کاربردی‌ترین شکل دانش ابزاری توانمندکننده در جهت تسهیل پیشبرد اهداف اقتصادی، اجتماعی و سیاسی سازمانها در آمده است. انگیزش یکی از ابزارهای بسیار مهم در القای کارکنان برای تولید نتیجه مؤثر و کار آمد و خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های پیش‌بینی شده است (بسل و همکاران، ۲۰۰۲). انگیزش را بطور عام، اشتیاق برای تلاش کردن به منظور رسیدن به اهداف تعریف کرده‌اند. فرآیند انگیزش با نیازی برآورده نشده شروع می‌شود که ایجاد تنش نموده و فرد را بر می‌انگیزاند تا به جستجوی اهداف برود. اگر این اهداف بدست آید نیاز را بر آورده کرده و تنش را کاهش می‌دهد (کرکه آبادی، ۱۳۸۸). کارکنان بی انگیزه بهترین برنامه‌ها، اثر بخش‌ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می‌برند (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۳). ملک کله لند، نیاز به کسب موفقیت (انگیزه ممتاز بودن، به نتیجه رسیدن، تلاش برای موفقیت)؛ نیاز به کسب قدرت (نیاز به وادار کردن دیگران به انجام رفتاری که اگر وادار نشوند آن را انجام نمی‌دهند) و نیاز به ایجاد دوستی (تمایل به داشتن ارتباط دوستانه و نزدیک با دیگران) را عامل افزایش انگیزش کارکنان می‌داند (کرکه آبادی، ۱۳۸۸). آلد فر، پیرامون انگیزش نیازهای زیستن (پرداخت حقوق و مزایای شغلی و شرایط کاری)، نیازهای وابستگی (تعامل انسان با محیط) و نیازهای رشد را بیان می‌کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۱: ۱۵۷). آرچامز (۱۹۶۸) معتقد است که پاداش‌های بیرونی (مانند حقوق و دستمزد) موجب کاهش سطح کلی انگیزه می‌شود. در این نظریه چنین استدلال می‌شود که اگر سازمان از پاداش‌های بیرونی به عنوان جبران عملکرد برتر استفاده کند، پاداش‌های بیرونی کاهش می‌یابد (رابینز، ۱۳۷۴: ۲۱۱). لاتام و لاک (۱۹۷۹) در نظریه تعیین هدف مدعی هستند که وقتی افراد در تعیین هدف‌های ویژه مشارکت دارند، کارایی و انگیزش بالاتری خواهند داشت. بر اساس نظریه انتظار فرد در مقابل کاری که انجام می‌دهد، اگر به پیامد با ارزشی دست پیدا کند، به احتمال زیاد به ادامه کار مبادرت خواهد کرد و دارای ۳ متغیر مهم شامل جذابیت، عاملیت (پیوستگی، عملکرد، پاداش) و انتظار (پیوستگی کوشش - پاداش) می‌باشد. پورتر و لاور در مورد عاملیت در انگیزش و عملکرد به مؤلفه‌ها می‌یابند که شامل ارزش پاداش‌ها، ادراک احتمال کوشش - پاداش، کوشش فرد، توانایی فرد در عملکرد ویژه، ادراک نقش، عملکرد، پاداش‌ها، منصفانه بودن پاداش‌ها، رضایت، عوامل مربوط به انتظار، عوامل مربوط به عاملیت، و عوامل مربوط به جذابیت توجه می‌کنند. برابر نظریه نظریه برابری، کارکنان در مورد داده‌ها و ستانده‌های شغلی خود در ارتباط با دیگران، به مقایسه می‌پردازند و نابرابری می‌تواند بر میزان تلاش آنها تأثیر بگذارد (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵-۱۶). در هر جهت، با توجه به اهمیت انگیزه خدمتی کارکنان در همه سطوح مدیریتی سازمان‌ها نیاز است بر اساس نظریه‌های علمی ارائه شده عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان را بررسی و مطالعه نمود، بر اساس یکی از مواردی که بر اساس منابع نظری موجود بر انگیزش کاری تأثیر می‌گذارد جبران خدمات است برقرار کردن رابطه مناسب بین عملکرد و پاداش، بزرگترین رمز منحصر به فرد بهبود سازمانها است، کوتاهی در اعطای پاداش به رفتار درست می‌تواند منتج به نتیجه غلط شود، کارکنان یک سازمان وقتی بین کار و آنچه به عنوان پاداش دریافت می‌دارند رابطه‌ای نبینند آن‌طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند. در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمانها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش راهبردی در جهت وصول به این مهم است. (ساندرز، ۲۰۰۰). پاداش به عنوان یکی از راههای جبران خدمات از چنان اهمیتی در مباحث مربوط به مدیریت برخوردار است که از آن به عنوان یکی از منابع قدرت مدیر تحت عنوان «قدرت پاداش» یاد می‌شود. منظور از قدرت پاداش استفاده از پاداشهای مختلف درونی و بیرونی به منظور کنترل عملکرد افراد است. به عبارتی، مدیر از قدرت پاداش به منظور تأثیرگذاری و کنترل رفتار زیردستان استفاده می‌کند. (رابینز و الت، ۱۹۹۹). سازمان‌ها برای انگیزش دادن به کارکنان خود از سیستم‌های مختلفی استفاده می‌کنند. چهار نوع سیستم رایج در سازمانهای امروزی وجود دارد که عبارتند از: ۱- برنامه‌های سهام‌شدن در سود: سازمانها پاداشهای نقدی منظمی را به کارکنان به خاطر بهره‌وری بالاتر، کاهش هزینه‌ها، یا بهبود کیفیت ارائه می‌کنند. طراحی صحیح چنین برنامه‌هایی موجب افزایش انگیزه و درگیری شغلی کارکنان می‌شود. ۲- برنامه

های مزایای انعطاف‌پذیر: این برنامه به کارکنان اجازه می‌دهد که مزایایی را که می‌خواهند، انتخاب کنند. به جای اینکه مدیریت حق انتخاب را برای آنها داشته باشد حق انتخاب در دست خود کارکنان است. ۳- مرخصی: مرخصی همراه با حقوق برای برخی از افراد ایجاد انگیزه می‌کند. در چنین برنامه‌ای افراد در مقابل عملکرد مطلوب از سوی سرپرست خود مرخصی همراه با حقوق دریافت می‌کنند حتی در صورت عدم استفاده فرد از این مرخصی، آن را برای فرد ذخیره می‌کند. ۴- پرداخت مبتنی بر مهارت: این نوع برنامه بر تعداد و سطوح مهارت‌های مرتبط با شغل فرد وابسته است (هلریگل و دیگران، ۱۹۹۵). کارکنان بی‌انگیزه بهترین برنامه‌ها، اثر بخش‌ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می‌برند. بنابراین این مطالعه با هدف شناسایی و تعیین رابطه بین برنامه‌های جبران خدمات و انگیزش شغلی کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان انجام شده است.

مبانی نظری

جبران خدمات نه فقط شامل دریافتی‌های بیرونی مانند حقوق و مزایا بلکه شامل تمام دریافتی‌های دیگر که در طبیعت شغل است می‌باشد، مانند شناسایی و مطرح شدن، ترفیع، فراهم کردن فرصت‌های پیشرفت، شغل غنی و پرمحتوا و شرایط کاری مطلوب و همچنین فرهنگ سازمانی مناسب. اداره حقوق و دستمزد معمولاً به دریافتی‌های مالی که به کارکنان داده می‌شود، اختصاص می‌یابد (کارل و کوزمیت^۱، ۱۹۸۸: ۳۰۵). جبران خدماتی که سازمان تأمین می‌کند شامل جبران خدمات مالی و جبران خدمات غیرمالی می‌گردد. جبران خدمات مالی به دو قسمت تقسیم می‌گردد: جبران خدمات مالی مستقیم و جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا. جبران خدمات مالی مستقیم پول نقدی است که شاغل به صورت حقوق، دستمزد، حق‌العمر و امثال آن دریافت می‌کند. جبران خدمات مالی غیرمستقیم و مزایا شامل تمام دریافتی‌های مالی است که در قالب حقوق، دستمزد و حق‌العمر نمی‌گنجد، اما به طور غیرمستقیم برای شاغلین نقش مالی دارد. این دریافتی‌ها یا مزایا بسیار متنوع بوده، شامل انواع طرح‌های بیمه، طرح‌های بازنشستگی، خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و امثال آن می‌گردد. جبران خدمات غیرمالی به دو گروه تقسیم می‌شود: ۱- جبران خدمات غیرمالی که از شغل حاصل می‌شود و آن رضایت و لذتی است که برای شاغل از طریق انجام وظایف شغلی معنی‌دار و پراهمیت حاصل می‌گردد؛ ۲- جبران خدمات غیرمالی که از محیط شغل فراهم می‌شود و آن، شامل فراهم کردن شرایط و محیط و فرهنگ سازمانی مناسب است به طوری که کارکردن در آن شرایط و فرهنگ برای شاغلین خوشایند باشد و همچنین کمک کند تا نیازهای مهم کارکنان مانند نیازهای اجتماعی برآورده گردد. موارد فوق، کل برنامه جبران خدمات سازمان را در برمی‌گیرد (نوه و موندی^۲، ۱۹۸۷: ۴۱۵).

مزایا و جبران خدمات مالی غیرمستقیم

پرداخت مالی غیرمستقیم، شامل تمام مزایایی است که در قالب حقوق و اجرت یا حق‌الزحمه ساعتی، تحقق نمی‌پذیرد اما برای کارکنان به طور غیرمستقیم نقش مالی دارد. (گری دسلر، ۱۳۷۸: ۳۹۶-۳۹۷).

نظام جبران خدمات مالی و انگیزه

کارکنان برای آگاهی از میزان پرداخت حقوق سایر سازمان‌ها به مقایسه پرداخت سازمان خود و آنها می‌پردازند و بر همین اساس، میزان خشنودی یا نارضایتی آنها شکل می‌گیرد؛ بنابراین برقراری هماهنگی و ارتباط میان ویژگی‌های نظام پرداخت با انگیزه‌ها و تمایلات افرادی که سازمان، تصمیم به جذب و پرورش آنان دارد، ضروری است (صائبی، ۱۳۶۹: ۳۶۵).

در این راستا سازمان‌ها باید به نیازها و انگیزه‌های کارکنان خود، آگاهی یابند و برای برآوردن آنها، اقدامات لازم را انجام دهند؛ در این صورت کارکنان با رضای خاطر در سازمان باقی خواهند ماند و همکاری صمیمانه خواهند داشت. علاوه بر آن، انتقال این اطلاعات به بیرون از سازمان در جذب متقاضیان شایسته مؤثر خواهد بود.

1 - Carrell & Kuzmits

2 - Noe & Mondy

نظام حقوق و مزایا که در آن، پرداخت به میزان بهره‌وری و تغییر آن ربط پیدا می‌کند به منزله نظام پرداخت انگیزشی مطرح می‌شود؛ در این صورت یک روابط واضح بین عملکرد و پرداخت ایجاد می‌گردد. بدین منظور یک سلسله طرح‌های انگیزشی را می‌توان دنبال کرد (صائبی، ۱۳۶۹: ۳۶۵).

انواع طرح‌های انگیزشی

طرح‌های انگیزشی متنوع است. برخی از آنها فردی بوده، برخی گروهی و بعضی در سطح سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد:

طرح‌های انگیزشی فردی

طرح‌های انگیزشی فردی در جهت بهبود بهره‌وری فردی می‌باشد. این نوع طرح‌ها متعدد است. هر سازمانی می‌تواند با توجه به نوع کار از آنها استفاده نماید. دو نمونه از این طرح‌ها به شرح زیر است:

(الف) طرح پرداخت دستمزد بر حسب تعداد تولید: این طرح از قدیمی‌ترین و عمومی‌ترین طرح‌های انگیزشی است. بر اساس آن، میزان دریافتی یک کارگر به تعداد قطعات تولید شده یا تعداد کار موردنظر انجام شده بستگی دارد. میزان پرداخت به کارگر به تعداد اقلام تولید شده در یک واحد زمانی معین مانند ساعت یا روز وابسته می‌باشد. لذا در واحدهای تولیدی می‌توان از این طرح استفاده نمود که اغلب قطعات یک کالا را جدا از یکدیگر تولید کند.

(ب) طرح پرداخت دستمزد طبق استاندارد از قبل تعیین شده: در اجرای این طرح، مدت زمان صرف شده برای کار انجام شده (ستاده) با زمان استاندارد تعیین شده، مقایسه می‌گردد و براساس آن، حقوق پرداخت می‌شود؛ در صورت کاهش زمان کار و افزایش تولید، افزایش حقوق وجود خواهد داشت (عسکریان، ۱۳۷۰: ۱۰۹).

طرح‌های انگیزشی گروهی

هر طرح انگیزشی فردی می‌تواند برای گروه به کار رود، یعنی دو یا بیشتر کارکنان بر اساس عملکرد ترکیبی، حقوق دریافت کنند، اما برای مشاغلی که گروهی انجام می‌شود و تعیین سهم هر یک از کارکنان مشکل است، طرح‌های انگیزشی گروهی یا در سطح واحد به کار گرفته می‌شود. این روش، احساس همکاری و تعاون در بین کارکنان ایجاد می‌کند، علاوه بر آن، گروه می‌تواند بر افراد، بهتر تأثیر گذارد و با بهره‌وری و استاندارد بالاتر توافق نماید. در این روش حتی آموزش بر مبنای شغل آسان‌تر و بهتر صورت می‌گیرد، زیرا هر عضو تمایل دارد به اعضای دیگر کمک کند تا در شغل خود پیشرفت نماید. البته مسأله‌ای که در این طرح پیش می‌آید، این که میزان دریافتی یک شخص تحت تأثیر رفتار سایرین در گروه می‌باشد (عسکریان، ۱۳۷۰: ۱۱۰).

طرح‌های انگیزشی سازمانی^۳

طرح‌هایی که در سطح کلی سازمان به کار گرفته می‌شود و تمام کارکنان از آنها سهم می‌شوند، طرح‌های سازمانی نامیده می‌شود. این طرح‌ها ممکن است بر اساس افزایش بهره‌وری سازمان، کاهش هزینه‌های تولید یا بهبود سودآوری باشد. برای نشان دادن مفهوم طرح‌های سازمانی به توضیح موارد زیر می‌پردازیم:

(الف) طرح سهم‌شدن در سودسهم‌شدن در سود، یکی از قدیمی‌ترین طرح‌های انگیزشی در جبران خدمات مالی است. براساس این طرح، درصد معینی از سود شرکت بین کارکنان تقسیم می‌شود و در صورت تغییر سود شرکت، درآمد کارکنان هم افزایش می‌یابد؛ بدین طریق کارکنان احساس می‌کنند که منافع آنان با منافع شرکت ربط پیدا می‌کند. طرح‌های سهم‌شدن در سود می‌تواند سازمان‌ها را در جذب و حفظ و انگیزه کارکنان جهت بهره‌وری بیشتر یاری دهد.

³ - Organization Wide Incentive plans

ب) طرح اختصاص سهام به کارکنانبعضی از مدیران درصد معینی از سهام شرکت را به کارکنان خود اختصاص می‌دهند. این کار چند مزیت برای کارکنان و سازمان دارد: اول آن که درآمد کارکنان با منافع سازمان ربط پیدامی‌کند، بنابراین تلاش می‌کنند تا بهره‌وری سازمان افزایش یابد؛ دوم آن که از این طریق درآمد دومی برای کارکنان ایجاد می‌شود و این، موجبات افزایش انگیزه را فراهم می‌کند.

پ) طرح اسکانلونجوزف اسکانلون^۴ این طرح را در سال ۱۹۳۷ ایجاد کرد و توسعه داد. این طرح یک روش موفق برای بهبود تلاش‌های گروهی به ویژه در سازمان‌های کوچک می‌باشد. طرح اسکانلون با ایجاد همکاری بین مدیریت و سایر کارکنان به دنبال حل مسائل، بهبود محصول نهایی، کاهش هزینه‌های تولید، افزایش سود عملیاتی و امثال آن می‌باشد. با به کارگیری این طرح، هر واحد در سازمان دارای کمیته‌ای می‌باشد که از سرپرست و نماینده‌های کارکنان تشکیل شده است. از طرف کارکنان با تلاش‌های گروهی یا فردی برای دستیابی به اهداف، کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، پیشنهادهای به کمیته ارائه می‌شود. اگر پیشنهاد، پذیرفته و اجرا شود، صرفه‌جویی حاصله در هزینه یا افزایش سود و بهره‌وری مربوطه بین تمام اعضا تقسیم می‌گردد (عسکریان، ۱۳۷۰: ۱۱۱-۱۱۴).

بنابراین از این طریق، کارکنان به تفکر، خلاقیت و نوآوری و ارائه پیشنهاد تشویق می‌گردند و از نتایج حاصله تمام کارکنان بهره‌مند می‌شوند. مدیران سازمان باید با بررسی شرایط از طرح‌های مذکور استفاده نمایند و با طراحی نظام جبران خدمات مالی انگیزشی، موجبات افزایش بهره‌وری را فراهم کنند.

۲-۲- مبانی نظری پیرامون انگیزش

۲-۲-۱- انگیزش

انگیزش را بطور عام، اشتیاق برای تلاش کردن به منظور رسیدن به اهداف تعریف کرده‌اند. فرآیند انگیزش با نیاز برآورده نشده شروع می‌شود که ایجاد تنش نموده و فرد را برمی‌انگیزاند تا به جستجوی اهداف برود. اگر این اهداف بدست آید نیاز را برآورده کرده و تنش را کاهش می‌دهد (کرکه‌آبادی، ۱۳۸۸). کارکنان بی انگیزه بهترین برنامه‌ها، اثر بخش‌ترین ساختارها و موثرترین منابع را از بین می‌برند (هزاوه‌ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۳).

۲-۲-۲- ابعاد انگیزش

در انگیزش عوامل بسیاری تاثیر گذارند که پرداختن به همه آنها و بررسی عمیق به چند جلد دایره‌المعارف نیاز هست به هر حال اجزای ضروری انگیزش از نظر تعداد اندک بوده و به سرعت قابل فهم و درک هستند که در زیر به چند بعد از آن اشاره می‌شود.

الف- انگیزش درونی و بیرونی ب- روش‌های مستقیم و غیر مستقیم انگیزش

انگیزش درونی و بیرونی: انگیزش دارای دو منبع است که یکی درونی (ذاتی) و دیگری بیرونی انسان‌هایی که دارای انگیزه‌های ذاتی و درونی هستند. یک جوشش درونی ولیاقت و خودتصمیم‌گیری خاصی دارند تا وظایف را با چیره دستی در مسیر موفقیت انجام دهند. خصوصیات شایستگی خودتصمیمی چیره دستی و موفقیت جزء اهداف اشخاصی است که از درون برانگیخته می‌شوند و زمانی که اینها تحقق یافت آنها به اهداف خود رسیده‌اند فعالیت برای افراد یک تفاخر درونی است چیزی که آنها را به حداکثر کوشش مجبور می‌کند حتی در زمانی که کسی آنها را نمی‌بیند انگیزش بیرونی از دیگران واز محیط واز طریق تقویت‌های مثبت و منفی نشأت می‌گیرد که ممکن است ملموس باشند شبیه پول ویا غیر ملموس مانند تحسین و تشخص عمومی زمانی که این نوع تقویت‌ها دریافت می‌شوند آنها را به عنوان پاداش‌های بیرونی می‌شناسند. بطور کلی ممکن است افراد برای هر دو نوع پاداشها به فعالیت بپردازند که در این رابطه نیز افراد با هم متفاوتند واین برای مدیران مهم است که این تفاوت‌های فردی را درک کنند به گفته هالی ول (۱۹۸۰) پاداش می‌تواند انگیزش درونی یا بیرونی شخص را افزایش دهد از طرف دیگر اگر جنبه کنترل اشکارتر باشد. پاداشها انگیزش درونی را کاهش خواهند داد ولی اگر جنبه اطلاعاتی اشکارتر باشد

⁴ - Joseph Scanlon



و در باره شایستگی و خود رایی فرد اطلاعاتی فراهم کند انگیزش درونی را افزایش خواهد داد. تشویق های درونی و بیرونی که اصل اساسی در مورد تشویق درونی قانون اثر اسکینر است قانون اثر بوسیله تشویق های بیرونی و مقدراری تنبیه هم می تواند در انگیزش موثر باشد ولی مشکل اینجاست که تشویق های بیرونی نوعا قدرت خود را سریع تر از تشویق های درونی از دست می دهند و مشکل دیگر در مورد تشویق های بیرونی این است که هر چه فرد بیشتر تشویق شود در آینده بیشتر به آن نیاز پیدا خواهد کرد در نتیجه ارزش تشویق های بیرونی به همان نسبت که دریافت می شوند ارزش کمتری خواهند داشت این مساله در سازمان ها بیشتر نمود خواهد داشت که در اینجا دیگر پول تشویق نیست ولی نشانه ای می شود که شخص بداند چقدر در میان افراد ارزش دارد تشویق های درونی هم مانند تشویق های بیرونی ممکن است ارزش خود را از دست بدهند. مساله این است که تشویق ها نباید بیش از اندازه باشند، همچنین تشویق ها باید مربوط به کار باشند نه چیز دیگری (رابینز، ۱۳۷۹).

۲-۲-۳- تئوری های انگیزش

تئوری ویژگیهای شغل

در طراحی شغلها کوشش می شود که ویژگیهای شغل و شرایط کار با ویژگیهای روان شناسی سازگار و هماهنگ باشد تاثیرات طرح شغل در رفتار کارکنان در سالهای اخیر بطور دقیق مورد مطالعه قرار گرفته است. مشهور ترین این مطالعات توسط هکمن و اولدهام صورت گرفته است. طبق این نظریه هر شغلی را می توان برحسب ۵ بعد اصلی به شرح زیر تقسیم کرد:

الف- گوناگونی در مهارت: فعالیتهای مختلفی که برای انجام کار مورد نظر لازم است.

ب - هویت و وظیفه یا نوع مهارت : آنچه را که باید برای تکمیل کل کار یا بخشی از کار (که دارای هویت ویژه است) انجام داد.

ج- اهمیت کار: مقدار اثری که یک کار بر زندگی می گذارد

د- خود مختاری: میزان اختیارات و استقلال فرد در مراحل مختلف کار

ه - بازخورد نتیجه فعالیتها: مقدار اطلاعاتی که فرد در باره نتیجه عملکرد و کارهای انجام شده می گیرد و یا مقدار اطلاعاتی که از این بابت به وی داده می شود (رابینز، ۱۳۷۹: ۳۴).

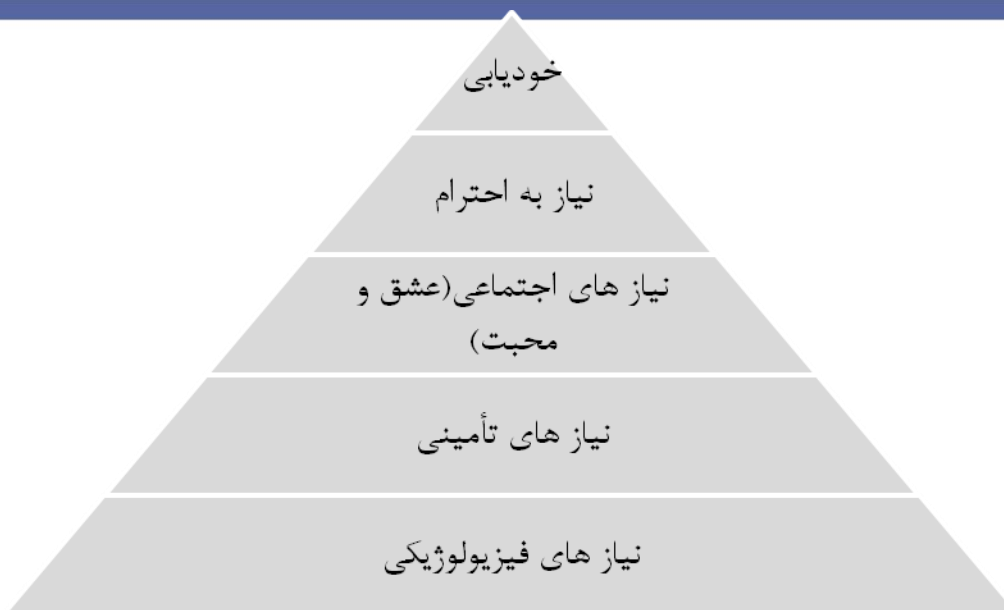
تئوری سلسله مراتب مازلو

بر اساس تئوری مازلو نیازهای انسان در یک سلسله مراتب اهمیت طبقه بندی می شوند که از پایین ترین آنها یعنی نیاز های فیزیولوژیک، آغاز شده و به ترتیب به ردیف های بالاتر نیاز به تأمین، نیاز به عشق و محبت یا نیاز های اجتماعی^۵ نیاز به احترام^۶ و سرانجام نیاز به خودیابی^۷ می رسد. این سلسله مراتب غلبه یا زنجیره رضامندی حتمی و ضروری، بیان کننده این مفهوم بنیادی است که تا آن هنگام که فوری ترین نیازها ارضا نشده، میزان غلبه نیاز های دیگر بر روی فرد به مراتب کمتر است. به زبان دیگر، در ابتدا ضروری ترین نیازها، بیشترین توجه شخص را به خود اختصاص می دهند. بنابراین شرط غلبه یک نیاز بر شخص، ارضای نیاز پیشین یا فراموشی آن در اندرون وی خواهد بود.

⁵ - Social need

⁶ Esteem need

⁷ -Self actualization need



نمودار ۲-۱- سلسله مراتب نیازها از نظر مازلو (هیکس و گولت، ۱۳۷۶).

نظریه وجود، وابستگی، رشد

- این نظریه توسط کلیتون آلدرفر بوجود آمد که سلسله مراتب نیازها را در سه سطح خلاصه می کند:
- نیاز وجود؛ پرداخت حقوق و مزایای شغلی و شرایط کاری دیگر نیازهای زیستی هستند.
 - نیاز وابستگی^۹: نشان دهنده این است موضوع است که انسان مجزا و مستقل نبوده و باید در تعامل با محیط باشد. مشخصه اصلی این نیازها این است که ارضای آنها وابسته به مشارکت و تقابل آنها است
 - نیاز رشد^{۱۰}: از تمایل سیستمهای باز به تنوع و افزایش توانایی های داخلی خود و تسلط به محیط پدیدار می شوند. نیاز به رشد افراد را ملزم می سازد تا تلاش های مؤثر و همراه با خلاقیت خود را افزایش دهد (لوتانس، ۱۹۹۲ به نقل از هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

آلدرفر بر خلاف مازلو و هرزبرگ، بر این باور نیست که برای ارضای نیازهای سطوح پایین تر فرد ارضا شده باشد (لوتانس، ۱۹۹۲: ۲۵۲-۱۵۶ به نقل از هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

نظریه نیازهای مک کله لند^{۱۱}

- مک کله لند توجه به نیازهای زیر را عامل افزایش انگیزش کارکنان می داند:
- نیاز به کسب موفقیت^{۱۲}: انگیزه ممتاز بودن، به نتیجه رسیدن، تلاش برای موفقیت
 - نیاز به کسب قدرت^{۱۳}: نیاز به وادار کردن دیگران به انجام رفتاری که اگر وادار نشوند آن را انجام نمی دهند
 - نیاز به ایجاد دوستی^{۱۴}: تمایل به داشتن ارتباط دوستانه و نزدیک با دیگران (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

⁸ - existence need

⁹ - elatedness need

¹⁰ - growth need

¹¹ -David c. Mc Cleland

¹² - Need for Achivment

¹³ -Need for Power

¹⁴ - Need for Belonging

تئوری مک کله لند از این جهت مورد اهمیت است که وی معتقد است که انگیزه کسب موفقیت می‌تواند آموزاننده افراد، گروه‌ها و ملت‌هایی باشند که در جهت کسب موفقیت تلاش می‌کنند و از طریق تعلیم و تربیت قابل حصول است.

تئوری انگیزش بیرونی^{۱۵}

تئوری انگیزش بیرونی نه تنها مخالف تئوری انگیزش درونی^{۱۶} - انگیزش درونی برآیند نیروهایی است که در محدوده یک فرد وجود دارد و ناشی از خواسته‌ها، آرزوها و تمایلات اوست - نیست بلکه روی آن استوار است این تئوری شامل نیروهایی است که در کنار فرد وجود دارند، مانند عوامل کنترل کننده توسط مدیر. این عوامل شامل اقلام ماهوی و مضمونی شغل (حقوق، شرایط کار و سیاست سازمان) و اقلام ظرفیتی شغل (تشخص، ترفیع و مسؤلیت) را در بر می‌گیرد. تا زمانی که کارمند در مقابل هر عمل مدیر واکنش‌های مثبت و منفی بروز دهد، برای مدیر ضروری است که انگیزش بیرونی را به کار گیرد تا از این طریق بتواند واکنش‌های مثبتی را از کارکنان حاصل آورد. این واکنش‌های مثبت نشان خواهد داد که کارمندان زیر دست او در جهت منافع سازمان کار می‌کنند. یک مدیر می‌تواند انگیزش بیرونی مثبت و یا انگیزش بیرونی منفی را مورد استفاده قرار دهد. انگیزش مثبت، پاداشی قابل قبول برای کاری برجسته است، انگیزش منفی - در صورتی که کار برجسته غیر قابل قبول باشد - بر مجازات و تهدید تأکید می‌کند، اما تقریباً هر دو به صورت همزمان مورد استفاده قرار می‌گیرند (لوتانس، ۱۹۹۲ به نقل از هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

مدل پورتر و لاولر^{۱۷}

مدل پورتر و لاولر بر این فرض استوار است که پاداش‌ها موجب رضایت خاطر می‌شود و گاهی اوقات عملکرد موجب ایجاد پاداش‌هایی می‌شود بنابراین آنان فرض می‌کنند که رابطه متقابل موجود میان رضایت مندی و عملکرد به وسیله متغیر دیگری مانند پاداش در یک حلقه اتصال قرار داده می‌شود آنان معتقدند که عملکرد خوب منجر به پاداش شده و در نهایت موجبات رضایت خاطر را فراهم می‌آورد. این مدل عملکردی را که منجر به پاداش می‌شود نشان می‌دهد آنها میان دو نوع پاداش درونی و بیرونی تفکیک قائل می‌شوند، پاداش‌های درونی عملکرد فرد به واسطه عملکرد خوب خود فرد است که به او داده می‌شود. آنها معتقدند که اگر ساختار شغل، متغیر و متحول باشد، این پاداش‌ها مستقیم به عملکرد خوب مرتبط می‌شوند. بنابراین در صورتی که فرد متصور شود که کار خود را به خوبی انجام داده است می‌تواند برای خود پاداشی متصور شود (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

به طور خلاصه الگوی پورتر و لاور (۱۹۸۶) در مورد عاملیت در انگیزش و عملکرد به مؤلفه‌هایی مهم شامل ارزش پاداش‌ها، ادراک احتمال کوشش - پاداش، کوشش فرد، توانایی فرد در عملکرد ویژه، ادراک نقش، عملکرد، پاداش‌ها، منصفانه بودن پاداش‌ها، رضایت (خشنودی)، عوامل مربوط به انتظار، عوامل مربوط به عاملیت، و عوامل مربوط به جذابیت مربوط می‌گردد (هزاوه ای و صمدی، ۱۳۸۴: ۱۵).

ارزیابی تئوری‌ها

انگیزش با یک نیاز آغاز می‌شود. اشخاص راه‌های ارضاء نیازهایشان را جستجو و سپس متناسب با آن رفتار می‌کنند. عملکرد ناشی از این رفتار، مجموعه‌ای از پاداش‌ها و تنبیه‌ها را به همراه خواهد داشت. یک نتیجه مطلوب به شکل‌های مختلفی می‌تواند نیاز اولیه را برطرف کند. نظریه مربوط به انگیزش بر مفهوم هدونیسم که براساس آن اشخاص خواهان خوشبختی و آسایش بوده و از درد و ناراحتی دوری می‌کنند استوار است. مدیریت علمی با این ادعا که پول عامل اولیه انگیزش انسان در محیط کار است، نظریه مزبور را وسعت بخشید. در نظریه روابط انسانی اعتقاد بر این بود که عوامل اجتماعی انگیزه‌های اولیه انسان هستند. طبق نظریه آبراهام مازلو نیازهای انسان دارای سلسله مراتب است که با نیازهای فیزیولوژیکی آغاز و نیازهای تعلق،

¹⁵ - External motivation

¹⁶ - Internal motivation

¹⁷ - Porter and Lawler's Model

منزلت، و بالاخره خودیابی را دربر می‌گیرد. فهرست نیازهای ماری شامل بسیاری نیازهای مرتبط با کار است که فاقد سلسله مراتب بوده؛ به نظر ماری این نیازها عموماً اکتسابی بوده، دارای دو ویژگی جهت و شدت می‌باشند. تئوری ERG الدرفر شکل تجدید نظر شده سلسله مراتب نیازهای مازلو است که دارای ویژگی برگشت به مرحله قبل نیز می‌باشد (کرین، ۱۳۸۸: ۲۳۲).

چارچوب نظری مدل تحلیل

اکنون با جمع‌بندی نظریه‌ها و یافته‌های پژوهش‌های تجربی اشاره شده می‌توان مدل نظری پژوهش را ارائه داد. چارچوب نظری تحقیق الگوی مفهومی مبتنی بر روابط تئوریک میان عوامل و متغیرهای اثرگذار بر موضوع پژوهش که برگرفته از ادبیات پژوهش می‌باشد؛ عبارتند از: جبران خدمت کارکنان و انگیزش. برنامه جبران خدمت کارکنان شامل دو بعد مستقیم (هزینه‌های تسهیل و زندگی، تشویقی‌ها، استحقاقی‌ها و پرداخت پایه) و غیر مستقیم (خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان و برنامه‌های حمایتی) می‌باشد.



نمودار ۲-۴- مدل مفهومی پژوهش

بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شرح زیر است:

فرضیه‌ی اصلی:

بین برنامه‌های جبران خدمات و انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی پژوهش:

- بین برنامه‌های جبران خدمات به شکل مستقیم (هزینه‌های تسهیل و زندگی، تشویقی‌ها، استحقاقی‌ها و پرداخت پایه) انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان رابطه معناداری وجود دارد.
- بین برنامه‌های جبران خدمات به شکل غیر مستقیم (خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان و برنامه‌های حمایتی) انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان رابطه معناداری وجود دارد.

روش‌شناسی

روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی و جامعه و نمونه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان (۲۷۴) نفر تشکیل داده‌اند، بر اساس فرمول کوکران ۱۶۰ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین شدند، روش نمونه‌گیری

تصادفی طبقه ای و ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه‌های محقق ساخته بود. پرسشنامه برنامه های جبران خدمت شامل ۳۲ گویه در دو مؤلفه برنامه های جبران خدمت به شکل مستقیم (هزینه های تسهیل و زندگی، تشویقی ها، استحقاقی ها و پرداخت پایه) و برنامه های جبران خدمت به شکل غیر مستقیم (خدمات و دریافتی های اضافه حقوق کارکنان و برنامه های حمایتی) بود و پرسشنامه انگیزش شغلی نیز شامل ۱۸ گویه بود. این پرسشنامه ها بعد از برآورد اعتبار و پایایی در بین پاسخگویان توزیع گردید. پایایی این پرسشنامه ها در این مطالعه آن با استفاده از آلفای کرونباخ در پرسشنامه انگیزش شغلی ۰,۸۴ و در پرسشنامه برنامه های جبران خدمت ۰,۸۶ بدست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش های تحلیل آماری توصیفی (شامل جداول و نمودارها، شاخص های گرایش مرکزی و پراکندگی، فراوانی ها و) و روش های تحلیل آمار استنباطی ضریب همبستگی پیرسون، رگرسیون) استفاده شده است. در این تحقیق آزمون های آماری به کمک بسته های نرم افزاری SPSS صورت گرفته است. در جدول شماره ۱ نحوه توزیع حجم نمونه ارائه شده است.

جدول ۱ نمونه آماری کارکنان مورد مطالعه

شهر	تعداد کل کارمند	تعداد نمونه اختصاص یافته
سنندج	۱۳۴	۷۸
بانه	۲۰	۱۱
بیجار	۲۱	۱۲
دهگلان	۱۱	۶
دیواندره	۱۱	۶
سقز	۲۶	۱۵
قروه	۱۹	۱۰
کامیاران	۱۰	۶
مریوان	۲۲	۱۳
جمع	۲۷۴	۲۷۴

یافته‌ها

الف- نتایج توصیفی تحقیق

در نمونه آماری ۸۲,۸ درصد از کارکنان مرد و ۱۷,۲ درصد از این کارکنان زن بوده اند. از کل کارکنان، ۳۱,۳ درصد در رده سنی زیر ۳۰ سال، ۳۳,۳ درصد در رده سنی ۳۱ تا ۴۰ سال و ۳۵,۴ درصد در رده سنی ۴۱ سال به بالا قرار گرفتند. از کل حجم نمونه، ۱۱,۲ درصد دارای سابقه کار زیر ۵ سال، ۲۳,۵ درصد دارای سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، ۱۱,۲ درصد دارای سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۳,۵ درصد دارای سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال و ۳۰,۶ درصد نیز دارای سابقه کار ۲۱ سال به بالا بوده‌اند. ۴,۱ درصد از این کارکنان دارای تحصیلات دیپلم، ۲۴,۵ درصد فوق دیپلم؛ ۵۸,۷ درصد (بیشترین درصد) لیسانس و ۱۲,۴ درصد از این کارکنان دارای تحصیلات فوق لیسانس و بالاتر بوده‌اند.

آماره‌های توصیفی متغیر میزان انگیزش شغلی در کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان

برای سنجش و اندازه‌گیری متغیر میزان انگیزش شغلی در کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان به عنوان یکی از متغیرهای اصلی تحقیق، از ۱۸ گویه در سطح سنجش ترتیبی و در ۵ گزینه به شکل طیف لیکرت استفاده شد، که نتایج بدست آمده حاکی از این است که میانگین این شاخص برای پاسخگویان مورد مطالعه در پژوهش حاضر برابر با ۵۸,۷ (از حداقل نمره ۱۸ و حداکثر ۹۰) می‌باشد نتایج حاکی از این است که میزان انگیزش شغلی در کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان، بالاتر از سطح متوسط می‌باشد، که بیانگر این است که انگیزش شغلی کارکنان نسبتاً بالاست.

جدول (۲) آماره‌های توصیفی متغیر انگیزش شغلی

میانگین	انحراف معیار	واریانس	دامنه تغییرات	حداقل آماره	حداکثر آماره	تعداد
۵۸,۷۱	۱۰,۱۸	۱۰۳,۷۴۹	۵۱	۳۷	۸۸	۱۶۳

آماره‌های توصیفی متغیر برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم از دیدگاه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کردستان

برای ارزیابی و سنجش متغیر برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم از دیدگاه کارکنان از چهار شاخص (هزینه‌های تسهیل و زندگی، تشویقی‌ها، استحقاقی‌ها و پرداخت پایه) استفاده شده بود. با توجه به جدول (۳) می‌توان گفت که برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم، در سطح متوسط رو به بالایی در اداره مذکور اجرا می‌شود (میانگین=۷۳,۶۱ از حداقل نمره ۲۰ و حداکثر نمره ۱۰۰). برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم از دیدگاه کارکنان به تفکیک چهار شاخص در جدول زیر توضیح داده شده است.

جدول (۳) آماره‌های توصیفی مربوط به برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم و ابعاد آن

متغیر	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	حداقل آماره	حداکثر آماره	تعداد
برنامه‌های جبران خدمت به شکل مستقیم	۷۳,۶۱	۷,۲۵	۵۲,۵	۲۳	۶۰	۸۳
هزینه‌های تسهیل و زندگی	۸,۷	۱,۲	۱۲	۳	۱۵	۱۶۳
تشویقی‌ها	۱۸,۲۵	۱,۴۷	۱۵	۱۳	۲۸	۱۶۳
استحقاقی‌ها	۲۱,۸۹	۲,۱۸	۲۴	۱۱	۳۵	۱۶۳

آماره‌های توصیفی متغیر برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم از دیدگاه کارکنان اداره کل امور مالیاتی استان کردستان

برای ارزیابی و سنجش متغیر برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم از دیدگاه کارکنان از دو شاخص (خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان و برنامه‌های حمایتی) استفاده شده بود. با توجه به جدول (۳) می‌توان گفت که از دیدگاه پاسخگویان برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم، در سطح متوسطی اجرا می‌شود دارد، به عبارت دیگر از دیدگاه پاسخگویان، در سازمان مذکور در سطح متوسطی به برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم توجه می‌شود (میانگین=۴۱,۲ از حداقل نمره ۱۳ و حداکثر نمره ۶۵). برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم از دیدگاه کارکنان به تفکیک دو شاخص در جدول زیر توضیح داده شده است.

جدول (۳) آماره‌های توصیفی مربوط به برنامه‌های جبران خدمت به شکل غیرمستقیم و ابعاد آن

متغیر	میانگین	انحراف معیار	دامنه تغییرات	حداقل آماره	حداکثر آماره	تعداد
خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان	۱۷,۵	۱,۲	۲۱	۶	۲۷	۱۶۳
برنامه‌های حمایتی	۲۱,۶	۱,۴۸	۲۸	۷	۳۲	۱۶۳

۱۶۳	۶۱	۱۳	۴۸	۲,۴	۴۱,۲	برنامه های جبران خدمات غیر مستقیم
-----	----	----	----	-----	------	--------------------------------------

ب- آزمون فرضیه ها

فرضیه اصلی: بین برنامه های جبران خدمات و انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج بدست آمده از آزمون T پیرسون بیانگر این است که، در سطح معنی‌داری ($Sig=0,000$)، متغیرهای برنامه های جبران خدمات با انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیاتیبه میزان ($r = 0,729$) با هم رابطه دارند؛ شدت همبستگی رابطه بین دو متغیر قوی است. در نتیجه مطابق با این نتایج می‌توان گفت که اجرا و ارائه برنامه های جبران خدمات، میزان انگیزش شغلی کارکنان را به صورت مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد

جدول (۳) آزمون همبستگی رابطه بین برنامه های جبران خدمات و انگیزش کارکنان

متغیر وابسته	متغیر مستقل	انگیزش شغلی
		۰,۷۲۹
شدت	برنامه های جبران خدمات	۰,۰۰۰
معنی‌داری		۱۶۳
تعداد		

فرضیه های فرعی: بین برنامه های جبران خدمات به شکل مستقیم (هزینه های تسهیل و زندگی، تشویقی ها، استحقاقی ها و پرداخت پایه) و برنامه های جبران خدمات به شکل غیر مستقیم (خدمات و دریافتی های اضافه حقوق کارکنان و برنامه های حمایتی) انگیزش کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان رابطه معناداری وجود دارد.

نتایج بدست آمده از آزمون T پیرسون بیانگر این است که بین برنامه های جبران خدمات به شکل مستقیم (هزینه های تسهیل و زندگی، تشویقی ها، استحقاقی ها و پرداخت پایه) و برنامه های جبران خدمات به شکل غیر مستقیم (خدمات و دریافتی های اضافه حقوق کارکنان و برنامه های حمایتی) و انگیزش کارکنان مورد مطالعه رابطه معنی دار و مستقیمی دارند و نوع همبستگی از نوع مستقیم (مثبت) بوده و سطح معنی‌داری محاسبه شده نیز در تمام مولفه ها کمتر از آلفای تحقیق ($\alpha=0,05$) است، که بیانگر معنادار بودن رابطه است، بنابراین فرضیه‌های فرعی پژوهش به صورت موقتی تأیید می‌شوند.

جدول (۶) آزمون همبستگی رابطه بین برنامه های جبران خدمات به شکل مستقیم و غیر مستقیم با انگیزش کارکنان

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	انگیزش		
		شدت همبستگی	سطح معناداری	تأیید/عدم تأیید
برنامه های جبران خدمات	به شکل مستقیم	۰,۶۵۷	۰,۰۰۰	تأیید
	به شکل غیر مستقیم	۰,۶۳۱	۰,۰۰۰	تأیید

مدل برازش سهم برنامه های جبران خدمات مستقیم و غیر مستقیم در تبیین انگیزش شغلی

در این پژوهش، تحلیل رگرسیون چند متغیره، با استفاده از روش گام به گام^{۱۸} صورت گرفته است، نتایج تحلیل رگرسیونی نشان می‌دهد که بنابراین برنامه‌های جبران خدمت مستقیم و غیر مستقیم، به طور خالص ۰٫۷۱۰ درصد از واریانس میزان انگیزش شغلی در جامعه مورد مطالعه در معادله را تبیین می‌کنند.

جدول (۷) آماره‌های تحلیل رگرسیونی چند متغیره انگیزش شغلی بر اساس برنامه‌های جبران خدمت

ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تبیین	ضریب تبیین تصحیح شده
۰٫۸۴۴	۰٫۷۱۳	۰٫۷۱۰

نتایج تحلیل در مدل برازش‌شده برنامه‌های جبران خدمت مستقیم و غیر مستقیم در تبیین انگیزش شغلی با توجه به مقدار F بدست آمده ($f=239.631$ - sig: 0.000) نشان داد که مدل تبیینی AR تصحیح شده معنی‌دار می‌باشد.

جدول (۸) آماره‌های مربوط به مؤلفه‌های برنامه‌های جبران خدمت مستقیم و غیر مستقیم باقی مانده در مدل نهایی

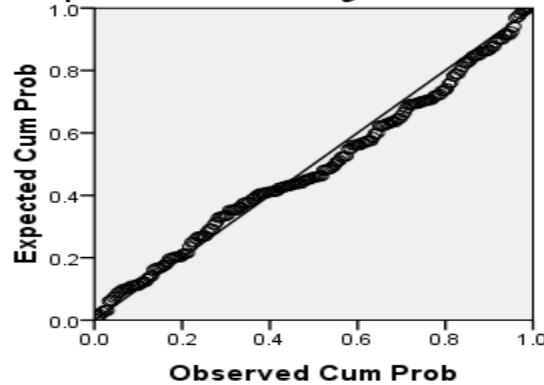
SigT	T	ضریب استاندارد		نام متغیر
		Beta	Std.B	
۰٫۰۰۰	۱۷٫۰۱۲	-	۳٫۷۸۱	عرض‌ازمبدأ
۰٫۰۰۰	۱۱٫۰۵۲	۰٫۵۱۵	۰٫۱۲۷	برنامه‌های جبران خدمت مستقیم
۰٫۰۰۰	۹٫۴۴۱	۰٫۴۴۰	۰٫۰۳۷	برنامه‌های جبران خدمت غیر مستقیم

بر اساس مقدار B ضریب توزیع برنامه‌های جبران خدمت مستقیم (۱٫۴۰۷) به مراتب بیشتر از مقدار ضریب توزیع برنامه‌های جبران خدمت غیر مستقیم می‌باشد. مقدار بتا آنها نیز گویای این مطلب است که دخالت دادن برنامه‌های جبران خدمت مستقیم دارای سهم و نقشی به شکل مستقیم و بیشتر از دخالت دادن برنامه‌های جبران خدمت غیر مستقیم است. زیرا بر اساس بتای بدست آمده به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار برنامه‌های جبران خدمت مستقیم به اندازه ۱٫۴۰۷ در انحراف معیار انگیزش شغلی تغییر مستقیم ایجاد می‌گردد. هم‌چنین به ازای یک واحد تغییر در انحراف معیار برنامه‌های جبران خدمت غیرمستقیم ۰٫۳۴۸ در انحراف معیار انگیزش شغلی تغییر ایجاد می‌شود. نمودار P-P Plot رسم شده در مورد مدل رگرسیون فرضیه نرمال بودن باقیمانده‌ها را تأیید کرده زیرا در این نمودار هر چه نحوه توزیع و پراکنش باقیمانده‌ها به خط رگرسیونی نزدیک تر بوده باشد، می‌توان نتیجه گرفت که باقیمانده، دارای توزیع نرمال بوده و با خط رگرسیون مورد انتظار چندان فاصله‌ای ندارند. نمودار ذیل نرمال بودن پراکنش باقیمانده‌ها در مدل تحقیق حاضر را نشان می‌دهند.

¹⁸-Stepwise

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

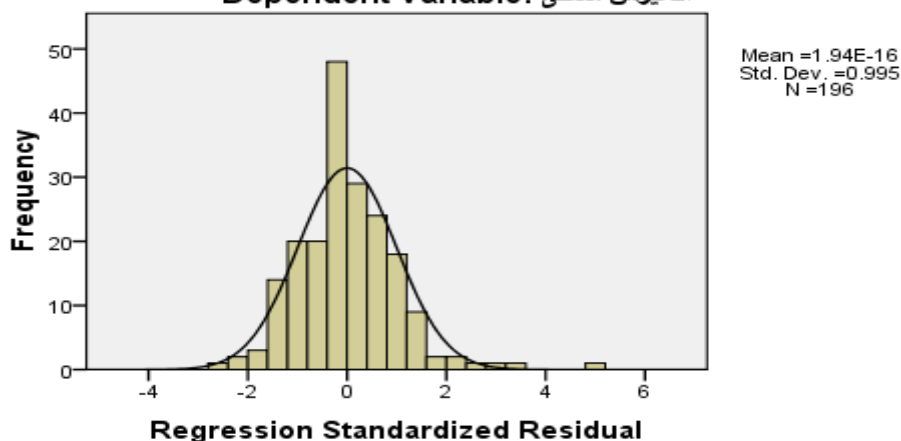
Dependent Variable: انگیزش شغلی



نمودار ۴-۹- نرمال بودن باقیمانده ها

Histogram

Dependent Variable: انگیزش شغلی



نمودار ۴-۱۰- نرمال بودن باقیمانده ها

نتیجه گیری

این پژوهش در پاسخ به این سوال به رشته تحریر درآمده است که چه رابطه ای بین برنامه های جبران خدمت و انگیزش شغلی کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان وجود دارد؟ برای پاسخ به این سوال ضمن بررسی و مطالعه پیشینه نظری و پژوهش های صورت گرفته توسط دانشمندان و صاحب نظران و استفاده از تجربیات آن‌ها و پس از جمع آوری داده‌های کمی در جامعه آماری، یافته های پژوهش حاکی از ارتباط معنی دار بین دو متغیر برنامه های جبران خدمت و انگیزش شغلی کارکنان اداره کل امور مالیات‌یاستان کردستان بوده و نتایج آماری دلالت بر تأیید تمام فرضیه‌ها دارد. در همین راستا وضعیت اجرای برنامه های جبران خدمت در سطح بالاتر از متوسط و انگیزش نیز در سطح بالاتر از متوسط ارزیابی گردید.

مک‌کله‌لند در پژوهش‌های خود دریافت که بازرگانان، دانشمندان، و کارشناسان حرفه‌ای همگی نسبت به میانگین انگیزه کسب موفقیت از نرخ بالاتری برخوردارند. چنین اشخاصی برای احراز موفقیت نیازمندی های بالایی دارند و از ویژگی های معینی

برخوردارند که آنها را به انجام بهتر کارها و پیشبرد وظایف خویش در برخی موقعیت‌ها ترغیب می‌کنند، عناصر زیر ویژگی‌ها یک فرد موفقیت‌طلب را تشکیل می‌دهد. اول، ترجیح می‌دهد وظایفی را بپذیرد که مسئولیت فردی نقش تعیین‌کننده‌ای در ماحصل آن داشته باشد. دوم، او اهداف متعادل و خطرات حساب شده‌ای را بر می‌گزیند. سوم، او بازخورد دقیقی می‌خواهد که شکست‌ها و موفقیت‌های او را به هم پیوند دهد. بر اساس نتایج بدست آمده از این تحقیق نیز می‌توان گفت برنامه‌های جبران خدمت مستقیم (هزینه‌های تسهیل و زندگی، تشویقی‌ها، استحقاقی‌ها و پرداخت پایه) و برنامه‌های جبران خدمت غیر مستقیم (خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان و برنامه‌های حمایتی) تغییرات انگیزشی شغلی را تبیین می‌نمایند، بنابراین تأمین هزینه‌های تسهیل و زندگی، تشویقی‌ها، استحقاقی‌ها و پرداخت پایه) و خدمات و دریافتی‌های اضافه حقوق کارکنان و برنامه‌های حمایتی در کارکنان می‌تواند میزان انگیزش شغلی آنان را تقویت نماید.

مازلو در سلسله مراتب نیازهای خود، نیاز به خودیابی را مطرح می‌نماید؛ این نیاز شامل درک توانایی‌های بالقوه فردی، ارضای شخصی، تداوم بخشی به پیشرفت فردی و خلاقیت در ایجاد و گسترش احساسات پدروانه در همه شرایط است. اصولاً آنچه که در فرد به صورت بالقوه وجود دارد باید برآورده شود، بدین مفهوم که او در خود توانایی و زمینه مساعد را می‌بیند که باید بر آنها جامه عمل پوشد همچنان که شخصیت انسان متغیر است، شکل این نیازها از فردی به فرد دیگر تفاوت می‌کند این نیاز می‌تواند به شکل چندین ترکیب از قهرمانی‌ها، سیاست‌ها، امور علمی و یا با توسل به عوامل خانوادگی، مذهبی، ابتکاری و ذوقی و یا امور مربوط به کسب و کار برآورده شوند. حالت خلاق مستلزم احساسی است که در آن خلاقیت در بالاترین حد توانایی هر شخص ایجاد شده باشد. این حالت احراز یک احساس کامل و حصول و ارضای فرد توسط خویشتن خویش است. بر اساس نتایج بدست آمده از این تحقیق نیز می‌توان گفت که تداوم بخشی به پیشرفت فردی بر اساس برنامه‌های حمایتی، استحقاقی‌ها و تشویق‌ها در ایجاد و گسترش احساسات پدروانه در همه شرایط به عنوان ابعاد برنامه‌های جبران خدمت مستقیم و غیر مستقیم بیشتر از ۵۰٪ تغییرات انگیزش شغلی را تبیین می‌کنند.

انگیزه کاری کارکنان یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین ویژگی‌های کیفی کارکنان است که می‌تواند موجب افزایش عملکرد آنان در انجام وظایف شان گردد ضمن آنکه خود در افزایش بهره‌وری سازمان نقش اساسی دارد. وجود انگیزه کاری خود می‌تواند عاملی جهت افزایش رضایت‌مندی شغلی کارکنان نیز باشد. امانکته اساسی در بحث انگیزه کاری مقوله‌ای موسوم به انگیزش است که فصل وسیع و گسترده‌ای را در بحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی به خود اختصاص داده است. انگیزش کارکنان با مقوله‌ها و مفاهیم دیگری چون احساسات، اعتقادات، باورها و نیازهای کارکنان و برنامه‌های جبران خدمت در ارتباط می‌باشد. اما آنچه که در تمام نظریات و تئوری‌های انگیزش مورد اتفاق نظر همگان است همانا نقش مدیر راهبر در ارتقاء انگیزه کاری کارکنان است و در این باب مفاهیمی چون باور مدیر، پیش‌فرض‌های مدیر، نگرش مدیریت، شیوه مدیریت مدیر و نوع نگاه مدیریت به انسان و جایگاه وی در درون سازمان می‌تواند در ارتقاء سطح انگیزه‌های کاری کارکنان نقش اساسی داشته باشد. امری که در چهارچوب تئوریک تحقیق کاملاً به آن پرداخته شده است و یافته‌های تجربی تحقیق هم به نوعی آن را تأیید می‌نمایند. قصد و منظور هر برنامه‌ریزی عملکرد، بهسازی کارکنان و بهبود عملکرد آنان است. این هدف از طریق کمک به کارکنان برای انجام بهتر شغل و از طریق توسعه مهارت‌ها و دانش کارکنان برای دستیابی به نیازهای آتی واحد کاری تحقق می‌یابد. به عنوان یک مدیر چنانچه کار را از طریق افراد انجام دهید (تعریف مدیریت)، سپس به کارکنان با بهره‌وری بالا حقوق و مزایای متناسب بپردازید، در آن صورت می‌توان گفت که شما احساس خوبی را درباره کاری که آنها انجام داده‌اند، ایجاد کرده‌اید. آنچه برای یک کارمند مورد انتظار است، این است که بدانند چه کاری را و چگونه آن را انجام دهد. در مورد درستی یا نادرستی انجام کار آگاهی کسب کند و در ازای انجام درست کارها پاداش بگیرد. تشویق کارکنان بر اساس برنامه‌های جبران خدمت مستقیم می‌تواند؛

- به مدیر کمک می‌کند تا به کارکنانش بگوید که چگونه کارشان را خوب انجام دهند؛
- به مدیر و کارکنان کمک می‌کند تا وظایف، نتایج و استانداردهای شغلی را به روشنی تشخیص دهند به مدیر و کارکنان کمک می‌کند تا موانع بهره‌وری شغلی را شناسایی و آنها را حذف کنند؛
- مدیر درک بهتری از تواناییهای کارکنانش به دست می‌آورد؛

- مدیر اطلاعات بیشتری درباره مهارت، تحصیلات و تجارب کارکنان به دست می آورد؛
- ارتباطات و روابط بین مدیر و کارکنان را بهبود می بخشد.

بر اساس نتایج بدست آمده پیشنهادهای زیر قابل طرح است:

- برنامه های جبران خدمت به شکل مستقیم (هزینه های تسهیل و زندگی، تشویقی ها، استحقاقی ها و پرداخت پایه) با میزان انگیزش کاری آنان رابطه معنی دار و مستقیمی دارد. بنابراین در این راستا پیشنهادات زیر ضروری به نظر می رسد:
- در زمینه، ارائه و اجرای طرح ها و برنامه های رفاهی و ارزشیابی عملکرد کارکنان ، کنترل سازمانی و همچنین بهداشت و ایمنی محیط کار و چگونگی خروج از خدمت (رها سازی) و سایر امور مرتبط با برنامه ریزی نیروی انسانی اقدامات لازم انجام پذیرد.
- در زمینه فعالیت و تلاش مستمر در جهت بهینه سازی امور و استقرار روش ها و فرایندهای مطلوب انجام کار در حوز فعالیت محوله اقدام نمایند.
- در زمینه اقدام و هماهنگی بمنظور ایجاد امکان برقراری دوره های آموزشی و اعزام کارکنان ستاد وصف به دوره های مذکور و سازماندهی و تنظیم برنامه های آموزشی (عمومی، بدو و حین خدمت، اختصاصی توانمند ساز و کارآموزی شغلی) و تعیین اولویت های پژوهشی و مطالعاتی در زمینه توسعه منابع انسانی و جهت دهی به مطالعات مذکور اقدام نمایند
- در زمینه، تهیه و تدوین دستورالعمل و آئین نامه های اجرائی جهت بهبود نظام مدیریت توسعه منابع بخش و تشکیل جلسات گروهی حل مسئله با شرکت افراد صاحب نظر و جمع بندی موارد جهت تعیین اولویت های وحل مشکلات توسعه منابع انسانی واحدهای تابعه اقدام نمایند.
- در زمینه اجرای برنامه اعمال امتیازات شغلی و اعطای مزایای متعلقه براساس نتایج فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان و تشکیل کمیته های قانونی و جمع بندی تصمیمات متخذه (کمیته های ترفیع ، ارتقاء وانتصابات ، طرح تبیین اقدام نمایند. .
- به نظرات کارکنان و مشارکت آنها در تصمیم گیری ها اهمیت داده شود و در جاهایی که با اهداف سازمان مشکل ندارد اجازه داد که خلاقیت های خود را بروز دهند.
- برنامه های جبران خدمت به شکل غیر مستقیم (خدمات و دریافتی های اضافه حقوق کارکنان و برنامه های حمایتی) با میزان انگیزش کاری آنان رابطه معنی دار و مستقیمی دارد. بنابراین در این راستا پیشنهادات زیر ضروری به نظر می رسد:
- نقش عوامل مزاحم از قبیل اطاعت کورکورانه از مافوق، عدم توجه مسئولیت افراد، عدم توجه به شرایط کار، در جریان پاداش دهی به کارکنان حذف و یا حداقل کاهش یابد.
- در زمینه اجرای برنامه اعمال امتیازات شغلی و اعطای مزایای متعلقه براساس نتایج فرایند ارزشیابی عملکرد کارکنان و تشکیل کمیته های قانونی و جمع بندی تصمیمات متخذه (کمیته های ترفیع ، ارتقاء وانتصابات ، طرح تبیین اقدام نمایند. .

الف- منابع فارسی

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۱): مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی
- ابونوری، اسماعیل و غلامی، نجمه (۱۳۸۸): تجزیه و تحلیل متوسط جبران خدمات زنان در مقایسه با مردان در بخش صنعت ایران، پژوهش های اقتصادی ایران، تابستان ۱۳۸۸، سال سیزدهم، شماره ۳۹، صص ۵۳-۷۱.
- دسلر، گری (۱۳۸۷): مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه: سید محمد اعرابی، ناشر دفتر پژوهش های فرهنگی، تهران.
- رایبیز، استفن پی، دی سنزو، دیوید (۱۳۷۹): مبانی مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و محمدعلی رفیعی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی



- رابینز، استیفن (۱۳۷۴): مدیریت رفتار سازمانی (جلد دوم)، ترجمه‌ی پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
- عسکریان مصطفی (۱۳۷۰)، مدیریت نیروی انسانی، جهاد دانشگاهی تربیت معلم تهران، چاپ اول.
- کرین. ویلیام، (۱۳۸۸): نظریه‌های رشد، مفاهیم و کاربردها، ترجمه غلام رضا خوی نژادو علی رضا رجایی، تهران: انتشارات رشد.
- مارک ج . سینجر (۱۳۷۰): مدیریت منابع انسانی، ترجمه فریده آل آقا، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- مشبکی اصغر، علی پور درویشی زهرا (۱۳۸۷)، بررسی نقش تعدیل گر ابعاد فرهنگی و ماهیت حرفه در ارتباط میان مفروضات تئوری کارگزاری و ویژگیهای قراردادهای جبران خدمات (مطالعه موردی در صنعت خودرو)، فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۱۲، شماره ۱: ۲۵۷-۲۹۶.
- هرسی، پل بلانچارد کنت، (۱۳۷۲): مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی، ترجمه علی علاقه‌بند، ج ۵، تهران، امیرکبیر
- هیکس. هربرت جی، ری گولت، سی، (۱۳۷۶): تئوری‌های سازمان و مدیریت عناصر و فرایندها، ترجمه گوئل کهن، تهران: انتشارات آگاه.
- یوسفی، احمد و عرفانی، مریم (۱۳۸۸): نقش شایستگی‌های شغلی در توسعه سرمایه‌های انسانی، ماه نامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۸، صص ۶۳-۶۹.

(ب) منابع لاتین

- 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. [cited 2004 sep10]. Available from: <http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR01700.pdf>
- Carrell .M.R. & Kuzmits. F.E. (1988). **Personnel, Human Resource management**. Second Edition, merrill publishing company.
- Sanders, Debbie(2000): **A Total Reward Perspective** . [Http://www.total.com/whatsup/tr20perspective.htm](http://www.total.com/whatsup/tr20perspective.htm)
- Noe R.M. & Mondy R.W (1987), **Personnel The management of Human Resources**, Third Edition, united state: 415