

شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش (مطالعه موردی: یک سازمان تحقیقاتی نظامی)

مصطفی زارعی^۱

عباس طهماسبی^۲

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۰/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۱/۳۰

چکیده

یکی از اصلی‌ترین مسائل پیش روی مدیران در سازمانها بحران انگیزش است. یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد خدمات رفاهی است. این پژوهش به شناسایی کارکردهای اجزای خدمات و تعیین ارتباط بین آنها در یک سازمان تحقیقاتی - دفاعی با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش می‌پردازد. اجزای خدمات شامل شش بعد وام، سیاحتی و زیارتی، مصرف، مسکن، بیمه درمانی و بیمه بازنشستگی در نظر گرفته، و سپس کارکرد هر کدام از آنها با توجه به متدولوژی مهندسی ارزش مشخص شد. برای یافتن اثربخشتترین کارکردها، پرسشنامه‌ای بر مبنای کارکرد تهیه شد که پس از تأیید روایی در بررسی پایایی، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۲ به دست آمد. کارکردهای تأثیرگذار در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان در ابعاد مختلف بررسی و نتایج بیانگر این است که کارکرد آسان کردن وضعیت زندگی در بعد وام، آرامش روحی کارکنان در بعد سیاحتی و زیارتی، تأمین نیازهای ضروری کارکنان در بعد مصرف، رسیدن به رفاه نسبی در بعد مسکن، آسوده‌شدن خیال کارکنان از مسئله درمان در بعد بیمه درمانی و اطمینان یافتن از آینده در بعد بیمه بازنشستگی از بیشترین امتیاز با توجه به نظر مدیران و کارکنان برخوردار است که نشان‌دهنده کارکرد تأثیرگذار در عرضه خدمات به کارکنان است.

کلید واژه‌ها: خدمات رفاهی؛ کارکردهای اساسی خدمات رفاهی؛ مهندسی ارزش؛ سازمان تحقیقاتی نظامی

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

mozare66@yahoo.com

abbas.tahmasebi@gmail.com

۲. دانشجوی دکتری مهندسی صنایع دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

مقدمه

امروزه حفظ کارکنان شایسته، عمده‌ترین مشکل و وظیفه سازمانها به‌شمار می‌آید؛ مشکلی که اگر حل شود به اثربخشی بیشتر در سازمان منجر می‌شود. هر سازمان می‌تواند در صورت اتخاذ شیوه‌های مناسب، علاوه بر حفظ منابع انسانی موجود، زمینه‌ساز تعالی و پیشرفت کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان شود و این امر مستلزم تقویت نیروی انگیزش آنان است (میرزایی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷۰). انگیزش، پیچیده‌ترین و مؤثرترین متغیر مستقل در رفتار سازمانی و فرایند روانشناختی مبنایی و محوری در تبیین رفتارهای انسانی است (کلر و همکاران، ۲۰۱۶: ۲۰۸۲). در مطالعات مربوط به ارتباط بین انگیزش شغلی و سطح کارایی، بی‌انگیزگی موجب کاهش کارایی فرد در سازمان (دیانگلو، ۲۰۱۶: ۷۹)، عدم حضور در محل کار و کاهش کیفیت و کمیت کار می‌شود (دانتیس، ۲۰۱۳: ۱۲۶۱). نکته مهم این است که رضایت و عدم رضایت با تأمین یا عدم تأمین برخی عوامل واحد حادث نمی‌شود. این عوامل ممکن است تحت تأثیر اوضاع زمانی و مکانی متفاوت باشد؛ مثلاً حقوق در جامعه‌ای مرفه، ممکن است جزء عوامل ابقا و در جامعه دیگر از جمله عوامل انگیزشی به‌شمار می‌رود (یعقوب‌پور و فاطمی‌نژاد، ۱۳۹۶: ۲۶۹). یکی از متغیرهایی که می‌تواند بر انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی داشته باشد، خدمات رفاهی است. کوتاهی در اعطای خدمات رفاهی می‌تواند به نتیجه غلط منجر شود؛ زیرا کارکنان سازمان وقتی بین کار و آنچه به‌عنوان خدمات رفاهی دریافت می‌کنند، رابطه‌ای نبینند، آن‌طور که باید سعی و تلاش نمی‌کنند؛ از این‌رو بسیاری از مدیران دریافته‌اند که باید کالا و خدماتی را عرضه کنند که انتظارات ارباب‌رجوع خود را برآورده سازد و موجب کسب رضایت آنان شود به عبارت دیگر تمامی سازمانها از بالاترین سطح گرفته تا پایین‌ترین سطح باید به فکر خدمت به کارکنان خود باشند (دهقان و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۳). خدمات رفاهی به مجموعه‌ای از اقدامات در چارچوب قوانین و مقررات گفته می‌شود که آسایش کارکنان را فراهم می‌کند و برای سرگرم کردن آنان در اوقات فراغت و بیکاری، طرحها و برنامه‌هایی را به مرحله اجرا می‌گذارد (ابطحی، ۱۳۹۲: ۱۸۳). برای نیازسنجی خدمات رفاهی کارکنان سازمانها نیاز است انواع گوناگون خدمات رفاهی در دسته‌بندیهای کلی مورد بررسی قرار گیرد (عامریان، ۱۳۹۲: ۸۸). در اهمیت خدمات رفاهی می‌توان بیان کرد که اگر در عرضه خدمات رفاهی توجه شود، موجب ارتقای کارآمدی و اثربخشی واقعی کارکنان و تحقق اهداف سازمانی می‌گردد. در ضرورت این موضوع باید این مطلب را در نظر داشت که توجه‌نکردن به آن، مشکلاتی برای سازمان در پی خواهد داشت که عبارت است از: سرخوردگی کارکنان و تغییر در

رفتار آنان، گرایش به سمت ترک سازمان از سوی کارکنان، از دست‌رفتن خاصیت انگیزانندگی سطوح خدمات ارائه شده؛ هم‌راستا نبودن راهبرد جبران خدمات با راهبردهای اصلی سازمان، کاهش احساس عدالت بین کارکنان و در نتیجه کاهش تعهد به سازمان و عدم تحقق کامل اهداف سازمانی (موسوی، ۱۳۹۲: ۴۸). براساس این نگرش، خدمت رفاهی شامل تمام اموری است که به‌منظور جلب رضایت خاطر و کمک به کارکنان برای دریافت بیشترین ارزش از محصولات یا خدمات انجام می‌شود. با توجه به این مباحث، لزوم توجه به ماهیت و فلسفه اصلی عرضه خدمات و کارکرد اصلی آن به کارکنان بسیار حائز اهمیت است که به‌نوعی هدف اصلی است. مطالعاتی که تاکنون در این زمینه انجام شده به شناسایی عوامل اثرگذار و یا عوامل کلیدی آن پرداخته است؛ در حالی که در رابطه با رویکرد نظام‌مند کارکردهای عرضه خدمات رفاهی توجهی نشده است؛ چرا که در صورت توجه به این مهم، تصمیم صحیح گرفته، و به عرضه خدمات مطلوب به کارکنان منتج می‌شود؛ لذا در این مقاله سعی می‌شود با شناسایی کارکردهای اجزای خدمات به شناسایی و تعیین ارتباط بین آنها در سازمان تحقیقاتی - نظامی با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش پرداخته شود.

پیشینه تحقیق

نظام نگهداری را در دو دسته مورد بررسی قرار می‌دهند: دسته اول دربارهٔ حفظ و تقویت جسم کارکنان مانند برقراری بهداشت و ایمنی در محیط کار، اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی و بعضی خدمات مشابه است و دسته دوم شامل خدمات بیمه، بازنشستگی و خدمات پرسنلی است که تقویت‌کننده روحیه علاقه‌مندی کارکنان به کار و محیط کار است. با توجه به قلمرو تحقیق به پاره‌ای از آنچه در دسته دوم مورد توجه سازمانها قرار می‌گیرد، می‌پردازیم. دربارهٔ موضوع خدمات رفاهی، تحقیقاتی که با عنوان پژوهش مرتبط است، جمع‌آوری و به بخشی از آنها در جدول ۱ اشاره شده است.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات

ردیف	عنوان تحقیق	پژوهشگران	سال انتشار	محل نشر	نتایج تحقیق
۱	بررسی نظام نگهداری منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه امام صادق(ع))	مهدی محسنیان فر	۱۳۸۷	پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق(ع)	مؤلفه‌های برنامه‌های بهداشتی، برنامه‌های مزایا، برنامه‌های خدماتی و استانداردهای فیزیکی کاری بر ماندگاری کارکنان تأثیر دارد و دو مؤلفه برنامه‌های ایمنی و برنامه‌های پیشگیری از فشار روانی بر ماندگاری کارکنان بی‌تأثیر است.
۲	سنجش رضایت کارکنان ستاد مشترک سپاه از اجرای نظام خدمات	جمال بابا مرادی	۱۳۸۸	پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین(ع)	افزایش وام معیشتی، توجه به تکریم و حفظ شأن کارکنان در زمان عرضه خدمات، عرضه خدمات با توجه به اولویتها و نیازهای روز کارکنان، اصلاح روند واگذاری تسهیلات مسکن و توسعه خدمات یکسان‌سازی رستورانها در راستای رضایت کارکنان از عوامل رضایت کارکنان است.
۳	بررسی چالشهای نظام خدمات رفاهی کارکنان (مطالعه موردی یکسان‌سازی در خدمات)	وحید عامریان	۱۳۹۰	پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین(ع)	توجه به سطح مأموریت یگان در توزیع، نظرخواهی از کارکنان در تهیه سبد خدمات سالانه، ایجاد ساختار بازرسی در حوزه خدمات رده‌ها به‌منظور رسیدگی به اعتراضات، توسعه اصول مشتری‌مداری در مراکز خدمات، تلاش در جهت شناسایی سطح رفاه نسبی در سازمان و تهیه طرح الگوی مسکن اسلامی از جمله راهکارها برای برونرفت از مشکلات است.
۴	بررسی عوامل مؤثر انگیزشی بر ارتقای بهره‌وری در مدیریت امور اداری دانشگاه تبریز	محمدتقی عبادی‌آذر	۱۳۹۰	پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تبریز	از عوامل مؤثر در این زمینه حقوق و دستمزد، پادشاهی مادی و معنوی، امکانات رفاهی و خدماتی، مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری و آموزش است.
۵	بررسی مقایسه‌ای معیارهای عملکردی و غیرعملکردی بر پرداخت پادشاهی سازمانی و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی و حرفه‌ای استان کردستان	رحیمی‌پور	۱۳۹۰	پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه کردستان	بین ارائه پادشاهی سازمانی براساس معیارهای عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان رابطه معنی‌دار و مستقیم و بین ارائه پادشاهی سازمانی براساس معیارهای غیر عملکردی و میزان انگیزش کاری کارکنان رابطه معنی‌دار و معکوسی وجود دارد.
۶	اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP)	بهادری و همکاران	۱۳۹۱	مجله طب نظامی	مدیران با فراهم آوردن امنیت شغلی و توجه به مشکلات اقتصادی و معیشتی کارکنان، بستر امنی را به‌منظور تحقق اهداف سازمان برای رضایتمندی کارکنان و عملکرد بهتر آنها فراهم می‌کنند.

شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش

ادامه جدول ۱. پیشینه تحقیقات

ردیف	عنوان تحقیق	پژوهشگران	سال انتشار	محل نشر	نتایج تحقیق
۷	بررسی میزان رضایت مراجعین از سامانه خدمات مسکن در بنیاد آذربایجان شرقی	چنگیز محمودزاده	۱۳۹۰	پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)	رضایتمندی از وام ۸۱٫۶٪، ساخت‌وساز شرکتهای سازنده را ۵۹٫۲۵٪ و عملکرد ستاد سامانه مسکن را ۵۸٫۱۵٪ ارزیابی و برای جلوگیری از رکود و پایین آمدن عملکرد، پیشنهادهایی چون بهبود رفتار کارکنان در زمینه مسکن و ارتقای سطح مهارت‌های رفتاری آنان و افزایش بصیرت دانشی مدیران سازنده را ارائه کرد.
۸	آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی)	مهران شمس احمر	۱۳۹۰	راهبرد دفاعی	با آگاهی نسبت به نقش مزیت‌آفرینی نظام نگهداری منابع انسانی، اثر میانجیگری احساس عدالت سازمانی را بر بهبود رابطه نگهداری منابع انسانی و تعهد سازمانی کارکنان در یک سازمان دولتی را بررسی کرد.
۹	بررسی رابطه ارائه تسهیلات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان نور	امیر اشکان نصیری‌پور و همکاران	۱۳۹۱	سلامت و بهداشت	بین تسهیلات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه معناداری وجود دارد، ولی بین ارائه تسهیلات درمانی، بیمه‌ای، ایاب و ذهاب، مسکن، فرهنگی، ورزشی، گردشگری، کمک هزینه‌ها و دیگر خدمات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان رابطه معناداری مشاهده نشد.
۱۰	بررسی برخی از عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان مورد مطالعه: سپاه حضرت سیدالشهداء(ع) استان تهران	علی امینی	۱۳۹۳	پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)	مسیر پیشرفت شغلی روشن و واضح (کار راهه شغلی)، نظام پرداخت حقوق و دستمزد و خدمات رفاهی عادلانه، واگذاری مأموریتها و مسئولیت‌های سازمان براساس شایستگی کارکنان، سبک مدیریت و فرماندهی، نظام ارزشیابی اثربخش و عادلانه در سازمان از جمله عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری کارکنان است.
۱۱	بررسی رابطه بین خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان (مطالعه موردی سازمان بسیج مستضعفین)	شیرزاد حبیبیان	۱۳۹۵	پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه جامع امام حسین(ع)	همبستگی زیاد بین متغیرهای خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان وجود دارد.

روش شناسی تحقیق

آنچه در این پژوهش مورد نظر پژوهشگر است، بررسی کارکردهای اجزای خدمات رفاهی در راستای افزایش انگیزه کارکنان سازمان تحقیقات نظامی است. بواقع این پژوهش بر آن است تا از

رویکردی سازمان‌یافته و هماهنگ برای رسیدن به بهترین گزینه‌ها به منظور عرضه خدمات مطلوب استفاده کند به همین منظور از روش مهندسی ارزش^۱ استفاده شده است تا با تحلیل کارکردها^۲ بتواند بدرستی نیازها و خواسته‌های کارکنان را برآورده سازد و موجب ارتقای سطح رضایتمندی کارکنان در سازمان شود. این پژوهش به دلیل کاربرد آن در سازمان از نظر هدف، کاربردی، و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی - موردی است. از طرفی تحقیق از نظر چگونگی گردآوری داده‌های مورد نیاز، رویکرد ترکیبی یا آمیخته اکتشافی طبقه‌بندی می‌شود. دلایل انتخاب روش تحقیق آمیخته اکتشافی برای تحقیق عبارت است از ۱. به دست آوردن شواهد بیشتر برای درک بهتر موضوع کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان ۲. نبود الگوی جامع کارکردی از آن که دربرگیرنده جنبه‌های متعدد آن با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان تحقیقاتی دفاعی باشد. ۳. لزوم اعمال بهره‌گیری از دیدگاه‌های متخصصان. با توجه به ماهیت اکتشافی بودن پژوهش و چگونگی گردآوری داده‌ها و ترتیب آنها، ابتدا از روشهای تحقیق کیفی و سپس روشهای تحقیق کمی استفاده می‌شود و این پژوهش در زمره طرحهای اکتشافی متوالی قرار می‌گیرد؛ لذا در این تحقیق ابتدا با بررسی ادبیات موضوع و استفاده از منابع کتابخانه‌ای شامل کتابها، انتشارات مراکز تحقیقی و پژوهشی، پایان‌نامه‌های تحصیلی و مقالات و همچنین نظرخواهی و مصاحبه با کارشناسان خبره دانشگاهی و سازمانی نسبت به شناسایی کارکردهای اساسی تأثیرگذار خدمات رفاهی به کارکنان با رویکرد مهندسی ارزش، تلاش شد الگویی کاربردی مبتنی بر واقعیت‌ها و شرایط سازمان در این زمینه طراحی شود؛ به همین منظور با تکمیل اطلاعات گردآوری‌شده و بومی‌سازی کارکردهای مشخص با چندین نفر از مدیران و کارشناسان خدمات رفاهی در سازمان مورد مطالعه، مصاحبه شد که شناخت و تجربه کافی از این موضوع و مدیریت سازمان در جاری‌سازی موفق یا ناموفق طرحهای خدمات رفاهی داشتند. پس از آن با تحلیل محتوای یافته‌های متون علمی و متن مصاحبه‌ها، کارکردهای اثرگذار در عرضه خدمات رفاهی به کارکنان، شناسایی و با دسته‌بندی و صورت‌بندی عوامل مشخص شده بر مبنای دیاگرام FAST، الگوی اولیه پیشنهادی با توجه به شرایط و مقتضیات سازمان مورد مطالعه طراحی شد. سرانجام پس از این مراحل، الگوی پیشنهادی برای آزمودن با طراحی پرسشنامه به منظور ارزیابی وضعیت سازمان مورد مطالعه درباره هر یک از کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان پرداخته، و برای هر یک از کارکردها، سؤالاتی تدوین، و در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد. در ادامه شیوه‌هایی

1. Value Engineering
2. Function Analysis

تشریح شده که در روش پیشنهادی مورد استفاده قرار گرفته است.

مهندسی ارزش

مهندسی ارزش به کارگیری نظام‌مند روشهای مشخص، خلاقانه و بر پایه کار گروهی است که هدف آن، شناسایی و حذف هزینه‌های غیرضروری و افزایش کیفیت و کارایی محصول یا خدمت عمر آن است. روش‌شناسی مطالعه مهندسی ارزش دارای سه گام پیش‌مطالعه^۱، مطالعه اصلی^۲ و پس‌مطالعه^۳ است و مطالعه ارزش دارای شش گام براساس استانداردهای انجمن بین‌المللی مهندسی ارزش است که عبارت است از: ۱. مرحله اطلاعات ۲. مرحله تحلیل کارکرد ۳. مرحله خلاقیت ۴. مرحله ارزیابی ۵. مرحله توسعه ۶. مرحله ارائه. مرحله تحلیل کارکرد، اصلیت‌ترین و مهمترین بخش مهندسی ارزش است. تحلیل کارکرد شناخت از سامانه مورد مطالعه را به نهایت و کفایت خواهد رساند. در مدیریت ارزش^۴ و مهندسی ارزش کارکرد عمل یا فعالیت خاصی است که به خاطر آن، چیزی مورد استفاده قرار می‌گیرد یا دلیل وجودی شیء یا خدمت است. یکی از روشهای شناخته شده و قوی در تحلیل کارکرد، که امروزه توسط کارشناسان مهندسی به کار برده می‌شود، روش نظامهای تجزیه و تحلیل کارکرد^۵ است که گسترش آن با تکیه بر علت وجودی محصول یا کارکرد اصلی تحقق می‌یابد. نمودار FAST یکی دیگر از مواردی است که در مرحله تحلیل نقش به آن پرداخته می‌شود. در دیاگرام FAST است که مشخص می‌شود نقش اصلی کدام است و برای رسیدن به آن از چه مسیری باید عبور کرد. برای ترسیم نمودار FAST باید این گامها را دنبال کرد که عبارت است از: ۱. مشخص کردن اجزای سامانه ۲. مشخص کردن کارکردهای اجزا ۳. مشخص کردن کارکردهای اصلی و ثانویه^۶ ۴. مشخص کردن ارتباط کارکردها و رسم نمودار (میرمحمد صادقی و همکاران، ۱۳۹۷).

اجزای خدمات و کارکرد هر کدام از اجزا بر مبنای مهندسی ارزش

در این قسمت اجزای خدمات شامل وام، سیاحتی و زیارتی، مصرف، مسکن، بیمه درمانی و بیمه بازنشستگی در نظر گرفته، و سپس کارکرد هر کدام از اجزا با توجه به متدولوژی مهندسی ارزش مشخص شده است که در جدول ۲ بیان شده است.

1. Pre Study
2. Value Study
3. Post Study
4. Value Management
5. Functional Analysis System Technique (FAST)
6. Basic & Secondary Functions

جدول ۲. اجزای خدمات و کارکرد هر کدام از آنها

اجزای خدمات	کارکرد هر کدام از اجزای خدمات	اجزای خدمات	کارکرد هر کدام از اجزای خدمات
درمان	امنیت در سلامت	وام	هدفمند نمودن اقتصاد کارکنان
	صرفه‌جویی در هزینه‌های جاری		آسان کردن اوضاع زندگی
	رفع نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی		برطرف کردن مشکلات مالی
	آسوده شدن خیال کارکنان از مسئله درمان		رفع نیازهای ضروری
	جبران شدن بخشی از هزینه‌های درمانی		بهبود وضع زندگی کارکنان
	ایجاد آرامش و اطمینان هنگام بروز بیماری یا حادثه		ارتقای توان مالی کارکنان
مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)	آسان کردن خرید کالا	سیاحتی و زیارتی	گذراندن اوقات فراغت
	ارزانتر کردن قیمت کالاها		فراهم کردن آسایش کارکنان
	کمک به افزایش توان خرید		ایجاد انگیزه کارکنان
	تأمین نیازهای ضروری کارکنان		آرامش روحی کارکنان
	رسیدن به رفاه نسبی		زدودن خستگی از جسم و روح
بیمه بازنشستگی	ایجاد و تأمین رفاه بیشتر در زمان بازنشستگی کارکنان	مسکن (شخصی)	رفاه اجتماعی
	پشتوانه تأمین مالی آینده کارکنان		رسیدن به رفاه نسبی
	داشتن اندوخته خوب مالی در زمان نیاز	طرح سازمانی	کاهش مشکلات کارکنان
	اطمینان یافتن از آینده		امکانپذیر کردن تملک کارکنان
	تأمین معاش فرد و خانواده‌اش در زمان پیری و از کارافتادگی		---

بعد از شناخت و مشخص کردن کارکردها، مهمترین بخش یعنی چگونگی نمایش کارکردها و ارتباط بین آنها باهم آغاز می‌شود. در این مرحله الگو باتوجه به مطالب بیان شده در قسمت گامهای ترسیم نمودار FAST در مهندسی ارزش، طراحی می‌شود که با هدف یا مأموریت سامانه آغاز، و چگونگی آن تا رسیدن به کارکرد ابتدایی بررسی می‌شود. یکی از روشهای ایجاد چنین الگویی، سازماندهی کارکردها از طریق سامانه سؤال و جواب How-Why-When است به این صورت که پس از مشخص شدن هدف سامانه آن را با "چگونه انجام می‌شود؟" مورد سؤال قرار می‌دهیم. جواب سؤال را از بین کارکردهای مشخص شده انتخاب می‌کنیم و در سمت راست هدف قرار می‌دهیم. جواب این سؤال در اصل همان کارکرد اصلی است. برای تکمیل نمودار، کارکرد اصلی مورد سؤال قرار می‌گیرد و جواب آن در سمت راست آن خواهد بود. برای اطمینان از درستی جوابها می‌توان آنها را با "چرا انجام می‌شود؟" مورد سؤال قرار داد. جواب این سؤال باید کارکرد واقع در سمت چپ

باشد. در واقع جواب سؤال چگونه، دلیل وجود کارکرد و جواب سؤال چرا، هدف آن را مشخص می‌کند. بعد از پایان سؤالها مسیری از کارکردها ایجاد می‌شود که از هدف سامانه آغاز، و به کارکرد ابتدایی ختم می‌شود. این روش در جهت درک سامانه‌های پیچیده با نگاهی کارکردی به آنها در مقابل توجه به فعالیتها به کار می‌رود. برای ایجاد و در نظر گرفتن محدوده نمودار FAST باید خط محدوده را بین هدف تا کارکرد ابتدایی در نظر گرفت. مسیری از کارکردها بین هدف تا کارکرد ابتدایی، محدوده نمودار است که تحلیل و بررسی کارکردها باید در این محدوده انجام گیرد (میرمحمد صادقی و همکاران، ۱۳۹۷). هدف خدمات رفاهی عرضه شده به نیروی انسانی در سازمان مورد مطالعه، بهبود وضع زندگی کارکنان (رسیدن به رفاه نسبی) است. باتوجه به گامهای بیان شده در ترسیم نمودار FAST از خبرگان سازمانی و دانشگاهی، چگونگی تحقق این هدف، و سپس به صورت فرایندی چگونگی تحقق هر کدام از کارکردها پرسیده شد تا به کارکرد ابتدایی پایان می‌پذیرد که عرضه خدمات رفاهی است. برای بررسی اعتبار الگو، این روند تا نهای و مورد قبول واقع شدن، مورد بررسی خبرگان سازمانی و دانشگاهی قرار گرفت؛ لذا باتوجه به گامهای ذکر شده، الگوی مفهومی پژوهش، که نمودار FAST ترسیم شده برای خدمات رفاهی در سازمان تحقیقاتی - نظامی است در شکل ۲ ارائه می‌شود.

تجزیه و تحلیل آماری

جامعه آماری

جامعه آماری این پژوهش خبرگان تحقیقاتی و منابع انسانی است. در جهت داشتن جامعه آماری خیره از کارشناسان و کارکنان نیز استفاده شده است. در نهایت جامعه آماری ۵۰۰ نفر از کارشناسان حوزه تحقیقاتی و منابع انسانی هستند. نوع نمونه‌گیری در این پژوهش، تصادفی طبقه‌ای^۱ است؛ لذا از هر گروه جامعه آماری تعدادی به تصادف و بر حسب در دسترس بودن برای پاسخ به پرسشنامه‌ها انتخاب شده‌اند. طبق جدول مورگان در صورتی که جامعه آماری ۵۰۰ باشد، حجم نمونه برابر ۲۱۷ است؛ بنابراین ۲۵۰ پرسشنامه بین جامعه آماری توزیع شد که از این تعداد ۲۱۷ عدد به صورت کامل پر شده است.

بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

در این پژوهش از روایی محتوا استفاده شده است. برای این منظور، پرسشنامه روایی محتوایی پژوهش به گونه‌ای طراحی شد که سؤالات آن مبهم و چندپهلوی نباشد. سپس پرسشنامه در اختیار خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و با کسب نظر و پیشنهادهای آنها بازبینی و اصلاح شد. پس از نهایی شدن، پرسشنامه روایی به منظور اعمال نظر و قضاوت در اختیار ۱۶ نفر از متخصصان و خبرگان آشنا به مسائل حوزه خدمات رفاهی در سازمان تحقیقاتی و منابع انسانی قرار گرفت. از این تعداد، ۱۴ پرسشنامه تکمیل شد و در اختیار محقق قرار گرفت. سنجش روایی پرسشنامه توسط خبرگان بررسی، و بر مبنای شاخص لاشه سه سؤال بر مبنای نقطه برش ۰/۶ حذف گردید. هم‌چنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه به منظور نمره‌دهی به گزینه‌های پرسشنامه از مقیاس لیکرت (۱ = خیلی کم تا ۵ = خیلی زیاد)، و از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که از ۲۵۰ پرسشنامه توزیع شده بین جامعه آماری ۲۱۷ پرسشنامه برگردانده شد که با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۲ به دست آمد که از پایایی مناسب و خوبی برخوردار است.

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیرنوف مشخص می‌شود که توزیع عادی است یا خیر. فرضیه صفر در آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، پیروی داده‌ها از توزیع عادی و فرضیه مقابل آن، عدم پیروی داده‌ها از توزیع عادی است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۷). مطابق جدول ۳ سطوح احتمال

1. Stratified random sampling

(مقدار P) در تمام متغیرهای تحقیق از سطح خطا ۰/۰۵ بزرگتر است. با توجه به مقدار P و عدم رد فرضیه صفر، توزیع داده‌ها منطبق بر توزیع عادی قلمداد می‌شود که باید از آزمونهای پارامتریک یا آزمونهایی که با توزیع عادی متناسب است به منظور آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سؤالات تحقیق استفاده کرد.

جدول ۳. توزیع داده‌ها

H0: ($P = 0$)		توزیع مشاهدات از توزیع عادی پیروی می‌کند.		
H1: ($P \neq 0$)		توزیع مشاهدات از توزیع عادی پیروی نمی‌کند.		
نتیجه آزمون	مقدار Sig	آماره آزمون	تعداد نمونه	ابعاد
توزیع عادی	۰,۰۶۲	۰,۷۵۲۰	۲۱۷	وام
توزیع عادی	۰,۷۱۹	۰,۶۹۵	۲۱۷	سیاحتی و زیارتی
توزیع عادی	۰,۸۰۳	۰,۶۰۳	۲۱۷	مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و ...)
توزیع عادی	۰,۴۶۱	۰,۸۵۳	۲۱۷	مسکن (شخصی، طرح سازمانی)
توزیع عادی	۰,۴۰۴	۰,۸۹۲	۲۱۷	بیمه درمانی
توزیع عادی	۰,۱۲۹	۰,۷۹۵	۲۱۷	بیمه بازنشستگی

با توجه به مقدار آماری Z آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و سطح معنی‌داری مشاهده می‌شود میانگین نمره‌های متغیرها عادی، و به همین دلیل از آزمون t استفاده شده است.

آزمون فرض

برای بررسی کارکردهای ارتقای سطح عرضه خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش از آزمون تی تک نمونه‌ای (در مقایسه با یک عدد ثابت) استفاده شد. در این آزمون (Test Value) عدد ۳ در نظر گرفته شد. با توجه به طیف لیکرت پنج‌تایی، اعداد زیر ۳ نشاندهنده نامناسب بودن متغیر و اعداد بالای ۳ نشاندهنده مناسب بودن متغیر است. همان‌طور که اشاره شد عدد ۳ به‌عنوان وسط طیف (t نرمال) و وضعیت متوسط متغیر انتخاب شده است. فرضیات صفر و مقابل در این آزمون به‌صورت زیر بیان می‌شود:

فرض صفر: وضعیت متغیر مربوط در جامعه نمونه مناسب نیست. ($H_0: \mu \leq 3$)

فرض مقابل صفر: وضعیت متغیر مربوط در جامعه نمونه مناسب است. ($H_1: \mu > 3$)

شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش

جدول ۴. خلاصه آماره‌های t تک نمونه‌ای متغیرهای خدمات رفاهی

بعدها	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
وام	۲۱۷	۳,۸۷۰۲	۰,۷۲۵۹۰	۰,۰۴۹۲۸
سیاحتی و زیارتی	۲۱۷	۳,۷۴۴۷	۰,۷۴۷۷۶	۰,۰۵۰۷۶
مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)	۲۱۷	۳,۷۸۸۰	۰,۷۷۳۹۱	۰,۰۵۲۵۴
مسکن (شخصی، طرح سازمانی)	۲۱۷	۳,۸۴۶۸	۰,۸۲۴۸۷	۰,۰۵۶۰۰
بیمه درمانی	۲۱۷	۳,۸۱۳۴	۰,۸۰۳۵۵	۰,۰۵۴۵۵
بیمه بازنشستگی	۲۱۷	۳,۹۲۶۳	۰,۸۳۲۵۰	۰,۰۵۶۵۱

خروجی دوم به صورت جدول ۵ به آمار استنباطی مربوط است و نتایج آزمون را ارائه می‌کند. مطابق جدول ۵ با توجه به مقدار آماره $(t = ۱۷/۶۵۹)$ با درجه آزادی ۲۱۶ و سطح معناداری $۰/۰۰۰ < ۰/۵۰۰$ (Sig=۰/۰۰۰)، مقدار سطح معناداری برای فرضیه اول در فاصله اطمینان ۹۵ درصد از $۰/۰۵$ کمتر است و در نتیجه فرض H_0 رد و بنابراین می‌توان گفت که بعد وام برای عرضه خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش مناسب است. دیگر نتایج در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه‌ای فرضیه‌ها

ابعاد	Test Value = 3					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
وام	۱۷,۶۵۹	۲۱۶	۰,۰۰۰	۰,۸۷۰۲۰	۰,۷۷۳۱	۰,۹۶۷۳
سیاحتی و زیارتی	۱۴,۶۷۱	۲۱۶	۰,۰۰۸	۰,۷۴۴۷۰	۰,۶۴۴۶	۰,۸۴۴۸
مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت)	۱۵,۰۰۰	۲۱۶	۰,۰۰۳	۰,۷۸۸۰۲	۰,۶۸۴۵	۰,۸۹۱۶
مسکن (شخصی، طرح سازمانی)	۱۵,۱۲۲	۲۱۶	۰,۰۰۰	۰,۸۴۶۶۷	۰,۷۳۶۴	۰,۹۶۷۱
بیمه درمانی	۱۴,۹۱۱	۲۱۶	۰,۰۰۸	۰,۸۱۳۳۶	۰,۷۰۵۸	۰,۹۲۰۹
بیمه بازنشستگی	۱۴,۳۹۰	۲۱۶	۰,۲۶۴	۰,۹۲۶۲۷	۰,۸۱۴۹	۱,۰۳۷۷

رتبه‌بندی ابعاد خدمات کارکنان

برای مقایسه میزان اهمیت و رتبه‌بندی هر یک از کارکردها از آزمون فریدمن به منظور رتبه‌بندی استفاده می‌شود. اجرای این آزمون ناپارامتریک سطح معناداری ۰/۰۰۱ را ایجاد کرده است که از معنادار بودن اختلاف شاخصها حکایت می‌کند؛ به عبارت دیگر نتیجه آزمون تأییدکننده رتبه‌های متفاوت شاخصها است. جدول ۶ نشاندهنده نتایج اجرای آزمون است.

جدول ۶. نتایج آزمون فریدمن

تعداد	۲۱۷
مقدار کای دو	۲۳،۵۹۲
درجه آزادی	۵
سطح معناداری	۰،۰۰۰

جدول ۷. نتایج رتبه‌بندی از آزمون فریدمن

رتبه	میانگین رتبه	بعد	ردیف
۱	۳،۸۸	وام	۱
۲	۳،۶۷	مسکن (شخصی، طرح سازمانی)	۲
۳	۳،۵۶	بیمه درمانی	۳
۴	۳،۴۱	بیمه بازنشستگی	۴
۵	۳،۳۸	مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)	۵
۶	۳،۱۰	سیاحتی و زیارتی	۶

در جدول ۷ رتبه‌های اجرای آزمون فریدمن به ترتیب نزولی ارائه شده است. میانگین رتبه هر شاخص را می‌توان معیار تخصیص وزن به آن شاخص در ارزشیابی کارکنان در نظر گرفت. همان‌گونه که مشاهده می‌شود در مجموع بعد وام از اهمیت بیشتری برخوردار است و در رتبه‌های بعدی ابعاد مسکن (شخصی، طرح سازمانی)، بیمه درمانی، بیمه بازنشستگی، مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...) و سیاحتی و زیارتی قرار دارند.

رتبه‌بندی کارکردها در هر کدام از ابعاد

با توجه به این مطالب، تمام ابعاد به‌منظور بررسی عرضه خدمات مطلوب به کارکنان در سازمان تحقیقاتی - نظامی مورد مطالعه مناسب است. حال باید کارکردهای مهم و اثربخش در هر کدام از ابعاد مشخص شود تا بتوان بر مبنای مهم بودن آنها در راستای ارتقای سطح خدمات رفاهی مطلوب سرمایه انسانی تصمیم درست گرفت. برای این منظور رتبه‌بندی کارکردها در هر کدام از ابعاد در جدول ۸ ارائه شده است.

شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش

جدول ۸. رتبه کارکردها در هر کدام از ابعاد

رتبه کارکرد	میانگین رتبه	کارکرد	بعد	ردیف
۲	۳,۷۶	برطرف کردن مشکلات مالی	وام	۱
۵	۳,۲۵	رفع نیازهای ضروری		۲
۱	۳,۷۷	آسان کردن وضع زندگی		۳
۴	۳,۵۲	هدفمند کردن اقتصاد کارکنان		۴
۳	۳,۶۳	بهبود وضع زندگی کارکنان		۵
۶	۳,۰۸	ارتقای توان مالی کارکنان		۶
۵	۲,۸۳	گذراندن اوقات فراغت	سیاحتی و زیارتی	۷
۳	۲,۹۳	فراهم کردن آسایش کارکنان		۸
۴	۲,۸۸	ایجاد انگیزه کارکنان		۹
۱	۳,۲۱	آرامش روحی کارکنان		۱۰
۲	۳,۱۵	تقویت رفاه جسمانی (سلامت) و روحیه کارکنان		۱۱
۲	۳,۰۸	رسیدن به رفاه نسبی	مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)	۱۲
۳	۲,۸۹	کمک به افزایش توان خرید		۱۳
۱	۳,۳۶	تأمین نیازهای ضروری کارکنان		۱۴
۴	۲,۸۸	ارزانتر کردن قیمت کالاها		۱۵
۵	۲,۷۸	آسان کردن خرید کالا		۱۶
۲	۲,۵۱	رفاه اجتماعی		مسکن (شخصی، طرح سازمانی)
۴	۲,۳۱	کاهش مشکلات کارکنان	۱۸	
۱	۲,۸۵	رسیدن به رفاه نسبی	۱۹	
۳	۲,۲۳	امکانپذیر کردن تملک کارکنان	۲۰	
۱	۳,۷۶	آسوده شدن خیال کارکنان از مسئله درمان	بیمه درمانی	۲۱
۴	۳,۴۷	صرفه‌جویی در هزینه‌های جاری		۲۲
۵	۳,۴۴	رفع نیاز به خدمات بهداشتی و درمانی		۲۳
۲	۳,۵۳	جبران شدن بخشی از هزینه‌های درمانی		۲۴
۳	۳,۵۳	ایجاد آرامش و اطمینان هنگام بروز بیماری		۲۵
۶	۳,۲۷	امنیت در زمینه سلامت		۲۶
۴	۲,۷۹	پشتوانه تأمین مالی آینده کارکنان		۲۷
۵	۲,۶۱	داشتن اندوخته خوب مالی در زمان نیاز	بیمه بازنشستگی	۲۸
۱	۳,۴۵	اطمینان یافتن از آینده		۲۹
۲	۳,۰۹	ایجاد و تأمین رفاه بیشتر در زمان بازنشستگی		۳۰
۳	۳,۰۶	تأمین معاش فرد و خانواده‌اش در زمان پیری و از کارافتادگی		۳۱

با توجه به خروجی تحلیل پرسشنامه، کارکردهای تأثیرگذار در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان در ابعاد مختلف در جدول ۸ نشان داده است؛ به عبارتی کارکرد آسان کردن وضع زندگی در بعد وام، کارکرد آرامش روحی کارکنان در بعد سیاحتی و زیارتی، کارکرد تأمین نیازهای ضروری کارکنان در بعد مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)، کارکرد رسیدن به رفاه نسبی در بعد مسکن (شخصی، طرح سازمانی)، کارکرد آسوده شدن خیال کارکنان از مسئله درمان در بعد بیمه درمانی و کارکرد اطمینان یافتن از آینده در بعد بیمه بازنشستگی از بیشترین امتیاز با توجه به نظر مدیران و کارکنان ستادی سازمان تحقیقاتی مورد نظر و سازمانها و مراکز تحقیقاتی مرتبط برخوردار است که نشاندهنده کارکرد تأثیرگذار در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان است؛ به نوعی می‌توان اذعان کرد کارکردهای اهرمی در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان، این موارد است و مدیران نیروی انسانی باید افکار و راهکارهای لازم را در جهت برآورده شدن این کارکردها اجرا کنند.

نتیجه‌گیری

در اهمیت خدمات رفاهی می‌توان بیان کرد که اگر به عرضه خدمات رفاهی توجه شود، موجب ارتقای کارآمدی و اثربخشی واقعی کارکنان و تحقق اهداف سازمانی می‌شود. تحقیقات پژوهشگران در این زمینه بیشتر به شناسایی عوامل اثرگذار و یا عوامل کلیدی آن پرداخته است در حالی که درباره رویکرد نظام‌مند کارکردهای عرضه خدمات توجهی نشده بود و همین امر باعث می‌شد تصمیم صحیح گرفته نشود که این امر به عرضه خدمات مطلوب به کارکنان منجر نمی‌شود؛ لذا در این پژوهش با شناسایی کارکردهای اجزای خدمات و تعیین ارتباط بین آنها در سازمان تحقیقاتی - نظامی با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش پرداخته شد. درنهایت با توجه به خروجی مقاله، کارکردهای تأثیرگذار در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان در ابعاد مختلف نشان می‌دهد که کارکرد آسان کردن وضع زندگی در بعد وام، کارکرد آرامش روحی کارکنان در بعد سیاحتی و زیارتی، کارکرد تأمین نیازهای ضروری کارکنان در بعد مصرف (یکسان‌سازی، حکمت کارت و...)، کارکرد رسیدن به رفاه نسبی در بعد مسکن (شخصی، طرح سازمانی)، کارکرد آسوده شدن خیال کارکنان از مسئله درمان در بعد بیمه درمانی و کارکرد اطمینان یافتن از آینده در بعد بیمه بازنشستگی از بیشترین امتیاز با توجه به نظر مدیران و کارکنان ستادی سازمان تحقیقاتی مورد نظر و سازمانها و مراکز تحقیقاتی مرتبط برخوردار است که کارکرد تأثیرگذار در عرضه خدمات مطلوب به کارکنان را نشان و مدیران نیروی انسانی باید افکار و راهکارهای لازم را در جهت برآورده شدن این کارکردها اجرا کنند.

کتابنامه:

الف) منابع فارسی

۱. امینی، علی (۱۳۹۳). بررسی برخی از عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان (مورد مطالعه: سپاه حضرت سیدالشهداء(ع) استان تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۲. ابطی، سیدحسین (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی (از نظریه تا عمل). تهران: انتشارات فوژان.
۳. بابامرادی، جمال (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین نظام جامع خدمات و رضایت کارکنان ستاد مشترک. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۴. بهادری، محمدکریم؛ بابایی، منصور؛ مهربان، فردین (۱۳۹۱). اولویت‌بندی مؤلفه‌های مؤثر بر انگیزش شغلی در کارکنان یک مرکز نظامی به‌روش تحلیل سلسله‌مراتب (AHP). مجله طب نظامی. ش ۴(۱۴): ۲۳۶- ۲۴۳.
۵. حبیبیان، شیرزاد (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین خدمات رفاهی عدالت‌محور با انگیزش کارکنان (مطالعه موردی سازمان بسیج مستضعفین). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۶. دهقان، نبی‌اله؛ قوچانی، سید محمود؛ علیزاده، حمید (۱۳۹۳). طراحی الگوی بومی عوامل مؤثر بر توزیع پاداش در قرارگاه پدافند هوایی خاتم‌الانبیاء(ص) آجا. فصلنامه مدیریت نظامی. ش ۵۶ (۴): ۵۱ - ۷۷.
۷. رحمانپور، لقمان (۱۳۸۰). شناسایی عوامل مؤثر در حفظ و نگهداری منابع انسانی مطالعه موردی بانک رفاه کارگران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.
۸. رحیمی‌پور، روناک (۱۳۹۰). بررسی مقایسه‌ای معیارهای عملکردی و غیر عملکردی بر پرداخت پاداشهای سازمانی و تأثیر آنها بر انگیزش کارکنان اداره کل فنی‌وحرفه‌ای استان کردستان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد کردستان.
۹. سادات‌مکی، مهشید؛ احمدی، مرضیه (۱۳۸۷). مهندسی ارزش در پروژه احداث پل. سومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش.

۱۰. سنجقی، محمدابراهیم؛ فرهی بوزنجانی، برزو؛ شمس احمر، مهران (۱۳۹۰). آسیب‌شناسی نظام نگهداری منابع انسانی با رویکرد راهبردی و ارائه الگوی مناسب (مطالعه موردی در یک سازمان دفاعی). راهبرد دفاعی. ش ۹ (۳۴): ۲۷ - ۵۳.
۱۱. صمدی، منصور؛ حاجی‌پور، بهمن؛ فارسی‌زاده، حسین (۱۳۸۷). نارسایی در ارائه خدمات، راهبردهای احیای خدمات و تأثیر آنها بر رفتار مصرف‌کننده. نشریه مدیریت بازرگانی. ش ۱ (۱): ۷۱ - ۸۶.
۱۲. عامریان، وحید (۱۳۹۲). بررسی چالشهای نظام خدمات رفاهی کارکنان (مطالعه موردی یکسان‌سازی در خدمات). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، در رشته مدیریت منابع انسانی گرایش نگهداشت، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۱۳. عبادی‌آذر، محمدتقی (۱۳۹۰). بررسی عوامل مؤثر انگیزشی بر ارتقای بهره‌وری در مدیریت امور اداری دانشگاه تبریز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. مؤسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۱۴. میرزایی، حسن؛ مجلل، محمدعلی؛ بیکزاد، جعفر (۱۳۹۴). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان آذربایجان شرقی. فصلنامه منابع انسانی ناجا. ش ۱۰ (۳۹): ۶۷ - ۸۸.
۱۵. مقیمی، سیدمحمد (۱۳۸۶). سازمان و مدیریت رویکرد پژوهشی. تهران: نشر ترمه.
۱۶. محمودزاده، چنگیز (۱۳۸۷). بررسی میزان رضایت مراجعین از سامانه خدمات مسکن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه جامع امام حسین(ع).
۱۷. محمودیان، احمد؛ گنجی، فروزان؛ حیدرزاده، آبتین (۱۳۸۲). تأثیر ارائه خدمات مددکاری در کاهش نیازهای بهداشتی - درمانی سالمندان. مجله دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی - درمانی قزوین. ش ۲۹: ۵۶ - ۶۲.
۱۸. محسنیان‌فر، مهدی (۱۳۸۷). بررسی نظام نگهداری منابع انسانی بر ماندگاری کارکنان، مطالعه موردی: دانشگاه امام صادق(ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق(ع).
۱۹. موسوی، سیدعلی (۱۳۹۲). تأثیر انواع راهبردهای جبران خدمات بر نگرشهای شغلی کارکنان بانک رفاه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت منابع انسانی. دانشگاه تهران.

شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای اساسی خدمات رفاهی به کارکنان با استفاده از متدولوژی مهندسی ارزش

۲۰. میرمحمدصادقی، سیدعلی‌رضا؛ زارعی، مصطفی؛ طهماسبی، عباس (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی کارکردهای بهره‌وری کارکنان با استفاده از تلفیق BSC و روش‌شناسی مهندسی ارزش. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ش ۱۰(۴): ۷۵ - ۱۰۰.

۲۱. نصیری‌پور، اشکان؛ طیبی، سیدجمال‌الدین؛ حبیبی، منصوره (۱۳۹۱). رابطه ارائه تسهیلات رفاهی با مسئولیت‌پذیری کارکنان در مراکز بهداشتی و درمانی شهرستان نور. مجله سلامت و بهداشت. ش ۳(۳): ۲۸ - ۳۷.

۲۲. یعقوب‌پور، سیما، فاطمی‌نژاد، محمد (۱۳۹۶). رابطه رضایت شغلی با انگیزش کارکنان با الگوی دو عاملی هرزبرگ. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ش ۸(۱): ۲۶۳ - ۲۸۲.

1. Clare. I.R chandler, frank mteir Huyn Revburn, Christopher. j. m. whitty. (2016). motivation money and respect: A mixed – method study of Tanzanian – non physician clinicians social science AND medicine, 68, 2078-2088.
2. Deangelo F. (2016). Elementary school managers relationship job motivation and performance levels in Damavand and Rood hen cities. Journal of Educational Administration, 4, 75-88.
3. Dantis, F. (2013). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual frame work social science & medicine 5u, 1255-1266.