



# Presenting the Motivational Model and Providing Suitable Solutions to Improve and Strengthen the Components Employee Motivation in Lushan Power Production Management Company

Maryam Taghvae Yazdi<sup>1\*</sup>

1 Department of Educational Sciences, Educational Management, Sari University

\* Corresponding author: Taghvae Yazdi

Received: 2023-07-22

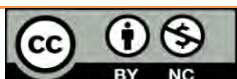
Accepted: 2023-08-11

## Abstract

The purpose of the current research was to present a motivational model and provide suitable solutions to improve and strengthen the motivational components of employees in Lushan Power Production Management Company. In this research, a mixed or mixed approach was used through the combination of qualitative and quantitative methods. In terms of purpose, it was practical and in terms of implementation method, it was a survey-type description. The statistical population included the employees of Lushan Power Production Management Company with the number of 300 people. The sample size of 169 people was selected. The results of the research indicate that in the qualitative stage, four dimensions (participatory management, basic needs, organizational structure, job satisfaction) and 14 components (welfare facilities, sense of responsibility, self-actualization, organizational commitment, social dignity, collaborative management, rules and regulations, innovation and creativity, supervision and control, job security delegation, justice in the organization, job independence, salary and wages) and 69 items were identified and formulated. The results of the research showed that all the motivational aspects of the employees of Lushan Power Production Management Company are in a relatively favorable condition; The results of the structural equation test showed that employee motivation had a positive effect on basic needs, management style, organizational structure, and job satisfaction; This model is consistent with the scientific models presented regarding factors affecting motivation. The results of the structural equation test showed that the presented model has a suitable fit

**Keywords:** Incentive, Motivational components, Lushan Electricity Production Management Company

© 2019 Journal of New Approach to Children's Education (JNACE)



This work is published under CC BY-NC 4.0 license.

© 2022 The Authors.

How to Cite This Article: Taghvae Yazdi, M. (2023). Presenting the Motivational Model and Providing Suitable Solutions to Improve and Strengthen the Components Employee Motivation in Lushan Power Production Management Company. *JNACE*, 5(2): 182-203.





## ارایه مدل انگیزشی و ارایه راهکارهای مناسب برای بهبود و تقویت مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان

مریم تقوایی یزدی<sup>۱\*</sup>

<sup>۱</sup> دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، مازندران، ایران  
\* نویسنده مسئول: تقوایی یزدی

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۰۵/۲۰

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۴/۳۱

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر ارایه مدل انگیزشی و ارایه راهکارهای مناسب برای بهبود و تقویت مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان بوده است. در این پژوهش رویکرد ترکیبی یا آمیخته از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی از نوع پیمایشی بود. جامعه آماری شامل کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان با تعداد ۳۰۰ نفر بوده است. حجم نمونه متناسب با روش تصادفی طبقه‌ای و بر اساس جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۱۶۹ نفر انتخاب شد. نتایج پژوهش حاکی از آن است که در مرحله کیفی از طریق مصاحبه در چهار بعد (مدیریت مشارکتی، نیازهای اساسی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی) و ۱۴ مؤلفه (تسهیلات رفاهی، مؤلفه‌ی احساس مسئولیت، خودشکوفایی، تعهد سازمانی، منزلت اجتماعی، مدیریت مشارکتی، قوانین و مقررات، نوآوری و خلاقیت، نظارت و کنترل، تفویض اختیار امنیت شغلی، عدالت در سازمان، استقلال شغلی، حقوق و دستمزد) و ۶۹ گویه شناسایی و تدوین گردید. نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ مورد تایید قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که کلیه ابعاد انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارد؛ نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که انگیزش کارکنان بر نیازهای اساسی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی دارای اثر مثبت بوده است؛ این مدل با مدل‌های علمی ارایه شده در خصوص عوامل موثر بر انگیزش مطابقت دارد. نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که مدل ارائه شده دارای برازش مناسب می‌باشد

**واژگان کلیدی:** انگیزشی، مؤلفه‌های انگیزشی، شرکت مدیریت تولید برق لوشان

تمامی حقوق نشر برای فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان محفوظ است.

شیوه استناد به این مقاله: تقوایی یزدی، م (۱۴۰۲) ارایه مدل انگیزشی و ارایه راهکارهای مناسب برای بهبود و تقویت مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان. فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان، ۵(۲): ۱۸۲-۲۰۳.

### مقدمه

و خودانگیزخته می‌باشد و با توجه به این که هر نظام و مجموعه-ای سعی می‌کند. برای رشد و توسعه خود و دستیابی به اهداف برنامه‌ریزی شده‌اش بیشترین کارایی را داشته باشد؛ لذا باید

امروزه از جمله مسایل مهمی که می‌تواند در سطح محیط‌های شغلی مورد بررسی قرار گیرد، مسأله وجود نیروی انسانی کارآمد

در دهه‌های اخیر استراتژی‌های شغلی به سمتی پیش می‌روند که در کارکنان ایجاد انگیزش و رضایت کنند. اغلب سازمان‌ها کوشیده‌اند که این استراتژی‌ها را به منظور بهبود کارایی و بهینه‌سازی منابع خود به‌کار گیرند و تلاش نموده‌اند از این طریق در صحنه رقابت جهانی باقی بمانند [۴]. برای موفقیت یک سازمان، کارکنان برانگیخته بسیار مهم هستند. انگیزش پایین کارکنان کل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از طرف دیگر، کارکنان برانگیخته رونق و شکوفایی سازمان را تضمین می‌کند. انگیزه توسعه‌یافته منجر به گسترش عامل «احساس خوب» در کل سازمان خواهد شد [۵]. مقوله‌ی انگیزش کارکنان که یکی از زمینه‌های مورد بحث در مدیریت منابع انسانی است، از موضوعات بسیار حیاتی و مهمی است که می‌تواند به رغبت و تمایل کارکنان جهت انجام فعالیت اثربخشی در جهت اهداف سازمانی منجر شود. با توجه به دانش ضمنی کارکنان و اهمیت بهره‌برداری از آن در برقراری ارتباطات مؤثر به منظور انجام بهتر فعالیت‌ها، اصلی‌ترین عامل برای بهره‌برداری از دانش ضمنی و صریح کارکنان در جهت اهداف سازمانی، انگیزش و رغبت آنان برای مشارکت در ارتباطات همه‌جانبه است [۶].

با توجه به اهمیت و جایگاه انگیزه در ارتقای عملکرد کارکنان و بهره‌وری نیروی کار و در مجموع سازمان، پژوهش‌های گوناگونی به بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش پرداخته‌اند. کاظمینی (۱۴۰۱) [۷] در تحقیقی تحت عنوان؛ تاثیر سبک رهبری مدیران سازمانی بر انگیزش و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان به نتایج زیر دست یافتند: که بین سبک رهبری و انگیزش کارکنان، سبک رهبری و انعطاف‌پذیری، و انعطاف‌پذیری و انگیزش کارکنان در سطح معنی داری ۵٪، رابطه مثبت وجود دارد. همچنین مقایسه مقادیر ضرایب همبستگی متغیرهای سبک رهبری و انعطاف‌پذیری با انگیزش کارکنان در سازمانینشان داد که رابطه‌ی سبک رهبری با انگیزش کارکنان، قوی‌تر از رابطه انعطاف‌پذیری با انگیزش کارکنان است [۷].

صادقی دمنه (۱۴۰۰) [۸] در تحقیقی تحت عنوان؛ بررسی تاثیر انگیزش‌های کارکنان بر عملکرد فروش به نتایج زیر دست یافتند: بر اساس نتایج به دست آمده تمام فرضیات پذیرفته شدند و تاثیر به رسمیت شناختن کارکنان بر عملکرد فروش نیروی فروش حرفه‌ای کالاهای لوکس با ضریب ۰٫۸۶ دارای بیشترین ضریب می‌باشد [۸].

فتح‌الله‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) [۹] در تحقیقی تحت عنوان؛ فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی؛ در جستجوی الگوی انگیزش اعضای هیأت علمی به نتایج زیر دست یافتند: بر اساس نتایج به دست آمده، الگوی عوامل مؤثر بر انگیزش اعضای

تلاش‌های بی‌وقفه‌ای در راستای توجه به نیروی انسانی و نیازهای آن‌ها داشته باشند تا از پیامدهای نامطلوب ناشی از بی‌توجهی به نیروی انسانی دوری گزینند. احساس توقف در مسیر ترقی شغلی می‌تواند نتایج نامطلوبی هم برای کارکنان و هم برای سازمان داشته باشد. این مسأله برای فرد موجب کاهش عملکرد شغلی و بی‌علاقگی نسبت به انجام دادن وظایف شغلی است؛ همچنین فرد ممکن است به نگرش‌ها و رفتارهای مبنی بر عدم کارایی رسیده و سلامت روانی و جسمی‌اش دچار تزلزل گردد. پیامدها و عواقب تمامی مطالب فوق برای سازمان موجب کاهش عملکرد و کاهش مسئولیت‌های سازمانی خواهد شد [۱]. با توجه به این نکته که ایجاد انگیزش در محیط‌های کاری گوناگون و کارکنان متفاوت می‌باشد، مدیریت باید سیاست‌های مدیریتی خود را با توجه به محیط کار و شناخت و آگاهی کامل از اوضاع موجود طراحی و اجرا نماید. مدیران با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه‌های آنان می‌توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. از این جهت رضایت کارکنان و علاقه‌مند کردن بیشتر آن‌ها به شغل مورد تصدی و در نتیجه برآورده شدن اهداف سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر علل و یا عدم رضایت کارکنان نسبت به کارشان مشخص گردد، می‌توان به‌منظور بهبود و ارتقاء شرایط کار و نیز جلب رضایت بیشتر آن‌ها تلاش‌های اساسی‌تری انجام داد؛ چراکه وقتی انسان از شغل خود احساس خشنودی نماید ناخودآگاه مسئولیت خویش را با دقت بیشتری به انجام رسانده و از آن خوشحال خواهد شد. در سازمان‌های امروز، به دلیل تغییراتی که در اولویت نیازهای کارکنان به وجود آمده است، باید چنان محیطی فراهم ساخت که برانگیزنده و ارضاءکننده نیازهایی فراتر از تنها نیازهای فیزیولوژیکی و ایمنی باشد [۲]. عقاید روان‌شناسان درباره افرادی که در سازمان‌های صنعتی و بازرگانی مشغول به کار هستند، مبین آن است که برای بالا بردن سطح کیفی و کمی محصول ضروری است که خدمات رفاهی را تا آن‌جا که میسر است برای کارکنان فراهم و تسهیلات لازم را برای بهزیستی آن‌ها ایجاد کنیم؛ زیرا از این طریق است که خرسندی از کار در آن‌ها به وجود می‌آید و در نتیجه منجر به بازده مثبت و پرثمر می‌شود. درجه موفقیت و بازدهی عالی انسانی حاصل کنش‌ها و واکنش‌هایی است که بین انگیزه‌های درونی و روحیه ایجاد می‌شود. پس انجام هر کاری برای انسان به صورت مطلوب باید بر پایه هماهنگی انگیزه و روحیه و در یک جهت باشد و در غیر این صورت عدم بازدهی مثبت در فرد و یا در حالت گروهی را باعث می‌گردد [۳].

هیأت علمی دانشگاه مشتمل بر هفت عامل، ۱۹ مؤلفه و ۶۱ شاخص است. عوامل مؤثر بر انگیزش عبارت از شرایط محیط کار؛ خطمشی‌ها و قوانین؛ سبک مدیریت و رهبری؛ روابط با همکاران؛ عوامل شخصیتی؛ توانمندسازی و ماهیت شغل هستند. موارد خیلی زیادی باعث انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی می‌شود که این موارد در چند طبقه جای می‌گیرد [۹].

نیلی‌پور طباطبایی و همکاران (۱۳۹۸) [۱۰] در تحقیقی تحت عنوان: بررسی پتانسیل انگیزش شغلی در انواع ساختارهای سازمانی تواناساز و بازدارنده در بروز پدیده بی‌تفاوتی سازمانی به نتایج زیر دست یافتند: یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که پتانسیل انگیزشی در دانشگاه آزاد اسلامی می‌تواند باعث ایجاد فضایی با نشاط و شاد، کاهش سطح غیبت، افزایش رضایتمندی، محترم شمردن مقررات و ضوابط محیط کار شده و نیز باعث شود افراد برای عملی شدن اهداف و استراتژی‌های سازمان تلاشی چشمگیر از خود نشان دهند [۱۰].

میرزایی و خوشنام (۱۳۹۸) [۱۱] در تحقیقی تحت عنوان: بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با انگیزش شغلی معلمان ابتدایی ناحیه یک زنجان به نتایج زیر دست یافتند: از یافته‌های مهم این پژوهش می‌توان اشاره نمود که بین کیفیت زندگی کاری و انگیزش شغلی، معلمان ابتدایی ناحیه یک زنجان رابطه وجود دارد و بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و انگیزش شغلی، معلمان ابتدایی ناحیه یک زنجان رابطه وجود دارد [۱۱].

حسن‌زاده میرکوهی (۱۳۹۸) [۶] در تحقیقی تحت عنوان: بررسی تأثیر جو و اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی با توجه به نقش میانجی انگیزش شغلی در دانشگاه فنی و حرفه‌ای استان گلستان به نتایج زیر دست یافت: که جو سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. اعتماد سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد. جو سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر معنی‌داری دارد. اعتماد سازمانی بر انگیزش شغلی تأثیر معنی‌داری دارد و همچنین نتایج نشان داد که انگیزش سازمانی بر تعهد سازمانی تأثیر معناداری دارد و در نهایت بررسی‌ها نشان داد که انگیزش شغلی در ارتباط جو و اعتماد سازمانی با تعهد سازمانی نقش میانجی ایفاء می‌نماید [۶].

رئوف و همکاران (۱۳۹۸) [۱۲] در تحقیقی تحت عنوان: اثر مداخله‌ای کارگاه انگیزش شغلی بر دلبستگی شغلی معلمان تربیت بدنی به نتایج زیر دست یافتند: که شرکت در کارگاه در افزایش انگیزش شغلی و دلبستگی شغلی گروه تجربی تأثیر معنی‌داری دارد و بعد از گذشت شش ماه از کارگاه، اثر انگیزش شغلی بر دلبستگی شغلی معلمان در طول زمان از پایداری مناسبی برخوردار می‌باشد [۱۲].

ذوالریاستین و ایرانیان (۱۳۹۸) [۱۳] در تحقیقی تحت عنوان: مدل علی خودکارآمدی، تعهد سازمانی و خشنود شغلی با انگیزش شغلی کارکنان، مجله روش‌ها و مدل‌های روان‌شناختی به نتایج زیر دست یافتند: مطالعه حاضر با هدف بررسی متغیرهای سازمانی و روان‌شناختی مرتبط با انگیزش شغلی کارکنان صورت پذیرفت. این پژوهش به لحاظ هدف کاربردی است و هدف آن، توسعه دانش کاربردی در زمینه مطالعات سازمانی است. فرضیات تحقیق با استفاده از الگوسازی معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که خودکارآمدی بالاترین ارتباط با انگیزش شغلی کارکنان را دارد [۱۳].

عبدالواحد محمد<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) [۱۴] در پژوهشی با عنوان تأثیر شرایط شغلی و حقوق و دستمزد بر انگیزش شغلی پرستاران به نتایج زیر دست یافتند: هدف از این پروژه بررسی و یافتن تأثیر وضعیت کار، حقوق و دستمزد و امنیت شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان مراقبت‌های بهداشتی و تعیین سطح انگیزه کارکنان بهداشت در محل کار آنها و ارائه توصیه‌ها است. یافته‌های این مطالعه سه عامل تأثیر مثبت و معنی‌داری بر انگیزش شغلی دارد، امنیت شغلی با بیشترین تأثیر از سایر عوامل، بیمارستان باید توجه بیشتری به امنیت شغلی داشته باشد و شرایط کاری مناسبی را فراهم کند [۱۴].

گیلانگ ریژکی تاهید<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲) [۱۵] در پژوهشی خود سه منبع انگیزش را برای رفتارهای کارکنان سازمانی معرفی کردند. انگیزه‌های سازمانی که به تمایل شخص برای کمک به سازمان مربوط می‌شود، از غرور و هویت سازمانی سرچشمه می‌گیرد. انگیزه‌های ارزشی-اجتماعی که به تمایل فرد برای کمک به دیگران و پذیرش اجتماعی مربوط می‌شود؛ انگیزه‌های مدیریت که به تمایل فرد برای پذیرش به‌عنوان یک شخص مؤثر در به دست آوردن یا حفظ پاداش‌های معین مربوط است. اگرچه تحقیقات آنها این زمینه را با پیشرفت‌هایی مواجه کرد و مباحث جدیدی را مطرح ساخت، انگیزه‌های مورد استفاده با نظریه‌های محتوایی انگیزش کار مطابق نبودند [۱۵].

اسکالویک و اسکالویک<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) [۱۶] در پژوهشی با عنوان فرسودگی شغلی معلمان: روابط بین ابعاد فرسودگی شغلی، زمینه درک شده مدرسه، رضایت شغلی و انگیزه برای تدریس. یک مطالعه طولی به نتایج زیر دست یافتند: هدف از این مطالعه طولی تجزیه و تحلیل روابط بین درک معلمان از تقاضای شغلی و منابع شغلی در محیط مدرسه و ابعاد فرسودگی شغلی، خلق افسرده، رضایت شغلی و انگیزه ترک حرفه معلمی (ترک) بود. شرکت کنندگان ۲۶۲ معلم دبیرستان نروژی بودند. درک معلمان از سه خواسته شغلی (فشار زمان، انگیزه پایین دانش آموز و متن

عبارت دیگر کارایی و اثربخشی سازمان‌ها به کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن‌ها وابستگی مستقیمی دارد و در این بین انگیزش عاملی اثرگذار است. نیروی انسانی برای ارایه رفتار مطلوب و مورد پسند در راستای اهداف سازمان‌ها، باید انگیزه داشته باشد. این مهم به منظور هدایت رفتار آن‌ها به سوی تحصیل اهداف مراکز خود و استفاده بهنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف تحقق محیطی مطلوب و مناسب است. در این بین شرکت مدیریت تولید برق لوشان نیز به منظور بالا بردن کیفیت عملکرد و ارتقاء خدمات مطلوب به کارکنان و افزایش رضایت کارکنان خود به اهمیت و ضرورت موضوع انگیزش توجه می‌نماید. مسأله توجه به انگیزش کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان از این حیث ضرورت دارد که می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آینده به طور جامع و کامل حیطه‌های انگیزشی را شناسایی و اثرات مطلوب و نامطلوب آن را تعیین نمود و در زمینه‌هایی که عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد تأکید بیشتری نمود. روانشناسان و نظریه‌پردازانی که در زمینه انگیزش شغلی و تأثیرات آن تحقیقات وسیعی را به عمل آورده‌اند معتقدند بیشتر افراد ظرف حدود سه سال در یک شغل ماهر می‌شوند. از این به بعد کار معمول و یکنواخت می‌شود و دیگر چیز جدیدی برای آموختن وجود ندارد. در این حالت فرد احساس درماندگی می‌کند و کار خود را ناخوشایندتر و کم‌ارزش‌تر می‌پندارد. از سوی دیگر به اعتقاد گیومورا و آرسنیو<sup>۷</sup> (۲۰۲۰) [۱۹] فرصت‌های اندک برای ارتقاء و وجود قوانین و مقررات خشک، این احساس را در فرد به وجود می‌آورد که در یک نظام غیرمنصف رفتار آمده است و همین احساس باعث می‌شود، فرد نسبت به شغل خود نقطه‌نظرهای منفی پیدا کند. تقویت حالت‌های منفی بودن مزمن، بدبینی مزمن و فقدان پیشرفت، دلسردی، بی‌علاقگی، فقدان روحیه، عدم انگیزه و سهل‌انگاری بعد از این که فرد خود را در زندگی راضی و موفق احساس نمی‌کند [۱۹]. حال با در نظر گرفتن مطالب فوق این سؤال مطرح است که آیا می‌شود برای ایجاد انگیزش شغلی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان مدلی مناسب ارایه نمود؟ سؤالات پژوهش حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

۱. مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان کدامند؟
۲. وضعیت موجود مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان چگونه است؟

### روش مطالعه

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و به لحاظ شیوه اجرا، از نوع تحقیقات روش پژوهش حاضر، توصیفی

ارزش ناخوشایند) و دو منبع شغلی (خودمختاری و پشتیبانی نظارتی) در زمان ۱ (سپتامبر) اندازه‌گیری شد در حالی که فرسودگی شغلی، خلق افسرده، رضایت شغلی و انگیزه ترک حرفه معلمی در زمان ۲ (آوریل) اندازه‌گیری شد. داده‌ها با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل SEM مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. خواسته‌های شغلی و منابع شغلی که در این مطالعه گنجانده شده بود به طور متفاوتی با سه بعد فرسودگی شغلی (فرسودگی عاطفی، بدبینی و موفقیت درک شده از خود) و ابعاد فرسودگی شغلی به طور متفاوتی با معیارهای خلق افسردگی، رضایت شغلی و انگیزه ترک به عنوان مثال، فشار زمان قوی‌ترین پیش‌بینی کننده فرسودگی عاطفی بود در حالی که انگیزه پایین دانش آموزان و کار در یک زمینه ارزش مغایر، قوی‌ترین پیش‌بینی‌های بدبینی بود. همچنین، خودمختاری به طور مثبت با موفقیت خود درک شده ارتباط داشت در حالی که انگیزه پایین دانش آموز با موفقیت خود درک شده منفی بود [۱۶].

هاروی<sup>۴</sup> (۲۰۱۹) [۱۷] در پژوهشی با عنوان تأثیر انگیزش کارکنان بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان به نتایج زیر به دست یافتند: مؤلفه‌های انگیزش شغلی بر فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان تأثیرگذار است و رابطه معناداری دارند [۱۷]. کری<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) [۴] عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی در محیط‌های آموزشی را؛ تشویق و تنبیه، پیشرفت‌های کاری و شغلی، انتظارات خارجی، علایق شناختی، فرصت‌های آموزشی، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، حاکمیت روابط انسانی، آزادی عمل و امکان پیشرفت در آن، وجود مالکیت روانی، وجود مشاورانی خبره جهت مشورت و برنامه‌ریزی با آن‌ها برشمرده که این عوامل را در حیطه دانش، مهارت‌ها، نظرات و شبکه اجتماعی بررسی کرده است [۴].

دانیس<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۸) [۱۸] عوامل نظم و ترتیب، رفتار عادلانه بین همکاران، رهبری موفق و مناسب، حمایت حرفه‌ای و فراساختاری از طریق کنترل، رهبری، نظارت و مشارکت در فعالیت‌ها را معرفی و شاخص‌های؛ شیوهی برخورد مافوق، نحوه‌ی ارتباط با مراجعه‌کنندگان، تجارب یادگیری در محیط شغل، فرصت‌های شغلی، تأثیرات محیط خانواده، آزادی عمل و علاقه کاری و اعتماد سرپرست را بر انگیزش شغلی مؤثر دانست [۱۸]. برخی اندیشمندان دانش مدیریت، از انگیزش به عنوان موتور محرک یا نیروی پیش‌برنده انسان، یاد کرده‌اند. این موضوع می‌تواند برای کلیه سازمان‌ها مهم باشد تا جایی که سازمان‌های دولتی و غیردولتی نیز به انگیزش نیروی‌های انسانی خود توجه بسیاری دارند؛ زیرا موفقیت سازمان‌ها تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت منابع انسانی آن‌ها بستگی دارد. به

هدف ارایه مدل مطلوب برای آن‌ها و همچنین عوامل اصلی و موانع موجود برای ایجاد انگیزش کارکنان استخراج گردد. به‌منظور اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش از نظرات ارزشمند مدیران شرکت مدیریت تولید برق لوشان، تعدادی از اساتید رشته تحصیلی مدیریت دولتی و بازرگانی و آموزشی و گروه روانشناسی دانشگاه‌ها که در این حوزه صاحب‌نظر هستند؛ استفاده شده است. همچنین از روش خودبازبینی محقق به عنوان یکی از روش‌های اعتباریابی تحقیق کیفی، در مراحل مصاحبه استفاده شده است. پس از انجام مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آن‌ها توسط پژوهشگر از روش تحلیل محتوا استفاده شده است که نخستین مرحله آن مرحله کدگذاری است. این کدگذاری خود در سه مرحله به نام‌های کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی، شامل کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان می‌باشند که تعداد آن‌ها برابر با ۳۰۰ نفر است که انتخاب جامعه آماری با توجه به جایگاه شرکت مدیریت تولید برق لوشان باید دارای ویژگی‌های خاصی باشند. نمونه‌ها در این مرحله به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده اند. حجم نمونه متناسب با تعداد افراد جامعه و بخش‌های مختلف شغلی (کارشناس فنی، اداری، کمک کارشناس اداری و فنی و سایر، با توجه به جدول کرجسی و مورگان ۱۶۹ نفر انتخاب شده است. در مرحله کمی پژوهش، با در نظر ادبیات و پیشینه تحقیق و بر اساس معیارهای استخراج شده از مرحله کیفی به طراحی پرسش‌نامه محقق ساخته پرداخته شده است. پرسشنامه انگیزش کارکنان؛ این پرسشنامه متشکل از ۶۹ سؤال در طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (خیلی زیاد: ۵ تا خیلی کم: ۱) جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. در طراحی این بخش سعی شده است که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. برای تعیین روایی ابزار اندازه‌گیری از روایی محتوایی و سازه‌ای استفاده شده است. در روایی محتوایی به قضاوت داوران بستگی دارد. نظردهندگان در مورد پرسشنامه استادان متخصص و افراد خبره و آگاه بودند. برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد PLS است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به کار برده شد. حداقل مقدار ملاک برای سطح قبولی میانگین واریانس استخراج شده، ۰/۵ می‌باشد. برای بررسی بار عاملی گویه‌ها، گویه‌های مربوط به هر متغیر مکنون که دارای بزرگ‌ترین بار عاملی با آن عامل هستند، گویای مناسب بودن شاخص‌های نهایی می‌باشد و حداقل بار عاملی گویه‌ها با عامل مربوطه ۰/۴ است که مقادیر کمتر از آن نامناسب بوده و گویه

از نوع پیمایشی می‌باشد. در این بخش، دو نوع تحقیق کمی و کیفی بررسی می‌شود؛ همچنین روش و ابزار پژوهش، روش نمونه‌گیری و روش‌های آماری به کار گرفته شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها معرفی می‌گردند. پژوهش حاضر با رویکرد ترکیبی یا آمیخته از طریق تلفیق روش‌های کیفی و کمی استفاده شده است. در این نوع طرح به داده‌های کیفی اهمیت بیشتری داده می‌شود؛ لذا پژوهشگر ابتدا از لحاظ کیفی موضوع پژوهش را با شرکت‌کنندگان محدود بررسی کرده و سپس بر مبنای یافته‌های کیفی نسبت به ساخت ابزار مورد نظر اقدام می‌نماید. با توجه به مطالب فوق و از آن‌جا که در این پژوهش با توجه به هدف اصلی که «ارایه مدل انگیزش کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان» بوده و به منظور بررسی عمیق و شناخت بیشتر موضوع از طرح اکتشافی که یک نوع روش ترکیبی است، استفاده شده است. در مرحله کیفی با هدف شناسایی متغیرهای اصلی، تدوین سیستم طبقه‌بندی یا طبقه‌شناسی و یا تدوین یک نظریه جدید انجام شده است و در مرحله کمی این نتایج به صورت دقیق‌تر ارزیابی یا مطالعه می‌شوند. پژوهشگر قصد دارد با توجه به داده‌های کیفی، مقوله‌های جدیدی را شناسایی و سپس در مرحله کمی حضور این مقوله‌ها را در نمونه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهد. هدف از اجرای مرحله دوم، آزمون یا بررسی دقیق‌تر این یافته‌هاست. برای تعیین حجم نمونه‌های کیفی این پژوهش و تعیین این گروه از خبرگان از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. در پژوهش‌های کیفی، نمونه‌گیری تا رسیدن به اشباع داده‌ها، ادامه پیدا می‌کند که در این پژوهش تعداد ۱۲ نمونه مورد نظر در این زمینه تکمیل شده است. در بخش کیفی این پژوهش از مصاحبه‌های انفرادی عمیق و اکتشافی استفاده شده است. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شونده‌گان، برای بررسی مقدماتی ۷ سؤال در رابطه با ایجاد انگیزش کارکنان مصاحبه که با در نظر گرفتن ادبیات و پیشینه تحقیق و با نظر اساتید باتجربه، کارشناسان و متخصصان زمینه مورد نظر، مورد بازبینی قرار گرفته و استفاده شده است. برخی از مصاحبه‌ها به صورت تلفنی و برخی به صورت حضوری انجام گردیده است. با توجه به پاسخ مصاحبه‌شونده‌گان، سؤال‌های دیگری نیز مطرح شده است. هدف از طرح این سؤالات، استخراج جزئیات بیشتر از مصاحبه است. بعد از انجام مصاحبه، با مرور پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان اشباع داده‌ها حاصل می‌گردد. ویژگی‌های خبرگان پژوهش که به تأیید اساتید صاحب‌نظر رسید، افرادی هستند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه‌ی ایجاد انگیزش کارکنان صاحب‌نظر بوده تا بتوان در حین مصاحبه؛ مؤلفه‌های اصلی انگیزش کارکنان با

شد. در این طیف که براساس مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است، نتایج بدست آمده حاصل از میانگین ۱ تا ۲/۳۳ در وضعیت نامطلوب، ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ در سطح نسبتاً مطلوب و ۳/۶۷ تا ۵ در وضعیت مطلوب می‌شوند، نتایج بدست آمده حاصل از میانگین ۱ تا ۲/۳۳ در وضعیت نامطلوب، ۲/۳۳ تا ۳/۶۶ در سطح نسبتاً مطلوب و ۳/۶۷ تا ۵ در وضعیت مطلوب می‌شوند.

### یافته‌ها

#### بخش کیفی

یافته‌های حاصل از مطالعه مبانی نظری و ادبیات موضوع و نتایج به دست آمده از انجام مصاحبه (نتایج کدگذاری باز و محوری مفاهیم و مقوله‌ها) که با مشارکت ۱۲ نفر از اساتید رشته تحصیلی مدیریت دولتی و بازرگانی و آموزشی و گروه روانشناسی دانشگاه‌ها که در این حوزه صاحب‌نظر هستند؛ انجام شد. نظر صاحب‌نظران، ابعاد و مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان جمع-آوری و طبقه‌بندی شد (جدول ۱). بر اساس یافته‌های حاصل از مطالعه کیفی (مصاحبه با خبرگان و ادبیات موضوع)، مقوله‌ها و مفاهیم مستخرج در قالب مولفه‌ها و گویه‌های پرسشنامه طراحی و مورد آزمون قرار گرفت.

حذف شد و تحلیل عاملی دوباره انجام شده است. با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی، میزان بار عاملی تمامی سؤالات بالای ۰/۴ و عدد معناداری  $t$  نیز بیشتر از  $t=1/96$  می‌باشد، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. هم‌چنین کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰/۴ بودند. در بررسی روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) استفاده شد. نتایج حاصل از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی سازه‌ها مقدار بالاتر از ۰/۵ را نشان داد که روایی همگرایی پرسشنامه‌ها در حد قابل قبول است. برای بررسی روایی واگرا، مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها انجام شد. در بررسی روایی واگرا میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. برای این کار یک ماتریس باید تشکیل داد؛ که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه می‌باشد و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر است. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری اطلاعات از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر بالای ۰/۷ ابعاد برای هر دو معیار بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و شاخص‌های توصیفی فراوانی، درصد، میانگین، انحراف استاندارد و جداول و نمودارها و آزمون‌های میانگین، تحلیل عاملی تأییدی و آزمون معادلات ساختاری مطلوبیت با استفاده از نرم‌افزار spss23 و Samartpls3 انجام

جدول ۱. نتایج تحلیل مصاحبه، کدگذاری باز، مقوله‌های اصلی و فرعی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
سبک مدیریتی	مدیریت مشارکتی	آگاهی کارکنان از اهداف و نقشه‌های سازمان، توانایی مدیران سازمان در ایجاد سازگاری بین ارزش‌های مهم مختلف شخصی و اهداف سازمانی، فرصت کارکنان در بیان عقاید و علایق خود در زمینه کاری، مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار در سازمان، استفاده از پیشنهادها و نظرات سازنده و انتقادات کارکنان در سازمان، در میان گذاشتن مسائل و مشکلات کاری در سازمان با کارکنان
	عدالت در سازمان	بیان نظرات و احساسات در جریان اجرای رویه‌های سازمان توسط کارکنان، رویه‌های بر اساس اطلاعات دقیق، رعایت معیارهای اخلاقی در رویه‌های سازمان، رویه‌های سازمان عاری از سوگیری و غرض‌ورزی، بازدهی‌های دریافتی کارکنان بر اساس عملکردشان، خودداری کارکنان از اظهارنظرهای نامناسب در سازمان، این سازمان، تنظیم ارتباطات سازمانی متناسب با نیازهای خاص افراد
	تفویض اختیار	اعتماد مدیریت سازمان به کارکنان، واگذاری بخشی از اختیار مشروع مدیران بدون انتقال مسئولیت نهایی به زیر دستان، توانمندسازی کارکنان جهت پذیرفتن و انجام مسئولیت‌های بزرگتر و بیشتر، شفافیت قوانین سازمان برای کارکنان، ایجاد انگیزش در کارکنان با دادن اختیار بیشتر
	احساس مسئولیت	پذیرش مسئولیت توسط کارکنان، انگیزه کارکنان برای حفظ و ارتقای کیفیت، آموزش و توسعه کارکنان، ثبات و تعهد کارکنان در انجام وظایف خود، قابلیت کارکنان برای انجام به موقع و صحیح کارها
قوانین و مقررات	قوانین و مقررات	دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون و مکتوب برای کارکنان، رعایت استانداردهای ابلاغ شده توسط کارکنان، شفافیت قوانین و مقررات و سلسله مراتب سازمانی، پیروی کارکنان از قوانین و مقررات

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
کیفیت زندگی	خلاقیت و نوآوری	فرصت ارائه ایده‌های جدید و ازمودن آنها، زمان کافی جهت جستجوی ایده‌های جدید، حمایت و تشویق افراد هنگام ارائه ایده جدید، توسط سازمان، ریسک‌پذیری مدیران اجرایی اصلی سازمان، از بین بردن موانع دست و پاگیر بر سر راه خلاقیت و نوآوری کارکنان
	کنترل و نظارت	کنترل وظایف و عملکردهای شغلی در سازمان بر اساس استانداردها، ارزیابی فعالیت‌ها و نتایج عملکردها، بازنگری و اصلاح خروجی‌ها و نتایج عملکرد کارکنان، روشن بودن معیارها و استانداردها و شاخص‌های برای کنترل و نظارت عملکرد، افزایش خلاقیت کارکنان و توسعه سازمان بر اساس نتایج نظام نظارت و کنترل
	تعهد سازمانی	خوشحال کارکنان بر اساس اینکه باقیمانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنند، لذت کارکنان از این که درباره سازمان محل کار خود با افراد خارج از آن صحبت کنند، کارکنان احساس می‌کنند که مشکلات این سازمان مشکلات خودشان است، وفادار ماندن به سازمان بعنوان یک ارزش برای کارکنان
	امنیت شغلی	توجه به بهبود کیفیت زندگی کاری، امکان ارتقای شغلی، اطمینان کارکنان نسبت به آینده شغلی خود، آشنایی مدیران با کارها و مسئولیت‌های کارکنان
رفاهیت	حقوق و دستمزد	تأثیر تسهیلات مالی و حقوق دستمزد مناسب بر جذب و نگهداشت نیروی کارآمد، دریافت حقوق منصفانه‌ای، برابری مزایای جانبی کارکنان دریافت می‌کنند با مزایای اکثر سازمان‌های دیگر، رضایت کارکنان از فرصت‌هایی که برای افزایش دادن حقوق ماهیانه در اختیار دارند
	تسهیلات رفاهی	منابع و امکانات رفاهی برای فعالیت‌های علمی و آموزشی کارکنان، محیط فیزیکی، کاری و آموزشی مناسب برای کارکنان، ارائه خدمات بهداشتی و درمانی و فرهنگی ورزشی، آرامش روانی در محیط کار
	منزلت اجتماعی	پیشرفت شغلی، شأن و منزلت اجتماعی کارکنانند ازای کار در سازمان، احترام و محبوبیت کارکنان در محیط سازمان، موقعیت اجتماعی کارکنان سازمان نسبت به دارندگان مشاغل دیگر، تلقی کارکنان سازمان از شغل خود به عنوان یکی از مشاغل مهم و با ارزش
نیازهای اساسی	استقلال شغلی	تعیین روش‌های کاری کارکنان توسط خودشان، آزادی عمل کارکنان در زمان بندی انجام وظایف شغلی خود، آزادی عمل کارکنان در انتخاب معیارهای مختلف ارزیابی برای شغل‌شان، قدرت اداره و اظهارنظر کارکنان در کارشان
	خودشکوفایی	ایجاد توسعه حرفه‌ای و علمی برای کارکنان، اعتماد به نفس کارکنان در حیطه کاری خود، احساس ارزش در کارکنان، رشد و کمال کارکنان، تلاش کارکنان برای شکوفا ساختن استعدادهای شان

### بخش کمی

پاسخگویان معادل ۳۳/۷۳٪ از نمونه آماری در گروه سنی ۴۰ سال به بالا قرار دارند. تعداد ۷ نفر از پاسخگویان معادل ۴/۱۴٪ از نمونه آماری دارای سابقه کاری کمتر از ۵ سال تعداد ۴۸ نفر از پاسخگویان معادل ۲۸/۴۰٪ از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۵ تا ۱۰ سال، تعداد ۵۹ نفر از پاسخگویان معادل ۳۴/۹۱٪ از نمونه آماری از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۱۰-۱۵ سال، تعداد ۳۵ نفر از پاسخگویان معادل ۲۰/۷۱٪ از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۱۵-۲۰، تعداد ۱۲ نفر از پاسخگویان معادل ۷/۱٪ از نمونه آماری از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۲۰-۲۵ سال و تعداد ۸ نفر از پاسخگویان معادل ۴/۷۳٪ از نمونه آماری دارای سابقه کاری ۲۵-۳۰ سال قرار دارند. تعداد ۱۱۵ نفر از پاسخگویان معادل ۶۸/۰۴٪ از نمونه آماری به صورت قراردادی دائم، تعداد ۴ نفر از پاسخگویان معادل ۲/۳۷٪ از نمونه آماری به صورت مدت معین، تعداد ۴۶ نفر از پاسخگویان معادل ۲۷/۲۲٪ از نمونه آماری به صورت شرکتی تامین نیرو و تعداد ۴ نفر از پاسخگویان معادل ۲/۳۶٪ از نمونه آماری به صورت

تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها به شرح ذیل می‌باشد: تعداد ۱۶۴ نفر از پاسخگویان معادل ۹۷/۰۵٪ از کل پاسخگویان مرد، تعداد ۵ نفر معادل ۲/۹۵٪ از پاسخگویان زن بوده‌اند. تعداد ۱۵۶ نفر از پاسخگویان معادل ۹۲/۳۱٪ از کل پاسخگویان متأهل، تعداد ۱۳ نفر معادل ۷/۷۹٪ از پاسخگویان مجرد بوده‌اند. تعداد ۵۰ نفر از پاسخگویان معادل ۲۹/۵۸٪ از نمونه آماری دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم، تعداد ۱۱۴ نفر از پاسخگویان معادل ۶۷/۴۵٪ دارای مدرک تحصیلی لیسانس، تعداد ۳ نفر از پاسخگویان معادل ۱/۷۷٪ دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و تعداد ۲ نفر از پاسخگویان معادل ۱/۱۸٪ دارای مدرک تحصیلی دکترا می‌باشند. تعداد ۸ نفر از پاسخگویان معادل ۴/۷۳٪ از نمونه آماری در گروه سنی کمتر از ۳۰ سال، تعداد ۵۶ نفر از پاسخگویان معادل ۳۳/۱۴٪ از نمونه آماری در گروه سنی ۳۰ تا ۳۵ سال، تعداد ۴۸ نفر از پاسخگویان معادل ۲۸/۴٪ از نمونه آماری در گروه سنی ۳۵-۴۰ سال، تعداد ۵۷ نفر از



سازمانی کارشناس، تعداد ۱۶ نفر از پاسخگویان معادل ۹/۴۶٪ از نمونه آماری دارای سطح سازمانی رئیس اداره، تعداد ۱۳ نفر از پاسخگویان معادل ۷/۶۹٪ از نمونه آماری دارای سطح سازمانی مدیر اداره و تعداد ۵ نفر از پاسخگویان معادل ۲/۹۸٪ از نمونه آماری دارای سطح سازمانی معاون شرکت می باشند.

تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها به شرح ذیل می باشد: جهت بررسی و آزمون نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده که نتایج آن در جدول ارائه شده است.

شرکتی حجمی، می باشند. تعداد ۱۴ نفر از پاسخگویان معادل ۸/۲۸٪ از نمونه آماری در بخش شغلی ۱۰۰۰۰، تعداد ۹۸ نفر از پاسخگویان معادل ۵۷/۳۳٪ از نمونه آماری در بخش شغلی ۲۰۰۰۰، تعداد ۲۱ نفر از پاسخگویان معادل ۱۲/۴۲٪ از نمونه آماری در بخش شغلی ۳۰۰۰۰ و تعداد ۳۶ نفر از پاسخگویان معادل ۲۱/۳۰٪ از نمونه در بخش شغلی ۴۰۰۰۰ می باشند. تعداد ۱۱۲ نفر از پاسخگویان معادل ۶۶/۲۷٪ از نمونه آماری دارای سطح سازمانی تکنیسین/ کمک کارشناس، تعداد ۲۳ نفر از پاسخگویان معادل ۱۳/۶۰٪ از نمونه آماری دارای سطح

جدول ۲- آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن

ردیف	ابعاد	آماره آزمون	سطح معناداری
۱	سبک مدیریت	۲/۱۲	۰/۰۰۰
۲	ساختار سازمانی	۲/۴۲	۰/۰۰۰
۳	رضایت شغلی	۲/۱	۰/۰۰۰
۴	نیازهای اساسی	۲/۳۴	۰/۰۰۰

جهت بررسی و پاسخ‌گویی به این سؤال از پرسش‌نامه‌ی انگیزش کارکنان که در مرحله کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان و ادبیات موضوع در چهار بعد (مدیریت مشارکتی، نیازهای اساسی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی) و ۱۴ مؤلفه (تسهیلات رفاهی، مؤلفه‌های مولفه احساس مسئولیت، خودشکوفایی، تعهد سازمانی، منزلت اجتماعی، مدیریت مشارکتی، قوانین و مقررات، نوآوری و خلاقیت، نظارت و کنترل، تفویض اختیار امنیت شغلی، عدالت در سازمان، استقلال شغلی، حقوق و دستمزد) و ۶۹ گویه شناسایی و تدوین گردید. در ادامه با استفاده از روش تحلیل عاملی تأییدی برای تأیید روایی سازمانی مؤلفه‌های هر بعد از بار عاملی استفاده شده است.

مطابق جدول ۲، چون در سطح اطمینان ۹۵٪ و خطای اندازه-گیری  $\alpha = 5\%$ ، سطح معناداری برای همه متغیرها  $pvalue < 0.05$  محاسبه شده است، لذا داده‌ها از توزیع غیرنرمال پیروی می‌کنند و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، استفاده از آزمون‌های آماری ناپارامتریک مجاز است.

### سوالات پژوهش

**سوال اول: مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان کدام‌اند؟**

جدول ۳- نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تعیین میزان بار عاملی بعد سبک مدیریت

مؤلفه‌ها	گویه	بار عاملی
مدیریت مشارکتی	اهداف و نقشه‌های این سازمان برای کارکنان روشن است و از آن آگاهی دارند.	۰/۴۰۴
	مدیران سازمان بین ارزش‌های مهم مختلف شخصی و اهداف سازمانی سازگاری ایجاد می‌کنند.	۰/۴۶۰
	کارکنان در بیان عقاید و علایق خود در زمینه کاری فرصت لازم دارند.	۰/۴
	در این سازمان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار از مشارکت و تصمیم‌گیری و تجارب کارکنان استفاده می‌شود.	۰/۴
	در این سازمان پیشنهادها و نظرات سازنده و انتقادات کارکنان، مورد استفاده و تشویق قرار می‌گیرد.	۰/۴۶۵
	مسائل و مشکلات کاری در سازمان، با کارکنان در میان گذاشته می‌شود.	۰/۴۰۴
عدالت در سازمان	در این سازمان کارکنان می‌توانند نظرات و احساسات خود را در جریان اجرای رویه‌های سازمان بیان کنند.	۰/۷۲۶
	رویه‌های سازمانی در این سازمان بر اطلاعات دقیق مبتنی هستند.	۰/۸۱۸
	در رویه‌های سازمانی معیارهای اخلاقی رعایت می‌شود.	۰/۸۱۷
	رویه‌های این سازمان عاری از سوگیری و غرض‌ورزی می‌باشند.	۰/۷۶۰

## فصلنامه رویکردی نو بر آموزش کودکان

بار عاملی	گویه	مؤلفه- ها	
۰/۶۳۳	بازده‌های دریافتی کارکنان با توجه به عملکردشان موجه و است.		
۰/۵۱۵	در این سازمان از اظهارنظرهای نامناسب درباره کارکنان خودداری می‌شود.		
۰/۶۳۰	این سازمان، ارتباطاتش را متناسب با نیازهای خاص افراد تنظیم می‌کند.		
۰/۵۸۴	مدیریت سازمان وقت و نیروی بیشتری برای تمرکز بر آنچه که قرار است انجام دهد، در اختیار دارد.	تأثیر پذیری	
۰/۸۰۱	مدیریت سازمان به کارکنان اعتماد دارد و این موجب شده است کارکنان مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند.		
۰/۷۳۸	در این سازمان بخشی از اختیار مشروع مدیران بدون انتقال مسئولیت نهایی آن‌ها، به زیر دستان واگذار می‌شود.		
۰/۸۲۹	در این سازمان توانمندسازی پرسنل برای پذیرفتن و انجام مسئولیت‌های بزرگتر و بیشتر انجام می‌شود.		
۰/۶۱۶	در این سازمان قوانین روشن برای کارکنان برای این که بدانند تا چه حد در حوزه کاریشان قدرت مانور دارند وجود دارد.	احساس مسئولیت	
۰/۷۰۶	این سازمان با دادن اختیار بیشتر به افراد، انگیزه‌شان را برای انجام کار بیشتر می‌کند.		
۰/۶۷۷	پذیرش مسئولیت توسط کارکنان سازمان، آن‌ها را به کارکنان فعال تبدیل کرده است.		
۰/۷۶۴	کارکنان، انگیزه‌ها و توجه خود را برای حفظ و ارتقای کیفیت ارائه خدمات به کار می‌گیرند.		
۰/۷۷۳	مدیران سازمان نسبت به آموزش و توسعه اعضایشان احساس مسئولیت می‌کنند.		
۰/۷۳۳	در این سازمان همه در انجام وظایف خود با ثبات و متعهد هستند.		
۰/۵۳۳	افراد این سازمان قابلیت بالایی برای انجام به موقع و صحیح کارها دارند.		

جدول ۴- نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تعیین میزان بار عاملی بعد ساختار سازمانی

بار عاملی	گویه	مؤلفه‌ها
۰/۷۹۳	کارکنان دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون و مکتوب برای انجام وظیفه خود دریافت می‌دارند.	مقررات و قوانین
۰/۷۰۰	کارکنان سازمان استانداردهای ابلاغ شده را کاملاً رعایت می‌نمایند.	
۰/۸۵۴	قوانین و مقررات و سلسله مراتب سازمانی در سازمان روشن است.	
۰/۸۳۳	این سازمان قوانین و مقررات روشنی دارد که انتظار می‌رود، کارکنان به‌طور دقیق از آن پیروی کنند.	
۰/۷۹۴	سازمان به افراد فرصت می‌دهد تا ایده‌های جدید خود را ارائه کرده و آنها را بیازماید.	خلاقیت و نوآوری
۰/۷۲۱	زمان کافی جهت جستجوی ایده‌های جدید وجود دارد.	
۰/۷۸۶	افراد هنگام ارائه ایده جدید، توسط سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرند.	
۰/۸۴۵	مدیران اجرایی اصلی سازمان، مایل به ریسک‌پذیری جهت کاوش فرصت‌های رشد می‌باشند.	
۰/۷۴۲	مدیریت سازمان، افراد را تشویق می‌کند تا به روش‌های تازه و اصلی فکر کرده و رفتار نمایند.	کنترل و نظارت
۰/۶۹۸	مدیریت سازمان، موانع دست و پاگیر بر سر راه خلاقیت و نوآوری کارکنان را از بین می‌برد.	
۰/۸۰۷	وظایف و عملکردهای شغلی در سازمان بر اساس استانداردها کنترل می‌شود.	
۰/۸۲۱	مدیریت این زمان روش‌هایی را برای اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر اساس اهداف از پیش تعیین شده به کار می‌گیرد.	
۰/۸۶۰	مدیران سازمان با تلاش سیستماتیک نتایج عملکردها را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه‌ها و هدف‌ها می‌سنجند.	
۰/۸۳۶	خروجی‌ها و نتایج عملکرد کارکنان مورد بازنگری و اصلاح قرار می‌گیرد.	
۰/۷۸۲	در این سازمان معیارها و استانداردها و شاخص‌های روشن برای کنترل و نظارت عملکرد وجود دارد.	
۰/۷۳۳	این سازمان با مشخص نمودن نتایج نظام نظارت و کنترل برای کارکنان باعث افزایش خلاقیت کارکنان و توسعه سازمان می‌شود.	

جدول ۵- نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تعیین میزان بار عاملی، بعد رضایت شغلی

مؤلفه‌ها	گویه	بار عاملی
تعهد سازمانی	کارکنان این سازمان خوشحال هستند که باقیمانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنند.	۰/۸۱۴
	کارکنان سازمان از این که درباره سازمان محل کار خود با افراد خارج از آن صحبت کنید، لذت می برند.	۰/۷۸۹
	کارکنان سازمان احساس می کنند که مشکلات این سازمان مشکلات خودشان است.	۰/۷۴۰
	کارکنان سازمان وفادار ماندن به سازمان را برای خود یک ارزش می دانند.	۰/۶۴۵
امنیّت شغلی	در این سازمان بهبود کیفیت زندگی کاری شامل بهداشت و ایمنی کار مورد توجه قرار می گیرد.	۰/۷۶۲
	امکان ارتقای شغلی در این سازمان برای کارکنان فراهم است.	۰/۸۳۲
	کارکنان این سازمان نسبت به آینده شغلی خود مطمئن هستند.	۰/۸۱۹
	مدیران با کارها و مسئولیت‌های کارکنان آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل می شوند.	۰/۷۴۲
حقوق و دستمزد	تسهیلات مالی و حقوق دستمزد مناسب این شرکت بر جذب و نگهداشت نیروی کارآمد تأثیر دارد.	۰/۸۰۰
	کارکنان در ازای کاری که انجام می‌دهید، حقوق منصفانه‌ای دریافت می کنند.	۰/۸۳۶
	در این سازمان مزایای جانبی که کارکنان دریافت می کنند با مزایای اکثر سازمان‌های دیگر برابری می کند.	۰/۸۲۴
	کارکنان از فرصت‌هایی که برای افزایش دادن حقوق ماهیانه در اختیار دارند، رضایت دارند	۰/۸۳۷
تسهیلات رفاهی	در این سازمان منابع و امکانات رفاهی برای فعالیت‌های علمی و آموزشی کارکنان وجود دارد.	۰/۸۲۹
	این سازمان دارای محیط فیزیکی، کاری و آموزشی مناسب برای کارکنان است.	۰/۸۷۳
	ارایه خدمات بهداشتی و درمانی و فرهنگی ورزشی فراهم است.	۰/۸۴۹
	آرامش روانی در محیط کار وجود دارد.	۰/۷۴۵

جدول ۶- نتایج آزمون تحلیل عاملی تأییدی و تعیین میزان بار عاملی، بعد نیازهای اساسی

مؤلفه‌ها	گویه	بار عاملی
منزلت اجتماعی	کار در سازمان موجب پیشرفت شغلی، شأن و منزلت اجتماعی کارکنان می شود.	۰/۸۷۲
	در محیط سازمان، احترام و محبوبیت کارکنان حفظ و ارج نهاده می شود.	۰/۸۰۶
	موقعیت اجتماعی کارکنان این سازمان نسبت به دارندگان مشاغل دیگر بالاتر است.	۰/۸۳۳
	کارکنان این سازمان شغل خود را به عنوان یکی از مشاغل مهم و با ارزش تلقی می کنند.	۰/۷۵۱
استقلال شغلی	کارکنان روش های کاری که انجام می دهند را خودشان تعیین می کنند.	۰/۸۰۱
	کارکنان در زمان بندی انجام وظایف شغلی خود آزادی عمل دارند.	۰/۸۳۴
	کارکنان این شرکت درانتخاب معیارهای مختلف ارزیابی برای شغل شان آزادی عمل دارند.	۰/۸۳۴
	کارکنان شرکت در کارشان قدرت اداره و اظهارنظر دارند.	۰/۶۷۶
خودشکوفایی	این سازمان برای توسعه حرفه‌ای و علمی برای کارکنان ایجاد می کند.	۰/۶۹۷
	کارکنان شرکت در حیطه کاری خود از اعتماد به نفس خوبی برخوردارند.	۰/۷۶۲
	کارکنان این سازمان احساس می کنند که انسان باارزشی هستند.	۰/۷۸۶
	کارکنان سازمان احساس می کنند که مثل یک انسان کامل در حال رشد و کمال هستند.	۰/۶۰۳
	کارکنان سازمان برای شکوفا ساختن استعدادهای شان تلاش می کنند.	۰/۷۳۷

**سوال دوم: وضعیت موجود مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان چگونه است؟**

یافته‌ها نشان داد که مقدار بار عاملی سؤالات ابعاد، مدیریت مشارکتی، نیازهای اساسی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی دارای مقادیر مناسبی بالاتر از ۰/۴ می‌باشند. در نتیجه روایی سازه ای تمام ۶۹ گویه تایید شد.

جدول ۷- میانگین، انحراف معیار، وضعیت موجود ابعاد انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان

ابعاد	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
سبک مدیریت	۳/۰۰	۰/۶۷	نسبتاً مطلوب
ساختار سازمانی	۳/۰۰	۰/۷۱	نسبتاً مطلوب
رضایت شغلی	۲/۵۴	۰/۸۸	نسبتاً مطلوب
نیازهای اساسی	۳/۰۵	۰/۷۳	نسبتاً مطلوب

مدیریت مشارکتی با میانگین ۳/۰ و بعد رضایت شغلی با میانگین ۲/۵۴ در وضعیت نسبتاً مطلوب می باشد.

نتایج نشان داد کلیه ابعاد انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارد بطوری که بعد نیازهای اساسی با میانگین ۳/۰۵، بعد ساختار سازمانی و

جدول ۸- میانگین، انحراف معیار، وضعیت موجود مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان

ابعاد	مؤلفه‌ها	میانگین	انحراف معیار	وضعیت
مدیریت سبک	مدیریت مشارکتی	۳/۰۴	۱/۰۸	نسبتاً مطلوب
	عدالت در سازمان	۲/۸۶	۱/۰۴	نسبتاً مطلوب
	تفویض اختیار	۲/۹۳	۱/۰۹	نسبتاً مطلوب
	احساس مسئولیت	۳/۲۳	۱/۱۱	نسبتاً مطلوب
ساختار سازمانی	قوانین و مقررات	۳/۰۲	۱/۱۰	نسبتاً مطلوب
	نوآوری و خلاقیت	۳/۰۱	۱/۱۱	نسبتاً مطلوب
	نظارت و کنترل	۲/۹۴	۰/۹۹	نسبتاً مطلوب
	تعهد سازمانی	۳/۱۵	۱/۲	نسبتاً مطلوب
رضایت شغلی	امنیت شغلی	۲/۸۸	۱/۱۸	نسبتاً مطلوب
	حقوق و دستمزد	۲/۵۵	۱/۱۷	نسبتاً مطلوب
	تسهیلات رفاهی	۲/۲۹	۱/۱۵	نامطلوب
	منزلت اجتماعی	۳/۱۲	۱/۱۴	نسبتاً مطلوب
نیازهای اساسی	استقلال شغلی	۲/۸۳	۱/۰۲	نسبتاً مطلوب
	خودشکوفایی	۳/۱۷	۱/۰۹	نسبتاً مطلوب

یافته ها نشان داد که از مجموع ۱۴ مؤلفه انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان بررسی شده ، مؤلفه تسهیلات رفاهی با میانگین ۲/۲۹ و انحراف معیار ۱/۱۵ در وضعیت نامطلوب و مؤلفه‌های احساس مسئولیت با میانگین ۳/۲۳ و انحراف معیار ۱/۱۱، خودشکوفایی با میانگین ۳/۱۷ و انحراف معیار ۱/۰۹، تعهد سازمانی با میانگین ۳/۱۵ و انحراف معیار ۱/۲، منزلت اجتماعی با میانگین ۳/۱۲ و انحراف معیار ۱/۱۴ ، مدیریت مشارکتی با میانگین ۳/۰۴ و انحراف معیار ۱/۰۸،

قوانین و مقررات ۳/۰۲ و انحراف معیار ۱/۱۰، نوآوری و خلاقیت با میانگین ۳/۰۱ و انحراف معیار ۱/۱۱، نظارت و کنترل با میانگین ۲/۹۴ و انحراف معیار ۰/۹۹، تفویض اختیار با میانگین ۲/۹۳ و انحراف معیار ۱/۰۹، امنیت شغلی با میانگین ۲/۸۸ و انحراف معیار ۱/۱۸، عدالت در سازمان با میانگین ۲/۸۶ و انحراف معیار ۱/۰۴، استقلال شغلی با میانگین ۲/۸۳ و انحراف معیار ۱/۰۲، حقوق و دستمزد با میانگین ۲/۵۵ و انحراف معیار ۱/۱۷ در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار گرفته اند.

مؤلفه‌ها	گویه	میانگین	انحراف معیار
مدیریت مشارکتی	اهداف و نقشه‌های این سازمان برای کارکنان روشن است و از آن آگاهی دارند.	۳/۴۲	۱/۱۳
	مدیران سازمان بین ارزش‌های مهم مختلف شخصی و اهداف سازمانی سازگاری ایجاد می‌کنند.	۲/۹۰	۱/۰۸
	کارکنان در بیان عقاید و علایق خود در زمینه کاری فرصت لازم دارند.	۳/۰۹	۱/۰۸
	در این سازمان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار از مشارکت و تصمیم‌گیری و تجارب کارکنان استفاده می‌شود.	۲/۹۹	۱/۲۱
	در این سازمان پیشنهادها و نظرات سازنده و انتقادات کارکنان، مورد استفاده و تشویق قرار می‌گیرد.	۲/۸۰	۱/۱۰
	مسائل و مشکلات کاری در سازمان، با کارکنان در میان گذاشته می‌شود.	۳/۰۶	۱/۱۷
عدالت در سازمان	در این سازمان کارکنان می‌توانند نظرات و احساسات خود را در جریان اجرای رویه‌های سازمان بیان کنند.	۲/۸۴	۱/۱۱
	رویه‌های سازمانی در این سازمان بر اطلاعات دقیق مبتنی هستند.	۳/۰۹	۱/۰۳
	در رویه‌های سازمانی معیارهای اخلاقی رعایت می‌شود.	۲/۹۲	۱/۰۳
	رویه‌های این سازمان عاری از سوگیری و غرض‌ورزی می‌باشند.	۲/۷۲	۱/۰۵
	بازده‌های دریاقتی کارکنان با توجه به عملکردشان موجه است.	۲/۷۲	۱/۰۵
	در این سازمان از اظهارنظرهای نامناسب درباره کارکنان خودداری می‌شود.	۲/۷۷	۰/۹۶
تفویض اختیار	این سازمان، ارتباطاتش را متناسب با نیازهای خاص افراد تنظیم می‌کند.	۳/۰۹	۱
	مدیریت سازمان وقت و نیروی بیشتری برای تمرکز بر آنچه که قرار است انجام دهد، در اختیار دارد.	۲/۹۶	۱/۰۷
	مدیریت سازمان به کارکنان اعتماد دارد و این موجب شده است کارکنان مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند.	۲/۷۷	۱/۱۴
	در این سازمان بخشی از اختیار مشروع مدیران بدون انتقال مسئولیت نهایی آن‌ها، به زیر دستان واگذار می‌شود.	۲/۷۳	۱/۲۸
	در این سازمان توانمندسازی پرسنل برای پذیرفتن و انجام مسئولیت‌های بزرگتر و بیشتر انجام می‌شود.	۳/۱۵	۱/۰۳
	در این سازمان قوانین روشن برای کارکنان برای این که بدانند تا چه حد در حوزه کاریشان قدرت مانور دارند وجود دارد.	۲/۹۱	۱/۱۵
احساس مسئولیت	این سازمان با دادن اختیار بیشتر به افراد، انگیزه‌شان را برای انجام کار بیشتر می‌کند.	۳/۱۶	۱
	پذیرش مسئولیت توسط کارکنان سازمان، آن‌ها را به کارکنان فعال تبدیل کرده است.	۳/۲۲	۱/۱۷
	کارکنان، انگیزه‌ها و توجه خود را برای حفظ و ارتقای کیفیت ارائه خدمات به کار می‌گیرند.	۳/۱۰	۱/۲۵
	مدیران سازمان نسبت به آموزش و توسعه اعضایشان احساس مسئولیت می‌کنند.	۲/۹۵	۱/۱۴
	در این سازمان همه در انجام وظایف خود با ثبات و متعهد هستند.	۳/۷۲	۱
	افراد این سازمان قابلیت بالایی برای انجام به موقع و صحیح کارها دارند.	۲/۷۵	۱/۱۳

نتایج نشان‌دهنده گویه‌های هر کدام از مؤلفه‌های بعد سبک مدیریت از دیدگاه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان به ترتیب بیشترین به کمترین میانگین به تفکیک شامل: مؤلفه مدیریت مشارکتی و گویه، اهداف و نقشه‌های این سازمان برای کارکنان روشن است و از آن آگاهی دارند. با میانگین ۳/۴۲ و انحراف معیار ۱/۱۳، کارکنان در بیان عقاید و علایق خود در زمینه کاری فرصت لازم دارند. با میانگین ۳/۰۹ و انحراف معیار ۱/۰۸، مسائل و مشکلات کاری در سازمان، با کارکنان در میان گذاشته می‌شود با میانگین ۳/۰۶ و انحراف معیار ۱/۱۷، در این سازمان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار از مشارکت و تصمیم‌گیری و تجارب کارکنان استفاده می‌شود با میانگین ۲/۹۹ و انحراف معیار ۱/۲۱، مدیران سازمان بین ارزش‌های مهم مختلف شخصی و اهداف سازمانی سازگاری ایجاد می‌کنند با میانگین ۲/۹۰ و انحراف معیار ۱/۰۸، کارکنان در بیان عقاید و علایق خود در زمینه کاری فرصت لازم دارند. با میانگین ۳/۰۹ و انحراف معیار ۱/۰۸، در این سازمان در برنامه‌ریزی‌ها، تعیین اهداف و روش‌های انجام کار از مشارکت و تصمیم‌گیری و تجارب کارکنان استفاده می‌شود. با میانگین ۲/۸۰ و انحراف معیار ۱/۱۰، مسائل و مشکلات کاری در سازمان، با کارکنان در میان گذاشته می‌شود. با میانگین ۳/۰۶ و انحراف معیار ۱/۱۷، در این سازمان کارکنان می‌توانند نظرات و احساسات خود را در جریان اجرای رویه‌های سازمان بیان کنند. با میانگین ۲/۸۴ و انحراف معیار ۱/۱۱، رویه‌های سازمانی در این سازمان بر اطلاعات دقیق مبتنی هستند. با میانگین ۳/۰۹ و انحراف معیار ۱/۰۳، در رویه‌های سازمانی معیارهای اخلاقی رعایت می‌شود. با میانگین ۲/۹۲ و انحراف معیار ۱/۰۳، رویه‌های این سازمان عاری از سوگیری و غرض‌ورزی می‌باشند. با میانگین ۲/۷۲ و انحراف معیار ۱/۰۵، بازده‌های دریاقتی کارکنان با توجه به عملکردشان موجه است. با میانگین ۲/۷۲ و انحراف معیار ۱/۰۵، در این سازمان از اظهارنظرهای نامناسب درباره کارکنان خودداری می‌شود. با میانگین ۲/۷۷ و انحراف معیار ۰/۹۶، این سازمان، ارتباطاتش را متناسب با نیازهای خاص افراد تنظیم می‌کند. با میانگین ۳/۰۹ و انحراف معیار ۱، مدیریت سازمان وقت و نیروی بیشتری برای تمرکز بر آنچه که قرار است انجام دهد، در اختیار دارد. با میانگین ۲/۹۶ و انحراف معیار ۱/۰۷، مدیریت سازمان به کارکنان اعتماد دارد و این موجب شده است کارکنان مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند. با میانگین ۲/۷۷ و انحراف معیار ۱/۱۴، در این سازمان بخشی از اختیار مشروع مدیران بدون انتقال مسئولیت نهایی آن‌ها، به زیر دستان واگذار می‌شود. با میانگین ۲/۷۳ و انحراف معیار ۱/۲۸، در این سازمان توانمندسازی پرسنل برای پذیرفتن و انجام مسئولیت‌های بزرگتر و بیشتر انجام می‌شود. با میانگین ۳/۱۵ و انحراف معیار ۱/۰۳، در این سازمان قوانین روشن برای کارکنان برای این که بدانند تا چه حد در حوزه کاریشان قدرت مانور دارند وجود دارد. با میانگین ۲/۹۱ و انحراف معیار ۱/۱۵، این سازمان با دادن اختیار بیشتر به افراد، انگیزه‌شان را برای انجام کار بیشتر می‌کند. با میانگین ۳/۱۶ و انحراف معیار ۱، پذیرش مسئولیت توسط کارکنان سازمان، آن‌ها را به کارکنان فعال تبدیل کرده است. با میانگین ۳/۲۲ و انحراف معیار ۱/۱۷، کارکنان، انگیزه‌ها و توجه خود را برای حفظ و ارتقای کیفیت ارائه خدمات به کار می‌گیرند. با میانگین ۳/۱۰ و انحراف معیار ۱/۲۵، مدیران سازمان نسبت به آموزش و توسعه اعضایشان احساس مسئولیت می‌کنند. با میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۱/۱۴، در این سازمان همه در انجام وظایف خود با ثبات و متعهد هستند. با میانگین ۳/۷۲ و انحراف معیار ۱، افراد این سازمان قابلیت بالایی برای انجام به موقع و صحیح کارها دارند. با میانگین ۲/۷۵ و انحراف معیار ۱/۱۳،

دارد و این موجب شده است کارکنان مسئولیت های بیشتری بپذیرند با میانگین ۲/۷۷ و انحراف معیار ۱/۱۴، در این سازمان بخشی از اختیار مشروع مدیران بدون انتقال مسئولیت نهایی آن ها، به زیر دستان واگذار می شود با میانگین ۲/۷۳ و انحراف معیار ۱/۲۸ می باشند. مولفه احساس مسئولیت و گویه، در این سازمان همه در انجام وظایف خود با ثبات و متعهد هستند با میانگین ۳/۷۲ و انحراف معیار ۱، پذیرش مسئولیت توسط کارکنان سازمان، آن ها را به کارکنان فعال تبدیل کرده است با میانگین ۳/۲۲ و انحراف معیار ۱/۱۷، کارکنان، انگیزه ها و توجه خود را برای حفظ و ارتقای کیفیت ارائه خدمات به کار می گیرند با میانگین ۳/۱۰ و انحراف معیار ۱/۲۵، گویه مدیران سازمان نسبت به آموزش و توسعه اعضایشان احساس مسئولیت می کنند با میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۱/۱۴، گویه افراد این سازمان قابلیت بالایی برای انجام به موقع و صحیح کارها دارند با میانگین ۲/۷۵ و انحراف معیار ۱/۱۳ می باشند.

۱/۱۱، در این سازمان از اظهارنظرهای نامناسب درباره کارکنان خودداری می شود با میانگین ۲/۷۷ و انحراف معیار ۰/۹۶، رویه های این سازمان عاری از سوگیری و غرض ورزی می باشند و بازده های دریافتی کارکنان با توجه به عملکردشان موجه و است با میانگین ۲/۷۲ و انحراف معیار ۱/۰۵ می باشند. مولفه تفویض اختیار و گویه، این سازمان با دادن اختیار بیشتر به افراد، انگیزه شان را برای انجام ها کار بیشتر می کند با میانگین ۳/۱۶ و انحراف معیار ۱، در این سازمان توانمندسازی پرسنل برای پذیرفتن و انجام مسئولیت های بزرگتر و بیشتر انجام می شود با میانگین ۳/۱۵ و انحراف معیار ۱/۰۳، مدیریت سازمان وقت و نیروی بیشتری برای تمرکز بر آنچه که قرار است انجام دهد، در اختیار دارد با میانگین ۲/۹۶ و انحراف معیار ۱/۰۷، در این سازمان قوانین روشن برای کارکنان برای این که بدانند تا چه حد در حوزه کاریشان قدرت مانور دارند وجود دارد با میانگین ۲/۹۱ و انحراف معیار ۱/۱۵، مدیریت سازمان به کارکنان اعتماد

جدول ۱۰- میانگین، انحراف معیار، بعد ساختار سازمانی

مؤلفه ها	گویه	میانگین	انحراف معیار
قوانین و مقررات	کارکنان دستورالعمل ها و رویه های عملیاتی مدون و مکتوب برای انجام وظیفه خود دریافت می دارند.	۲/۹۷	۱/۱۳
	کارکنان سازمان استانداردهای ابلاغ شده را کاملاً رعایت می نمایند.	۳/۱۶	۱/۱۳
	قوانین و مقررات و سلسله مراتب سازمانی در سازمان روشن است.	۳/۲۰	۱/۰۷
خلاقیت و نوآوری	این سازمان قوانین و مقررات روشنی دارد که انتظار می رود، کارکنان به طور دقیق از آن پیروی کنند.	۳/۰۷	۱/۱۲
	سازمان به افراد فرصت می دهد تا ایده های جدید خود را ارائه کرده و آنها را بیازماید.	۲/۹۷	۱/۱۲
	زمان کافی جهت جستجوی ایده های جدید وجود دارد.	۲/۹۰	۱/۱۰
	افراد هنگام ارائه ایده جدید، توسط سازمان مورد حمایت قرار می گیرند.	۲/۷۵	۱/۰۷
کنترل و نظارت	مدیران اجرایی اصلی سازمان، میل به ریسک پذیری جهت کاوش فرصت های رشد می باشند.	۳/۲۴	۱/۱۸
	مدیریت سازمان، افراد را تشویق می کند تا به روش های تازه و اصلی فکر کرده و رفتار نمایند.	۳/۱۱	۱/۱۱
	مدیریت سازمان، موانع دست و پاگیر بر سر راه خلاقیت و نوآوری کارکنان را از بین می برد.	۲/۶۷	۱/۰۷
کنترل و نظارت	وظایف و عملکردهای شغلی در سازمان بر اساس استانداردها کنترل می شود.	۳/۱۵	۰/۹۷
	مدیریت این زمان روش هایی را برای اطمینان از انجام فعالیت ها بر اساس اهداف از پیش تعیین شده به کار می گیرد.	۳/۱۱	۰/۹۷
	مدیران سازمان با تلاش سیستماتیک نتایج عملکردها را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه ها و هدف ها می سنجند.	۲/۹۷	۰/۹۸
	خروجی ها و نتایج عملکرد کارکنان مورد بازنگری و اصلاح قرار می گیرد.	۲/۸۶	۰/۹۹
	در این سازمان معیارها و استانداردها و شاخص های روشن برای کنترل و نظارت عملکرد وجود دارد.	۲/۸۶	۰/۹۷
	این سازمان با مشخص نمودن نتایج نظام نظارت و کنترل برای کارکنان باعث افزایش خلاقیت کارکنان و توسعه سازمان می شود.	۲/۷۸	۱/۲۶

سازمانی در سازمان روشن است با میانگین ۳/۲۰ و انحراف معیار ۱/۰۷، کارکنان سازمان استانداردهای ابلاغ شده را کاملاً رعایت می نمایند با میانگین ۳/۱۶ و انحراف معیار ۱/۱۳، این سازمان قوانین و مقررات روشنی دارد که انتظار می رود، کارکنان

نتایج نشان دهنده گویه های هر کدام از مولفه های بعد ساختار سازمانی از دیدگاه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان به ترتیب بیشترین به کمترین میانگین به تفکیک شامل: مولفه قوانین و مقررات و گویه، قوانین و مقررات و سلسله مراتب

مولفه کنترل و نظارت و گوپه، وظایف و عملکردهای شغلی در سازمان بر اساس استانداردها کنترل می شود با میانگین ۳/۱۵ و انحراف معیار ۰/۹۷، مدیریت این زمان روش هایی را برای اطمینان از انجام فعالیت ها بر اساس اهداف از پیش تعیین شده به کار می گیرد با میانگین ۳/۱۱ و انحراف معیار ۰/۹۷، مدیران سازمان با تلاش سیستماتیک نتایج عملکردها را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه ها و هدفها می سنجند با میانگین ۲/۹۷ و انحراف معیار ۰/۹۸، خروجی ها و نتایج عملکرد کارکنان مورد بازنگری و اصلاح قرار می گیرد با میانگین ۲/۸۶ و انحراف معیار ۰/۹۹، در این سازمان معیارها و استانداردها و شاخص های روشن برای کنترل و نظارت عملکرد وجود دارد با میانگین ۲/۸۶ و انحراف معیار ۰/۹۷، این سازمان با مشخص نمودن نتایج نظام نظارت و کنترل برای کارکنان باعث افزایش خلاقیت کارکنان و توسعه سازمان می شود با میانگین ۲/۷۸ و انحراف معیار ۱/۲۶ می باشد.

به طور دقیق از آن پیروی کنند با میانگین ۳/۰۷ و انحراف معیار ۱/۱۲، کارکنان دستورالعملها و رویه های عملیاتی مدون و مکتوب برای انجام وظیفه خود دریافت می دارند با میانگین ۲/۹۷ و انحراف معیار ۱/۱۳ می باشد. مولفه خلاقیت و نوآوری و گوپه، مدیران اجرایی اصلی سازمان، مایل به ریسک پذیری جهت کاوش فرصت های رشد می باشند با میانگین ۳/۲۴ و انحراف معیار ۱/۱۸، مدیریت سازمان، افراد را تشویق می کند تا به روش های تازه و اصلی فکر کرده و رفتار نمایند با میانگین ۳/۱۱ و انحراف معیار ۱/۱۱، سازمان به افراد فرصت می دهد تا ایده های جدید خود را ارائه کرده و آنها را بیازماید. با میانگین ۲/۹۷ و انحراف معیار ۱/۱۲، گوپه زمان کافی جهت جستجوی ایده های جدید وجود دارد ۲/۹۰ و انحراف معیار ۱/۱۰، افراد هنگام ارائه ایده جدید، توسط سازمان مورد حمایت قرار می گیرند با میانگین ۲/۷۵ و انحراف معیار ۱/۰۷، مدیریت سازمان، موانع دست و پاگیر بر سر راه خلاقیت و نوآوری کارکنان را از بین می برد با میانگین ۲/۶۷ و انحراف معیار ۱/۰۷ می باشد.

جدول ۱۱- میانگین، انحراف معیار، بعد رضایت شغلی

مؤلفه ها	گوپه	میانگین	انحراف معیار
تعهد سازمانی	کارکنان این سازمان خوشحال هستند که باقیمانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنند.	۲/۹۲	۱/۲۲
	کارکنان سازمان از این که درباره سازمان محل کار خود با افراد خارج از آن صحبت کنید، لذت می برند.	۳/۳۳	۱/۱۷
	کارکنان سازمان احساس می کنند که مشکلات این سازمان مشکلات خودشان است.	۳/۵۹	۱/۱۹
	کارکنان سازمان وفادار ماندن به سازمان را برای خود یک ارزش می دانند.	۲/۸۹	۱/۱۵
امنیّت شغلی	در این سازمان بهبود کیفیت زندگی کاری شامل بهداشت و ایمنی کار مورد توجه قرار می گیرد.	۲/۹۵	۱/۲۴
	امکان ارتقای شغلی در این سازمان برای کارکنان فراهم است.	۲/۷۴	۱/۱۹
	کارکنان این سازمان نسبت به آینده شغلی خود مطمئن هستند.	۲/۹۴	۱/۱۷
	مدیران با کارها و مسئولیت های کارکنان آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل می شوند.	۲/۸۲	۱/۲۸
حقوق و دستمزد	تسهیلات مالی و حقوق دستمزد مناسب این شرکت بر جذب و نگه داشتن نیروی کارآمد تاثیر دارد.	۲/۵۴	۱/۲۴
	کارکنان در ازای کاری که انجام می دهید، حقوق منصفانه ای دریافت می کنند.	۲/۴۵	۱/۰۷
	در این سازمان مزایای جانبی که کارکنان دریافت می کنند با مزایای اکثر سازمان های دیگر برابری می کند.	۴/۴۰	۱/۱۲
	کارکنان از فرصت هایی که برای افزایش دادن حقوق ماهیانه در اختیار دارند، رضایت دارند	۲/۳۹	۱/۱۷
تسهیلات رفاهی	در این سازمان منابع و امکانات رفاهی برای فعالیت های علمی و آموزشی کارکنان وجود دارد.	۲/۳۸	۱/۱۸
	این سازمان دارای محیط فیزیکی، کاری و آموزشی مناسب برای کارکنان است.	۲/۱۵	۱/۱۴
	ارایه خدمات بهداشتی و درمانی و فرهنگی ورزشی فراهم است.	۲/۲۶	۱/۱۴
	آرامش روانی در محیط کار وجود دارد.	۲/۲۶	۱/۱۹

سازمان محل کار خود با افراد خارج از آن صحبت کنید، لذت می برند با میانگین ۳/۳۳ و انحراف معیار ۱/۱۷، کارکنان این سازمان خوشحال هستند که باقیمانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنند با میانگین ۲/۹۲ و انحراف معیار ۱/۲۲، کارکنان سازمان وفادار ماندن به سازمان را برای خود یک ارزش می دانند با میانگین ۲/۸۹ و انحراف معیار ۱/۱۵ می باشد. مولفه

نتایج جدول فوق نشان دهنده گوپه های هر کدام از مولفه های بعد رضایت شغلی از دیدگاه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان به ترتیب بیشترین به کمترین میانگین به تفکیک شامل: مولفه تعهد سازمانی و گوپه، کارکنان سازمان احساس می کنند که مشکلات این سازمان مشکلات خودشان است با میانگین ۳/۵۹ و انحراف معیار ۱/۱۹، کارکنان سازمان از این که درباره

معیار ۱/۲۴، کارکنان در ازای کاری که انجام می‌دهید، حقوق منصفانه‌ای دریافت می‌کنند با میانگین ۲/۴۵ و انحراف معیار ۱/۰۷، کارکنان از فرصت‌هایی که برای افزایش دادن حقوق ماهیانه در اختیار دارند، رضایت دارند با میانگین ۲/۳۹ و انحراف معیار ۱/۱۷ می‌باشد. مولفه تسهیلات رفاهی و گویه، در این سازمان منابع و امکانات رفاهی برای فعالیت‌های علمی و آموزشی کارکنان وجود دارد با میانگین ۲/۳۸ و انحراف معیار ۱/۱۸، آرامش روانی در محیط کار وجود دارد با میانگین ۲/۲۶ و انحراف معیار ۱/۱۹، ارزیابی خدمات بهداشتی و درمانی و فرهنگی ورزشی فراهم است با میانگین ۲/۲۶ و انحراف معیار ۱/۱۴، این سازمان دارای محیط فیزیکی، کاری و آموزشی مناسب برای کارکنان است با میانگین ۲/۱۵ و انحراف معیار ۱/۱۴ می‌باشد.

امنیت شغلی و گویه، در این سازمان بهبود کیفیت زندگی کاری شامل بهداشت و ایمنی کار مورد توجه قرار می‌گیرد با میانگین ۲/۹۵ و انحراف معیار ۱/۲۴، کارکنان این سازمان نسبت به آینده شغلی خود مطمئن هستند. با میانگین ۲/۹۴ و انحراف معیار ۱/۱۷، مدیران با کارها و مسئولیت‌های کارکنان آشنا هستند و برای آنها ارزش قائل می‌شوند با میانگین ۲/۸۲ و انحراف معیار ۱/۲۸، امکان ارتقای شغلی در این سازمان برای کارکنان فراهم است با میانگین ۲/۷۴ و انحراف معیار ۱/۱۹ می‌باشد. مولفه حقوق و دستمزد و گویه، در این سازمان مزایای جانبی که کارکنان دریافت می‌کنند با مزایای اکثر سازمان‌های دیگر برابری می‌کند با میانگین ۴/۴۰ و انحراف معیار ۱/۱۲، تسهیلات مالی و حقوق دستمزد مناسب این شرکت بر جذب و نگه‌داشت نیروی کارآمد تاثیر دارد با میانگین ۲/۵۴ و انحراف

جدول ۱۲- میانگین، انحراف معیار، بعد نیازهای اساسی

مؤلفه‌ها	گویه	میانگین	انحراف معیار
اجتماعی منزلت اجتماعی	کار در سازمان موجب پیشرفت شغلی، شأن و منزلت اجتماعی کارکنان می‌شود.	۲/۹۵	۱/۰۵
	در محیط سازمان، احترام و محبوبیت کارکنان حفظ و ارج نهاده می‌شود.	۳/۰۲	۱/۲۳
	موقعیت اجتماعی کارکنان این سازمان نسبت به دارندگان مشاغل دیگر بالاتر است.	۳/۰۶	۱/۱۴
استقلال شغلی	کارکنان این سازمان شغل خود را به عنوان یکی از مشاغل مهم و با ارزش تلقی می‌کنند.	۳/۴۸	۱/۰۵
	کارکنان روش‌های کاری که انجام می‌دهند را خودشان تعیین می‌کنند.	۲/۷۰	۱/۰۷
	کارکنان در زمان بندی انجام وظایف شغلی خود آزادی عمل دارند.	۲/۸۴	۰/۹۸
خودشکوفایی	کارکنان این شرکت درانتخاب معیارهای مختلف ارزیابی برای شغل شان آزادی عمل دارند.	۲/۷۶	۱/۰۳
	کارکنان شرکت در کارشان قدرت اداره و اظهارنظر دارند.	۳/۰۱	۱/۱۰
	این سازمان برای توسعه حرفه‌ای و علمی برای کارکنان ایجاد می‌کند.	۳/۴۱	۱/۰۷
	کارکنان شرکت در حیطه کاری خود از اعتماد به نفس خوبی برخوردارند.	۳/۳۳	۱/۱۵
	کارکنان این سازمان احساس می‌کنند که انسان باارزشی هستند.	۳/۰۶	۱/۰۲
	کارکنان سازمان احساس می‌کنند که مثل یک انسان کامل در حال رشد و کمال هستند.	۳/۳۶	۱/۱۷
	کارکنان سازمان برای شکوفا ساختن استعدادهای شان تلاش می‌کنند.	۲/۷۱	۱/۱۳

معیار ۱/۰۵ می‌باشد. مولفه استقلال شغلی و کارکنان شرکت در کارشان قدرت اداره و اظهارنظر دارند با میانگین ۳/۰۱ و انحراف معیار ۱/۱۰، کارکنان در زمان بندی انجام وظایف شغلی خود آزادی عمل دارند با میانگین ۲/۸۴ و انحراف معیار ۰/۹۸، کارکنان این شرکت درانتخاب معیارهای مختلف ارزیابی برای شغل شان آزادی عمل دارند با میانگین ۲/۷۸ و انحراف معیار ۱/۰۳، کارکنان روش‌های کاری که انجام می‌دهند را خودشان تعیین می‌کنند با میانگین ۲/۷۰ و انحراف معیار ۱/۰۷ می‌باشد. مولفه خودشکوفایی و گویه این سازمان برای توسعه حرفه‌ای و علمی برای کارکنان ایجاد می‌کند. با میانگین ۳/۴۱ و انحراف معیار ۱/۰۷، گویه کارکنان سازمان احساس می‌کنند که مثل

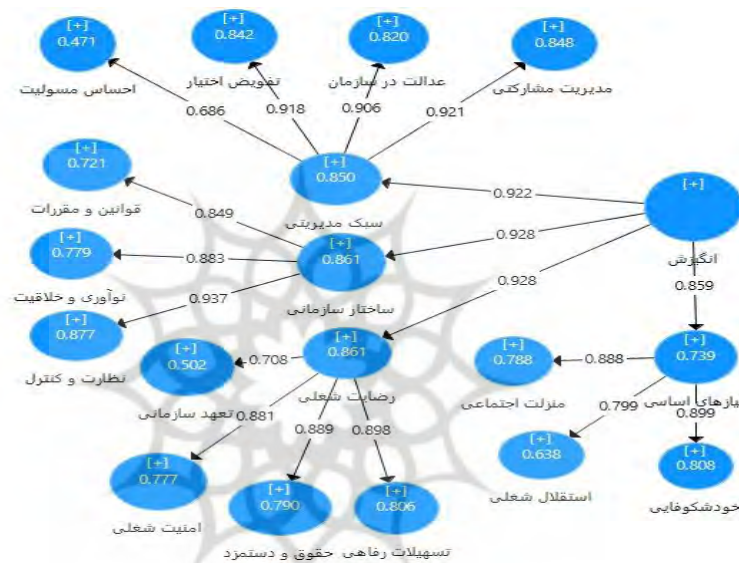
نتایج نشان‌دهنده گویه‌های هر کدام از مولفه‌های بعد نیازهای اساسی از دیدگاه کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لووشان به ترتیب به ترتیب بیشترین به کمترین میانگین به تفکیک شامل: مولفه منزلت اجتماعی و گویه کارکنان این سازمان شغل خود را به عنوان یکی از مشاغل مهم و با ارزش تلقی می‌کنند با میانگین ۳/۴۸ و انحراف معیار ۱/۰۵، موقعیت اجتماعی کارکنان این سازمان نسبت به دارندگان مشاغل دیگر بالاتر است با میانگین ۳/۰۶ و انحراف معیار ۱/۱۴، در محیط سازمان، احترام و محبوبیت کارکنان حفظ و ارج نهاده می‌شود. با میانگین ۳/۰۲ و انحراف معیار ۱/۲۳، کار در سازمان موجب پیشرفت شغلی، شأن و منزلت اجتماعی کارکنان می‌شود با میانگین ۲/۹۵ و انحراف



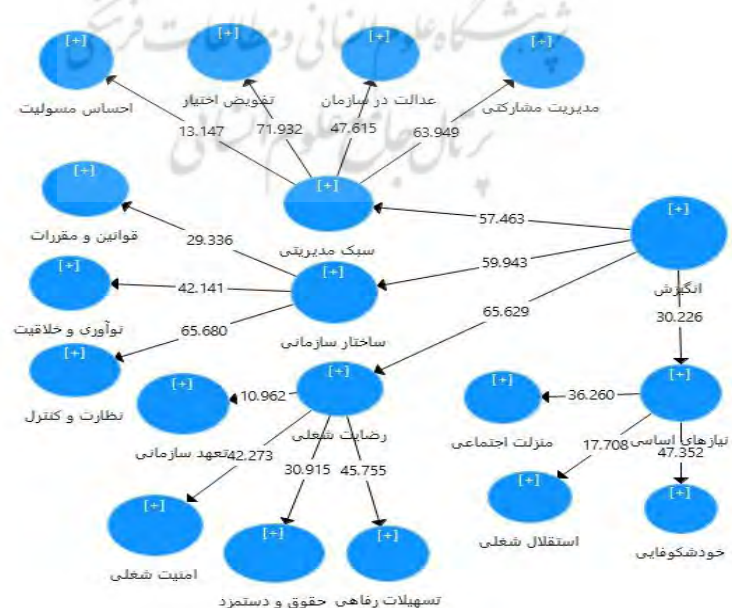
برای بررسی این سؤال از آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. میزان اثرگذاری انگیزش کارکنان بر ابعاد نیازهای اساسی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، به همراه ارائه الگوی یکپارچه و متعادل بر اساس روابط بین متغیرها با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3 محاسبه شد که در شکل ۱، ۲، جدول ۱۳ ارائه شده است. مقدار  $R^2$  تنها برای متغیرهای درون‌زای مدل ارائه می‌شود و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار آن برابر صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار  $0/19$ ،  $0/33$ ،  $0/67$  را به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش مدل معرفی کرده است.

یک انسان کامل در حال رشد و کمال هستند. با میانگین  $3/36$  و انحراف معیار  $1/17$ ، گویه کارکنان شرکت در حیطه کاری خود از اعتماد به نفس خوبی برخوردارند با میانگین  $3/33$  و انحراف معیار  $1/15$ ، گویه کارکنان این سازمان احساس می‌کنند که انسان با ارزشی هستند با میانگین  $3/06$  و انحراف معیار  $1/02$ ، گویه کارکنان سازمان برای شکوفا ساختن استعدادهای شان تلاش می‌کنند با میانگین  $2/71$  و انحراف معیار  $1/13$  می‌باشد.

**سوال اصلی: مدل انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوئشان چگونه است؟**



شکل ۱- برآورد تأثیر متغیرها بر اساس ضرایب استانداردشده



شکل ۲- برآورد مدل پژوهش بر اساس آماره t

جدول ۱۳- نتایج حاصل از یافته‌های تحلیل مسیر

متغیرها	آماره t	ضریب استاندارد
تأثیر انگیزش بر سبک مدیریت	۵۷/۹۵۰	۰/۸۵۰
تأثیر انگیزش بر ساختار سازمانی	۶۱/۵۷۲	۰/۸۶۱
تأثیر انگیزش بر رضایت شغلی	۶۵/۳۸۷	۰/۸۶۱
تأثیر انگیزش بر نیازهای اساسی	۳۰/۳۷۸	۰/۷۳۹
تأثیر سبک مدیریت بر تفویض اختیار	۶۹/۰۹۸	۰/۸۴۲
تأثیر سبک مدیریت بر عدالت در سازمان	۴۸/۲۴۸	۰/۸۲۰
تأثیر سبک مدیریت بر مدیریت مشارکتی	۶۵/۲۶۳	۰/۸۴۸
تأثیر سبک مدیریت بر احساس مسئولیت	۱۳/۲۹۴	۰/۴۷۱
تأثیر ساختار سازمانی بر قوانین و مقررات	۳۰/۶۰۵	۰/۷۲۱
تأثیر ساختار سازمانی بر نوآوری و خلاقیت	۳۹/۸۱۳	۰/۷۷۹
تأثیر ساختار سازمانی بر نظارت و کنترل	۶۸/۴۵۵	۰/۸۷۷
تأثیر رضایت شغلی بر تعهد سازمانی	۱۰/۶۹۷	۰/۵۰۲
تأثیر رضایت شغلی بر امنیت شغلی	۴۳/۷۵۸	۰/۷۷۷
تأثیر رضایت شغلی بر حقوق و دستمزد	۳۱/۲۳۳	۰/۷۹۰
تأثیر رضایت شغلی بر تسهیلات رفاهی	۴۴/۶۳۳	۰/۸۰۶
تأثیر نیازهای اساسی بر منزلت اجتماعی	۳۸/۱۷۶	۰/۷۸۸
تأثیر نیازهای اساسی بر استقلال شغلی	۱۵/۹۰۵	۰/۶۳۸
تأثیر نیازهای اساسی بر خودشکوفایی	۵۰/۴۹۶	۰/۸۰۸

مربوط به مدرک لیسانس (۶۷/۴۵ درصد)، بیشترین فراوانی گروه سنی مربوط به گروه‌های سنی ۴۰ سال به بالا (۳۳/۷۳ درصد)، بیشترین فراوانی سابقه کاری مربوط به سابقه کاری ۱۰-۱۵ سال (۳۴/۹۱ درصد)، بیشترین فراوانی وضعیت استخدامی مربوط به وضعیت قراردادی دائم (۶۸/۰۴ درصد)، بیشترین فراوانی بخش شغلی مربوط به بخش ۲۰۰۰۰ (۵۷/۳۳ درصد)، بیشترین فراوانی سطح سازمانی مربوط به سطح سازمانی تکنیسین/ کمک کارشناس (۶۶/۲۷ درصد) بوده است.

**در راستای پاسخ به سوال مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان کدام‌اند؛ در مرحله کیفی از طریق مصاحبه با خبرگان و ادبیات موضوع در چهار بعد (مدیریت مشارکتی، نیازهای اساسی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی) و ۱۴ مؤلفه (تسهیلات رفاهی، مؤلفه‌های مؤلفه احساس مسئولیت، خودشکوفایی، تعهد سازمانی، منزلت اجتماعی، مدیریت مشارکتی، قوانین و مقررات، نوآوری و خلاقیت، نظارت و کنترل، تفویض اختیار امنیت شغلی، عدالت در سازمان، استقلال شغلی، حقوق و دستمزد) و ۶۹ گویه شناسایی و تدوین گردید. نتایج حاصل از آزمون تحلیل عاملی تأییدی بار عاملی همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ مورد تأیید قرار گرفت. نتایج**

شکل ۱ و ۲ و نتایج تحلیل مسیر مندرج در جدول ۱۳ انگیزش کارکنان بر نیازهای اساسی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی دارای اثر مثبت بوده است؛ به طوری که نیازهای اساسی ۰/۸۶۳ درصد، سبک مدیریت ۰/۹۱۹ درصد، ساختار سازمانی ۰/۹۲۸ درصد، رضایت شغلی ۰/۹۲۷ درصد بر انگیزش تأثیر دارند. همچنین بر اساس  $R^2$  (ضریب تعیین) ارائه شده در شکل ۱، انگیزش کارکنان می‌تواند ۷۴/۴ درصد از واریانس نیازهای اساسی، ۸۴/۵ درصد از واریانس سبک مدیریت، ۸۶ درصد از واریانس رضایت شغلی و ۸۶/۱ درصد از واریانس ساختار سازمانی را تبیین (پیش بینی) نماید. بر اساس مقادیر آماره t ارائه شده است، مقادیر بیش از ۲/۵۸ برای این آماره، همچنین به دلیل اینکه مقدار t-value، در خارج بازه (۲/۵۸ و -۲/۵۸) قرار دارند بیانگر تأیید تأثیر انگیزش کارکنان بر نیازهای اساسی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی در نیرو گاه برق لوشان در سطح اطمینان ۹۹ درصد است.

### بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان داد که بیشترین فراوانی جنیست مربوط به جنس مرد (۹۷/۰۵ درصد)، بیشترین فراوانی تاهل مربوط به متاهلین (۹۲/۳۱ درصد)، بیشترین فراوانی مدرک تحصیلی

همچنین انگیزش کارکنان می‌تواند ۷۴/۴ درصد از واریانس نیازهای اساسی، ۸۴/۵ درصد از واریانس سبک مدیریت، ۸۶ درصد از واریانس رضایت شغلی و ۸۶/۱ درصد از واریانس ساختار سازمانی را تبیین (پیش بینی) نماید. این مدل با مدل های علمی ارایه شده در خصوص عوامل مؤثر بر انگیزش مطابقت دارد. نتایج مطالعه با یافته‌های پژوهش صادقی‌دمنه (۱۴۰۰) [۸]، فتح‌الله‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) [۹]، نیلی‌پور طباطبایی و همکاران (۱۳۹۸) [۱۰]، میرزایی و خوشنام (۱۳۹۸) [۱۱]، عبدالواحد محمد (۲۰۲۳) [۱۴]، گیلانگ ریژکی تاهید و همکاران (۲۰۲۲) [۱۵]، اسکالویک و اسکالویک (۲۰۲۱) [۱۶]، هاروی (۲۰۱۹) [۱۷]، کری و همکاران (۲۰۱۹) [۴]، دانیتس و همکاران (۲۰۱۸) [۱۸] مطابقت دارد.

شناخت عوامل مؤثر در ایجاد انگیزش شغلی کارکنان از ضرورت‌هایی است که می‌تواند در افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی، کیفیت کاری و برنامه‌ریزی موفق در ایجاد محیطی پرشور و مفید در اکثر سازمان‌ها کمک‌کننده باشد. آگاهی از نیازهای کارکنان در ایجاد انگیزش شغلی برای پیش‌بینی و تفسیر رفتارهای آنان مفید و مؤثر است و از ضرورت‌هایی است که نباید نادیده گرفته شود؛ زیرا انگیزش عامل اساسی در ایجاد فعالیت‌های شغلی کارا و اثربخشی است. افزایش بهره‌وری سازمان‌ها و توسعه روزافزون آن‌ها، مستلزم رشد و بهره‌وری کارکنان و نیز تقویت نیروی انگیزش آنان می‌باشد. از آن‌جا که انگیزه کارکنان، رفتار آن‌ها را هدایت می‌کند و رفتار مناسب کارکنان در محیط کار موجب افزایش بهره‌وری و کیفیت تولید و همچنین رضایت شغلی حاصل از نتایج می‌گردد، تقویت انگیزه کارکنان و بهبود شرایط به گونه‌ای که موجب ایجاد انگیزش مطلوب در کارکنان گردد، بایستی از اولویت‌های مهم شرکت برق لوشان قرار گیرد؛ به ویژه آن که در بعد تسهیلات رفاهی در وضعیت نامطلوب قرار دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش نقطه قوت قابل توجه که در کارکنان شرکت برق لوشان وجود دارد این است که مولفه‌ها انگیزشی مانند احساس مسئولیت، خودشکوفایی و تعهد سازمانی با این که در مجموع در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند، نسبت به سایر عوامل انگیزشی از میانگین بالاتری برخوردارند. این یافته می‌تواند پیش‌بینی-کننده خوبی برای اثر بخشی مداخلات انگیزشی برای ارتقای بهره‌وری در این شرکت باشد؛ هر چه میزان دلبستگی شغلی و مسئولیت‌پذیری بیشتر باشد، کارگران رضایت شغلی بیشتری را تجربه خواهند کرد و رضایت شغلی بیشتر، بهره‌وری نیرو کار را افزایش می‌دهد. نکته لازم به ذکر این است که در شرکت لوشان به نیازهای سطح بالا و نیازهای اجتماعی بیشتر توجه شده است و توجه به نیازهای سطح پایین تر مانند تسهیلات رفاهی و حقوق و دستمزد و یا نیاز به آزادی و استقلال کارکنان

مطالعه با یافته‌های پژوهش کاظمینی (۱۴۰۱) [۷]، صادقی‌دمنه (۱۴۰۰) [۸]، فتح‌الله‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) [۹]، نیلی‌پور طباطبایی و همکاران (۱۳۹۸) [۱۰]، میرزایی و خوشنام (۱۳۹۸) [۱۱]، حسن‌زاده میرکوهی (۱۳۹۸) [۶]، رئوف و همکاران (۱۳۹۸) [۱۲]، ذوالریاستین و ایرانبان (۱۳۹۸) [۱۳]، عبدالواحد محمد (۲۰۲۳) [۱۴]، گیلانگ ریژکی تاهید و همکاران (۲۰۲۲) [۱۵]، اسکالویک و اسکالویک (۲۰۲۱) [۱۶]، هاروی (۲۰۱۹) [۱۷]، کری و همکاران (۲۰۱۹) [۴]، دانیتس و همکاران (۲۰۱۸) [۱۸] مطابقت دارد.

### در راستای پاسخ به سوال وضعیت موجود مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق

**لوشان چگونه است؛** نتایج پژوهش نشان داد که کلیه ابعاد انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارد بطوری که بعد نیازهای اساسی با میانگین ۳/۰۵، بعد ساختار سازمانی و مدیریت مشارکتی با میانگین ۳/۰ و بعد رضایت شغلی با میانگین ۲/۵۴ در وضعیت نسبتاً مطلوب و وضعیت مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان شامل: تسهیلات رفاهی با میانگین ۲/۲۹ در وضعیت نامطلوب، احساس مسئولیت با میانگین ۳/۲۳، خودشکوفایی با میانگین ۳/۱۷، تعهد سازمانی با میانگین ۳/۱۵، منزلت اجتماعی با میانگین ۳/۱۲، مدیریت مشارکتی با میانگین ۳/۰۴، قوانین و مقررات ۳/۰۲، نوآوری و خلاقیت با میانگین ۳/۰۱، نظارت و کنترل با میانگین ۲/۹۴، تفویض اختیار با میانگین ۲/۹۳، امنیت شغلی با میانگین ۲/۸۸، عدالت در سازمان با میانگین ۲/۸۶، استقلال شغلی با میانگین ۲/۸۳، حقوق و دستمزد با میانگین ۲/۵۵ در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار دارند. نتایج مطالعه با یافته‌های پژوهش میرزایی و خوشنام (۱۳۹۸) [۱۱]، حسن‌زاده میرکوهی (۱۳۹۸) [۶]، رئوف و همکاران (۱۳۹۸) [۱۲]، ذوالریاستین و ایرانبان (۱۳۹۸) [۱۳]، عبدالواحد محمد (۲۰۲۳) [۱۴]، گیلانگ ریژکی تاهید و همکاران (۲۰۲۲) [۱۵]، اسکالویک و اسکالویک (۲۰۲۱) [۱۶]، هاروی (۲۰۱۹) [۱۷]، کری و همکاران (۲۰۱۹) [۴]، دانیتس و همکاران (۲۰۱۸) [۱۸] مطابقت دارد.

### در راستای پاسخ به سوال مدل انگیزشی کارکنان شرکت مدیریت تولید برق لوشان چگونه است؛

نتایج آزمون معادلات ساختاری نشان داد که انگیزش کارکنان بر نیازهای اساسی، سبک مدیریت، ساختار سازمانی، رضایت شغلی دارای اثر مثبت بوده است به طوری که نیازهای اساسی ۰/۸۶۳ درصد، سبک مدیریت ۰/۹۱۹ درصد، ساختار سازمانی ۰/۹۲۸ درصد، رضایت شغلی ۰/۹۲۷ درصد بر انگیزش تأثیر دارند.

بایستی در دستور کار و برنامه‌های شرکت باشد. بر اساس نتایج پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی زیر ارائه می‌شود:

به نیازهای اولیه مانند تسهیلات رفاهی و تهیه فهرستی از نیازمندی‌های رفاهی کارکنان توجه گردد و رفع این نیازها در اولویت قرار گیرد. به وضعیت سلامت شغلی کارکنان و ارتقای امنیت محیط کار با فراهم آوردن وسایل حفاظت فردی لازم و همچنین پوشش بیمه‌ای مناسب کارکنان توجه گردد. اندازه‌گیری دوره‌ای عوامل زیان‌آور محیط کاری و تلاش برای بهینه‌سازی محیط با توجه به این که کارکنان اوقات زیادی را در محیط شغلی به سر می‌برند. افزایش رعایت و گسترش عدالت سازمانی از آنجایی که بین عدالت سازمانی و میزان رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، این رویکرد موجب تقویت مسئولیت‌پذیری و تعهد سازمانی و در نهایت بهره‌وری کارکنان خواهد شد و از طرفی عدم رعایت عدالت در سازمان موجب بی‌انگیزگی کارکنان، ترک محل کار و یا انتقام‌جویی می‌گردد. شناخت مناسب تک تک کارکنان و نیازهای شغلی آنان که این موضوع کلید انگیزش هر یک از کارکنان می‌باشد. در اولویت قرار دادن عوامل مؤثر انگیزشی که بر رضایت شغلی کارکنان تاثیر دارند. نظام پرداخت و ارتقای وضعیت حقوق و دستمزد اصلاح گردد و پرداختی‌ها متناسب با عملکرد آنها اعمال شود. تاکید مدیران برای ارزیابی مدیریت انگیزش سازمانی کارکنان نباشد؛ بلکه تاکید مدیران به برداشت خود از انگیزش کارکنان باشد. توجه قوی و کافی مدیران شرکت به پیاده‌سازی اصول‌های مدیریت انگیزشی در کارکنان صورت و اقدام پذیرد. از مشاورین داخلی و خارجی (در حوزه سلامت و انگیزش) برای اجرای اصول مؤثر انگیزشی شرکت استفاده گردد. به‌طور مداوم شرایط انگیزشی و رضایت شغلی کارکنان پایش و نظارت شود؛ که در صورت مشاهده هر گونه مشکلی بلافاصله اصلاح و بهبود یابد. با نظرسنجی دوره‌ای از رضایت شغلی و ارزیابی وضعیت انگیزشی کارکنان به بهبود وضعیت سازمان و تقویت و ارتقاء سطح کیفیت رضایت شغلی آنها مبادرت ورزند. ایجاد و حمایت از پیشنهادها و اقدامات خلاقانه و نوآورانه صورت پذیرد. در حوزه‌ی سرپرستی و مدیریت کارکنان از افراد موفق و با انگیزه استفاده گردد. مقررات شغلی دست و پاگیر و بوروکراسی اضافی حذف و یا تعدیل گردد. تفویض اختیار و دادن آزادی عمل به کارکنان جزو اولویت کار سازمان قرار گیرد. به کیفیت زندگی کاری کارکنان و سلامت جسم و روان آنها توجه و عنایت ویژه شود. نیازهای کارکنان شناسایی و در برطرف نمودن مسایل و مشکلات آنها تلاش و پیگیری مجدانه صورت پذیرد. آموزش و توانمندسازی کارکنان از طریق برگزاری جلسات، همایش‌ها و کارگاه‌های آموزشی و وینارهای آموزشی

و پرهیز از قوانین و مقررات دست و پاگیر کمی مغفول واقع گردیده است، در صورتی که ارضای نیازهای پایه کارکنان بر کیفیت زندگی کاری آنان که در نهایت موجب رضایت شغلی می‌گردد، از ضرورت اقدامات و برنامه‌هایی است که بایستی مورد توجه مدیران شرکت قرار گیرد. عواملی مانند مسئولیت‌پذیری و منزلت شغلی و خودشکوفایی ممکن است با گذشت زمان و در صورت عدم ارضای نیازهایی مانند امکانات رفاهی و مشکلات زندگی ناشی از نامناسب بودن حقوق و دستمزد تحت تاثیر قرار گرفته و خدشه دار شوند. انگیزه‌ها بیان نیازهای افراد به شمار می‌آیند، زیرا نیازها موجب تنش‌هایی در فرد می‌شوند که با توجه به عوامل محیطی وی دست به اقداماتی برای رسیدن به خواسته‌های خود می‌زند. با توجه به تئوری سلسله مراتب نیازهای مازلو افراد دارای انگیزه‌های مختلفی هستند که با ارضای این نیازها برای فرد انگیزه به کار در سازمان ایجاد خواهد شد و شاید این ساده‌ترین و صریح‌ترین خواسته‌هایی را به وجود می‌آورند و با راه برآوردن این خواسته‌ها فرد به رفتار خاصی دست می‌زند و انگیزه عمل در او بیدار می‌شود. تسهیلات رفاهی از جمله نیازهای اولیه ای است که توجه به رفع این نیاز و اتخاذ راهکارهایی در این جهت به ویژه این که در حال حاضر در این شرکت در وضعیت نامطلوب قرار گرفته است، می‌تواند تاثیر قابل توجهی بر رضایت شغلی کارکنان بگذارد. شاید یکی از دلایل مهم این که رضایت شغلی در رتبه‌های پایین اولویت‌های عوامل انگیزشی در شرکت لوشان قرار گرفته توجه ناکافی به تسهیلات رفاهی کارکنان که از نیازهای اساسی و اولیه ایست که بر انگیزش و ایجاد رضایت شغلی اثر دارد باشد. نیروی انسانی از حساس‌ترین و مهم‌ترین منابع یک سازمان محسوب می‌شود، رضایت شغلی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند؛ زیرا رضایت شغلی علاوه بر سلامت جسمی و روحی آنها موجب افزایش بازدهی و بهره‌وری نیروی کار می‌گردد. بین رضایت شغلی با عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد برای این که عملکرد کارکنان افزایش یابد، می‌بایست مدیران بر رضایت شغلی کارکنان توجه بیشتری نمایند. همچنین با توجه به این که نوآوری و خلاقیت، قوانین و مقررات، نظارت و کنترل، تفویض اختیار، امنیت شغلی، عدالت در سازمان، استقلال شغلی، حقوق و دستمزد تسهیلات رفاهی از عوامل تاثیرگذار انگیزشی بوده اند که در شرکت برق لوشان در اولویت‌های پایین تری قرار گرفته اند، اتخاذ راهکارهایی مانند تقویت عدالت بین همکاران، تناسب شغل و شاعل، تناسب حقوق و دستمزد با میزان و نحوه فعالیت افراد و تشویق کارکنان خلاق و نوآورو ایجاد محیطی که از لحاظ فیزیکی و روحی روانی امنیت کارکنان را فراهم نماید،

- hen cities. Journal of Educational Administration. 2019;(4):75-88.
- [4] Kerry R, Delorezo A, Luskin F. Factors affecting job motivation in educational environments, Journal of Social behavior and Personality. 2019;45(12).
- [5] Leonard S, Bar- on R, Parker DA. An integrated typology of motivation includes five sources: intrinsic process motivation, instrumental motivation, internal self-concept motivation, external self-concept motivation, and motivation to institutionalize goals. Jossey Bass; sanfrancisco, CA. 2018
- [6] Hassan Zadeh Mirkohi F. Examining the effect of organizational climate and trust on organizational commitment with regard to the mediating role of career motivation in Technical and Vocational University of Golestan province, new researches in management and accounting, 2019;1(30): 55-74. [Persian]
- [7] Kazemini A. The impact of the leadership style of organizational managers on the motivation and flexibility of human resources in knowledge-based organizations, conference on improving and restructuring organizations and businesses, 2<sup>nd</sup> session, 2022; 382-368. [Persian]
- [8] Sadeghi Demeneh A. Investigating the impact of employee motivations on sales performance; Management and e-commerce conference, 2021; 2:157-142. [Persian]
- [9] Fethullah Zadeh R, Gurchian N, Bagheri M, Jafari P. Overcombination of factors affecting job motivation: in search of a motivation model for faculty members, Educational Management Research, 2019; (42): 53-66. [Persian]
- [10] Nilipour Tabatabai A, Abdul K, Ghazi Far Turkzadeh J. Examining the potential of job motivation in various types of enabling and inhibiting organizational structures in the occurrence of organizational indifference, Productivity Management, 2019, 49: 93-121. [Persian]
- [11] Mirzaei N, Khushnam L. Investigating the relationship between the quality of work life and the career motivation of elementary teachers in one district of Zanjan, new research approaches in management sciences, 2019; 12: 9-26. [Persian]
- [12] Rauf M, Sadeghi Boroujerdi S, Yousefi B. The intervention effect of the career motivation workshop on the job attachment

توسط مدیران و متخصصان تراز اول سازمانی انجام شود. شاخص‌های معین و استاندارد تعیین گردد و عملکرد کارکنان مطابق با شاخص‌ها ارزیابی شده و بازخورد دقیق به آنان ارائه گردد. فرصتی برای تجلیل از عملکردهای شایسته و با کیفیت همکاران شرکت اختصاص یافته و از طریق پاداش‌های مادی و معنوی از آنها قدردانی گردد.

### موازن اخلاقی

در این مطالعه اصول اخلاق در پژوهش شامل اخذ رضایت آگاهانه از شرکت کنندگان و حفظ اطلاعات محرمانه آنها رعایت گردیده است.

### تشکر و قدردانی

پژوهشگران مراتب قدردانی و تشکر خود را از کلیه شرکت کنندگان این پژوهش که با استقبال و بردباری، در روند استخراج نتایج همکاری نمودند، اعلام می‌دارند.

### تعارض منافع

نویسندگان این مطالعه هیچ گونه تعارض منافی در انجام و نگارش آن ندارند.

### واژه نامه

1. Abdul Wahed, Muhammad	عبدالواحد محمد
2. Gilang Rizhaki Tahid	گیلانگ ریزکی تاهید
3. Skalvik, Skalvik	اسکالویک و اسکالویک
4. Harvey	هاروی
5. Kerry	کری
6. Dantis	دانتیس
7. Gumora and Arsenio	گیومورا و آرسنیو

### فهرست منابع

- [1] Barbato J. The effect of employee motivation on employee organizational behavior. Journal of psychology, 2022; 134 (2): 169-184.
- [2] Bellé N. Experimental Evidence on the Relationship between Public Service Motivation and Job Performance. Public Administration Review, 2020; 73(1): 143-153.
- [3] DeAngelo F. Elementary school manager's relationship job motivation and performance levels in Damavand and Rood

- of world academy of science, engineering and technology, 2021; 30.
- [17] Harvey. A Research entitled the effect of employee motivation on organizational culture and employee performance. *Organizational Behavior & Human Performance*, 2019; 16(2): 250-279.
- [18] Dantis N, Luvanda E, Shitundu J. Factors of order, fair behavior among colleagues, successful and appropriate leadership, professional and extra-structural support through control, leadership, supervision and participation in activities, *Current Research Journal of Economic Theory*. 2018
- [19] Gumora G, Arsenio F. "Emotionality, Emotion regulation, and School Performance in middle school children" *Journal of School Psychology*, 2020; 40(5): 395-413.
- of physical education teachers, *Journal of Social Sciences (Shoshtar Azad University)*, 2019; (44):25-46. [Persian]
- [13] Zolriyastin MA, Iranban SJ. Causal model of self-efficacy, organizational commitment and job satisfaction with employees' job motivation, *Journal of Psychological Methods and Models*, 2019; 35:1-16 [Persian]
- [14] Abdul Wahed Muhammad A. "The impact of Job condition and salary on Job Motivation among Nurses," OSF Preprints 9xfts, Center for Open Science. Handle: RePEc: osf: osfxxx: 9xfts, DOI: 10.31219/osf.io/9xfts. 2023.
- [15] Gilang Rizhaki Tahid F, Bessell I, Dicks B, Wysocki A, Kepner K. Understanding motivation: an effective tool for managers. University of Florida Institute of Food and Agricultural Sciences. 2022.
- [16] Skalvik L, Skalvik S, A Research titled Teacher burnout: relationships between burnout dimensions, perceived school environment, job satisfaction and motivation to teach. *Journal of Proceedings*

