



Presentation of a Procedural Model for Employees Motivation Using an Interpretive Structural Modeling Method

Ali Asghari Sarem¹
Amirhassan Ranjbar²
Amirhossein Rahbar³
MirBehzad Athar⁴
Hosna Mahmoodi⁵

Abstract

The motivation of employees and the attention to the factors influencing it, is an old organizational issue in the field of organizational behavior management, attracting many intellectual and practical consideration and efforts towards the knowledge and practice of management. With the aim of improving the motivation of employees through the presentation of the structural-interpretive model of motivation, this research was carried out in Electric Power Distribution Company in Ilam. First, employing Everett Lee's pull and push factors, the attractions and repulsions of work life affecting the motivation of employees were explored by conducting 17 semi-structured interviews with managers and employees of the company. The qualitative data derived from the interviews were analyzed by thematic analysis. Then, focusing on the 25 identified solutions for improving employees' motivation, the motivational process model and its stages were presented using the Interpretive Structural Modeling (ISM) method. Derived from the findings of the research, the attractions and repulsions of 5 main themes in the form of employees' interactions (employees' relations with managers and employees), organizational environment (internal and external environment), organizational structure, organizational systems (service compensation, training and development, career system and ...), and organizational culture were identified. Subsequently, the identified solutions were classified using the method of interpretive structural modeling according to the relationship between precedence and subordination. The findings indicated that it is necessary to take measures such as strategic planning, career redesigning, process redesigning, organizational structure redesigning, and organization value statement more than other components to improve employees motivation.

Keywords: *Employees motivation; interpretive structural modeling; organizational behavior; push and pull factors.*

-
- * Assistant Professor, Department of Management, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
a.sarem@basu.ac.ir
 - M.Sc of Management of Technology, Sahid Beheshti University, Tehran, Iran
ah.ranjbar1997@gmail.com
 - Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Bu-Ali Sina University, Hamedan, Iran
a.h.rahbar@basu.ac.ir
 - M.Sc of Production and Operations Management, Faculty of Literature and Humanities, Guilan University, Rasht, Iran
behzad.athar.19@yahoo.com
 - M.Sc of Business Administration, Faculty of Humanities and Social Sciences, Kurdistan University, Sanandaj, Iran
mhossnam1397@gmail.com



انجمن مدیریت رفتارشناسی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۱)، پاییز ۱۴۰۳: ۲۰۹ - ۲۳۹

ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری

علی اصغری صارم*، امیرحسین رنجبر**
امیرحسین رهبر***، میر بهزاد اطهر****، حسنا محمودی*****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۴

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

چکیده

انگیزش کارکنان و توجه عوامل اثرگذار و اثرپذیر از آن، از دیرپاترین مسائل سازمانی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی است که همواره توجهات و تلاش‌های فکری و عملی بسیاری را در دانش و عمل مدیریت به خود جلب کرده است. در امتداد این تلاش‌های فکری و عملی، این پژوهش با هدف بهبود انگیزش کارکنان از طریق ارائه الگوی ساختاری-تفسیری انگیزش در شرکت توزیع برق ایلام انجام شده است. در این پژوهش نخست با بهره‌گیری از مدل جاذبه و دافعه اورت لی، جذابیت‌ها و دافعه‌های زندگی کاری تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان از طریق انجام تعداد ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و کارکنان شرکت صورت گرفت و داده‌های کیفی مصاحبه با روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شد. در ادامه و با محوریت ۲۵ راهکار شناسایی شده برای ارتقای انگیزش کارکنان، الگوی فرایندی انگیزه‌بخشی و مراحل و گام‌های آن با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری (ISM) ارائه شد. براساس یافته‌های پژوهش، جاذبه‌ها و دافعه‌های ۵ مضمون اصلی در قالب تعاملات افراد (روابط کارکنان با مدیر و کارکنان با کارکنان)، محیط سازمانی (جو درون سازمانی و برون سازمانی)، ساختار سازمانی، نظام‌های سازمانی (جبران خدمات، آموزش و توسعه، نظام شغلی و...)، و فرهنگ سازمانی استخراج شد. سپس راهکارهای مذکور با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری و براساس رابطه تقدم و تأخر، سطح‌بندی شدند. یافته‌ها نشان داد که برای ارتقای انگیزش کارکنان، لازم است اقداماتی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، بازطراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیه ارزش سازمان بیش از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

کلیدواژه: انگیزش کارکنان؛ جاذبه و دافعه؛ رفتار سازمانی؛ مدل‌یابی ساختاری تفسیری.

* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران a.sarem@basu.ac.ir

** کارشناسی ارشد مدیریت تکنولوژی، دانشگاه شهیدبهشتی، تهران، ایران ah.ranjbar1997@gmail.com

*** استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران a.h.rahbar@basu.ac.ir

**** کارشناسی ارشد مدیریت تولید و عملیات، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، رشت، ایران behzad.athar.19@yahoo.com

***** کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران mhoshnam1397@gmail.com

مقدمه

امروزه انسان‌ها یکی از عوامل قدرت سازمان‌ها به‌شمار می‌روند و حضور افراد هوشمند، پُر تلاش و متعهد می‌تواند بیشتر از هر منبع دیگری، سازمان را در دستیابی به اهداف یاری رساند (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶). در دنیای به‌شدت رقابتی کنونی، چه در بخش خصوصی و دولتی و چه در سطح بازارهای داخلی یا بین‌المللی، کارکنان شایسته، عامل تمایز سازمان‌ها از یکدیگر محسوب می‌شوند (ساموئل و چیپونزا، ۲۰۰۹). در واقع، هرچه می‌گذرد، بر نقش و اهمیت هرچه‌بیشتر منابع انسانی در مقایسه با سایر منابع و دارایی‌ها نظیر سخت‌افزارها و نرم‌افزارها، پول و سرمایه، ماشین‌آلات، روش‌ها و فرایندها در موفقیت سازمان تأکید می‌شود (ابوالعالی، ۱۳۹۸). اما برای آنکه نیروی انسانی تبدیل به سرمایه‌ای ماندگار، ارزشمند و ارزش‌آفرین برای سازمان شود، لازم است شرایطی برای آنان فراهم شود تا بتوانند با انگیزه زیاد به ایفای نقش خود در سازمان پردازند و حداکثر تلاش و توانایی‌های خود را در راستای اهداف سازمان و ارتقای بهره‌وری به کار گیرند (خنیفر و همکاران، ۱۳۸۹).

بخش دولتی و عمومی تعداد زیادی از کارکنان را شامل می‌شود که عملکرد آنها بر کیفیت خدمت‌دهی به جامعه تأثیرگذار است. از طرفی، در اسناد بالادستی کشور نیز بر اهمیت و جایگاه مهم منابع انسانی شاغل در بخش عمومی تأکید شده است. باین وجود، افراد شاغل در این بخش انگیزه کمی دارند و برای سازمان و مسائل و مشکلات آن اهمیت قائل نمی‌شوند. ترک خدمت، غیبت، طفره‌روی اجتماعی و انجام امور شخصی در محیط کار نشان از بی‌انگیزگی و یا پیامد این امر یعنی بی‌تفاوتی سازمانی کارکنان است (شعرباف اولیایی و همکاران، ۱۳۹۹). شرکت توزیع نیروی برق ایلام نیز از این قاعده مستثنا نیست؛ شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام از زیرمجموعه‌های شرکت توانیر است که در چارچوب قوانین و مقررات مربوطه، سیاست‌ها، برنامه‌ها و استانداردهای وزارت نیرو و مسئولیت توزیع نیروی برق در محدوده استان ایلام را برعهده دارد.

یکی از مشکلات اساسی این شرکت، همچون بسیاری از سازمان‌های خدمت‌رسان دیگر در کشور که در سال‌های اخیر و متأثر از مسائل کلان اقتصادی به‌شدت افزایش یافته است، بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی کارکنان در سازمان است که کاهش کارایی و بهره‌وری را به‌دنبال دارد. به‌خصوص که در شرکت‌های خدمت‌رسان عمومی، این کاهش بهره‌وری، علاوه بر کاهش عملکرد سازمانی، موجب آسیب به کل جامعه

در سطح کلان‌تر خواهد شد (دانایی فرد و اسلامی، ۲۰۱۰). به همین دلیل، برانگیختن نیروی انسانی به یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران در این قبیل سازمان‌ها تبدیل شده است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۹). براساس اذعان مدیران شرکت، نشانه‌های آشکاری از بی‌انگیزشی کارکنان نظیر کم‌کاری، بی‌علاقگی به کار، بی‌تفاوتی نسبت به مسائل سازمان، غیبت و... وجود داشته که مدیریت شرکت را به بررسی و مطالعه چرایی کاهش انگیزه کارکنان و نیز ارائه الگویی برای انگیزش آنها سوق داده است. برای هر مدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که در واقع جستجوی علت حرکت‌ها و رفتارهای افراد سازمان است، ضرورت دارد. کنکاش در مسئله انگیزش، پاسخ چرهای رفتار آدمی است. انگیزش را تحریک افراد به انجام دادن کاری، برای رسیدن به هدف‌های مطلوب تعریف کرده‌اند (خاقانی، ۱۳۸۲). چرا بعضی افراد بسیار فعال و برخی کم‌کارند؟ علت علاقه و بی‌علاقگی به کار چیست؟ این سؤال‌ها و بسیاری دیگر همه با موضوع انگیزش در ارتباط‌اند و پاسخ به آنها در انگیزه‌های کارکنان خلاصه می‌شود (هنری و همکاران، ۱۳۸۵). باتوجه به اینکه هنوز ابعاد ناشناخته‌ای درباره رفتار انسان وجود دارد، کسب دانش و شناخت درباره انگیزش کارکنان، به‌عنوان یکی از جلوه‌های رفتار سازمانی می‌تواند به بهبود وضعیت منابع انسانی کمک کرده و در جلوگیری از مقاومت در مقابل تغییر، به بهره‌وری یک سازمان منجر شود.

از طرفی، یافته‌های پژوهش‌های گذشته نشان می‌دهد که مدیران برای تقویت انگیزش کارکنان باید نگاه جامع و نظام‌مند داشته باشند؛ تمرکز صرف بر یک یا چند عامل نظیر حقوق و مزایای جذاب، افزایش امکانات رفاهی و مانند آن نمی‌تواند موجب افزایش انگیزش شغلی کارکنان شود (گنجعلی، ۱۳۹۸). بنابراین، علاوه بر شناسایی کمبودها و عوامل مرتبط با انگیزش کارکنان در سازمان، ارائه یک تحلیل جامع و نظام‌مند برای دستیابی به راهکارهای ارتقای انگیزه کارکنان ضرورت دارد.

این پژوهش با هدف ارائه الگوی انگیزشی کارکنان در یک شرکت خدمات‌رسان انجام شده است. در این پژوهش و در گام نخست عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان براساس نظریه جاذبه و دافعه اورت لی^۱ شناسایی شده و در گام دوم، الگوی فرایندی انگیزه‌بخشی کارکنان با استفاده از مدل‌یابی ساختاری - تفسیری ارائه شده است.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در حال حاضر، موفقیت سازمان‌ها به‌طور مستقیم، به استفاده مؤثر از منابع انسانی بستگی دارد؛ انسان هم عامل کار و هم خالق آن بر شمرده می‌شود، بنابراین، در تحول سازمان نقش محوری دارد و تحولات بزرگ سازمانی از توانمندی‌های فکری این عامل سرچشمه می‌گیرد (ترابی و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از عوامل مورد توجه سازمان‌ها در ارتباط با منابع انسانی، بحث انگیزه است. انگیزه را چرایی رفتار گویند؛ به عبارت دیگر، هر رفتاری که فرد انجام می‌دهد، انگیزه‌ای محرک آن است. انگیزش انسان اعم از خودآگاه یا ناخودآگاه، ناشی از نیازهای اوست. بنابراین، در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام یک‌سری فعالیت‌ها می‌دارد (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

در تعریف دیگری انگیزش «میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان، به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود.» ذکر شده است. برای مثال، اگر انگیزه موفقیت در افراد بالا باشد، به رفتاری اختیاری (خودانگیزشی) منجر خواهد شد که این رفتار اختیاری به انتخاب‌های افراد در زمینه نحوه اجرای کار، میزان تلاش و دقت، نوآوری و رفتارهای خلاقانه مرتبط می‌گردد (حسینی و رئوف، ۱۳۹۸). این انگیزش می‌تواند از درون فرد ناشی شود و یا بر اثر محرک‌های بیرونی حاصل گردد (پورسل، ۲۰۰۳؛ والرند، ۱۹۷۹). فارغ از جنبه درونی و یا بیرونی انگیزش، این عامل اثر زیادی بر متعیرهای رفتار سازمانی و در رأس آنها عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد. پیرامون انگیزش کارکنان در مبانی نظری مدیریت رفتار سازمانی نظریه‌های زیادی در گذشته ارائه شده است که برخی از مهم‌ترین آنها در سطور پیش رو به اختصار مرور می‌شود.

نظریه‌های سنتی و معاصر انگیزش

تحول اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. این دیدگاه‌ها عبارتند از: مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی. مدل سنتی بر اساس مکتب مدیریت علمی تیلور، پاداش مادی را تنها محرک برای افزایش انگیزه و تولید کارایی می‌داند. طبق این نظریه مدیران بر این باورند که کارکنان دارای سستی و تنبلی ذاتی بوده و تنها به وسیله عوامل اقتصادی می‌توان آنها را به تولید بیشتر تحریک کرد (استونر و وانکلز، ۲۰۱۵: ۴۱۸). این در حالی است که در مدل روابط انسانی انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری مانند رفتار اجتماعی نیز برانگیخته می‌شوند؛ در واقع افراد به‌عنوان موجودیت‌های اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می‌شوند. طبق این نظریه وجود انگیزه لازم مانند رضایت شغلی،

موجب بالارفتن عملکرد کارکنان خواهد شد (ایران‌نژاد پاریزی و ساسان‌گهر، ۱۳۸۵: ۳۸۳). در مدل منابع انسانی که از جمله مدل‌های معاصر انگیزشی است، این پیش‌فرض وجود دارد که عوامل زیادی قادر به تأثیرگذاری در رفتار انسان هستند. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تأثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش‌های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است (محمدزاده و مهروزان، ۱۳۷۵: ۱۲۵). در این مدل توجه به زیست و کیفیت زندگی کاری کارکنان و توجه همه‌جانبه‌ها به تمام ابعاد این زندگی در محور انگیزش کارکنان قرار دارد.

نظریه‌های فرایندی و محتوایی

در سال ۱۹۷۰، کمیل و همکارانش نظریه‌های انگیزش را در دو چارچوب کلی تقسیم کردند؛ نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی؛ نظریه‌های محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵). برخی از مهم‌ترین این نظریه‌ها عبارتند از: نظریه سلسله‌مراتب نیازها، نظریه انگیزش و بهداشت روانی (هرتزرگ و همکاران، ۱۹۵۹)، نظریه دوساحتی انسان، نظریه X و Y مک‌گریگور و نظریه نیازهای سه‌گانه مک‌کله‌لند (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۱۶۶). نظریه‌های فرایندی انگیزش، شناختی هستند و به چرایی‌ها پاسخ می‌دهند. این نظریه‌ها، فرایندهای رفتاری موجود زنده را مدنظر قرار داده و چگونگی آغاز و تداوم رفتار را بررسی کرده و دلیل توقف آن را تبیین می‌کند (نایلی، ۱۳۷۳: ۲۵)؛ برخی از این نظریه‌ها عبارتند از: نظریه انتظار، نظریه انتظار و عدالت، نظریه برابری، نظریه اسناد، نظریه هدف‌گذاری و نظریه‌های تقویت یا شرطی کردن عامل (سیدجوادین، ۱۳۸۶: ۴۵۸). چرایی و چگونگی انگیزش کارکنان در سازمان بر مبنای هریک از این نظریه‌ها قابل تبیین هستند.

نظریه جاذبه و دافعه لی

اورت اس. لی در دانشگاه پنسیلوانیا و در سال ۱۹۶۶ با انتشار مقاله‌های با عنوان «نظریه‌ای درباب مهاجرت»^۱، تلاش کرد تا با ارائه نظریه‌های به تبیین دلایل مهاجرت در جامعه بپردازد. این نظریه مهاجرت را تحت تأثیر چهار عامل عمده معرفی می‌کند. عوامل موجود در مبدأ (دافعه)؛ عوامل موجود در مقصد (جاذبه)؛ عوامل موجود در جریان مهاجرت از مبدأ به مقصد (موانع) و عوامل شخصی که به ویژگی‌های

1. A Theory of Migration
2. Push and Pull Factors

شخصی و روانی افراد مربوط است. این نظریه می‌تواند پژوهشگر را به درک کلی از پدیده مهاجرت برساند (دی‌هاس، ۲۰۲۱).

طبق این نظریه، در صورتی که برآیند عوامل برانگیزنده (جاذبه) و بازدارنده (دافعه) مثبت باشد، تمایل به مهاجرت در فرد ایجاد می‌شود و چنانچه عوامل شخصی نتواند این تمایل را از بین ببرد و موانع موجود در جریان مهاجرت نیز تأثیر بازدارنده‌ای اعمال نکند، مهاجرت عینیت پیدا می‌کند و فرد حرکت خود را از مبدأ به مقصد آغاز می‌کند (لی، ۱۹۶۶؛ جانعلی‌زاده، ۱۳۹۳؛ ذاکر صالحی، ۱۳۸۶). در این پژوهش با اقتباس از چارچوب نظریه مهاجرت و یا جاذبه و دافعه لی، تلاش شده است تا پدیده بی‌انگیزگی کارکنان به عنوان نوعی مهاجرت روان‌شناختی مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد و جاذبه‌ها و دافعه‌های اثرگذار بر این مفهوم شناسایی شود. این نظریه می‌تواند جامعیت لازم را برای پوشش دلایل بی‌انگیزگی کارکنان، و پیامدهای آن مانند ترک شغل، تعلق و مشارکت پایین کارکنان و یا برعکس، دلایل بانگیزگی آنها و پیامدهایش نظیر ماندگاری، تعلق و مشارکت سازمانی بالا را داشته باشد.

پیشینه پژوهش

مفهوم انگیزش کارکنان و توجه به عواملی که باعث ایجاد انگیزه می‌گردد، از مهم‌ترین موضوعاتی است که در بهره‌وری نیروی انسانی مطرح است (بهرام‌زاده و همکاران، ۱۳۹۹). یکی از مصادیق انگیزش در کارکنان سازمان‌های دولتی و خدمت‌رسانی، مفهوم انگیزه خدمت‌رسانی عمومی^۱ است که مدت‌هاست در پژوهش‌های گوناگونی به آن پرداخته شده است؛ به‌عنوان مثال، وانگ^۲ و همکاران (۲۰۲۴) با بررسی انگیزه خدمت‌رسانی عمومی و قصد ترک خدمت کارکنان دولتی تأکید کردند که سازمان‌های دولتی باید انگیزه خدمت عمومی را به‌عنوان معیاری کلیدی در استخدام و انتخاب در نظر بگیرند. در ایران پورعزت و همکاران (۱۳۹۹) با شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت‌رسانی عمومی در سازمان‌های عمومی نشان دادند که اعتقادات و مذهب، عدم تعلق به مادیات، احساسات درونی، ویژگی‌های فردی، شایسته‌سالاری و عدالت، ویژگی‌های شغل، توجه به منافع عمومی و بهبود جایگاه اجتماعی، باعث شکل‌گیری انگیزه خدمت عمومی می‌شود. در همین راستا نوائی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با هدف ارتقای انگیزه خدمت عمومی در پرتو عوامل سازمانی دریافتند که تأثیر چهار متغیر استقلال کار، هویت وظیفه، پیچیدگی شغل و تخصص‌گرایی

1. Public Service Motivation (PSM)

2. Wang

بر سطح انگیزه خدمت عمومی از نظر آماری معنادار است؛ اما تأثیر دو متغیر اهمیت وظیفه و تنوع وظیفه قابل اهمیت نیست. پیش‌تر حمیدی‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نیز با بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی در شهرداری‌ها نشان دادند جامعه‌پذیری خانواده و مذهبی، هویت حرفه‌ای، ویژگی‌های شغل، رابطه رهبر/پیرو و وضعیت نقش بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار است. از طرف دیگر، نتایج پژوهش ایشان نشان داد که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بر انگیزه خدمت عمومی اثرگذار نیست.

پژوهشگران متعددی بر تأثیرگذاری انگیزش کارکنان روی رضایت شغلی آنها اشاره کرده‌اند و با رویکردهای گوناگونی به رابطه انگیزش و رضایت شغلی کارکنان پرداخته‌اند (تیچن و مایرز^۱، ۱۹۹۸). در پژوهش‌های پیشین، علاوه بر تأثیر مثبت انگیزش بر رضایت شغلی (کاروالهوی^۲ و همکاران، ۲۰۲۰؛ یوسف^۳، ۲۰۲۱)، بر تأثیرگذاری عوامل دیگری مانند فرهنگ (علی و انور^۴، ۲۰۲۱)، محیط کار، توسعه شغلی (پرایودی و کماریه^۵، ۲۰۲۳)، موقعیت شغلی و شایستگی (سوجی^۶ و همکاران، ۲۰۲۳) بر رضایت شغلی تأکید شده است. بسیاری از پژوهشگران به شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان پرداخته‌اند. در این میان، میزان حقوق و دستمزد و پاداش جزء اصلی‌ترین و مهم‌ترین عوامل انگیزاننده شناخته شده است (گنجعلی، ۱۳۹۸) و بیشتر کارکنان، آن را عامل انگیزش برشمرده‌اند (جبه‌دار و همکاران، ۱۳۹۰). همچنین مامیچیوا^۷ (۲۰۱۶) نیز در پژوهش خود نشان داد که بازده کارکنان در شرکتی که حقوق و مزایای بالاتری به کارکنان می‌پردازد، به مراتب از کارمندان شرکت رقیب، بهتر است. در جدول شماره ۱ براساس یافته‌های پژوهش‌های گذشته، عوامل مؤثر بر انگیزش منابع انسانی ارائه شده است.

1. Tietjen & Myers
2. Carvalho
3. Yusuf
4. Ali & Anwar
5. Prayudi & Komariyah
6. Suci
7. Mamichiyova

جدول ۱. نتایج پژوهش‌های گذشته در مورد عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان

پژوهشگر(ان)	مورد مطالعه	یافته‌ها
زارع و همکاران (۱۴۰۰)	کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس	به ترتیب عوامل سطح درآمد، سرپرستی، سطح شغل، جنسیت، و جو سازمانی از مهم‌ترین مؤثر بر کاهش انگیزه بودند.
جوانمرد و همکاران (۱۴۰۰)	دانشگاه علوم پزشکی قزوین	عوامل شغلی بیشترین تأثیر را بر انگیزش دارد و بین ریزمتغیرها، احساس رضایت از عمل به منفعت عامه بیشترین و پذیرش مسئولیت نتایج کم‌ترین اثر را دارد.
علیمردانی (۱۳۹۸)	کارکنان شعب یکی از بانک‌های کشور	میان متغیرهای عوامل سازمانی، روان‌شناختی، دانش، تخصص و مهارت‌های شغلی، عوامل القانات اجتماعی و قضاوت‌های سازمانی، عوامل تربیتی، عوامل مدیریتی و عوامل تجربیات سازمانی با انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
جوادیان و همکاران (۱۳۹۶)	کارکنان راهور شهر اصفهان	از بین پنج عامل امکانات و تجهیزات، حقوق و مزایا، شایسته‌سالاری، جایگاه شغلی و چرخش شغلی، عامل حقوق و مزایا مؤثرترین عامل است و عامل چرخش شغلی کمترین اثر را بر انگیزه کارکنان راهور دارد.
عباس‌نژاد و همکاران (۱۳۹۶)	کارکنان پایور مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول‌الله (ص)	ادراک از عدالت، بیگانگی نسبت به کار و میزان برآورده شدن انتظارات شغلی و متغیرهای زمینه‌ای وضعیت تأهل و وضعیت استخدامی با انگیزش کارکنان رابطه معناداری دارد.
جبه‌دار و همکاران (۱۳۹۰)	فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی	شاخص‌های مؤثر در انگیزه خدمتی کارکنان به ترتیب عبارتند از: دریافتی‌ها، نظام جبران خدمات، آگاهی از نتایج واقعی کار و آموزش عملی و کارگاهی.
هزاوه‌ای و صمدی (۱۳۸۴)	دستگاه‌های اجرایی استان همدان	جدی و علمی بودن ارزشیابی عملکردها، دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری، فراهم بودن فرصت پیشرفت برای همه کارکنان و شایستگی مدیر مربوطه بر انگیزه خدمتی کارکنان اثر قابل توجهی دارد.
ون‌فونگ و دونگ ^۱ (۲۰۲۴)	گروه اینتراکوم ^۲	چهار عامل آموزش و ارتقا، ماهیت کار، درآمد و شرایط شغلی بر انگیزه کاری کارکنان تأثیر می‌گذارد.

1. Van Phong & Dung
2. Intracom Group

ادامه جدول ۱. نتایج پژوهش‌های گذشته در مورد عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان

پژوهشگر(ان)	مورد مطالعه	یافته‌ها
تران و نگوین ^۱ (۲۰۲۴)	دانشگاه‌های غیردولتی شهر هوشی مین	مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان عبارتند از: حقوق، پاداش و سیاست‌های رفاهی، آموزش، رابطه با مدیر، شرایط کاری و ویژگی‌های شغل.
عفیف ^۲ و همکاران (۲۰۲۳)	بانک‌های اسلامی اندونزی	تأثیر مثبت سبک رهبری، رضایت شغلی و محیط کار بر انگیزه کارکنان و تأثیر انگیزه بر عملکرد بانک‌های اسلامی در اندونزی را نشان داد.
عالیه ^۳ و همکاران (۲۰۲۱)	کارکنان نهادهای دولتی اندونزی	شایستگی از طریق انگیزه کاری به‌طور مثبت بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد و حجم کار از طریق انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد.
هانایشا و حسین ^۴ (۲۰۱۸)	کارکنان بخش آموزش عالی	توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار گروهی تأثیرات مثبت و قابل توجهی بر انگیزش کارکنان دارد.
ساکا ^۵ (۲۰۱۴)	کتابخانه دانشگاه‌های نیجریه	طبق نتایج پژوهش‌ها اثر مؤثری بر انگیزه خدمتی فرد خواهد داشت.
مافینی ^۶ (۲۰۱۴)	سازمان خدمات عمومی در آفریقای جنوبی	اگر احساس فرد از جایگاه شغلی خود مناسب باشد، به همان میزان انگیزه وی برای انجام امور محوله بالا رفته و بهبود عملکرد وی را به دنبال خواهد داشت.

درباره راهکارهای ارتقای انگیزش نیز پژوهش‌هایی در گذشته انجام شده است. برای مثال، گنجعلی (۱۳۹۸) الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه (غیر هیئت علمی) در دانشگاه امام صادق (ع) را طراحی کرده است؛ این الگوی پیشنهادی دارای ۸ مقوله با عنوان‌های جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی بود. همچنین در خصوص ارائه راهکار نیز زاهدی و همکاران (۱۳۸۸) پس از بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی، به ارائه راهکارهای علمی - کاربردی پرداختند. آنها سه دسته راهکار شامل راهکارهای عمومی،

1. Tran & Nguyen
2. Afif
3. Aliyyah
4. Hanaysha & Hussein
5. Saka
6. Mafini

راهکارهای خاص با تأثیر مستقیم و راهکارهای خاص با تأثیر غیرمستقیم برای رفع مسائل موجود و تقویت انگیزش کارکنان ارائه نمودند. از سوی دیگر، طباطبایی (۱۳۹۶) در پژوهشی که با هدف تعیین عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی کارکنان دانشگاه گلستان باتکیه بر نظریه هرزبرگ انجام داد، به پژوهشگران پیشنهاد کرده است که باتکیه بر سایر نظریه‌های منابع انسانی، عوامل ایجاد انگیزه شغلی را در سایر سازمان‌ها مورد بررسی قرار دهند. براساس مرور پیشینه انجام شده، در این پژوهش برای شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان از نظریه دافعه و جاذبه لی (۱۹۶۶) بهره گرفته است. سؤال‌های این پژوهش عبارت است از:

- جاذبه‌ها و دافعه‌های زندگی کاری تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام کدام است؟

- الگوی فرایندی انگیزه‌بخشی کارکنان شامل چه مراحل و گام‌هایی است؟

روش‌شناسی و طرح پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد از نوع پژوهش‌های آمیخته و با ماهیت اکتشافی است. در این پژوهش با بهره‌گیری از روش‌شناسی مدل‌یابی ساختاری تفسیری (ISM)، الگوی انگیزش کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام ارائه شده است. در این راستا براساس انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مشارکت کنندگان پژوهش شامل مدیران و کارکنان شرکت که براساس نمونه‌گیری هدف‌مند (قضاوتی) انجام شد، تجربه زیسته کارکنان شرکت نسبت به پدیده انگیزش مورد بررسی قرار گرفته این تجربه زیسته با استفاده از الگوی جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش دسته‌بندی شد. داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل و اعتبار پژوهش نیز با شیوه‌های مترتب بر پژوهش‌های کیفی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. مراحل پژوهش در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مراحل پژوهش و اقدامات انجام‌شده

ابتدا با مطالعه اسناد و گزارش‌های سازمانی شرکت توزیع برق ایلام، به شناخت کلان سازمان پرداخته شد و وضعیت منابع انسانی این شرکت، مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت. بدین منظور اسناد راهبردی، ساختار سازمانی، برنامه‌های رفاهی و انگیزشی، نظام پیشنهادات و آمار و اطلاعات کارکنان شرکت توزیع نیروی برق ایلام تحلیل شد. این شرکت در زمان انجام پژوهش دارای ۷۳۶ نیروی انسانی بوده است. خلاصه‌ای از یافته‌های این مرحله، در قسمت بعدی آمده است. سپس به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان و ارائه راهکارهای بهبود، تعداد ۱۷ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارکنان شرکت انجام شد. مصاحبه‌شوندگان با روش نمونه‌گیری هدف‌مند از میان مدیران و کارکنان شرکت انتخاب شدند. تلاش شد تا به شکل هدف‌مند آن دسته از مدیران و یا کارکنان برای مصاحبه انتخاب شوند که نشانه‌هایی از بی‌انگیزگی و یا انگیزش بالا در خود داشتند. داده‌های حاصل از مصاحبه با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ تجزیه و تحلیل شد. در مصاحبه‌ها در خصوص جاذبه‌ها و دافعه‌های تأثیرگذار بر انگیزش افراد و نیز راهکارهایی که می‌تواند موجب ارتقای انگیزش آنان شود، سؤال پرسیده شد. فرایند مصاحبه‌ها با مدل هفت‌مرحله‌ای وال (۲۰۰۹) انجام شد که در جدول ۲ تشریح شده است.

جدول ۲. فرایند هفت مرحله‌ای مصاحبه براساس رویکرد وال (۲۰۰۹)

مرحله	اقدامات صورت گرفته
۱. تعیین موضوع	پس از مرور ادبیات پژوهش به تعیین اهداف و توصیف مفاهیم مرتبط با موضوع پرداخته شد. مصاحبه‌های این پژوهش رویکردی اکتشافی داشتند؛ یعنی به جای طرح فرضیه، به دنبال پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش بودند. به همین دلیل، مصاحبه‌ها از نوع نیمه‌ساختاریافته بودند.
۲. طراحی	پس از تعیین موضوع و انتخاب روش مصاحبه، برنامه‌ریزی کلی انجام مصاحبه‌ها طراحی شد. واژگان، عبارات، مفاهیم، سؤال‌ها و موضوعاتی که با تمرکز پژوهش رابطه داشتند، تعیین شدند و پیش‌نویسی از راهنما یا برنامه اجرایی مصاحبه تهیه شدند.
۳. موقعیت مصاحبه	در مقدمه مصاحبه‌ها، معرفی شخصی، بیان هدف، اظهار رازداری درمورد اطلاعات و چرایی انتخاب مصاحبه‌شونده توضیح داده شد. سپس مصاحبه‌ها براساس برنامه اجرایی تنظیم شده انجام گرفت و سعی بر آن بود که محیط فراهم‌شده برای همه مصاحبه‌شوندگان مشابه باشد.
۴. نسخه‌برداری	مطالب یادداشت‌برداری‌شده از مصاحبه‌ها در این پژوهش پس از درج اطلاعاتی چون عنوان مصاحبه، تاریخ انجام مصاحبه، شماره مصاحبه و نام مصاحبه‌شونده، به صورت کلمه‌به‌کلمه و بدون حذف مطالب اضافی، به صورت الکترونیکی (در نرم‌افزار وورد)، نسخه‌برداری شده‌اند.
۵. تحلیل	برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش تحلیل مضمون (براؤن و کلارک، ۲۰۰۶) استفاده شد. براین اساس، شش مرحله تحلیل مضمون عبارتند از: آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش.
۶. تأیید	برای تأیید یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، اعتبار و پایایی این یافته‌ها مورد بحث و آزمون قرار گرفته است. در این راستا، یکی از اقدامات آن بود که پس از کدگذاری داده‌ها، یافته‌ها در اختیار هریک از مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و از آنها خواسته شد تا نتایج تحلیل‌شده مصاحبه خود را بار دیگر مرور کنند و در صورت لزوم آن را اصلاح کنند.
۷. گزارش	هدف از گزارش‌دهی، ارائه یافته‌های مهم و قابل‌اعتماد به دیگران است. در این پژوهش با استفاده از روش‌های مذکور، براساس معیارهای علمی و ملاحظات اخلاقی، به برقراری ارتباط میان یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها پرداخته و نتایج به صورت یک محصول نوشتاری تدوین و منتشر شد.

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شده است؛ این تحلیل شامل یک رفت‌و‌برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. پس از آنکه پژوهشگر داده‌ها را خواند و با آنها آشنایی پیدا کرد، به ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها پرداخت. کدها یک ویژگی داده‌ها را معرفی می‌کنند که به نظر تحلیل‌گر جالب می‌رسد

(براؤن و کلارک، ۲۰۰۶). بنابراین، داده‌هایی کدگذاری شده‌اند که از دیدگاه نظری با نقاط مورد توجه پژوهش، همخوانی داشتند. پس از آن، نوبت به دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده رسید. در واقع چگونگی ترکیب کدهای مختلف برای ایجاد یک تم کلی در نظر گرفته شد. در ادامه، پس از انجام مرحله بازبینی تم‌ها و قراردادن آنها در مقوله‌های نخستین، به بازبینی دوباره و سپس به نام‌گذاری آنها پرداخته شد.

به منظور اطمینان از پایایی و روایی پژوهش از چند راهبرد ممیزی پژوهشی (دانائی فرد و مظفری، ۱۳۸۷) استفاده شده است که شامل: حساسیت پژوهشگر (تحلیل مستمر داده‌ها و نتایج در هر گام از روش تحلیل مضمون)، انسجام روش‌شناسی (گردآوری و بررسی داده‌ها متناسب با سؤالات پژوهش)، متناسب بودن نمونه (برخورداری اسناد مورد مطالعه از بهترین دانش و داده کافی در مورد موضوع)، گردآوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها (تعامل رفت‌وبرگشتی بین داده‌ها و تحلیل) و اندیشیدن تنوریک (بازبینی داده‌ها به‌طور مستمر). همچنین برای ارزیابی کیفیت و به تعبیری میزان اعتبارپذیری در این پژوهش، از چهار معیار ارزیابی کیفیت ارائه شده توسط گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) استفاده شده که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اعتبار یافته‌های پژوهش (گوبا و لینکلن، ۱۹۸۵)

معیار ارزیابی	شرح اقدام
قابل قبول بودن	به صورت پیوسته تعامل رفت‌وبرگشتی بین داده‌ها و تحلیل از سوی پژوهشگر و گروه خبرگان صورت پذیرفت. همچنین از دو کدگذار برای کدگذاری به‌طور هم‌زمان استفاده شد.
انتقال‌پذیری	مشارکت‌کنندگان پژوهش، از دانش و داده کافی در حوزه انگیزه و بهره‌وری کارکنان در شرکت، برخوردار بودند. چند فعال حوزه نیرو در مورد یافته‌های پژوهش مورد مشورت قرار گرفتند.
قابلیت اطمینان	در همه مراحل کار، جزئیات پژوهش و یادداشت‌برداری‌های حاصل از مطالعه بیانات، ثبت و ضبط شدند.
تائیدپذیری	علاوه بر اینکه کلیه جزئیات در تمامی مراحل به‌دقت ثبت و ضبط شدند، امکان سنجیدن انسجام داخلی و درونی ماحصل پژوهش فراهم شد.

در مصاحبه‌ها علاوه بر شناسایی عوامل تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان شرکت توزیع برق ایلام، به احصای راهکارهای ارتقای انگیزش در کارکنان نیز اقدام شد. تعداد ۲۵ راهکار از مصاحبه‌ها و نظر خبرگان براساس دانش مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی استخراج و برای هر یک نوعی شناسنامه راهکار

تدوین شد. این شناسنامه‌ها شامل اطلاعاتی مانند معرفی و اهداف راهکار، جاذبه‌ها و دافع‌های مرتبط، فرایندهای پیش‌نیاز و پی‌آیند، مراحل پیاده‌سازی راهکار و... است؛ در ادامه نمونه‌ای از این شناسنامه‌ها نشان داده شده است. در نهایت براساس این ۲۵ راهکار، پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تنظیم شد و در اختیار ۱۳ نفر از خبرگان قرار گرفت. پس از تکمیل پرسشنامه‌ها و ترسیم ماتریس خودتعاملی، ماتریس دستیابی اولیه و ماتریس دستیابی نهایی، این ۲۵ مؤلفه (راهکار) تعیین سطح شدند و با توجه به سطح راهکارها و ارتباطشان با یکدیگر، الگوی انگیزه‌بخشی به کارکنان شرکت برق ایلام به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

براساس اطلاعات گردآوری شده در زمان انجام پژوهش، شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام دارای ۷۳۶ نیروی انسانی است که ۸۹ درصد آنها را آقایان و ۱۱ درصد دیگر را خانم‌ها تشکیل می‌دهند. براساس نوع قرارداد نیز این شرکت دارای ۱۷۴ نیروی کار قرارداد رسمی، ۳۱۴ نیروی کار قرارداد شرکتی و ۲۴۸ نیروی کار قرارداد حجمی است. طبق آمار میانگین سنی کارکنان ۳۷.۷ بوده و حدود ۷۰ درصد از کل نیروی کار شرکت، کمتر از ۴۰ سال سن دارند و این نسبت برای افراد بالای ۵۰ سال فقط ۴ درصد است. به علاوه، میانگین سابقه کار در میان کارکنان برابر با ۹ سال بوده و حدود ۳۶ درصد از کارکنان شرکت بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند.

داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ تحلیل شد. به صورت کلی، مضامین شناسایی شده در قالب طبقات اصلی آنها ارائه شده است که هر کدام از کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها در طبقات فرعی دافع‌ها و جاذبه‌های انگیزش کارکنان قرار داده شده است. جدول شماره ۴ طبقه‌های فرعی، طبقه‌های اصلی و مضمون‌های استخراج شده در این مرحله را نشان می‌دهد. شایان ذکر است که در شکل‌دهی به مضمون و طبقات اصلی جدول مذکور از پژوهش‌های قبلی و انانی و همکاران (۱۴۰۱) اقتباس شده است. همان‌طور که از این جدول نیز مشخص است، میزان جاذبه‌های زندگی کاری که اثرات مثبتی بر انگیزش کارکنان دارند، در مقایسه با دافع‌های شناسایی شده در این پژوهش، فراوانی بیشتری دارد.

جدول ۴. جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان برآمده از مصاحبه‌ها

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی/دافعه‌ها	طبقه فرعی/جاذبه‌ها
جاذبه‌ها و دافعه‌های شرکت در پرتو تعاملات افراد در سازمان	روابط مدیر با کارکنان	عدم ارزش‌دهی به کارکنان	وجود محیط همکاری دوستانه و مبتنی بر اعتماد بین کارمند و مدیر
		رفتار تبعیض‌آمیز مدیران با کارکنان	
		تقدم رابطه بر ضابطه‌ها	
		بهادادن به کارکنان چاپلوس و چرب‌زبان توسط برخی مدیران	
		رفتارها و مراودات سلیقه‌ای و متفاوت با کارکنان	
		عدم قدردانی مدیر بابت وظایف و کارهای به‌نتیجه‌رسیده	
		دیدن نشدن کارکنان تلاشگر	
		توقعات بیش‌ازحد از کارمندان	
روابط کارکنان با کارکنان	کاهش‌ی‌بودن جو صمیمیت میان کارمندان در شرکت	تعارض منافع کارکنان	
	تقویت جو چاپلوسی به‌واسطه بهادادن به کارکنان چاپلوس و چرب‌زبان توسط برخی مدیران		
جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان در پرتو محیط سازمانی	جو درون‌سازمانی	تشویق‌شدن به سکوت سازمانی متأثر از تصمیمات سلیقه‌ای	سیاسی‌نبودن جو شرکت
		وجود تبعیض قومیتی	
	جو برون‌سازمانی	وجود تبعیض جنسیتی	برابری جنسیتی
		برهم‌خوردن تعادل کار و زندگی به نفع کار	
جاذبه‌ها و دافعه‌های شرکت در پرتو ساختار سازمانی	ساختار سازمانی	قوانین بالادستی دست‌وپاگیر	نبود کم‌کاری در هزینه‌های رفاهی و انگیزشی سازمان
		مسائل اقتصادی و اجتماعی	
		اتوماسیونی‌نبودن فرایندهای انجام کار	
		نبود سازوکار گردش‌شغلی در شرکت	
		نبود اختیارات در بخش شهرستان‌ها	
		ادراک تبعیض به‌واسطه محل جغرافیایی زیرمجموعه‌های شرکت	
		تقسیم کار نامناسب متناسب با تعداد نیروها	
عدم حاکمیت ساختار و رویه‌های رسمی در شرکت و تغییر ساختار و رویه با تغییر مدیران			
وجود فرایندهای کاری و ساختاری موازی و تکراری			
جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان در پرتو نظام‌های	نظام ایمنی، سلامت و بهداشت	توجه به روحیه و تفاوت شخصیتی کارکنان	توجه به امنیت روانی کارکنان و رفع استرس شغلی
		خستگی مفرط در برخی از کارکنان به‌دلیل حجم کاری بالا	
		توجه به امنیت روانی کارکنان و رفع استرس شغلی	

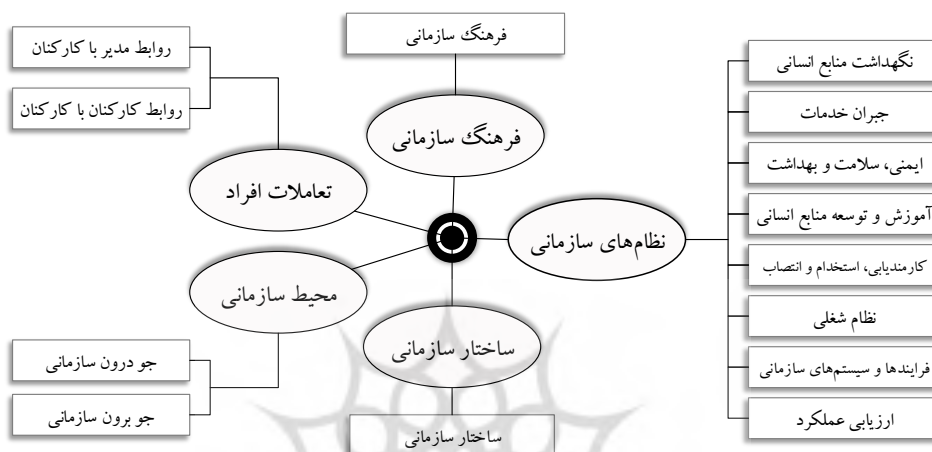
ادامه جدول ۴. جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان برآمده از مصاحبه‌ها

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی/دافعه‌ها	طبقه فرعی/جاذبه‌ها
جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان در برقراری نظام‌های سازمانی	نظام نگهداشت نیروی انسانی	بی‌انگیزگی کارکنان بعد از رسمی شدن	نیود دغدغه امنیت شغلی
		وجود نیت ترک شغل در کارکنان توانمند شرکت	
		نظام نگهداشت ضعیف و عدم تلاش برای منصرف کردن افراد مستعفی	
	نظام جبران خدمات	چالش و سخت‌گیری در مرخصی	جبران خدمات رقابتی و بالاتر از حد بازار کار در شرکت اهمیت دادن به برنامه رفاهی و زیستی کارکنان در شرکت
		کم بودن برنامه‌های رفاهی در شرکت برای کارکنان و خانواده	
		عدم تناسب بین پاداش دریافتی درازای ایده‌های ارائه شده کارکنان	
		عدم ایجاد تمایز در پرداخت بین کارکنان خلاق و توانمند با کارکنان عادی	
		عدم اجرای صحیح ارزشیابی مشاغل و نامتناسب بودن پرداخت طبق آن	
		وجود تبعیض در برنامه های رفاهی آنها	
		عدم تناسب بین مسئولیت های محوله به کارکنان و پرداختی ها به آنها	
بی توجهی به نیازهای کارکنان متناسب با نوع قرارداد استخدای آنها			
تفاوت اندک حقوق کارشناسان و مدیران میانی			
سلیقه‌ای بودن توزیع پاداش در شرکت			
احساس بی‌عدالتی در نظام جبران خدمات			
عدم تطابق حقوق و مزایا با تورم			
نظام آموزش و توسعه منابع انسانی	عدم تسلط مدیران به مباحث مدیریتی	نیودن یا ضعیف بودن برنامه های توسعه فردی در شرکت عدم توجه به شایستگی ها و مهارت های فرد در ارتقای کارکنان بی توجهی به جانشین پروری عدم توانمندی کارکنان ناکارآمدی آموزش ضمن خدمت در شرکت نیود اثربخشی آموزش کارکنان و مدیران با نیازسنجی عدم اثربخشی آموزش (زمان آموزش و اساتید) بی توجهی به مسیر پیشرفت شغلی کارکنان	
	نیودن یا ضعیف بودن برنامه های توسعه فردی در شرکت		
	عدم توجه به شایستگی ها و مهارت های فرد در ارتقای کارکنان		
	بی توجهی به جانشین پروری		
	عدم توانمندی کارکنان		
	ناکارآمدی آموزش ضمن خدمت در شرکت		
	نیود اثربخشی آموزش کارکنان و مدیران با نیازسنجی		
	عدم اثربخشی آموزش (زمان آموزش و اساتید)		
بی توجهی به مسیر پیشرفت شغلی کارکنان			

ادامه جدول ۴. جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان برآمده از مصاحبه‌ها

مضمون	طبقه اصلی	طبقه فرعی/دافعه‌ها	طبقه فرعی/جاذبه‌ها	
جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان در پرتو نظام‌های سازمانی	نظام کارمندیابی، استخدام و انتصاب	بی‌انگیزشی ناشی از فرایند نامناسب استخدام		
		بی‌عدالتی در تبدیل وضعیت کارکنان		
		عدم توجه به کارکنان و مشاغل کلیدی و راهبردی در شرکت		
		انتصابات سلیقه‌ای		
			نبود شایسته‌سالاری در استخدام و انتصاب‌ها	
	نظام شغلی		متوازن نبودن حجم کاری بین واحدها و بخش‌ها (تقسیم نابرابر وظایف)	
			عدم تناسب تخصص و وظایف	
			شفاف نبودن اهداف و وظایف کلان شرکت برای کارکنان	
			مشخص و شفاف نبودن انتظارات شغلی	
			فقدان جذابیت در برخی مشاغل و پروژه‌های شرکت	
		نبود آزادی و اختیار عمل در کارها		
		وجود فشار و حجم بالای کاری (متعادل نبودن حجم کاری)		
	نبود شرح وظایف دقیق			
نظام فرایندها و سیستم‌های سازمانی		عدم شفاف‌سازی فرایندها و روش‌های انجام کار در شرکت		
		مدیریت و تصمیمات سلیقه‌ای و نه نظام‌مند در شرکت		
		ناکارآمدی نظام پیشنهادات در شرکت		
نظام ارزیابی عملکرد		نبود نظام ارزیابی عملکرد دقیق		
		وجود خطاهای ارزیابی عملکرد		
جاذبه‌ها و دافعه‌های انگیزش کارکنان در پرتو فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	نبود فرهنگ مشارکت و مشارکت‌ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها		
		مقاومت مدیران در برابر تغییر		
		بی‌توجهی به ارزش‌های بین‌نسلی		
		وجود مصادیق سکوت سازمانی بین کارکنان شرکت		
		ارزش دادن به چاپلوس و چرب‌زبانی کارکنان توسط برخی مدیران		
		فرهنگ مدیریت و رهبری دیکتاتوری		
		و رئیس - مرئوسی در شرکت		
شفاف نبودن ارزش‌های فرهنگی شرکت برای کارکنان				

به‌طور کلی شبکه‌ای از تمامی مضامین و طبقات اصلی به‌دست آمده در این مرحله، ترسیم و در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. همان‌طور که از این شکل پیداست، پنج مضمون اصلی عبارتند از: تعاملات افراد، محیط سازمانی، ساختار سازمانی، نظام‌های سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی.



شکل ۲. شبکه مضامین و طبقات اصلی مستخرج از مصاحبه‌ها

در ادامه با توجه به عوامل تأثیرگذار بر انگیزش و دافعه‌های شناسایی شده در شرکت، به ارائه راهکارهای ارتقای انگیزش کارکنان پرداخته شد. این راهکارها از مصاحبه‌ها و مشورت با تعدادی از صاحب‌نظران حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی حاصل شده است. سعی پژوهشگران بر آن بود تا ارائه راهکارها به گونه‌ای باشد که تمامی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را پوشش دهد. در نهایت ۲۵ راهکار استخراج شد که به‌عنوان مؤلفه‌های پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری مورد استفاده قرار گرفت. گام‌های روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری که در این پژوهش طی شد، به ترتیب شامل: ماتریس خودتعاملی ساختاری^۱، ماتریس دستیابی^۲ اولیه^۳، ماتریس دستیابی نهایی^۴، سطح‌بندی مؤلفه‌ها، ترسیم مدل

1. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

۲. ماتریس دسترسی یا ماتریس دریافتی نیز می‌گویند.

3. Reachability Matrix (RM)

4. Final reachability matrix (FRM)

ساختاری - تفسیری و تجزیه و تحلیل میک‌مک^۱ (ما و همکاران، ۲۰۱۹؛ المصطفی و همکاران، ۲۰۱۸) پس از تنظیم پرسشنامه ISM و تکمیل آن توسط ۱۳ نفر از خبرگان، به تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری اقدام شد. طی این مرحله از خبرگان خواسته شد تا ارتباط بین ۲۵ مؤلفه (راهکار ارتقای انگیزش) را در یک ماتریس و با حروف A، X، O و V مطابق با دستورالعمل ذیل مشخص کنند.

V (یا ۱): مؤلفه i بر مؤلفه j تأثیر می‌گذارد؛ بیانگر ارتباط یک‌طرفه از i به j؛

A (یا -۱): مؤلفه j بر مؤلفه i تأثیر می‌گذارد؛ بیانگر ارتباط یک‌طرفه از j به i (ارتباط معکوس)؛

X (یا ۲): ارتباط دو طرفه بین i و j؛

O (یا صفر): هیچ ارتباطی بین i و j وجود ندارد.

منظور از i مؤلفه واقع در سطر و منظور از j مؤلفه واقع در ستون می‌باشد. همچنین منظور از رابطه بین دو مؤلفه، رابطه تقدم و تأخر است. سپس با تعیین بیشترین فراوانی برای هر یک از خانه‌های پرسشنامه، ماتریس خودتعاملی ساختاری به دست آمد.

سپس با جایگذاری اعداد ۰ و ۱ به جای حروف طبق دستورالعمل زیر، ماتریس دستیابی اولیه حاصل شد، که در شکل بعد نشان داده شده است.

اگر سلول (i:j) در ماتریس خودتعاملی نماد V گرفته است، در ماتریس دستیابی اولیه عدد ۱ و سلول قرینه آن (j:i) عدد صفر می‌گیرد.

اگر سلول (i:j) در ماتریس خودتعاملی نماد A گرفته است، در ماتریس دستیابی اولیه عدد صفر و سلول قرینه آن (j:i) عدد ۱ می‌گیرد.

اگر سلول (i:j) در ماتریس خودتعاملی نماد X گرفته است، در ماتریس دستیابی اولیه عدد ۱ و سلول قرینه آن (j:i) عدد ۱ می‌گیرد.

اگر سلول (i:j) در ماتریس خودتعاملی نماد O گرفته است، در ماتریس دستیابی اولیه عدد صفر و سلول قرینه آن (j:i) عدد صفر می‌گیرد.

مؤلفه-1	مؤلفه-2	مؤلفه-3	مؤلفه-4	مؤلفه-5	...	مؤلفه-21	مؤلفه-22	مؤلفه-23	مؤلفه-24	مؤلفه-25
مؤلفه-1	0	0	0	0	...	0	0	0	0	0
مؤلفه-2	1	0	0	0	...	0	0	0	0	0
مؤلفه-3	0	1	0	0	...	0	0	0	0	0
مؤلفه-4	0	0	1	0	...	0	0	0	0	0
مؤلفه-5	0	0	0	1	...	0	0	0	0	0
...
مؤلفه-21	0	0	0	0	...	1	0	0	0	0
مؤلفه-22	0	0	0	0	...	0	1	0	0	0
مؤلفه-23	0	0	0	0	...	0	0	1	0	0
مؤلفه-24	0	0	0	0	...	0	0	0	1	0
مؤلفه-25	0	0	0	0	...	0	0	0	0	1

ماتریس دستیابی اولیه

مؤلفه-1	مؤلفه-2	مؤلفه-3	مؤلفه-4	مؤلفه-5	...	مؤلفه-21	مؤلفه-22	مؤلفه-23	مؤلفه-24	مؤلفه-25
مؤلفه-1	A	O	O	V	O	...	O	A	O	A
مؤلفه-2	X	O	V	V	V	...	X	V	O	
مؤلفه-3	A	O	A	A	O	...	O	O		
مؤلفه-4	A	O	O	A	X	...	O			
مؤلفه-5	A	V	X	V	X	...				
...
مؤلفه-21	A	V	O	V						
مؤلفه-22	A	O	O							
مؤلفه-23	O	V								
مؤلفه-24	A									
مؤلفه-25	A									

ماتریس خودتعاملی

پس از سازگار ساختن ماتریس دستیابی اولیه، ماتریس دستیابی نهایی به دست آمد. برای سازگار ساختن ماتریس ترایابی بین عوامل مورد بررسی قرار گرفت؛ بدین ترتیب که اگر i منجر به z و z منجر به k شد، آنگاه i باید منجر به k شود. سطح بندی متغیرها و رسم الگوی نهایی با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی انجام می شود. ماتریس دستیابی نهایی در شکل شماره ۳ نشان داده شده است.

مؤلفه-1	مؤلفه-2	مؤلفه-3	مؤلفه-4	مؤلفه-5	...	مؤلفه-21	مؤلفه-22	مؤلفه-23	مؤلفه-24	مؤلفه-25
مؤلفه-1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1
مؤلفه-2	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0
مؤلفه-3	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1
مؤلفه-4	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
مؤلفه-5	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0
...
مؤلفه-21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤلفه-22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤلفه-23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤلفه-24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
مؤلفه-25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

شکل ۳. ماتریس دستیابی نهایی

برای تعیین روابط و سطح بندی مؤلفه‌ها، باید مجموعه دستیابی و مجموعه پیش نیاز را برای هر متغیر تعیین کرد. مجموعه دستیابی شامل خود متغیر و متغیرهایی است که از آن تأثیر می پذیرد. مجموعه پیش نیاز نیز

شامل خود متغیر و متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارد. این کار با استفاده از ماتریس دستیابی نهایی انجام می‌گیرد. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر مؤلفه، مجموعه مشترک برای هر مؤلفه شناسایی می‌شود. سپس نوبت به تعیین سطح می‌رسد. مؤلفه‌ای دارای بالاترین سطح است که مجموعه دستیابی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان است. پس از تعیین این مؤلفه‌ها، آنها را از جدول حذف کرده و با بقیه مؤلفه‌های باقیمانده جدول بعدی تشکیل می‌شود و این کار تا تعیین سطح همه مؤلفه‌ها ادامه می‌یابد. پس از اینکه سطوح هر کدام از مؤلفه‌ها مشخص شد، با در نظر گرفتن ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری - تفسیری انگیزه‌بخشی به کارکنان شرکت برق ایلام ترسیم شد. در مدل به‌دست آمده، مؤلفه‌ها در ۶ طبقه سطح‌بندی شده‌اند. الگوی مستخرج در شکل شماره ۴ نشان داده شده است.

همان‌طور که در این شکل نشان داده شده است، الگوی به‌دست آمده از ۶ سطح تشکیل شده است. با توجه به اینکه روابط بین مؤلفه‌ها براساس تقدم و تأخر تعیین شده است، مؤلفه‌هایی که در سطوح بالاتر قرار گرفته‌اند مقدم بر سطوح پایینی هستند. به عبارت دیگر، در الگوی ارتقای انگیزش کارکنان شرکت برق ایلام، اقداماتی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، بازطراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیه ارزش پیش از سایر مؤلفه‌ها انجام می‌شود. بدیهی است تمامی اقدامات انگیزه‌بخش در سطوح بالایی، نهایتاً به تقویت برند کارفرمایی شرکت توزیع برق ایلام (در سطح ۱) منجر خواهد شد.

در آخر تجزیه و تحلیل میک‌مک انجام شد؛ هدف از این تجزیه و تحلیل، تشخیص و تحلیل قدرت نفوذ و وابستگی متغیرهاست. براین اساس، مؤلفه‌ها به چهار دسته تقسیم می‌شوند. متغیرهای خودمختار که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف است؛ این عوامل نسبتاً غیرمتصل به سیستم است و دارای ارتباطات کم و ضعیف با سیستم است. متغیرهای وابسته: دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی زیاد است. متغیرهای پیوندی: دارای قدرت نفوذ زیاد و وابستگی زیاد است. این عوامل غیرایستاست، زیرا هر نوع تغییر در آنها می‌تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت بازخورد سیستم نیز می‌تواند این عوامل را دوباره تغییر دهد و متغیرهای مستقل: دارای قدرت نفوذ زیاد ولی وابستگی ضعیف است.

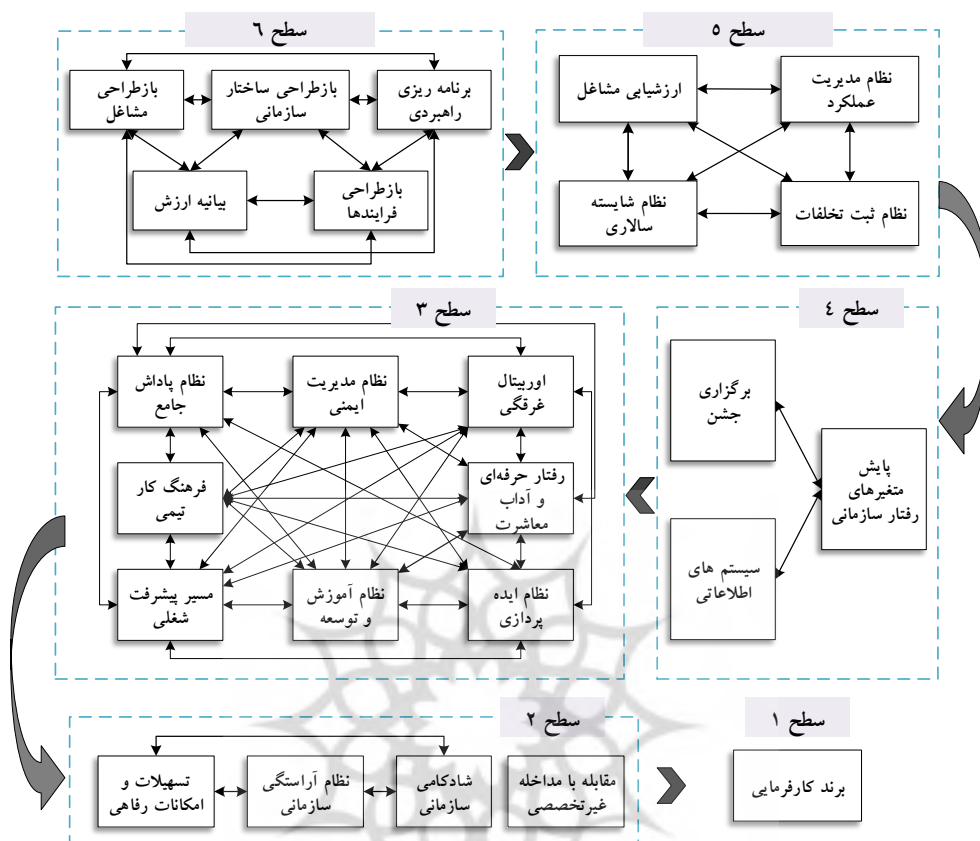
براساس تحلیل میک‌مک، مؤلفه‌های نظام آراستگی سازمانی، برگزاری جشن، برند کارفرمایی و مقابله با مداخله غیرتخصصی در گروه متغیرهای مستقل قرار دارند و مؤلفه‌های بیانیه ارزش برنامه‌ریزی راهبردی، بازطراحی فرایندها و بازطراحی ساختار سازمانی جزء مؤلفه‌های وابسته هستند. مابقی مؤلفه‌ها در گروه متغیرهای پیوندی قرار گرفتند.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در این پژوهش به منظور ارائه الگوی ارتقای انگیزش کارکنان شرکت برق استان ایلام، ابتدا با انجام ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته با مدیران و کارکنان، به شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان این شرکت با چهارچوب نظریه دافعه و جاذبه اورت لی (۱۹۶۶) پرداخته شد. پس از تحلیل مصاحبه‌ها با روش تحلیل مضمون، ۱۴ طبقه اصلی استخراج شد که در ۵ مضمون کلی طبقه‌بندی شد. این مضامین عبارتند از: محیط سازمانی، تعاملات افراد، نظام‌های سازمانی، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی. سپس به ارائه راهکارهای عملیاتی انگیزه‌بخشی به کارکنان برای هر یک از طبقات اصلی پرداخته شد.

در گام بعد این ۲۵ راهکار با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری تعیین سطح شدند و با توجه به سطح راهکارها و ارتباطشان با یکدیگر، الگوی انگیزه‌بخشی به کارکنان شرکت برق ایلام به صورت شکل زیر ارائه شد.





شکل ۴. الگوی فرایندی انگیزه‌بخشی به کارکنان شرکت برق ایلام

در ارائه راهکارها سعی شد که تمامی عوامل انگیزاننده پوشش داده شود. از جمله این راهکارها می‌توان به ارائه و افزایش تسهیلات و امکانات رفاهی برای کارکنان، استقرار نظام شایسته‌سالاری (شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری و نگهداشت شایسته‌ها)، استقرار نظام جامع آموزش و توسعه منابع انسانی در شرکت، بازطراحی ساختار سازمانی، بازطراحی مشاغل و تجزیه و تحلیل شغلی، مهندسی مجدد فرایندهای کاری، فرهنگ‌سازی رفتار حرفه‌ای و توسعه آداب معاشرت (اتیکت) در محیط کار و استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت اشاره کرد. همچنین برای هر کدام از راهکارها، شناسنامه‌ای تدوین شد تا شرکت را در برنامه‌ریزی

جهت اجرای آنها راهنمایی کند. در شناسنامه‌ها به اطلاعاتی مثل معرفی راهکار، چالش‌ها و مسائل مرتبط، فرایندهای پیش‌نیاز و پی‌آیند، مراحل پیاده‌سازی راهکار و... اشاره شده است؛ یک نمونه از این شناسنامه‌ها در شکل ۵ ارائه شده است.

شناسنامه راهکارهای ارائه انگیزش در شرکت توزیع نیروی برق ایلام																									
ردیف	بازطراحی ساختار سازمانی																								
۱۱	<ul style="list-style-type: none"> • اطمینان از حرکت در مسیر پیش‌بینی شده 																								
۱۲	<ul style="list-style-type: none"> • نقشه راهکار در ۳ سال در فاصله‌های زمانی بلندمدت متلازم ۳ یا ۵ سال • بسته‌های درگیر جابجایی سازمان راهکاران مطابق مدل ارائه شده، دفتر آموزش و برنامه ریزی و دفتر سازماندهی 																								
۱۳	<ul style="list-style-type: none"> • زمان تقریبی استقرار کامل راهکار یک سال 																								
۱۴	<ul style="list-style-type: none"> • قوانین و آیین‌نامه‌های مربوط به راهکار: • برنامه عملیاتی اصلاح نظام اداری (۲۰ فوریه تا ۲۰۰۳ میلادی) دفتر ریاست جمهوری 																								
۱۵	<ul style="list-style-type: none"> • نرم‌افزارهای قابل استفاده برای پیاده‌سازی راهکار: • نرم افزار SmartDraw Enterprise Edition • نرم افزار Microsoft Visio • نرم افزار Edraw Max • نرم افزار Edrawsoft OrgCharting 																								
۱۶	<ul style="list-style-type: none"> • شاخص‌های لازم منابع انسانی جهت انجام راهکار: • هدایتی، شناخت، درک درست از استراتژی شرکت، آگاهی از تغییر و تحولات محیط، شناخت فرایندهای کاری، ادراک درست از کارکرد اجزای ساختار و چگونگی تناسب آن با برین سازمان 																								
۱۷	<ul style="list-style-type: none"> • شاخص‌های کلیدی ارزیابی موفقیت‌آمیز بودن اجرای راهکار: • تیمت چینه نظارت مستقیم • شفافیت ساختار سازمانی و قوانین • تناسب ساختار سازمانی و برین سازمان • تیمت ساختار کارکنان معاف به کل کارکنان • بازبینی روند مشاغل بالکنشی • میزان تناسب ساختار با مأموریت‌ها و اهداف • عملیاتی با شرایط محیطی 																								
۱۸	<ul style="list-style-type: none"> • شرح مراحل پیاده‌سازی راهکار: <table border="1"> <thead> <tr> <th>ردیف</th> <th>عنوان فعالیت</th> <th>واحد متولی</th> <th>زمان تقریبی</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>۱</td> <td>کوشش بررسی و جمع‌آوری اطلاعات</td> <td>مدیریت منابع</td> <td>۳</td> </tr> <tr> <td>۲</td> <td>شناسایی فرایندهای کاری</td> <td>مدیریت منابع</td> <td>۳</td> </tr> <tr> <td>۳</td> <td>شناسایی مشکلات ساختاری</td> <td>مدیریت منابع</td> <td>۳</td> </tr> <tr> <td>۴</td> <td>بررسی الزامات تقویم ساختار سازمانی شرکت</td> <td>مدیریت منابع</td> <td>۳</td> </tr> <tr> <td>۵</td> <td>بازطراحی پیاده‌سازی و پیاده‌سازی ساختار کارکنان سازمانی</td> <td>مدیریت منابع</td> <td>۳</td> </tr> </tbody> </table>	ردیف	عنوان فعالیت	واحد متولی	زمان تقریبی	۱	کوشش بررسی و جمع‌آوری اطلاعات	مدیریت منابع	۳	۲	شناسایی فرایندهای کاری	مدیریت منابع	۳	۳	شناسایی مشکلات ساختاری	مدیریت منابع	۳	۴	بررسی الزامات تقویم ساختار سازمانی شرکت	مدیریت منابع	۳	۵	بازطراحی پیاده‌سازی و پیاده‌سازی ساختار کارکنان سازمانی	مدیریت منابع	۳
ردیف	عنوان فعالیت	واحد متولی	زمان تقریبی																						
۱	کوشش بررسی و جمع‌آوری اطلاعات	مدیریت منابع	۳																						
۲	شناسایی فرایندهای کاری	مدیریت منابع	۳																						
۳	شناسایی مشکلات ساختاری	مدیریت منابع	۳																						
۴	بررسی الزامات تقویم ساختار سازمانی شرکت	مدیریت منابع	۳																						
۵	بازطراحی پیاده‌سازی و پیاده‌سازی ساختار کارکنان سازمانی	مدیریت منابع	۳																						

شناسنامه راهکارهای ارائه انگیزش در شرکت توزیع نیروی برق ایلام							
ردیف	بازطراحی ساختار سازمانی						
۱	<ul style="list-style-type: none"> • معرفی کلی راهکار: • بازطراحی ساختار به معنای تغییر رویه‌های کنونی فیزیکی و برومتریک ساختار قدرت در سازمان است. ساختار سازمانی ابزار مدیریتی برای اجرای استراتژی‌ها و تحقق اهداف سازمان است. جهت‌دهی شرایط محیطی مانند جهت‌دهی سیاسی و فرهنگی، توسعه فناوری و عملیات درون سازمانی مانند تغییر استراتژی و اهداف، بزرگسازمان، تغییر چهره‌های سمبولیک سبب کارآمدی ساختار و کاهش بارهای و کاهش منابع سازمان می‌شود. بازطراحی ساختار سبب تعقیب بیشتر سازمان با شرایط محیطی و هم‌راستا با استراتژی می‌شود. بازطراحی ساختار سازمانی مستلزم تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران ارشد بوده می‌خورد. به اجرای استراتژی‌های مختلف و حجم کار مورد نیاز کمک می‌کند و بر افراد درون سازمان و فناوری‌های فیزیکی رفتار سازمانی اثر مثبت دارد. • اهداف: • ساختار سازمانی منجوری است که بنای تبدیل نیروهای انسانی با یکدیگر و اساس روابط کار را تعیین می‌کند. هدفی که از بازطراحی ساختار دنبال می‌شود تعیین منبع تعارض، چالش‌ها، چینه‌ها، رسمیت و میزان روابط غیررسمی و روحیه کارهای تیمی است. این‌که چه نیروهای با چه ویژگی‌ها و مهارت‌ها در چه جای مورد استفاده قرار بگیرند یا سببی است که نظریاتی یک ساختار مناسب می‌دهد. این‌ها در ساختار مناسب، چابک و منعطف به اهداف سازمانی می‌تواند کمک بسیاری به پیشبرد بهتر کارها و راهبری شرکت معطوف به تحقق اهداف استراتژیک آن داشته باشد. • ماهیت راهکار: <input type="checkbox"/> برنامه‌ریزی <input type="checkbox"/> اجرایی <input type="checkbox"/> نظارتی <input type="checkbox"/> اطلاعاتی • زادکرد و ابعاد مرتبط: • زادکردهای غیرمستقیم به کارکنان در پیاده‌سازی ساختار سازمانی شرکت - ساختار فیزیکی • نوع قرارداد کارکنان: <input type="checkbox"/> رسمی <input type="checkbox"/> شرکتی <input type="checkbox"/> جنبی • عوامل انگیزشی مرتبط با راهکار (پیشنهاد): • مدام وجود تعارض بین کارکنان سلسله‌مندی و کارکنان مستقر در شهرستان‌ها • چابکی‌ها و واقع‌گرای مرتبط (پیشنهاد): <table border="1"> <thead> <tr> <th>دانشگاه</th> <th>چابکی‌ها</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>نیود اختیارات در بخش شهرستان‌ها</td> <td></td> </tr> <tr> <td>آزادکرد محیطی به واسطه محل جغرافیایی پرسنل شهرستانی شرکت</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	دانشگاه	چابکی‌ها	نیود اختیارات در بخش شهرستان‌ها		آزادکرد محیطی به واسطه محل جغرافیایی پرسنل شهرستانی شرکت	
دانشگاه	چابکی‌ها						
نیود اختیارات در بخش شهرستان‌ها							
آزادکرد محیطی به واسطه محل جغرافیایی پرسنل شهرستانی شرکت							
۸	<ul style="list-style-type: none"> • چالش‌های پیش‌روی راهکار: • توانمندسازی ایجاد تغییراتی در استراتژی شرکت • تعیین و سرشد تغییرات محیطی • عوامل کلیدی اثرگذار که باید مد نظر قرار گیرد • ارتکاب اشتباه و ممانعت‌گاری در گویاوری از سایر سازمان‌های مشابه • کنترل تکنیکی ساختار • ارزیابی نتایج حاصل از اصلاحات ساختاری 						

شکل ۵. نمونه‌ای از شناسنامه راهکارهای ارتقای انگیزش کارکنان

در پژوهش‌های پیشین، گنجعلی (۱۳۹۸) در طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه، ۸ مقوله را ارائه نمود. یافته‌های این پژوهش با مقوله‌های جبران خدمات، جو، محیط کار، همکاران، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی و عوامل شغلی در پژوهش وی هم‌راستا است. همچنین مانند اغلب پژوهش‌های این حوزه، این پژوهش نیز بر تأثیر جبران خدمات و اعطای پاداش برای افزایش انگیزه کارکنان اشاره دارد. پرداخت حقوق و دستمزد منصفانه و رقابتی، تخصیص پاداش به کارهای شایسته، مزایا و بن‌های مالی مناسب و براساس عملکرد از جمله عوامل شناسایی شده در پژوهش حاضر است. علاوه بر این، ارزیابی عملکرد و شایسته‌سالاری (جوادیان و همکاران، ۱۳۹۶؛ هزاوه‌ای و صمدی، ۱۳۸۴) توانمندسازی کارکنان، آموزش کارکنان و کار

گروهی (هانایشا و حسین، ۲۰۱۸)، رابطه با مدیر، شرایط کاری و ویژگی‌های شغل (تران و نگوین، ۲۰۲۴)، از جمله یافته‌های این پژوهش است که در تحقیقات گذشته نیز مورد تأکید قرار گرفته است. در ادامه راهکارها و پیشنهادهایی در راستای ارتقای انگیزش کارکنان ارائه شده است:

- ارائه و افزایش تسهیلات و امکانات رفاهی برای کارکنان؛ یکی از مهم‌ترین عواملی که در یک سازمان می‌تواند نیروی کار را بی‌انگیزه و راکد کند، فقدان یا کمبود امکانات رفاهی و تسهیلات سازمانی است. چنانچه نیروی کار خود را در مقایسه با کارکنان سایر سازمان‌ها مقایسه کند و دریابد که از امکانات تسهیلاتی و رفاهی ضعیفی بهره‌مند است، تعلق سازمانی خود را از دست داده و دچار بی‌انگیزگی می‌شود. بنابراین، باید امکانات رفاهی مناسبی برای کارکنان در نظر گرفته شود. عقد قراردادهای مختلف با فروشگاه‌ها و ارائه کارت تخفیف، عقد قرارداد با مجموعه‌های ورزشی مانند استخر، ریزنی با هتل‌ها در شهرهای گردشگری و عقد قرارداد با مراکز درمانی برای تسهیل برخورداری کارکنان خدمات رفاهی و درمانی از جمله اقدامات مدنظر است.

- استقرار نظام شایسته‌سالاری (شایسته‌گزینی و شایسته‌پروری)؛ شایسته‌سالاری عبارت است از نظامی که در آن انتصاب افراد شایسته در مشاغل و مناصب مرتبط با تحصیلات و تجربه کاری‌شان باشد، به گونه‌ای که توانمندی انجام آن کار را بیشتر از دیگران داشته باشند. شایسته‌سالاری از جمله عواملی است که موجب شکوفایی، وفاداری و تعهد کارکنان به کار و سازمان می‌شود. در واقع شایسته‌سالاری به این معناست که موفقیت یک شخص در سازمان تنها به وسیله شایستگی وی تعیین شود. این موفقیت و اهمیت شایستگی، هم در انتصاب افراد یعنی «شایسته‌گزینی»، و هم در ارتقا و پیشرفت شغلی کارکنان یعنی «شایسته‌پروری» نمود پیدا می‌کند. برگزاری آزمون علمی، مصاحبه با روش مناسب گزینش، توان‌سنجی (اطمینان از سلامت و آمادگی جسمانی)، روان‌سنجی (اطمینان از سلامت روانی)، ایجاد فضای رقابتی، آموزش کوتاه‌مدت و بلندمدت و تنظیم خطی‌مشی آموزشی از اقداماتی است که به استقرار شایسته‌سالاری در سازمان کمک می‌کند.

- استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت؛ هدف غایی این راهکار آن است که با استقرار نظام مدیریت عملکرد در شرکت برق ایلام، ضمن برنامه‌ریزی، ساماندهی، هدایت و ارزیابی عملکرد کارکنان، زمینه‌های پیوندادن عملکرد به خرده‌نظام‌های دیگر منابع انسانی مانند نظام مدیریت مسیر پیشرفت شغلی و ارتقا، جبران خدمات و پاداش جامع، نظام انضباط کارکنان و نظام آموزش و توسعه منابع انسانی فراهم شود.

در این راستا اقدامات مقابل پیشنهاد می‌شود: تعریف نتایج عملکرد مطلوب برای اداره‌ها و مشاغل، توسعه اهداف، رفتار و اقدامات کارکنان برای رسیدن به نتایج مطلوب، پشتیبانی مداوم برای توسعه عملکرد افراد، ارزیابی دوره‌ای عملکرد بر اساس شاخص‌های استاندارد، شناسایی اقدامات لازم برای بهبود عملکرد و تشریح و کاربست نتایج ارزیابی عملکرد.

- بازطراحی ساختار سازمانی؛ هدف از این پیشنهاد، ایجاد توازن ساختاری و تشکیلاتی بین کارکنان ستاد مرکزی و کارکنان مستقر در شهرستان‌هاست. بازطراحی ساختار به معنای تغییر رویه‌های آشنای قدیمی و برهم‌زدن ساختار قدرت در سازمان است. در بازطراحی ساختار سازمانی تعیین سطح تعارض، چالش‌ها، پیچیدگی‌ها، رسمیت و میزان روابط غیررسمی و روحیه کارهای تیمی مدنظر است. این راهکار به دنبال معضلاتی مانند نبود اختیارات در بخش شهرستان‌ها و ادراک تبعیض به واسطه محل جغرافیایی زیرمجموعه‌های شرکت ارائه شده است.

باتوجه به استانی بودن شرکت‌های توزیع برق و سایر شرکت‌های توزیع انرژی، یکی از موضوعاتی که می‌تواند در پژوهش‌های آتی مورد توجه پژوهشگران قرار گیرد، تأثیر فرهنگ بومی هر منطقه بر انگیزش کارکنان است؛ ویژگی‌های قومی، مذهبی و فرهنگی می‌تواند بر مقاومت درونی در بی‌انگیزگی تأثیرگذار باشد. از طرفی، باتوجه به اینکه نوع قرارداد استخدامی نیز یکی از عوامل مؤثر است، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده موضوع انگیزش کارکنان را به تفکیک قراردادهای استخدامی در سازمان بررسی کنند. همچنین این پژوهش در مدل‌سازی ساختاری تفسیری، رابطه بافتاری بین اجزای سیستم‌ها را رابطه زمانی (تقدم و تأخر) مؤلفه‌ها منظور داشته است. پژوهش‌های آتی می‌تواند رابطه تأثیرگذاری و تأثیرپذیری مؤلفه‌ها (مؤلفه a بر مؤلفه b تأثیرگذار است) را مدنظر قرار دهند.

یکی از نکات مهمی که در مطالعه و بهره‌مندی از یافته‌های این پژوهش لازم است مدنظر قرار گیرد آن است که مؤلفه‌های نیت و آگاهی در تفسیر انگیزه و انگیزش، به‌عنوان یکی از نقش‌های فرهنگ خرد و کلان مترتب بر شرکت و کارکنان آن (که می‌تواند بر تفسیر فرهنگی از انگیزه و عوامل انگیزه‌ساز اثرگذار باشد) مورد توجه نبوده است. در این پژوهش صرفاً مصادیق و مصنوعات رفتاری فرهنگ در شناسایی دافعه‌ها و جاذبه‌های انگیزش مورد توجه قرار گرفته است و تأثیرات نیت و آگاهی که در لایه‌های زیرین فرهنگ قرار دارند در تفسیر نتایج، دخیل نبوده است. همین موضوع به‌عنوان نوعی محدودیت مترتب بر این پژوهش می‌تواند در پژوهش‌های آتی به‌عنوان نقطه‌شروعی برای مطالعه مطرح شود.

تشکر و قدردانی

مقاله حاضر مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی انگیزشی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام» است که دانشگاه بوعلی سینا به‌عنوان مجری آن انتخاب شده بود. لازم است از همه مدیران و کارکنان محترم شرکت توزیع نیروی برق استان ایلام که زمینه‌های لازم برای انجام این پژوهش را فراهم آوردند، صمیمانه تشکر و قدردانی کنیم. امید است که جاری‌سازی راهکارهای ارائه‌شده در این پژوهش، زمینه‌های ارتقای انگیزش کارکنان این شرکت و ارتقای کیفیت خدمت‌رسانی به عامه مردم را فراهم آورد.



منابع

- ابوالعلایی، بهزاد (۱۳۹۸)، از سر راه کارکنان کنار بروید، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی و ساسان‌گهر، پرویز (۱۳۸۵)، سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل، تهران، مؤسسه عالی بانکداری ایران.
- بستی جانعلی‌زاده چوب، ح؛ نیا، ا؛ و پورقاضی، ش. (۱۳۹۳)، بررسی جامعه‌شناختی تمایل به برون‌کوچی نخبگان علمی، فصلنامه راهبرد فرهنگ، ۷(۲۵)، ۱۵۳.
- بهرام‌زاده، محمدرضا؛ منطری توکلی، علی‌رضا؛ سلاجقه، سنجر؛ پورکیانی، مسعود و شیخی، ایوب (۱۳۹۹)، انگیزه خدمت عمومی و عوامل سازمانی و غیرسازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۹(۹۷): ۳۹ - ۹.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ مختاریان‌پور، مجید و آذری، حسین (۱۳۹۹)، شناسایی مؤلفه‌های انگیزه خدمت عمومی در سازمان‌های عمومی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال نهم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۹: ۲۳۸ - ۲۱۵.
- ترابی، محمدامین؛ حامدی، ارکیده و جلیلیان، طیبه (۱۳۹۹)، بررسی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک‌شده، معنویت در محیط کار با بهره‌وری کارکنان (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان همدان)، فصلنامه علمی دانش انتظامی استان همدان، سال هفتم، شماره ۲۴.
- جبه‌دار، علی‌رضا؛ کاملی، محمدجواد و ملکی، اسداله (۱۳۹۰)، بررسی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی، فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، سال ششم، شماره ۲۲: ۱۵۹ - ۱۳۳.
- جوادیان، رضا؛ انصاری‌پور، علی و حاجی مقصود، محسن (۱۳۹۶)، شناسایی عوامل درون‌سازمانی مؤثر بر انگیزه شغلی کارکنان راهور، مطالعات مدیریت ترافیک، شماره ۴۷، زمستان ۱۳۹۶: ۴۸ - ۳۳.
- حسینی، ابوالحسن و رئوف، مهدی (۱۳۹۸)، بررسی تجربه نقش بازی‌انگاری در وفاداری و انگیزش کارکنان، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست‌وهشتم، شماره ۹۳: ۶۱ - ۳۷.
- حمیدی‌زاده، علی؛ طهماسبی، رضا و میرزایی، اشرف (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمت عمومی، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، شماره ۲: ۶۶ - ۵۱.
- خنیفر، حسین؛ امیری، علی؛ جندقی، غلامرضا؛ احمدی آزر، هادی و حسینی‌فرد، سیدمجتبی (۱۳۸۹)، درگیر شدن در کار و رابطه آن با عدالت سازمانی در چهارچوب نظریه مبادله اجتماعی و فرهنگی، مجله علمی "مدیریت فرهنگ سازمانی"، ۸(۲۱)، ۲۰۰ - ۱۷۷.

- دانایی فرد، حسن؛ حسن‌زاده، علی‌رضا و سالاریه، نورا (۱۳۸۹)، طراحی سنجۀ اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی، اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۴(۲): ۹۹ - ۷۹.
- دانایی فرد، حسن؛ و مظفری، زینب (۱۳۸۷)، ارتقای روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مدیریتی؛ تاملی بر استراتژی‌های ممیزی پژوهشی، پژوهش‌های مدیریت، ۱(۱): ۱۶۲ - ۱۳۱.
- ذاکرسالچی، غ. (۱۳۸۶)، فراتحلیل مطالعات انجام‌شده در زمینه جذب نخبگان و پیشگیری از مهاجرت آنان، مجله جامعه‌شناسی ایران، ۸(۱): ۱۰۱ - ۸۱.
- زاهدی، شمس‌السادات؛ کاظمی، سیدعباس؛ علیزاده، مهدی و ملکی، الهام (۱۳۸۸)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مجتمع گاز پارس جنوبی و ارائه راهکارهای علمی-کاربردی، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۷: ۱۴۰ - ۱۲۱.
- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۶)، برنامه‌ریزی نیروی انسانی، انتشارات دانشگاه تهران.
- شعرباف علیایی، لیلا، همیتان، هادی و دانایی، ابوالفضل (۱۳۹۹)، انگیزش کارکنان به‌عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان، علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۷(۲): ۳۶۲ - ۳۲۵.
- طباطبایی، فاطمه (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی براساس تئوری هرزبرگ در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گلستان، مطالعات مدیریت و کارآفرینی، دوره ۳، شماره ۱/۱: ۶۷ - ۶۰.
- عباس‌نژاد، محمدحسین؛ قاسمی پیربلوطی، اکبر؛ جعفری، میثم و محمدزاده مهنه، حمیدرضا (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان پایور مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول‌الله (ص)، پژوهشنامه مطالعات مرزی، سال پنجم، شماره چهارم: ۷۱ - ۵۷.
- علیمردانی، الهام (۱۳۹۸)، بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان بانک‌ها، فصلنامه مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناختی، سال دوم، شماره ۶: ۳۰ - ۲۱.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۶)، مدیریت استعدادها (نخبه‌یابی، نخبه‌داری و نخبه‌پروری)، تهران، مؤسسه کتاب مهربان نشر.
- قنبری وانانی، راضیه؛ دانایی فرد، حسن؛ کاظمی، سیدحسین و دلخواه، جلیل (۱۴۰۱)، فهم راهبردهای ارتقای بهزیستی منابع انسانی در محل کار در سازمان‌های دولتی ایران: پژوهشی کیفی، مدیریت دولتی، ۴(۴): ۵۷۹ - ۵۵۴.

- گنجعلی، اسداله (۱۳۹۸)، طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸.
- محمدزاده. عباس و مهرورزان، آرمن (۱۳۷۵)، رفتار سازمانی نگرش اقتضایی، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- نایلی، محمدعلی (۱۳۷۳)، انگیزش در سازمان‌ها، اهواز: دانشگاه شهید چمران، چاپ اول.
- هنائی، نیلوفر؛ واعظی، رضا و سیدنقوی، میرعلی (۱۳۹۹)، ارتقای انگیزه خدمت عمومی در پرتو عوامل سازمانی، دوفصلنامه علمی مدیریت منابع انسانی پایدار، دوره ۲، شماره ۲، بهار و تابستان ۱۳۹۹: ۲۷ - ۷.
- هزاوه‌ای، سیدمحمد مهدی و صمدی، علی (۱۳۸۴)، بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان، اصول بهداشت روانی، سال هفتم، شماره ۲۵ و ۲۶: ۲۶ - ۱۳.
- هنری، حبیب؛ رضائیان، علی؛ کوزه‌چیان، هاشم و احسانی، محمد (۱۳۸۵)، رابطه انگیزه و بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، حرکت، شماره ۲۷.

Reference

- Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. **APTISI Transactions on Management**, 7(2), 128-136.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. **International Journal of Engineering, Business and Management**, 5(2), 21-30.
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardianah, F., Winarko, R., ... & Tjaraka, H. (2021). What affects employee performance through work motivation?. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, 24(1).
- da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. D. C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. **International research journal of management, IT and social sciences**, 7(5), 13-23.
- Danaee Fard, H., & Eslami, A. (2010). Discovering theory of organizational indifference: A grounded theory strategy. **European Journal of Scientific Research**, 40(3), 450-460.
- De Haas, Hein. (2021). A theory of migration: the aspirations-capabilities framework. **Comparative Migration Studies**, 9(1), 1-35.
- Elmustapha, H., Hoppe, T., & Bressers, H. (2018). Comparing two pathways of strategic niche management in a developing economy; the cases of solar photovoltaic and solar thermal energy market development in Lebanon. **Journal of cleaner production**, 186, 155-167.
- Hanaysha, J. R., Hussain, S (2018). An Examination of the Factors Affecting Employee Motivation in the Higher Education Sector. **Asia-Pacific Journal of Management**, 14(1,2), 22-31.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). **Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing**. sage.

- Lee, Everett S. (1966). **A theory of migration. Demography**, 3(1), 47-57.
- Ma, G., Jia, J., Ding, J., Shang, S., & Jiang, S. (2019). Interpretive structural model based factor analysis of BIM adoption in Chinese construction organizations. **Sustainability**, 11(7), 1982.
- Mafini, C. (2014). Factors influencing job satisfaction among public sector employees: an empirical exploration. **South African journal of labour relations**, 38(1), 116-135.
- Mamichiyova, Jr. (2016). "An Analysis and Analysis of the Relationship between Economic Support and its Device with Employee Motivated Staff". **Press academia**, 3 (3), 180-180.
- Prayudi, A., & Komariyah, I. (2023). The impact of work motivation, work environment, and career development on employee job satisfaction. **Jurnal Visi Manajemen**, 9(1), 100-112.
- Saka, F Jr (2014). An assessment of the levels of job motivation and satisfaction as predictors of job performance of library personnel in Nigerian universities. **Journal of Balkan Libraries Union**, 2(2), 26-33.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. **African journal of business management**, 3(9), 410.
- Suci, F. E., Karyatun, S., & Digidowiseiso, K. (2023). The Effect of Job Placement, Competency, Career Development, and Motivation on Employee Job Satisfaction at Badan Pusat Statistik Kabupaten Bogor. **Jurnal Syntax Admiration**, 4(5), 810-821.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. **Management decision**, 36(4), 226-231.
- Tran, A. C., & Nguyen, T. N. T. (2024). Factors Affecting The Employee Motivation at Non-Public Universities in Ho Chi Minh City. **VNU Journal of Science: Education Research**, 40(1).
- Van Phong, D., & Dung, D. N. P. (2024). Factors Affecting the Work Motivation of Office Employees: Survey at Intracom Group. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, 18(5), e05440-e05440.
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. **Personnel Review**, 53(1), 99-118.
- Yusuf, M. (2021). The effects of the intrinsic motivation and extrinsic motivation on employee performance with job satisfaction as an intervening variable at PT. Alwi Assegaf Palembang. **MBIA**, 20(1), 18-31.