



بررسی نقش کلیدی مشارکت کارکنان در اولویت بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت فولاد مبارکه اصفهان با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

سید علی اکبر احمدی^۱، حسین نمازیان^۲

^۱ عضو هیئت علمی و دانشیار دانشگاه پیام نور

^۲ دانشجوی دکتری دانشگاه پیام نور، شرکت فولاد مبارکه اصفهان

چکیده

امروزه ارزش و اهمیت منابع انسانی یا به عبارت بهتر سرمایه های انسانی به عنوان با ارزش ترین سرمایه هر سازمان و نقش آن در افزایش بهره وری سازمان و پیشبرد اهداف سازمانی از واقعیت های انکار ناپذیر است. بدیهی است که انگیزش یکی از مهمترین عوامل بهره وری نیروی انسانی در سازمان ها به شمار می آید. در این راستا در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری هر چه بیشتر نیروی انسانی باید عوامل انگیزاننده را در او شناخت و سپس برای ارضای این نیازها در جهت افزایش بهره وری در سازمان تلاش نمود. این مقاله ابتدا بر اساس مرور ادبیات عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان را معرفی و سپس با استفاده از رویکرد نوین مدلسازی ساختاری تفسیری و بر اساس نظر خبرگان در شرکت فولاد مبارکه، به بررسی روابط بین این عوامل می پردازد. تحلیل این عوامل نشان می دهد که مشارکت کارکنان در بالاترین سطح اولویت نسبت به سایر عوامل قرار دارد که می تواند مبنای تصمیم گیری مدیران برای تدوین استراتژی های انگیزشی کارکنان قرار گیرد.

کلمات کلیدی

انگیزش، عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان، مدلسازی ساختاری تفسیری



۱- مقدمه

انگیزش از دیدگاه علم مدیریت امروز، مهمترین زمینه و عامل انجام کار در سازمانها و در نهایت بهره‌وری به شمار می‌رود که هدایت و رهبری به عنوان یکی از مهمترین وظایف مدیریت، نقش ایجاد انگیزه در کارکنان را در سازمان‌های امروزی ایفا می‌نماید. مطالعات نشان می‌دهد داشتن انگیزه با افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ارتباط مستقیم دارد. میزان عملکرد یک فرد تابعی از توانایی و انگیزش اوست. اولین عامل (توانایی) تعیین می‌کند که او چه می‌تواند بکند و دومین عامل (انگیزش) مشخص می‌کند که او چه می‌خواهد انجام دهد. مدیران بابت بهره‌گیری از مهارت‌های روابط انسانی و با استفاده از دانش و سایر منابع سازمانی قادر به انگیزش کارکنان در جهت نیل به اهداف سازمانی خواهند بود. بنابراین پرسش مطرح شده آن است که عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان کدام است؟ از این رو شناسایی مهمترین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان و آثار متقابل آنها بر یکدیگر و اولویت بندی آنها حائز اهمیت خواهد بود. دانستن روابط متقابل بین این عوامل بسیار اساسی بوده به مدیران و تصمیم‌سازان سازمان کمک می‌نماید تا به عوامل کلیدی تر توجه بیشتری مبذل نمایند و منابع سازمان را صرف عواملی که در اولویت قرار دارند بنمایند. شرکت فولاد مبارکه اصفهان نیز به لحاظ اهمیت جایگاه آن در تأمین نیازهای سایر سازمان‌ها و بخش قابل توجهی از مشتریان داخلی و حتی بین‌المللی از این قاعده مستثنی نبوده و نیازمند افزایش بهره‌وری با ایجاد انگیزه در نیروی انسانی می‌باشد. هدف از این مقاله نیز شناسایی و تحلیل روابط عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت فولاد مبارکه می‌باشد. در این مقاله برای شناسایی روابط بین عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در شرکت فولاد مبارکه از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده شده است. از این رویکرد میتوان برای شناسایی و خلاصه سازی روابط میان متغیرهای مختلفی که یک موضوع یا مسئله را تعریف می‌نمایند استفاده نمود. این متدولوژی این امکان را فراهم مینماید که میان متغیرهای کیفی موجود در مسأله اولویت بندی مناسبی ایجاد شده و پیچیدگی و ابهام موجود در روابط جای خود را به وضوح و شفافیت بدهند.

۲- مرور ادبیات پژوهش

انگیزش یکی از مباحث رفتار سازمانی می‌باشد که با توجه به جایگاه منابع انسانی در دستیابی به اهداف سازمانی از دیر باز مورد توجه پژوهشگران علوم رفتاری و سازمانی بوده است. مفهوم انگیزش یک مفهوم چند بعدی بوده و تعاریف بسیار متفاوتی برای آن وجود دارد که در هر یک از آنها به جنبه‌ای از ابعاد انگیزش تمرکز بیشتری شده است. در ادامه چند تعریف از دیدگاه‌های مختلف برای انگیزش آمده است.

انگیزش، حالت درونی ارگانیزم در انسان می‌باشد که موجب هدایت رفتار فرد به سوی هدفی خاص می‌گردد.
(نیگل باست جونز - ۲۰۰۵)

انگیزش از واژه لاتین (Mover) به معنای به حرکت انداختن گرفته شده است که به فرایند هدایت و پشتیبانی از رفتار هدفمند انسان اشاره دارد. (ویس - ۲۰۰۱)

انگیزش یک فرایند پیچیده روانی و درونی است که فرد را به انجام فعالیت‌هایی برای رسیدن به اهداف مورد نظر حرکت می‌دهد.
(اسچولر و همکاران - ۲۰۱۰)

رابینز از دیدگاه کاملاً مدیریتی بر این امر تأکید دارد و انگیزش را میل به کشش فراوان جهت تأمین اهداف سازمان میداند به گونه‌ای که این تلاش در جهت ارضای برخی از نیازهای فردی سوق داده شود. (رابینز - ۲۰۰۵)

رابینز همچنین از دیدگاه نیازسنجی، انگیزش را تمایل به کار می‌داند و آن را جزء توانایی‌های فردی می‌داند که به کمک آن برخی نیازهای خود را تأمین می‌نماید. (رابینز - ۲۰۰۵)

انگیزش عبارتست از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. کلیه رفتارهای انسان هدفدار بوده و بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارتند از "انگیزه" و "هدف"، به همین دلیل "انگیزش کارکنان برای انجام وظایف سازمانی" و "همسوسازی اهداف آنها با اهداف سازمان" از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. (هرسی و بلانچارد ۲۰۱۰)



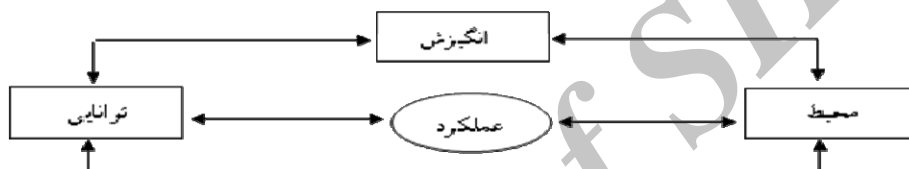
از مجموع تعاریف انگیزش برمی آید که انگیزش در واقع چرایی رفتار انسان است و نیازی است که انسان را به انجام یک سری از فعالیت ها و می دارد.

پیش فرض اساسی انگیزش

در این قسمت به سه پیش فرض اساسی انگیزش اشاره می گردد، که عبارتند از: اهمیت انگیزش، چارچوب انگیزش و فرآیند انگیزش (رضائیان، ۱۳۹۰).

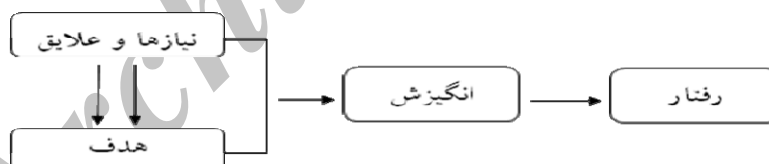
اهمیت انگیزش

یکی از وظایف اولیه مدیران ایجاد انگیزه در کارکنان است، به گونه ای که عملکرد آن ها به بالاترین سطح ممکن برسد. بدین معنی که سخت تر تلاش کنند، به طور منظم در محل کار حاضر شوند و برای عملی شدن اهداف و تصمیم های سازمان تلاش کنند. البته عملکرد شغلی علاوه بر انگیزش و توانایی فرد به آمادگی محیط نیز بستگی دارد. روابط بین این متغیرها شکل شماره ۱-۲ نشان داده شده است:



شکل ۱: تاثیر انگیزش، محیط و توانایی بر عملکرد (منبع: هندی، ۲۰۰۸: ۷۴)

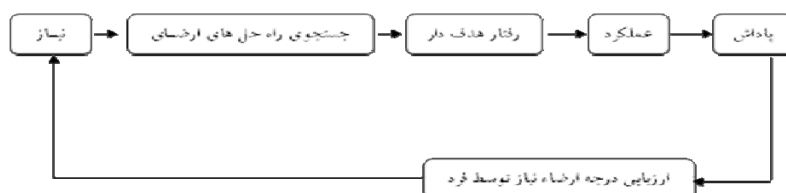
آرگریس معتقد است که رفتار انسان متأثر از محرک هایی می باشد، که ریشه در متغیرهای درونی و برونی فرد دارد. عوامل درونی موثر بر رفتار که اصطلاحاً نیازها و علایق درونی نامیده می شود؛ و عوامل برونی که به صورت اهداف تحریک کننده، خود را نشان داده و باعث تحریک فرد برای دستیابی به هدف و رفتار مناسب می شود (نیگل باست - جونز و همکاران، ۲۰۰۵). تاثیر انگیزش بر رفتار در شکل ۲-۲ نشان داده شده است.



شکل ۲: تاثیر انگیزش بر رفتار (منبع: نیگل باست - جونز و همکاران، ۲۰۰۵: ۱۳۵)

چارچوب انگیزش

امروزه انگیزش را در قالب مفاهیم کمبود نیازها و رفتارهای معطوف به هدف مورد مطالعه قرار می دهند. همانگونه که در شکل ۲-۳ نشان داده شده است. این چارچوب از ۶ جزء اصلی تشکیل شده است.



شکل ۳: چارچوب انگیزش (گریفین و مورهد ۱۳۸۹: ۱۵۳)



فرآیند انگیزش

فرآیند انگیزش همان طور که در چارچوب انگیزش نشان داده شده است، از نیاز تامین نشده آغاز می شود. به طور کلی زمانی که یک نیاز تامین نشود ایجاد تنش می نماید که این نیز به سهم خود در فرد پویایی به وجود می آورد و او را به جهتی سوق می دهد. این خود موجب جستجو برای هدف خاصی می شود، که اگر آن هدف تامین گردد می تواند نیاز را تامین کند و باعث کاهش تنش گردد. (قاسمی، ۱۳۸۲).

فرآیند انگیزش در شکل ۲-۴ نشان داده شده است.



شکل ۴: فرآیند انگیزش (قاسمی، ۱۳۸۲:۱۶۸)

۳- عوامل مؤثر بر انگیزش

در مدل های سنتی انگیزش این عوامل را می توان در مدل روابط انسانی جستجو کرد. این مدل که به دنبال مطالعات هائورن مورد توجه محقق قرار گرفت، اشاره به این دارد که کارهای تکراری و کسالت آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می شود، اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و در نتیجه کارایی کارکنان می شود. مدل انسان اجتماعی نیز از این نظریه حاصل شده است. همچنین بر اساس مدل روابط انسانی ارضاء نیاز اجتماعی، احترام به کارکنان، مشاوره و مشارکت آنان در تصمیم گیری موجب اثربخشی می شود. بر همین اساس در نظریه های معاصر انگیزش، عوامل انگیزشی را می توان در دسته نظریه های برون زا قرار داد. این عوامل در سلسله مراتب نیازهای مازلو، مانند عوامل بهداشتی، همچنان جزء نیازهای پایه طبقه بندی می گردند. همان طور که بیان شد، این نیازها در صورتی که تامین گردد موجب کاهش اضطراب و نگرانی در فرد می گردد. در دو طبقه سوم و چهارم سلسله مراتب نیازهای مازلو، یعنی نیاز به تعلق اجتماعی و نیاز به قدر و منزلت، به این دسته از نیازها اشاره شده است. در طبقه بندی نیازهای آلدرفر این دسته از عوامل انگیزشی را می توان در دسته بندی نیازهای وابستگی قرار داد. این مجموعه نیازها، به روابط فرد با محیط اجتماعی مربوط می شود و نیازهای اجتماعی و ایجاد رابطه معنی دار با اعضای خانواده، همکاران و فرادستان و فرودستان را شامل می گردد. در این مقاله عوامل مؤثر بر انگیزش بر اساس عوامل انگیزشی هرزبرگ بررسی شده است. عوامل انگیزشی که در این پژوهش مورد بررسی قرار گرفته اند عبارتند از:

۱- مشارکت کارکنان، ۲- موقعیت در انجام کار، ۳- شناخته شدن فرد، ۴- نفس کار، ۵- مسئولیت، ۶- شرایط مساوی جهت رشد (هرزبرگ، ۱۹۵۹).

۱- مشارکت کارکنان

مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش ها و فعالیت هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می گیرد. این امر نوعی فرآیند مشارکتی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضاء سازمان به دادن تعهد و مشارکت هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره وری در سازمان شوند. برای اینکه مشارکت کارکنان در فعالیت های سازمان ایجاد شود باید به نظریات و اندیشه ها امکان بروز داده شود. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه داده می شود به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی های خود بهره گیرند، فکر کنند، قوه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم گیری و مشارکت دخالت داشته باشند. از جمله نمونه های مشارکت کارکنان در فعالیت های سازمان می توان به حضور فعال آنان در جلسات و کمیته های حرفه ای و تخصصی، میزان توجه و اهمیت سازمان به تجارب و نظرات کارکنان، اعطا اختیار کافی و آزادی عمل به کارکنان جهت انجام وظایف محوله، اتخاذ شیوه مدیریت مشارکتی در سازمان، آزادی در بیان انتقادات و پیشنهادات و ... اشاره نمود (والایی شریف، ۱۳۸۵).



۲- موفقیت در انجام کار

صاحب نظران علوم رفتاری طی سال‌ها مشاهده کرده‌اند که برخی افراد نیاز شدیدی به کسب موفقیت دارند، ولی افراد دیگر، شاید اکثریت مردم، به نظر می‌رسد که چندان در بند کسب موفقیت نباشند. این پدیده دیوید مک کلاندرا مجذوب کرده است. او و همکارانش در دانشگاه هاروارد، این انگیزه را برای مدتی بالغ بر ۲۰ سال مطالعه کرده‌اند (مک کلاند و برن هام، ۱۹۷۸) مک کلاند براساس تحقیقاتی که انجام داده معتقد است که نیاز به کسب موفقیت، انگیزه انسانی مشخصی است که می‌توان آن را از سایر نیازها متمایز ساخت. مهم‌تر اینکه انگیزه کسب موفقیت را می‌توان در هر گروهی تجربه و ارزیابی کرد. افرادی که دارای انگیزه کسب موفقیت می‌باشند، به کسب موفقیت شخصی بیشتر از پاداش‌های ناشی از موفقیت توجه نشان می‌دهند.

۳- شناخته شدن فرد

شناخت افراد در محیط کار و قدردانی از کارکنان، درک اهمیت کار آنها، و انتقال این فهم و درک به ایشان است. شناخت افراد در سازمان و قدردانی از آنها، یکی از عوامل عمده رضایت شغلی و افزایش انگیزش کارکنان است. توجه به این عامل سبب ارضای نیازهای عزت نفس، خود شکوفایی و پیشرفت آنان می‌شود. این کار احتمالاً نیرومندترین، ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین عامل در تشویق و ایجاد احساس رضایت در افراد است. این عامل در سازمان هنگامی شکل می‌گیرد که:

۱- کارکنانی که در محیط کار از خود تلاش بیشتری در انجام وظایف محوله نشان می‌دهند، شناسایی شوند و مورد قدردانی قرار گیرند و این کار نه با پاداش‌های بیرونی، بلکه با قدردانی اصیل انجام می‌گردد.

۲- سازمان برای تلاش و موقعیت‌های عمده، زمانی را به برگزاری جشن و مراسم ویژه جهت قدردانی از آنان اختصاص دهد. (چن، ۲۰۰۵).

۴- نفس کار

کارکنان هنگامی برای انجام دادن کار انگیزه خواهند داشت که احساس کنند شغلشان با ارزش می‌باشد و از چگونگی عملکرد خود بازخورد گیرند. ابعاد طراحی شغل در این نظریه عبارتند از: متنوع بودن کار، مشخص بودن هویت کار، مهم بودن کار، آزادی عمل شاغل، بازخورد شاغل از عملکرد خود (قاسمی، ۱۳۸۲)

روش مبتنی بر ویژگی‌های شغلی به وسیله دو پژوهشگر به نام ترتر و لارنس در سال‌های میانی ۱۹۶۰ ارائه شد. آنان پیش‌بینی کردند که کارکنان، مشاغلی را ترجیح می‌دهند که پیچیده، چالش‌گر و هم‌اورد طلب باشد. یعنی این مشاغل موجب افزایش رضایت شغلی کارکنان و کاهش نرخ غیبت آنان خواهد شد. این دو پژوهشگر پیچیدگی کار را براساس شش ویژگی تعریف کرده‌اند:

۱- گوناگونی یا متنوع بودن کار، ۲- استقلال یا آزادی عمل در کار، ۳- مسئولیت، ۴- دانش و مهارت، ۵- روابط متقابل اجتماعی که مورد نیاز است، ۶- روابط متقابل اجتماعی که اختیاری است. هر قدر شغل از نظر این ویژگی‌ها نمره بالاتری می‌گرفت، از نظر این دو پژوهشگر پیچیده‌تر بود (رابینز، ۱۳۸۴).

۵- مسئولیت

یکی از عوامل مهم انگیزشی مهم در مدل هرزبرگ مسئولیت‌پذیری کارکنان است، که از ویژگی‌های شغلی استقلال حاصل می‌شود. به اعتقاد اولدهام و هاگمن، استقلال تنها عاملی است که مسئولیت را افزایش می‌دهد. استقلال میزانی از عدم وابستگی و آزادی فرد است که او را در رویه کاری خود و نحوه انجام فعالیت‌های شغلی حمایت می‌کند. یعنی فرد در تدوین برنامه زمان‌بندی و تعیین روش‌های انجام کار خود دارای آزادی عمل و اختیار است. بنابراین کارکنان از این حیث که پیامدهای کار به جای آنکه از دستورالعمل‌های سرپرستان او خاص گردد، از تصمیم و تلاش خود آن‌ها حاصل می‌گردد و در قبال نتایج کار خود، احساس مسئولیت می‌نماید. لذا از آنجا که خود را مسئول شکست یا موفقیت در کار می‌داند، برای حصول موفقیت در کار، انگیزه بالاتری دارد که منجر به افزایش سطح کارایی و اثربخشی فرد در سازمان می‌شود.



۶- شرایط مساوی جهت رشد

تمامی شرکت‌ها و نهادها از افرادی تشکیل شده‌اند که این افراد برای بدست آوردن مزایای مادی، شخصی و معنوی، تسهیلات و فرصت‌های رشد و یادگیری تلاش می‌کنند. اعضای سازمان معتقدند که با دستیابی به این شرایط می‌توانند مسیر رشد و پیشرفت خود را هموار سازند و در جهت دستیابی به اهداف سازمانی انگیزه‌ی بیشتری در انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله از خود نشان می‌دهند. یکی از خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، فراهم آوردن شرایطی از سوی مدیران سازمان می‌باشد که در چنین شرایطی کارکنان سازمان امکان برخورداری از امکانات، تسهیلات و فرصت‌ها را در جهت رشد و یادگیری، به طور عادلانه دارا باشند. چنانچه کارکنان در سازمان در خصوص برخورداری از امکانات، تسهیلات و فرصت‌هایی جهت رشد و یادگیری، احساس بی‌عدالتی کند، اثرات مخربی بر روحیه کار جمعی دارد و روحیه‌ی تلاش و فعالیت آن‌ها را تنزل می‌دهد، زیرا اهتمام نیروی انسانی و انگیزش کارکنان را تحت الشعاع قرار می‌دهد. بنابراین رعایت عدالت در توزیع امکانات موجود در سازمان جهت رشد کارکنان، رمز بقا و پایداری جریان توسعه و پیشرفت سازمان و کارکنان است. (سید جوادین و همکاران، ۱۳۸۷). عدالت سازمانی بیان می‌کند که باید با چه شیوه‌هایی با کارکنان رفتار شود تا احساس کنند به صورت عادلانه با آنان رفتار شده است و شامل سه حیطه می‌باشد، که عبارتند از: عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی (آری، ۲۰۰۶).

۴- رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری

مدلسازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های طراحی سیستم به ویژه سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی است که با بهره‌برداری از ریاضیات، رایانه و مشارکت متخصصان به طراحی سیستم‌های پیچیده می‌پردازد. این رویکرد توسط وارفیلد، دانشمند علوم سیستمی در دانشگاه جورج میسون معرفی و توسعه داده شد. رویکرد ISM با تحلیل تاثیر یک عنصر بر دیگر عناصر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم را بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی بین عناصر غلبه می‌شود. به‌طور کلی این تکنیک بررسی پیچیدگی سیستم را امکان‌پذیر نموده و سیستم را به گونه‌ای ساختاردهی می‌کند که به سادگی قابل درک باشد. در ادامه گام‌های توسعه مدل مورد نظر با استفاده از تکنیک ISM معرفی می‌گردد.

گام اول: شناسایی متغیرهای مرتبط با مسئله

در این گام شناسایی عوامل موثر بر انگیزش با مرور ادبیات انجام گرفته و عوامل موثر بر انگیزش بر اساس نظریه هرزبرگ معرفی گردیده است.

گام دوم: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در این مرحله متغیرهای مسئله به صورت دوبه‌دو و زوجی با یکدیگر بررسی می‌گردند و پاسخ‌دهنده با استفاده از نمادهای زیر به تعیین روابط بین متغیرها می‌پردازد.

V: عامل سطر (i) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل ستون (j) باشد.	A: عامل ستون (j) می‌تواند زمینه‌ساز رسیدن به عامل سطر (i) باشد.
X: بین عامل سطر (i) و ستون (j) ارتباط دو طرفه وجود دارد.	O: بین دو عامل سطر و ستون (i, j) ارتباطی وجود ندارد.

در این گام با ارسال پرسشنامه برای ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه و بررسی ۱۲ پرسشنامه برگشتی، روابط بین متغیرهای مورد بررسی مشخص گردید.

نتایج بدست آمده در جدول ۱ تحت عنوان ماتریس SSIM به صورت شماتیک نشان داده شده است.



متغیرها	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱ مشارکت کارکنان	O	V	V	V	V	
۲ موفقیت در انجام کار	A	A	X	V		
۳ شناخته شدن فرد	O	O	O			
۴ نفس کار	A	A				
۵ مسئولیت	O					
۶ شرایط مساوی جهت رشد						

جدول ۱: ماتریس خود تعاملی ساختاری روابط بین عوامل موثر بر انگیزش

گام سوم: ایجاد ماتریس دسترسی اولیه

در این گام ماتریس SSIM به یک ماتریس دودویی به نام ماتریس دسترسی اولیه تبدیل می‌گردد. در این ماتریس نمادهای A, V, X, O با اعداد "۰" و "۱" جایگزین شده‌اند بدین ترتیب که تاثیر هر متغیر بر متغیر دیگر با عدد "۱" و عدم تاثیر آن با عدد "۰" جایگزین شده‌اند. ماتریس دسترسی اولیه در مدل مورد نظر در جدول ۲ نشان داده شده است.

متغیرها	۶	۵	۴	۳	۲	۱
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱
۲	۰	۰	۱	۱	۱	۰
۳	۰	۰	۰	۱	۰	۰
۴	۰	۰	۱	۰	۱	۰
۵	۰	۱	۱	۰	۱	۰
۶	۱	۰	۱	۰	۱	۰

جدول ۲: ماتریس دسترسی اولیه

گام چهارم: ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

ماتریس دسترسی نهایی با وارد نمودن انتقال پذیری در روابط بین متغیرها بدست می‌آید. انتقال پذیری بیانگر این است که در صورتی که متغیر A بر متغیر B تاثیر داشته باشد و متغیر B بر متغیر C تاثیر بگذارد، متغیر A بر C نیز تاثیر می‌گذارد. در این گام کلیه روابط ثانویه بین متغیرها بررسی گردیده و ماتریس دسترسی نهایی طبق جدول ۳ بدست آمد. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز نشان داده شده است. قدرت نفوذ یک متغیر از مجموع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر بدست می‌آید. میزان وابستگی متغیر نیز از مجموع متغیرهایی که از آنها تاثیر می‌پذیرد و خود متغیر بدست می‌آید.

متغیرها	۶	۵	۴	۳	۲	۱	قدرت نفوذ
۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۵
۲	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۳
۳	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۱
۴	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۳
۵	۰	۱	۱	۱	۱	۰	۴
۶	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۴
میزان وابستگی	۱	۲	۵	۶	۵	۱	

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی



گام پنجم : بخش بندی سطوح

در این گام ماتریس دسترسی نهایی به سطوح مختلف دسته بندی می گردد. به طور کلی بهره گیری از روشهای مختلف تعیین سطوح سیستم ها و تفکیک آن به سیستم های فرعی سبب کاهش پیچیدگی موجود در سیستم های بزرگ و تسهیل فرآیند تجزیه و تحلیل آنها می گردد. در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای یک متغیر به صورت زیر تعریف می گردد.

مجموعه خروجی یک متغیر: شامل اجزایی از سیستم است که از آن نشأت می گیرد. به عبارت دیگر مجموعه خروجی شامل خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی است که در بوجود آمدن آن نقش داشته اند.

مجموعه ورودی یک متغیر: شامل اجزایی از سیستم است که به آن منتهی می شود. به عبارت دیگر مجموعه ورودی شامل خود آن متغیر است به انضمام سایر متغیرهایی که در ایجاد آنها نقش داشته است.

در ادامه پس از تعیین مجموعه های ورودی و خروجی، اشتراک این مجموعه ها برای هر یک از متغیرها تحت عنوان مجموعه مشترک بدست می آید. برای سطح بندی متغیرها، متغیرهایی که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک آنها کاملاً مشابه باشند در بالاترین سطح از سلسله مراتب مدل ساختاری تفسیری قرار می گیرند. پس از شناسایی متغیر بالاترین سطح، این متغیر از لیست متغیرها حذف شده و مجدداً مجموعه های ورودی، خروجی و مشترک برای متغیرهای باقیمانده تعیین میگردد تا سطح بعدی متغیرها مشخص گردد. این تکرارها تا مشخص شدن سطح کلیه متغیرها ادامه می یابد. در جدول های ۴ و ۵ و ۶ سطح بندی متغیرها در مدل مورد بررسی مشخص شده است.

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱,۲,۳,۴,۵	۱	۱	
۲	۲,۳,۴	۱,۲,۴,۵,۶	۲,۴	I
۳	۳	۱,۲,۳,۴,۵,۶	۳	
۴	۲,۳,۴	۱,۲,۴,۵,۶	۲,۴	
۵	۲,۳,۴,۵	۱,۵	۵	
۶	۲,۳,۴,۶	۶	۶	

جدول ۴: اولین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱,۲,۴,۵	۱	۱	
۲	۲,۴	۱,۲,۴,۵,۶	۲,۴	II
۴	۲,۴	۱,۲,۴,۵,۶	۲,۴	II
۵	۲,۴,۵	۱,۵	۵	
۶	۲,۴,۶	۶	۶	

جدول ۵: دومین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

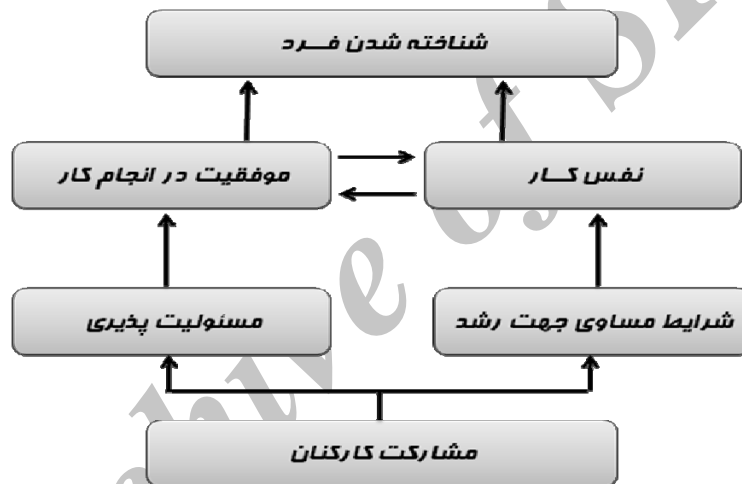


عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
۱	۱,۵	۱	۱	
۵	۵	۱,۵	۵	III
۶	۶	۶	۶	III

جدول ۶: سومین تکرار بخش بندی سطوح ماتریس دسترسی

گام ششم: ساخت مدل ساختاری تفسیری

در این گام بر اساس سطوح تعیین شده متغیرها و همچنین ارتباط بین متغیرها در ماتریس دسترسی نهایی مدل مورد نظر رسم می‌گردد. مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر انگیزش در شکل ۴ نشان داده شده است.



شکل ۵: مدل خود تعاملی ساختار عوامل مؤثر بر انگیزش

گام هفتم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (نمودار MICMAC)

این گام یک گام تحلیل حساسیت است که در آن متغیرها به چهار گروه دسته بندی می‌گردند. اولین دسته شامل متغیرهایی است که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی داشته و تاحدودی از سایر متغیرها جدا بوده و ارتباطات کمی دارند که متغیرهای خودمختار نامیده می‌شوند. در این بررسی هیچیک از متغیرها در این گروه قرار نگرفته‌اند و این بیانگر ارتباط قوی متغیرها در این مدل می‌باشد. گروه دوم که به متغیرهای وابسته معروف هستند از قدرت نفوذ ضعیف، اما وابستگی بالایی برخوردار هستند. این متغیرها به طور عمده عواملی هستند که برای ایجاد آنها عوامل بسیاری دخالت دارند. در این مدل عوامل ۲ و ۳ و ۴ متغیرهای وابسته می‌باشند. متغیرهایی که از قدرت نفوذ و وابستگی بالایی برخوردار هستند متغیرهای پیوندی هستند که هر گونه عملی بر روی این متغیرها، منجر به تغییر سایر متغیرها میشود. چهارمین دسته شامل متغیرهای نفوذی هستند که از قدرت نفوذ بالایی برخوردار هستند و وابستگی اندکی دارند. این دسته همانند سنگ زیر بنای مدل عمل می‌نمایند و برای بهبود کارکرد سیستم باید مورد تاکید قرار گیرند. متغیرهای ۱ و ۵ و ۶ از این دسته‌اند که متغیر ۱ یعنی مشارکت کارکنان در این میان از همه شاخص تر است. نتایج این تحلیل در شکل ۶ نمایش داده شده است.



		۱	۲	۳	۴	۵
۶						
۵	۱					
۴	۶	۵				
۳				۲,۴		
۲						
۱						۳
	۱	۲	۳	۴	۵	۶

میزان وابستگی

شکل ۶: نمودار قدرت نفوذ-وابستگی (تحلیل MICMAC)

۵- نتیجه گیری

امروزه در همه سازمانها اعم از تولیدی یا خدماتی، نیروی انسانی یکی از مهمترین عوامل پیشبرد اهداف سازمان تلقی می شود و نقش این عامل در بهره وری سازمان ها بر کسی پوشیده نیست. با توجه به تاثیر بسزای تقویت انگیزش کارکنان در افزایش بهره وری سازمانی، شناسایی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان در جهت نیل به افزایش کارایی و بهره وری در سازمان یکی از دغدغه های مدیران سازمان های امروزی به شمار می آید. از طرفی اولویت بندی عوامل موثر بر انگیزش و تحلیل روابط بین آنها می تواند راهگشای تصمیم سازی و تصمیم گیری مدیران باشد. ضمن اینکه کلیه صاحب نظران مدیریت انگیزش را فرایندی پیچیده و بنابراین دارای ماهیت چند بعدی دانسته اند، از این رو فهم و کاربرد آن نیازمند وقوف بر دانش مربوط و هنر بکارگیری آن می باشد. نتایج حاصل از این مقاله در قالب مدل ساختاری تفسیری عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به مدیران کمک می کند تا این عوامل را از یک منظر جامع و کل نگر مشاهده نموده و ارتباطات بین آنها را به وضوح مشاهده نمایند. همچنین با استفاده از نتایج حاصل از تحلیل MICMAC آنها می توانند میزان تاثیر گذاری هر یک از این فاکتورها را بر دیگر عوامل مشاهده نموده و عوامل بنیادی تر را شناسایی نمایند. نتایج حاصل از مشاهدات در مدل نهایی ارائه شده در این مقاله به شرح زیر است.

همانطور که از دیاگرام نهایی مدل ISM مشاهده می شود **مشارکت کارکنان** به عنوان عامل زیر بنایی مدل عوامل موثر بر انگیزش کارکنان در بالاترین اولویت نسبت به سایر عوامل قرار دارد. امروزه رویکرد کایزن یا بهبود مستمر به عنوان مهمترین رویکرد در جهت بقا و پیشرفت سازمان و رقابت با رقبای پیش روی مدیران سازمانها می باشد. همچنین نقش و اهمیت خلاقیت و نوآوری سازمانی در شکوفایی و بهبود مستمر فرآیند های سازمانی مورد توجه اندیشمندان مدیریت و سازمان قرار دارد. در نتیجه مشارکت کارکنان به عنوان بستر خلاقیت و نوآوری سازمانی عامل شکوفا شدن اندیشه ها و زمینه ساز بهبود سازمانی است. مشارکت، راهکاری است که به کارکنان فرصت می دهد به جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند، از توانایی های خود بهره گرفته، فکر کنند و با قدرت خلاقیت خود در تصمیم گیری های سازمانی مشارکت داشته باشند. مدیر با تفویض اختیار و مشورت با کارکنان باعث ایجاد انگیزه و در نتیجه بهبود عملکرد آنها می شود. مشارکت دادن کارکنان با رویکرد مدیریت روابط انسانی نشانه ای از توجه به رشد و شخصیت انسان هاست و در جهت تامین نیاز کارکنان به کسب احترام و خودیابی نیز فوق العاده اثر بخش خواهد بود. اهمیت مشارکت کارکنان در سازمان موجب به وجود آمدن مفهوم "مدیریت مشارکتی" به عنوان یک سبک مدیریتی در سازمان گردیده است. مدیریت مشارکتی عبارت است از مجموعه سازوکارهای مدیریتی که تمام کارکنان، اعم از مدیران و زیردستان را در یک سازمان، در روند تصمیم گیری های مربوط به آن سازمان شریک می سازد. مدیریت مشارکتی در سازمان، امکان ایجاد اعتماد بیشتری را فراهم می آورد و شرکت کنندگان در آن تجربیاتی بدست می آورند و فرصت می یابند تا شاهد خیرخواهی، اعتماد، شایستگی، درستکاری و وسعت نظر شرکا و همکاران خود باشند. پاول از این اعتماد فراوان جمعی، به عنوان سرمایه اجتماعی نام می برد و با آن، مانند یک ثروت واقعی برخورد می کند.



برای افزایش مشارکت کارکنان در سازمان نظام‌های مشارکتی مختلفی مانند نظام پیشنهادها، گروه‌های حل مسأله و ... پیاده‌سازی می‌گردد. به زعم صاحب نظران، ایجاد احساس مالکیت در کارکنان، ایجاد انگیزه در افراد، افزایش زندگی کاری، گسترش ارزش‌های عالی سازمانی، از بین رفتن فرهنگ عزت‌نشینی در سازمان، کاهش تعداد فشارهای عصبی و کاهش تعداد مدیران میانی، از مزایای مدیریت مشارکتی است.

همچنین در مدل عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان، عوامل مسئولیت‌پذیری و شرایط مساوی جهت رشد از عوامل سطح بعدی اهمیت قرار دارند که باید مدیران سازمان به آنها توجه داشته باشند. از طرفی عامل شناخته‌شدن فرد در پایین‌ترین سطح اولویت قرار دارد که بیانگر این نکته است که اهمیت دادن به سایر عواملی که اولویت بالاتری دارند می‌تواند به صورت خودکار این عامل شناخته‌شدن فرد را پوشش دهد. بالاخره در مجموع می‌توان نتیجه گرفت که تدوین یک برنامه استراتژی منسجم در جهت افزایش مشارکت کارکنان و همچنین ایجاد شرایط مساوی جهت رشد و تقویت حس مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌تواند انگیزه و رضایت کارکنان در سازمان را افزایش داده و موجب بهبود عملکرد و رشد بهره‌وری سازمان گردد.

۶- پیشنهاد برای تحقیقات آینده

در این تحقیق، شش عامل مؤثر بر انگیزش کارکنان با مرور ادبیات موضوع، طبق نظریه هرزبرگ انتخاب و با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری و بر اساس نظر خبرگان مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. جامعه آماری خبرگان در این پژوهش نیز مدیران و کارشناسان شرکت فولاد مبارکه اصفهان می‌باشد. با توجه به اهمیت انگیزش کارکنان در بهره‌وری سازمانی می‌توان در تحقیقات آینده برای شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش از روش تحلیل عاملی به جای مرور ادبیات استفاده نمود و حتی این تحقیق را در سطح گسترده‌تری مثلاً در سطح یک صنعت انجام داد. همچنین در تحقیقات بعدی می‌توان اعتبار این مدل را با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری یا روش تحلیل مسیر آزمون نمود تا میزان اعتبارمدل بدست آمده سنجش گردد.



مراجع

- [۱] استونر، جیمزای، اف، فریمن، ادوارد، گیلبرت، دانیل، آر، مدیریت، ترجمه علی پارسیان، سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- [۲] انصاری، محبوبه، تحلیل و تبیین انگیزش نیروی انسانی از طریق بررسی نظام تشویق و تنبیه، پایان نامه دکتری، دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
- [۳] امیرتاش، علی محمد (۱۳۷۸)، مقایسه نظریات کارکنان و مدیران دانشگاه تربیت معلم تهران درباره انگیزه های کاری کارکنان، تهران، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، دانش مدیریت، دوره چهارم، شماره ۴۵، صفحات ۱۳۵-۱۲۴.
- [۴] هرزبرگ و ارائه دو مدل اندازه گیری پیشنهادی برای عوامل انگیزشی و بهداشتی در شرکت توسعه صنایع نفت و انرژی، مجله علمی و پژوهشی شریف، شماره ۴۹، صص ۲۵-۳۷.
- [۵] دسلر، گری، مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسیان و محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی، ۱۳۹۰.
- [۶] رابینز، استیفن، پی، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، تهران، مؤسسه علمی فرهنگی نص، ۱۳۸۹.
- [۷] رابینز، استیفن، پی، مدیریت رفتار سازمانی - مفاهیم، نظریه ها و کاربردها، ترجمه علی پارسیان، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- [۸] رضاییان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمان، تهران، انتشارات سمت، ۱۳۹۰.
- [۹] فروزان فر، رسول، آزمون نظریه دو عاملی هرزبرگ در شرکت نساجی مقدم، مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت، ۱۳۸۳.
- [۱۰] کونتز، هرلد، اودانل، سیریل، هاینتس و بهریخ، اصول مدیریت، (ترجمه: محمد علی طوسی)، تهران، مؤسسه آموزش و مدیریت و برنامه ریزی، ۱۳۸۳.
- [۱۱] گریفین، ریکی و مورهد، گرگوری (۱۳۸۹). رفتار سازمانی، ترجمه سید مهدی الوانی، تهران، انتشارات مروارید، ۱۳۸۹.
- [۱۲] والایی شریف، حمید، مدیریت مشارکتی: راهبرد مؤثر در اداره امور سازمان، تهران، انتشارات والایی شریف، ۱۳۸۵.
- [۱۳] هرسی، پاول و بلانچارد، کنت ایچ، مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، تهران، انتشارات امیر کبیر، ۱۳۸۹.
- [۱۴] آذر، عادل، تحقیق در عملیات نرم - رویکردهای ساختار دهی مسئله، تهران، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۲.
- [۱۵] Abozed, Mohamad, Melaine, Yassine, Saci, Karima, (۲۰۱۰). The Influence Of Work Environmental
- [۱۶] Factors On Motivation To Transfer Management Training: Case Study Of The Liyan Oil Industry. Journal Of Management Development, ۱۳(۷), ۱-۱۷۵.
- [۱۷] Atkinson, John, W. (۱۹۶۴). An Introduction to Motivation. Van Norstrand Reihold.
- [۱۸] Battitori, Jolene, R. (۲۰۰۹). Motivational factors in veteran new jersey teacher job satisfaction and retention. Ph.D dissertation, Seton Hall University
- [۱۹] Bo Wah Leung, (۲۰۰۸). Factors affecting the motivation of Hong Kong primary school students in composing music. International Journal of Music Education, ۲۸(۱), ۴۷-۶۲
- [۲۰] Campbell, J.P. & Pritchard, R. D. (۱۹۷۶). Motivation Theory in Industrial and Organizational Psychology. Chicago, Rend.
- [۲۱] Foster, S. (۲۰۰۱). Managing quality and integrative approach. New Jersey, Prentice - Hall, ۳۰۴
- [۲۲] Gullickson, Larry, (۲۰۱۱). Herzberg's theory of motivation as applied to community college full-time and adjuncant online faculty. Ph.d dissertation, The University of South Dakota.
- [۲۳] Herzberg, F. Mausner, B., & Snyderman, B. B. (۱۹۵۹). The motivation to work New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [۲۴] Mickbeal, B. (۲۰۰۸). The implications of Herzberg's Motivation - Hygiene theory for management in the Irish health sector. The Health Care Mngement Journal, ۲۵(۱), ۴-۱۱.