

فصلنامه تعالی منابع انسانی

سال دوم، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰

صفحات ۲۴-۱

نوع مقاله: پژوهشی

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس

شکوفه زارع<sup>۱</sup>، دکتر مهدی مهدی زاده رستم<sup>۲</sup>، پیمان پیروز<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۱ تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۲/۱۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۵

### چکیده

**هدف:** این مطالعه با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان فارس انجام گردیده است.

**روش:** این تحقیق از نظر هدف یک تحقیق کاربردی، و بر اساس ماهیت و روش یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش، ۷۲۳ نفر از کارکنان کمیته امداد امام خمینی تشکیل می دهند که از این میان، نمونه‌ای متشکل از ۲۵۱ نفر با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شده است. نمونه گیری به صورت تصادفی انجام شد. در این مطالعه برای جمع آوری اطلاعات جهت آزمون فرضیات از دو پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه نخست، پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت ۵ درجه برای غربال ابتدایی معیارها و زیرمعیارها است. این پرسشنامه از ۵ بعد و ۱۵ سوال تشکیل شده است. پرسشنامه دوم، پرسشنامه خبره جهت اولویت بندی معیارها و زیرمعیارها مبتنی بر مقایسه زوجی می باشد. جهت ارزیابی روایی پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت از روش صوری-محتوایی استفاده شده است. برای ارزیابی پایایی نیز ضریب آلفا کرونباخ محاسبه شده است. در پرسشنامه خبره که مبتنی بر مقایسه زوجی تمامی عناصر با یکدیگر است احتمال اینکه یک متغیر در نظر گرفته نشود صفر است. بنابراین چون تمامی معیارها در این سنجش مورد توجه قرار گرفته است و طراح قادر به جهت گیری خاصی در طراحی سوالات نمی باشد لذا این پرسشنامه فی نفسه از روایی برخوردار است. در این پژوهش، از فرایند تحلیل شبکه برای اولویت بندی شاخص ها استفاده شده است. به همین منظور از ماتریس مقایسه زوجی برای تعیین وزن معیارها بهره گرفته شده است. فرایند اجرای تکنیک ANP با استفاده از نرم افزار super decision انجام شده است.

**یافته ها:** براساس نتایج بدست آمده؛ عامل سطح درآمد با وزن ۰,۲۹۴ در رتبه ۱ قرار دارد. عامل سرپرستی با وزن ۰,۲۶۵ در رتبه ۲ قرار دارد. عامل سطح شغل با وزن ۰,۱۸۲ در رتبه ۳ قرار دارد. عامل جنسیت با وزن ۰,۱۶ در رتبه ۴ قرار دارد. عامل جو سازمانی با وزن ۰,۰۹۹ در رتبه ۵ قرار دارد.

**کلمات کلیدی:** سطح درآمد، سرپرستی، سطح شغل، جنسیت، جو سازمانی، انگیزه کارکنان

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران shokufeh.zare2020@gmail.com

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران (نویسنده مسئول) mehdizadeh5510@gmail.com

<sup>۳</sup> گروه مدیریت، واحد لارستان، دانشگاه آزاد اسلامی، لارستان، ایران peyman.pirooz@gmail.com

## مقدمه

منابع انسانی، بخشی از سازمان است که مسئولیت یافتن، غربالگری، استخدام و آموزش متقاضیان شغل و همچنین مدیریت برنامه های بهره وری کارکنان را بر عهده دارد. همانطور که سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی تلاش می کند، منابع انسانی نقش مهمی را در کمک به سازمان در این راستا، با تغییرات محیطی سریع برای ارتقای کیفیت کاری ایفا می کند. و در هر کسب و کار کوچک و بزرگ بخش سازمانی منابع انسانی اگرچه حیاتی نیست ولی ضروری است (فضائل و همکاران، ۱۳۹۹). انگیزش نیروی انسانی نقش تعیین کننده ای در ابعاد مختلف سازمان دارد و سازمان ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی تجارت امروزی موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند. مهمترین بحث در انگیزش، شناسایی و تشخیص نیازها است ابتدا باید نیازهای مجموعه را خوب شناسایی کرد چون رفتار انسان ها نشان می دهد افراد در جایگاه شغلی خود به وسیله نیازهای متفاوت، انگیزه پیدا می کنند (الهامی و تیموری، ۱۳۹۷).

تشخیص نیازها و تامین آنها، به عنوان محرک، به مدیر در بهره برداری بهینه از توانایی های کارکنان کمک فراوانی می کند، برای ایجاد انگیزه در کارکنان ابتدا باید عوامل موثر بر آن شناسایی شود تا بتوان از آنها استفاده مناسبی کرد، نتایج مطالعاتی که در زمینه عوامل گوناگونی مانند امنیت شغلی، دستمزد بالا، علاقه به کار، رشد و ترفیع در سازمان، شرایط کاری مناسب انجام شد حاکی از آن است که علاقه به کار مهمترین عامل ایجاد انگیزه در کارکنان بوده و حتی بالاتر از عواملی مانند دستمزد بالا، امنیت شغلی قرار می گیرد (نیازی افرا و همکاران، ۱۳۹۷).

با پیروزی انقلاب اسلامی توجه به رفع مشکلات فراوان اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی طبقات محروم جامعه و پیش بینی برنامه های مورد نیاز برای توانمندسازی و رفع نیازهای اقشار محروم مورد توجه ویژه دولتمردان قرار گرفت به گونه ای که لزوم حمایت و دستگیری از نیازمندان و محرومان جامعه در صدر برنامه های نظام تازه تأسیس جمهوری اسلامی ایران بود، که کمیته امداد امام (ره) با صدور حکمی از طرف امام خمینی (ره) برای مدت نامحدود و به منظور حمایت و رسیدگی به محرومان و مستضعفان و خودکفا کردن آنان بنیان نهاده شد و از آنجا که کمیته امداد به عنوان نهادی دولتی و دارای قدمت زیاد و حجم بالای مراجعه کنندگان، به عنوان یک مرکز ارائه دهنده خدمات و کمک به اقشار پایین تر که نیازمند دریافت خدمات هستند، نقش مهمی در سلامت روانی افراد جامعه بر عهده دارد، برای مدیران این نهاد ایجاد انگیزه در اعضای تیم های کاری بس مهم است، چرا که این انگیزه سبب بالا رفتن بازده کاری کارکنان و آشکار شدن بیش تر تلاش و جدیت آنان می شود. انگیزه زمانی به وجود می آید که در کارکنان احساس امنیت و ثبات شغلی، مشارکت و نقش موثر در سازمان و همچنین نشاط و شادابی وجود داشته باشد. شناخت کارکنان قوی و اعطای پاداش به آنها و از این طریق ایجاد انگیزه برای بهبود عملکرد آنان و سایر کارکنان از جمله علل اصلی ارزیابی عملکرد است (رضوی و همکاران، ۱۳۹۷).

## مبانی نظری:

بریسون و وایت (۲۰۱۹)، به بررسی انگیزه کارکنان شرکت های کوچک پرداختند. آنها برای این پژوهش از فرم نظرسنجی انگیزش شغلی که ۹ جنبه متفاوت از انگیزش شغلی (از جمله حقوق، ارتقا، سرپرستی، مزایا، پاداش های احتمالی، دستورالعمل ها،

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای

رابطه با همکاران، و طبیعت کاری) را مورد بررسی قرار می‌داد، استفاده کردند. نتایج نشان داد که انگیزش کارکنان به شرایط محیطی کار، شهرت کاری که انجام می‌دهند، کسب احترام از نظر وظیفه به انجام رسیده، تأمین شغلی، ارتقا، دستمزد، پایگاه اجتماعی، خدمات اجتماعی و داشتن اقتدار و مسئولیت وابسته است.

الهی و همکاران (۱۳۹۸)، به بررسی وضعیت مولفه های انگیزه کارکنان و به اشتراک گذاری دانش و مدیریت دانش پرداختند. در این پژوهش پس از مطالعه مبانی نظری ۹ شاخص تاثیرگذار بر انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش شامل تعاملات اجتماعی، فرهنگ، هنجارهای ذهنی، کاربرد فناوری رسانه اجتماعی، دانش کارآمد، لذت کمک به دیگران، اعتماد، بازخورد مناسب و درک سودمندی رسانه های اجتماعی شناسایی و آزمون شد. سپس چارچوب وضعیت یابی انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش ارائه گردید. بر اساس این چارچوب، وضعیت انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش قبل و بعد از پیاده سازی مدیریت دانش در دو شرکت بروندی بر اساس این شاخص ها بررسی شد. نتایج نشان داد که انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش بعد از پیاده سازی مدیریت دانش در مقایسه با قبل از آن تفاوت معناداری دارد و بهبود یافته است. با کمک این چارچوب، شرکت های صنایع بروندی می توانند تاثیرات پیاده سازی مدیریت دانش را بر دو مولفه انگیزه کارکنان و اشتراک گذاری دانش بررسی نمایند.

الهامی و تیموری (۱۳۹۷)، به مقایسه انگیزه شغلی و سازگاری بین فردی در کارکنان پرداختند. این پژوهش در بین کارکنان رسمی و بخش خصوصی مدیریت مخابرات مشهد انجام گرفت. جامعه آماری مورد مطالعه در فرآیند پرسش گری شامل کلیه کارکنان مخابرات شهر مشهد در سال ۱۳۹۷ بود که شامل ۱۵۷۳ نفر بوده و از این تعداد ۷۰۶ نفر جز کارکنان رسمی و ۸۶۷ نفر جز کارکنان بخش خصوصی بودند. انتخاب نمونه براساس جدول جرسی مورگان و به صورت نمونه گیری در دسترس انجام شد و ۳۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که از این تعداد ۱۵۳ نفر از بخش خصوصی و ۱۵۳ نفر از بخش دولتی انتخاب شدند. روش این پژوهش علی-مقایسه ای بود و برای جمع آوری داده ها از پرسشنامه سازگاری بین فردی کالیفرنیا (۱۹۵۳) و مقیاس انگیزه شغلی هاگمن والدهام (۱۹۷۵) استفاده شد. تحلیل داده ها نیز با استفاده از آزمون تحلیل واریانس چندمتغیره به وسیله نرم افزار تحلیل داده های آماری SPSS-21 انجام گرفت. نتایج نشان داد که بین میانگین انگیزش شغلی و سازگاری بین فردی در دو گروه تفاوت معنی داری وجود دارد. به این صورت که ابعاد مذکور در کارکنان رسمی نسبت به کارکنان قراردادی دارای میانگین بالاتری هستند. یا توجه به نتایج حاصله می توان گفت که وضعیت شغلی (رسمی یا بخش خصوصی) در انگیزش شغلی و سازگاری بین فردی کارکنان اثرگذار بوده و جهت ایجاد تغییرات مثبت در عملکرد شغلی کارکنان، باید به مسائلی نظیر انگیزش شغلی و سازگاری بین فردی آنان توجه نمود.

انگوبین و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تاثیر ابعاد انگیزه کارکنان بر تعهد آنان پرداختند. این مطالعه به صورت پیمایشی و با توزیع پرسشنامه بین ۲۱۹ نفر از مشتریان یک سالن آسایش در هنگ کنگ انجام شد. نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان داد که همه ابعاد انگیزه کارکنان تاثیر معناداری تعهد کارکنان دارد.

خان و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تاثیر ارتباطات بر انگیزه کارکنان پرداختند. این تحقیق در بین ۳۳۹ نفر از مشتریان یک فروشگاه بزرگ انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها با روش مدلیابی معادلات ساختاری نشان داد که ارتباطات تاثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.

## انگیزه کارکنان

رفتار آدمی بر اساس دو دسته عوامل تحت تأثیر قرار می‌گیرد. یک دسته خصوصیات، توانایی‌ها و قدرت‌های کم و بیش دایمی هستند و دسته دیگر رشته عواملی موقتی هستند که مهمترین آنها را انگیزه تشکیل می‌دهد. انگیزه را می‌توان ساختار لازم برای فعالیت یک موجود زنده فرض کرد. از دیدگاه دیگر می‌توان گفت انگیزه یعنی گرایش ویژه یا گرایش نسبتاً ثابت زمانی است که به موقعیت بستگی ندارد. مانند انگیزه پیشرفت و انگیزه پیوند جویی. انگیزش، مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیزمی و محیطی است که کنش آنها به فعالیت عمومی و جهت دار احساس و رفتار منجر می‌شود (گیو، ۱۳۹۸).

محققان، انگیزه را فرآیندی تصور می‌کنند که گرایش‌هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذ قرار می‌دهد. فرآیند انگیزه به نیروهای پیچیده‌ای از نیازها، شرایط کنش‌زا یا مکانیسم‌های دیگری اطلاق می‌شود که فعالیت فرد را برای تحقق هدف‌های وی، آغاز کرده و به آن تداوم می‌بخشد. همچنین می‌توان انگیزه را یک فرآیند درونی دانست که فرد را برای اقدام به عمل یا رفتار ویژه‌ای هدایت کند (انتونی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). پس لازم است بگوییم که انگیزه ساختاری فرضی است، یعنی نمی‌توان به گونه‌ای مستقیم آن را مشاهده کرد. تنها چیزی که می‌توانیم بینیم رفتار شخص و محیطی است که در آن فعالیت می‌کند. انگیزه چیزی است که در درون فرد و در کنش محیطی که ما فرض کرده‌ایم، موجب تحریک، جهت دادن و پایایی رفتار می‌شود. انگیزه با توجه به دانش کنونی، به طور مستقیم سنجش پذیر نیست بلکه دارای کاربردی مفهومی است، زیرا به فرد خاطر نشان می‌سازد که بحث انگیزه درباره طرحی مفهومی صحبت می‌کند که در شناخت رفتار ما را یاری می‌دهد (طالبی و همکاران، ۱۳۹۸).

نیروی انسانی، مهم‌ترین و ارزشمندترین عامل، از منابع مختلف تولید است. عامل انسانی در سازمان، کلیه کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، سرپرستان، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در سطوح مختلف شغلی دربرمی‌گیرد و اشتغال از جمله مسائلی است که همیشه، دولت‌ها و ملت‌ها را به خود مشغول است. هر چند شغل و حرفه به ظاهر، به بعد معیشتی انسان‌ها مربوط می‌شود، ولی با بعد فردی، خانوادگی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی آنان نیز ارتباطی تنگاتنگ دارد (هیتکا و همکاران، ۲۰۲۰). روشن است عدم توجه کافی به منابع انسانی یکی از آفت‌های مهم مدیریت در جوامع صنعتی می‌باشد و توجه کافی به منابع انسانی باعث ایجاد کارکنان موثر و کارا در سازمان می‌شود و می‌تواند یک مزیت رقابتی برای هر سازمانی باشد. انگیزه شغلی حوزه‌ای است که در آن دیدگاه‌های روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناختی، اقتصادی، علوم سیاسی و تربیتی هر یک به سهم خود در آن سخن گفته‌اند. امروزه در هر کشوری، هزاران هزار شغل و حرفه وجود دارد که افراد به آن اشتغال داشته، به زندگی خود ادامه می‌دهند (لورینکوا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). آنچه همواره مورد توجه روان‌شناسان و اندیشمندان علوم اجتماعی بوده انگیزه شغلی افراد و آثار این انگیزه در روحیه آن‌ها و بازدهی کارشان می‌باشد. اگر کسی به شغل خود علاقه‌مند باشد، خلاقیت و استعداد وی در زمینه کاری‌اش شکوفا خواهد شد و هرگز دچار خستگی و افسردگی نمی‌شود. به عکس، اگر کسی از حرفه‌اش راضی نباشد و انگیزه‌ای برای انجام کار در سازمان نداشته باشد، هم خودش دچار افسردگی و سرخوردگی می‌شود و هم کارش بی‌نتیجه خواهد بود. بحث بهره‌وری و ارتقای

<sup>1</sup> Antoni

<sup>2</sup> Lorincová

انگیزه در کارکنان و انگیزه شغلی آنها، از جمله مباحث مدیریتی امروز است که از اهمیت خاصی برخوردار است. انگیزه از دیدگاه علم مدیریت امروز، مهمترین زمینه و عامل انجام کار در سازمانها و در نهایت بهره وری به شمار می رود (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۷). از دیدگاه کلی، عوامل موثر بر انگیزش شغلی را به چهار دسته تقسیم می کنند: عوامل سازمانی، عوامل محیطی، ماهیت کار و عوامل فردی (فضائلی و همکاران، ۱۳۹۹). با وجود این از منظر جزئی تر برخی از مهمترین عوامل موثر و مرتبط با انگیزه در کار عبارتند از:

جنسیت؛ اگرچه میان جنسیت کارکنان با انگیزه آنان از شغل رابطه آماری معینی داری دیده نشده لکن قابل ذکر است که مشکلات زنان در محیط کار با مردان متفاوت است و می تواند موجب کاهش انگیزه در آنان شود.

سطح درآمد؛ سطح درآمد کارکنان از شغل، میزان تمایل به آن را تحت تاثیر قرار می دهد. تحقیقات نشان داده است گروه‌هایی که سطح درآمد پائینی دارند و غالباً کارمندان جوانتری هستند به دلیل کمی حقوق تمایل کمتری به حفظ شغل خویش دارند. (میکلسن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷)

سطح شغل؛ یکی از پایدارترین یافته‌ها این است که هرچه سطح شغل بالاتر باشد، انگیزه شغلی بیشتر است. اجتماع، روی هم رفته برای بعضی از مشاغل ارزش بیشتری قائل است.

جو سازمانی؛ فضا یا جو سازمانی می تواند انگیزش، عملکرد و رضایت و انگیزه شغلی را تحت تاثیر قرار دهد و منظور از آن محیطی است که کارکنان سازمان در آن کار می کنند.

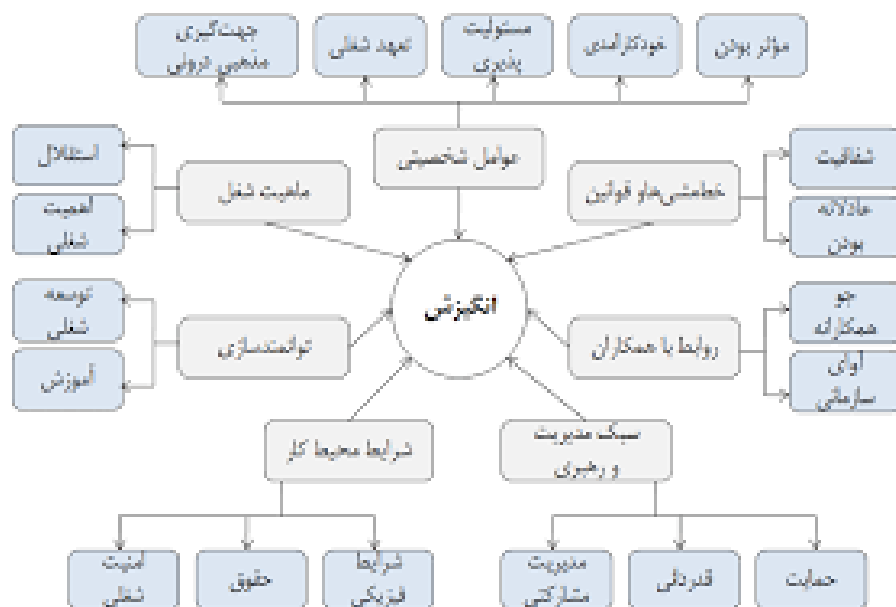
سرپرستی؛ به طور کلی رفتار با ملاحظه سرپرست ظاهراً با انگیزه شغلی همبستگی مثبت دارد. (میکلسن و همکاران، ۲۰۱۷). در دنیای امروز، نقش جامعه مدنی، سازمان های دولتی، غیردولتی و خیریه در کاهش فرهنگ فقر از اهمیت زیادی برخوردار است. کمیته امداد خمینی (ره) به عنوان موثرترین و بزرگترین نهاد سازمانی می تواند نقش مهمی در کمک رسانی داشته باشد. کمیته امداد امام از جمله اولین نهادهایی است که پس از گذشت مدت کوتاهی از پیروزی انقلاب اسلامی، با هدف ساماندهی و رسیدگی به وضعیت معیشت امور محرومان و نیازمندان کشور تأسیس شد. توجه به رفع مشکلات اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی طبقات محروم جامعه و رفع نیازهای اقشار محروم مورد توجه ویژه مدیران این نهاد است. با توجه به مسئولیت سنگینی که بر عهده یکایک کارکنان این نهاد قرار دارد، یکی از وظایف مدیران در کمیته امداد ایجاد آرامش و امنیت خاطر در کارکنان برای خدمت رسانی مطلوب به قشر محروم و آسیب پذیر جامعه است. در همین راستا کمیته امداد امام خمینی استان فارس، به عنوان نهادی دولتی و دارای قدمت زیاد و حجم بالای مراجعه کنندگان، به عنوان یک مرکز ارائه دهنده خدمات و کمک به اقشار پایین تر که نیازمند دریافت خدمات هستند، نقش مهمی در سلامت روانی افراد جامعه بر عهده دارد.

کاهش انگیزه کارکنان در سازمان مردمی کمیته امداد امام خمینی، به وجود آورنده مشکلات زیربنایی در این سازمان است. با کاهش انگیزه نیروی انسانی، بهره وری و عملکرد این سازمان، تحت تاثیر قرار می گیرد و کارآمدی آن و پاسخگویی به افرادی که به این نهاد مراجعه می کنند تقلیل می یابد. با توجه به مشاهده محقق در جریان انجام این پژوهش، یکی از عواملی که در سازمان مورد

<sup>1</sup> Mikkelsen

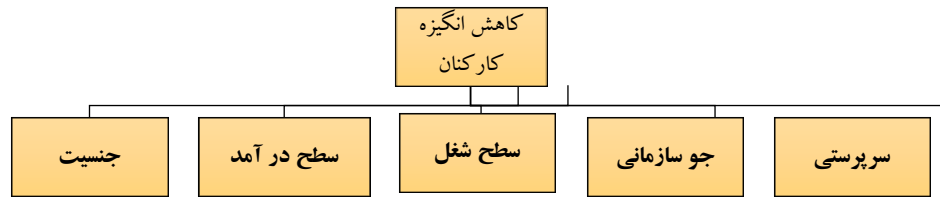
مطالعه می تواند باعث کاهش انگیزه کارکنان گردد، محیط اداری نامناسب آن می باشد. کارمندان این واحد، حدود هشت ساعت در هر روز را در این محیط کاری سپری می کنند. محیط کاری دلگیر و نه چندان جذاب سازمان مورد مطالعه، انرژی و روحیه کارمندان را کاهش می دهد. یکی دیگر از این عوامل، نداشتن امکان پیشرفت شخصی در این سازمان است. در کمیته امداد امام خمینی واحد فارس، امکان یادگیری و کسب تجربه های جدید وجود نداشته و کارمندان دچار دلزدگی از کار می شوند. همچنین همکاری ناکارآمد کارکنان و حقوق و پاداش ناکافی در این سازمان، موجب کاهش انگیزه کارکنان گردیده است. چرا که اغلب در این سازمان، به کارمندان اجازه ابراز نظر در مورد زمینه های کاری خودشان داده نمی شود. و نیز عدم پرداخت حقوق کافی در ازای کاری که کارمندان انجام می دهند باعث کاهش انگیزه آنها می شود.

در این پژوهش، محقق به دنبال شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه کارکنان در کمیته امداد استان فارس بوده است. با توجه به جدید بودن موضوع برای رسیدن به اهداف جامع، این شناسایی با استفاده از مدل تحلیل شبکه (ANP) به منظور بررسی کامل موضوع صورت می پذیرد. با توجه به آنچه بیان گردید، مسئله پژوهش اینگونه طراحی و تبیین می شود که عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه در کارکنان کدامند؟



شکل ۱- عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان (منبع: یافته های پژوهش)

در این تحقیق بر اساس ادبیات پژوهش پنج دسته از عوامل شامل جنسیت، سطح درآمد، سطح شغل، جو سازمانی و سرپرستی بعنوان عوامل مؤثر بر کاهش انگیزه کارکنان مورد بررسی قرار می گیرند. بر این اساس مدل تحقیق به شرح زیر توسعه داده شده است



شکل ۲- مدل مفهومی تحقیق (منبع: میکلسن و همکاران، ۲۰۱۷)

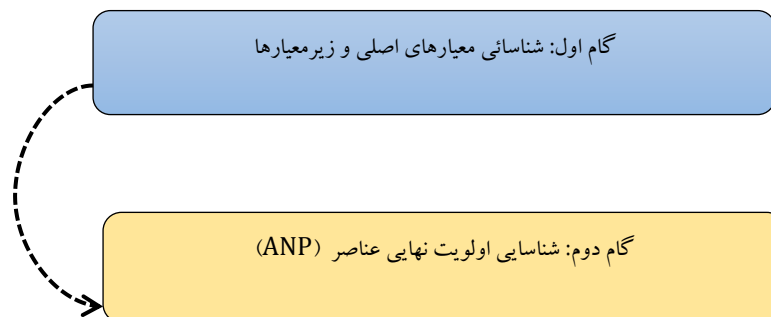
### روش شناسایی

جهت توضیح روش پژوهش نخست باید نوع پژوهش مشخص شود. به طور کلی روش های پژوهش در علوم رفتاری را می توان با توجه به دو ملاک هدف تحقیق و نحوه گردآوری داده ها تقسیم کرد. نظر به اینکه هدف اصلی از انجام این تحقیق، شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان است، می توان گفت پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی می باشد. تحقیق کاربردی پژوهشی است که با استفاده از نتایج تحقیقات بنیادی به منظور بهبود و به کمال رساندن رفتارها، روش ها، ابزارها، وسایل، تولیدات، ساختارها و الگوهای مورد استفاده جوامع انسانی انجام می شود. هدف تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). در اینجا نیز سطح گفتمان انتزاعی و کلی اما در یک زمینه خاص است. از سوی دیگر با توجه به اینکه در این پژوهش از روش های مطالعه کتابخانه ای و نیز روش های میدانی نظیر پرسشنامه استفاده شده است، می توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس ماهیت و روش، یک پژوهش توصیفی-پیمایشی است.

تحقیق حاضر در دو فاز اصلی انجام شده است که عبارتند از:

گام نخست) شناسایی مهمترین معیارها و زیرمعیارهای تحقیق: براساس ادبیات پژوهش معیارهای اصلی تحقیق شناسایی شده است که عبارتند از: جنسیت، سطح درآمد، سطح شغل، جو سازمانی و سرپرستی.

گام دوم) تعیین اولویت نهایی عناصر: در این فاز از تحقیق، با تکنیک فرایند تحلیل شبکه (ANP) این عوامل اولویت بندی شده است.



شکل ۳- الگوریتم اجرایی تکنیک ANP<sup>۱</sup>

<sup>1</sup> Analytical Network Process

هدف این مطالعه شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کاهش انگیزه کارکنان است. براساس ادبیات پژوهش و مصاحبه‌های تخصصی انجام شده، شاخص‌های اصلی شناسایی شده است. با استفاده از آزمون تی-تک نمونه به اعتبارسنجی شاخص‌ها پرداخته شده است. همچنین برای شناسایی الگوی روابط میان عناصر از روش دیمتل استفاده گردیده است. در نهایت با توجه به شبکه روابط شناسایی شده از روش فرایند تحلیل شبکه (ANP) برای رتبه‌بندی استفاده شده است. محاسبات تحلیل شبکه در نرم‌افزار Super Decision انجام شده است.

### شناسایی عوامل کاهش انگیزه کارکنان

در فاز اول این مطالعه از آزمون تی-تک برای اعتبارسنجی شاخص‌های کاهش انگیزش کارکنان استفاده گردیده است. دیدگاه کارکنان کمیته امداد آن امام همام پیرامون اهمیت شاخص‌های کاهش انگیزش با آزمون t تک‌نمونه بررسی شده است. فرضیه‌های این آزمون به صورت زیر تنظیم شده است:

فرض صفر ( $H_0$ ): شاخص مورد بررسی از دیدگاه کارکنان اهمیت ندارد.

فرض بدیل ( $H_a$ ): شاخص مورد بررسی از دیدگاه کارکنان اهمیت دارد.

از آنجا که داده‌ها با طیف لیکرت ۵ درجه گردآوری شده است میانگین عدد ۳ یعنی نقطه وسط طیف لیکرت در نظر گرفته شده است. بنابراین بیان آماری فرضیه‌های پژوهش بصورت زیر است:

$$\begin{cases} H_0: \mu \leq 3 \\ H_1: \mu > 3 \end{cases}$$

چون این مطالعه در سطح اطمینان ۹۵٪ بررسی شده است بنابراین اگر مقدار معناداری از سطح خطای ۵٪ کوچکتر باشد، فرض صفر رد شده و بنابراین ادعای آزمون تأیید خواهد شد. در این شرایط آماره آزمون t از مقدار بحرانی ۰.۰۵t یعنی ۱/۹۶ بزرگتر خواهد بود و هر دو کران فاصله اطمینان نیز مثبت خواهد شد. خلاصه نتایج آزمون t تک‌نمونه در جدول ارائه شده است.

جدول ۱- خلاصه نتایج آزمون t تک نمونه شاخص‌های کاهش انگیزش کارکنان

شاخص‌های کاهش انگیزه	میانگین	مقدار معناداری	آماره t	کران پایین	کران بالا
برابری جنسیتی	۳,۵۸۶	۰/۰۰۰	۹,۶۵	۳,۴۶۷	۳,۷۰۵
تبعیض جنسیتی	۳,۷۴۵	۰/۰۰۰	۱۱,۷۶	۳,۶۲۱	۳,۸۶۹
وابستگی شغل به جنسیت	۳,۷۲۹	۰/۰۰۰	۱۱,۰۸	۳,۶۰۰	۳,۸۵۸
سخت بودن شغل	۳,۴۱۴	۰/۰۰۰	۵,۴۶	۳,۲۶۶	۳,۵۶۳
فرصت‌های ارتقاء شغلی	۳,۲۶۷	۰/۰۰۰	۳,۴۶	۳,۱۱۶	۳,۴۱۸
چرخش شغلی	۳,۲۳۵	۰/۰۰۰	۳,۳۸	۳,۰۹۹	۳,۳۷۱
درآمد بالای شغلی	۳,۲۸۷	۰/۰۰۰	۳,۸۳	۳,۱۴۰	۳,۴۳۴
تناسب شغل با درآمد	۴,۳۸۶	۰/۰۰۰	۳۳,۱۹	۴,۳۰۵	۴,۴۶۸
جبران خدمت	۳,۸۲۱	۰/۰۰۰	۱۳,۶۵	۳,۷۰۳	۳,۹۳۹
استرس محیطی	۳,۸۷۳	۰/۰۰۰	۱۴,۸۷	۳,۷۵۸	۳,۹۸۷



## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای

شاخص های کاهش انگیزه	میانگین	مقدار معناداری	آماره t	کران پایین	کران بالا
فرهنگ مشارکتی	۳,۵۴۶	۰/۰۰۰	۸,۴۱	۳,۴۱۹	۳,۶۷۳
صمیمت و همدلی شغلی	۳,۳۲۳	۰/۰۰۰	۴,۵۶	۳,۱۸۴	۳,۴۶۲
نظارت سلسله مراتبی	۳,۵۵۰	۰/۰۰۰	۸,۳۸	۳,۴۲۱	۳,۶۷۸
سرپرستی خیرخواهانه	۳,۶۵۳	۰/۰۰۰	۱۰,۳۳	۳,۵۲۹	۳,۷۷۷
نظارت مستمر	۳,۵۹۸	۰/۰۰۰	۹,۰۴	۳,۴۶۸	۳,۷۲۷

میانگین دیدگاه کارکنان در تمامی موارد بزرگتر از حد وسط طیف لیکرت بدست آمده است. مقدار معناداری نیز ۰/۰۰۰ بدست آمده که کوچکتر از سطح خطای ۰/۰۵ است بنابراین میانگین مشاهده شده معنادار است. مقدار آماره t نیز در تمامی موارد از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگتر است. همچنین هر دو کران بالا و پایین فاصله اطمینان مقداری بزرگتر از صفر بوده (مثبت) و ادعای آزمون تأیید می شود. به استناد هریک از این یافته های آماری با اطمینان ۹۵٪ می توان گفت: شاخص های شناسایی شده در کاهش انگیزه کارکنان از اهمیت برخوردار هستند. برای تعیین میزان اهمیت شاخص ها از فرایند تحلیل شبکه استفاده شده است.

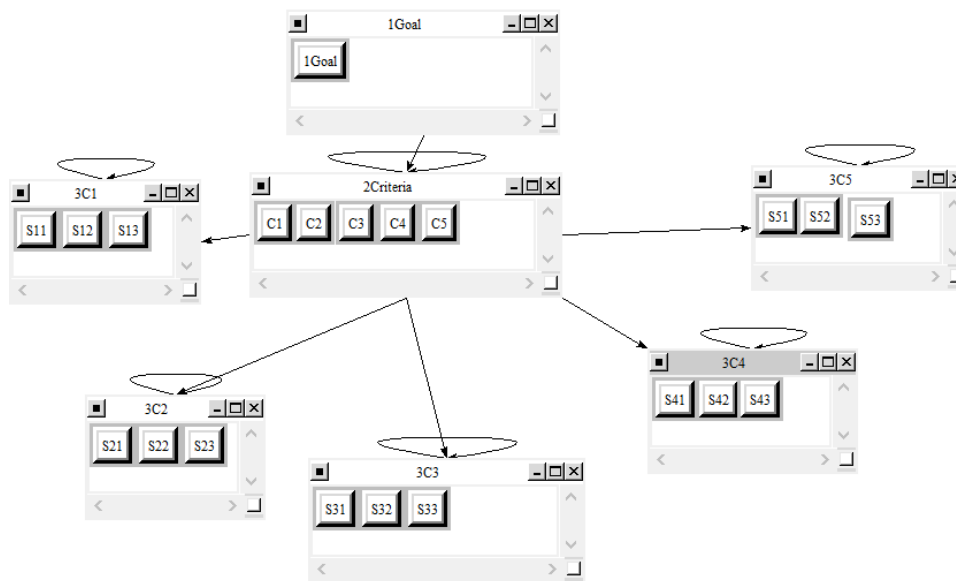
### اولویت بندی عوامل کاهش انگیزه کارکنان

جهت اولویت بندی عوامل کاهش انگیزه کارکنان از روش فرایند تحلیل شبکه استفاده شده است. عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان مطالعه عبارتند از: جنسیت، سطح شغل، سطح درآمد و جو سازمانی. برای هریک از این معیارها تعدادی زیرمعیار شناسایی شده است. در مجموع ۱۵ زیرمعیار به عنوان عوامل کاهش انگیزه کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است. هر یک از معیارهای اصلی با نماد ( $C_i$ ) و هریک از زیرمعیارها با نماد ( $S_{ij}$ ) در جدول نمایش داده شده است.

جدول ۲- عوامل کاهش انگیزه کارکنان

نماد	معیار های اصلی	نماد	زیر معیار ها
C1	جنسیت	S11	برابری جنسیتی
		S12	تبعیض جنسیتی
		S13	وابستگی شغل به جنسیت
C2	سطح شغل	S21	سخت بودن شغل
		S22	فرصتهای ارتقاء شغلی
		S23	چرخش شغلی
C3	سطح درآمد	S31	درآمد بالای شغلی
		S32	تناسب شغل با درآمد
		S33	جبران خدمت
C4	جو سازمانی	S41	استرس محیطی
		S42	فرهنگ مشارکتی
		S43	صمیمت و همدلی شغلی

نماد	معیار های اصلی	نماد	زیر معیار ها
C5	سرپرستی	S51	نظارت سلسله مراتبی
		S52	سرپرستی خیر خواهانه
		S53	نظارت مستمر



شکل ۴- الگوی شبکه روابط میان متغیرهای عوامل کاهش انگیزه کارکنان

لازم به ذکر است معیارها و زیرمعیارهای تحقیق با اندیس عددی بصورت جدول نامگذاری شده‌اند تا در جریان تحقیق به سادگی قابل ردیابی و مطالعه باشد. در این پژوهش برای تعیین وزن معیارها و شاخص‌های مدل از تکنیک تحلیل شبکه ای (ANP) استفاده شده است. مراحل انجام تحلیل به صورت زیر است:

- ۱- اولویت‌بندی عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان براساس هدف از طریق مقایسه زوجی
  - ۲- شناسایی روابط درونی میان عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان با تکنیک دیمتل
  - ۳- شناسایی روابط درونی میان زیرمعیارها با تکنیک دیمتل
  - ۴- اولویت‌بندی هر یک از زیرمعیارها در خوشه مربوط به خود از طریق مقایسه زوجی
  - ۴- محاسبه سوپرماتریس اولیه، سوپرماتریس موزون و سوپرماتریس حد
- به این ترتیب اولویت نهائی شاخص‌ها مشخص شده است.

### تعیین اولویت عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان براساس هدف

برای انجام تحلیل شبکه نخست عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان براساس هدف بصورت زوجی مقایسه شده‌اند. تکنیک ANP یک تکنیک رتبه‌بندی است و رتبه‌بندی در این تکنیک براساس مقایسه‌های زوجی صورت می‌گیرد. در مقایسه زوجی تمامی

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای

عناصر هر خوشه باید به صورت دو به دو مقایسه شوند. بنابراین اگر در یک خوشه  $n$  عنصر وجود داشته باشد تعداد مقایسه‌ها از رابطه ۱ محاسبه می‌شود. چون چهار معیار وجود دارد بنابراین تعداد مقایسه‌های انجام شده برابر است با:

**رابطه ۱: تعداد مقایسه‌ها زوجی**

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

$$\frac{n(n-1)}{2} = \frac{5(5-1)}{2} = 10$$

بنابراین ۱۰ مقایسه زوجی از دیدگاه گروهی از خبرگان انجام شده است. با استفاده از تکنیک میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جمع شده است و برای محاسبه وزن نهایی معیارها استفاده گردیده است. ماتریس مقایسه زوجی حاصل از جمع دیدگاه خبرگان در جدول ارائه شده است.

جدول ۳- تعیین اولویت عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

بردار ویژه	میانگین هندسی	C5	C4	C3	C2	C1	
۰,۱۶۰	۰,۸۵۹	۰,۷۴۹	۲,۴۶۱	۰,۳۰۶	۰,۸۳۱	۱	C1
۰,۱۸۲	۰,۹۷۴	۰,۶۳۳	۱,۴۶۷	۰,۷۸۶	۱	۱,۲۰۳	C2
۰,۲۹۴	۱,۵۸۰	۰,۵۴۳	۴,۳۶۱	۱	۱,۲۷۱	۳,۲۷۲	C3
۰,۰۹۹	۰,۵۳۲	۰,۶۷۱	۱	۰,۲۲۹	۰,۶۸۲	۰,۴۰۶	C4
۰,۲۶۵	۱,۴۲۱	۱	۱,۴۹۰	۱,۸۴۲	۱,۵۸۰	۱,۳۳۵	C5

بنابراین بردار ویژه اولویت عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان به صورت  $(W_{21})$  خواهد بود.

$$W_{21} = \begin{bmatrix} 0.160 \\ 0.182 \\ 0.294 \\ 0.099 \\ 0.265 \end{bmatrix}$$

براساس بردار ویژه بدست آمده:

عامل سطح درآمد با وزن ۰,۲۹۴ در رتبه ۱ قرار دارد.

عامل سرپرستی با وزن ۰,۲۶۵ در رتبه ۲ قرار دارد.

عامل سطح شغل با وزن ۰,۱۸۲ در رتبه ۳ قرار دارد.

عامل جنسیت با وزن ۰,۱۶ در رتبه ۴ قرار دارد.

عامل جو سازمانی با وزن ۰,۰۹۹ در رتبه ۵ قرار دارد.

C1		0.16000
C2		0.18200
C3		0.29400
C4		0.09900
C5		0.26500

شکل ۵- اولویت عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

نرخ ناسازگاری مقایسه‌های انجام شده ۰/۰۰۲ بدست آمده است که کوچکتر از ۰/۱ می‌باشد و بنابراین می‌توان به مقایسه‌های انجام شده اعتماد کرد.

### شناسایی روابط عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان (W22)

بر اساس مدل تحقیق گام بعدی محاسبه روابط درونی عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان جهت بدست آوردن سوپرماتریس W22 است. جهت انعکاس روابط درونی میان عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان از تکنیک دیماتل استفاده شده است. به طوری که متخصصان قادرند با تسلط بیشتری به بیان نظرات خود در رابطه با اثرات (جهت و شدت اثرات) میان عوامل بپردازند. لازم به ذکر است که ماتریس حاصله از تکنیک دیماتل (ماتریس ارتباطات داخلی)، هم رابطه علی و معلولی بین عوامل را نشان می‌دهد و هم اثرپذیری و اثرگذاری متغیرها را نمایش می‌دهد.

### محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم (X)

زمانیکه از دیدگاه چند کارشناس استفاده می‌شود از میانگین حسابی ساده نظرات استفاده می‌شود و ماتریس ارتباط مستقیم یا X را تشکیل می‌دهیم.

جدول ۴- ماتریس ارتباط مستقیم (X) عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

C5	C4	C3	C2	C1	
۲,۶۵	۲,۴۵	۲,۷۰	۲,۹۵	۰,۰۰	C1
۲,۱۰	۲,۰۰	۲,۵۰	۰,۰۰	۲,۸۰	C2
۲,۲۵	۲,۲۵	۰,۰۰	۲,۴۵	۲,۲۵	C3
۱,۸۵	۰,۰۰	۲,۵۵	۲,۸۵	۲,۶۰	C4
۰,۰۰	۲,۶۰	۳,۲۵	۱,۹۵	۱,۸۰	C5

### محاسبه ماتریس ارتباط مستقیم نرمال

ابتدا جمع تمامی سطرها و ستونها محاسبه می شود. بزرگترین عدد سطر و ستون k را تشکیل می دهد. براساس جدول بزرگترین عدد ۱۱ است و تمامی مقادیر جدول ۴- بر معکوس این عدد ضرب می شود تا ماتریس نرمال شود.

$$k = \max \left\{ \max \sum_{j=1}^n x_{ij}, \sum_{i=1}^n x_{ij} \right\} = 11$$

$$N = \frac{1}{11} * X$$

جدول ۵- ماتریس نرمال شده (N) عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

C5	C4	C3	C2	C1	N
۰,۲۴	۰,۲۲	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۰۰	C1
۰,۱۹	۰,۱۸	۰,۲۳	۰,۰۰	۰,۲۵	C2
۰,۲۰	۰,۲۰	۰,۰۰	۰,۲۲	۰,۲۰	C3
۰,۱۷	۰,۰۰	۰,۲۳	۰,۲۶	۰,۲۴	C4
۰,۰۰	۰,۲۴	۰,۳۰	۰,۱۸	۰,۱۶	C5

### محاسبه ماتریس ارتباط کامل

برای محاسبه ماتریس ارتباط کامل ابتدا ماتریس همانی (I) تشکیل می شود. سپس ماتریس همانی را منهای ماتریس نرمال کرده و ماتریس حاصل را معکوس می کنیم. در نهایت ماتریس نرمال را در ماتریس معکوس ضرب می کنیم:

$$T = N \times (I - N)^{-1}$$

جدول ۶- ماتریس ارتباط کامل (T) عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

C5	C4	C3	C2	C1	T
۱,۶۰	۱,۶۴	۱,۸۷	۱,۸۰	۱,۴۹	C1
۱,۴۳	۱,۴۷	۱,۶۹	۱,۴۲	۱,۵۴	C2
۱,۴۱	۱,۴۶	۱,۴۸	۱,۵۸	۱,۴۸	C3
۱,۴۶	۱,۳۶	۱,۷۵	۱,۶۸	۱,۵۸	C4
۱,۲۸	۱,۵۲	۱,۷۵	۱,۵۹	۱,۴۹	C5

این اوزان باید نرمال شود و در سوپرماتریس اولیه مورد استفاده قرار گیرد.

## نمایش نقشه روابط شبکه

برای تعیین نقشه روابط شبکه (NRM) باید ارزش آستانه محاسبه شود. با این روش می توان از روابط جزئی صرف نظر کرده و شبکه روابط قابل اعتنا را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آنها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگتر باشد در NRM نمایش داده خواهد شد. برای محاسبه مقدار آستانه روابط کافی است تا میانگین مقادیر ماتریس T محاسبه شود. از آنکه شدت آستانه تعیین شد، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچکتر از آستانه باشد صفر شده یعنی آن رابطه علی در نظر گرفته نمی شود. در این مطالعه ارزش آستانه برابر ۱/۵۵ بدست آمده است. بنابراین الگوی روابط معنی دار به صورت زیر است:

جدول ۷- الگوی روابط معنی دار عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

C5	C4	C3	C2	C1	
۱,۶۰	۱,۶۴	۱,۸۷	۱,۸۰	*	C1
*	*	۱,۶۹	*	*	C2
*	*	*	۱,۵۸	*	C3
*	*	۱,۷۵	۱,۶۸	۱,۵۸	C4
*	*	۱,۷۵	۱,۵۹	*	C5

با توجه به الگوی روابط می توان نمودار علی را ترسیم کرد:

جدول ۸- الگوی روابط علی عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

D-R	D+R	R	D	
۰,۸۱	۱۶,۰۰	۷,۶۰	۸,۴۰	جنسیت (C1)
۰,۵۱-	۱۵,۶۳	۸,۰۷	۷,۵۶	سطح شغل (C2)
۱,۱۴-	۱۵,۹۵	۸,۵۴	۷,۴۰	سطح درآمد (C3)
۰,۳۹	۱۵,۲۹	۷,۴۵	۷,۸۴	جو سازمانی (C4)
۰,۴۵	۱۴,۸۰	۷,۱۸	۷,۶۳	سرپرستی (C5)

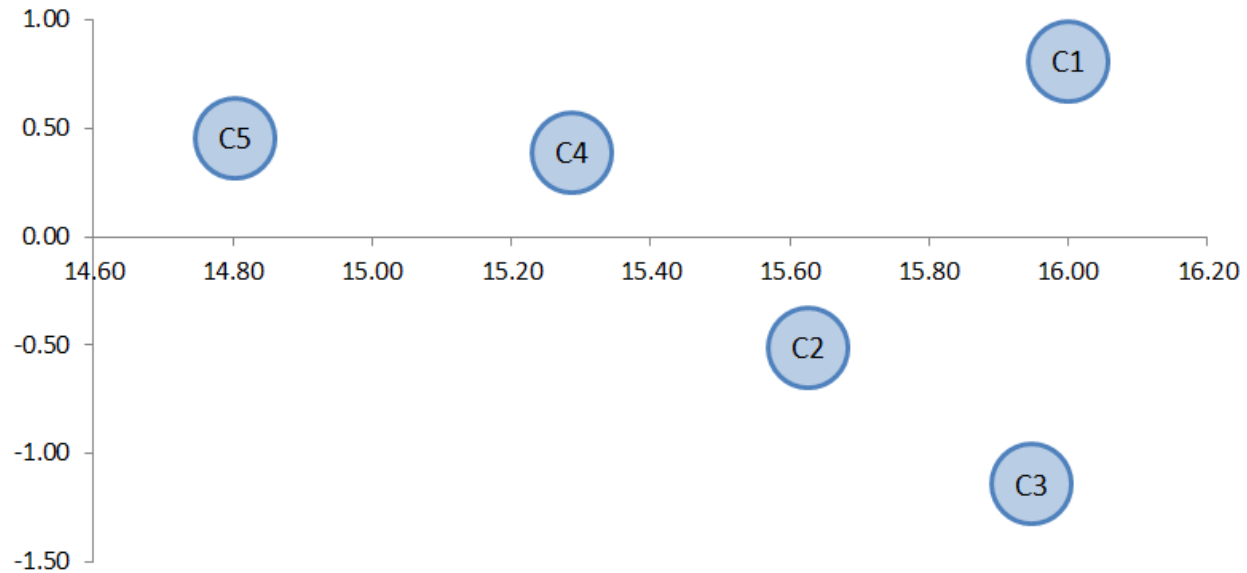
در جدول جمع عناصر هر سطر (D) نشانگر میزان تاثیرگذاری آن معیار بر سایر معیارها است. معیار جنسیت از بیشترین تاثیرگذاری برخوردار است.

- جمع عناصر ستون (R) برای هر عامل نشانگر میزان تاثیرپذیری آن معیار بر سایر معیارها است. در اینجا سطح درآمد از میزان تاثیرپذیری بسیار زیادی برخوردار است.

بردار افقی (D+R)، میزان تاثیر و تاثر عامل مورد نظر در سیستم است. به عبارت دیگر هرچه مقدار D+R عاملی بیشتر باشد، آن عامل تعامل بیشتری با سایر عوامل سیستم دارد. براین اساس معیار جنسیت بیشترین تعامل را با سایر معیارهای مورد مطالعه دارد.

## شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان با استفاده از مدل تحلیل شبکه ای

- بردار عمودی (D - R)، قدرت تاثیرگذاری هر عامل را نشان می دهد. بطور کلی اگر D - R مثبت باشد، متغیر یک متغیر علی محسوب می شود و اگر منفی باشد، معلول محسوب می شود. در این مدل سطح شغل و سطح درآمد متغیرهای معلول بوده و معیار جنسیت، سطح شغل و جو سازمانی متغیرهای علی هستند.



شکل ۶- نمودار مختصات دکارتی برون داد DEMATEL برای عوامل اصلی کاهش انگیزه کارکنان

### مقایسه و تعیین اولویت زیرمعیارها

در گام سوم از تکنیک ANP زیرمعیارهای مربوط به هر معیار بصورت زوجی مقایسه شوند.

### تعیین اولویت زیرمعیارهای جنسیت

زیرمعیارهای جنسیت عبارتند از: برابری جنسیتی، تبعیض جنسیتی و وابستگی شغل به جنسیت. در اینجا نیز از نظر گروهی از خبرگان استفاده شده است. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای جنسیت در جدول ارائه شده است.

جدول ۹- ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای جنسیت

بردار ویژه	میانگین هندسی	S13	S12	S11	
۰,۳۲۹	۱,۰۲۷	۰,۷۵۷	۱,۴۳۲	۱	S11
۰,۲۲۲	۰,۶۹۲	۰,۴۷۵	۱	۰,۶۹۹	S12
۰,۴۵۰	۱,۴۰۶	۱	۲,۱۰۴	۱,۳۲۱	S13

S11		0.32867
S12		0.22178
S13		0.44955

شکل ۷- اولویت زیرمعیارهای جنسیت

براساس بردار ویژه بدست آمده

شاخص وابستگی شغل به جنسیت با وزن ۰,۴۵ در اولویت ۱ قرار دارد.

شاخص برابری جنسیتی با وزن ۰,۳۲۹ در اولویت ۲ قرار دارد.

شاخص تبعیض جنسیتی با وزن ۰,۲۲۲ در اولویت ۳ قرار دارد.

نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست آمده است بنابراین مقایسه‌های زوجی سازگاری مناسبی دارند.

### تعیین اولویت زیرمعیارهای سطح شغل

زیرمعیارهای سطح شغل عبارتند از: سخت بودن شغل، فرصت‌های ارتقاء شغلی و چرخش شغلی. ماتریس مقایسه زوجی

زیرمعیارهای سطح شغل در جدول ارائه شده است.

جدول ۱۰- ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای سطح شغل

بردار ویژه	میانگین هندسی	S23	S22	S21	
۰,۳۵۲	۱,۰۵۹	۱,۵۹۲	۰,۷۴۷	۱	S21
۰,۳۰۱	۰,۹۰۶	۰,۵۵۶	۱	۱,۳۳۸	S22
۰,۳۴۶	۱,۰۴۱	۱	۱,۷۹۷	۰,۶۲۸	S23

S21		0.35235
S22		0.30130
S23		0.34635

شکل ۸- اولویت زیرمعیارهای سطح شغل

براساس بردار ویژه بدست آمده

شاخص سخت بودن شغل با وزن ۰,۳۵۲ در اولویت ۱ قرار دارد.

شاخص چرخش شغلی با وزن ۰,۳۴۶ در اولویت ۲ قرار دارد.

شاخص فرصت‌های ارتقاء شغلی با وزن ۰,۳۰۱ در اولویت ۳ قرار دارد.

نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست آمده است بنابراین مقایسه‌های زوجی سازگاری مناسبی دارند.



### تعیین اولویت زیرمعیارهای سطح درآمد

زیرمعیارهای سطح درآمد: درآمد بالای شغلی، تناسب شغل با درآمد و جبران خدمت. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای سطح درآمد در جدول ارائه شده است.

جدول ۱۱- ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای سطح درآمد

بردار ویژه	میانگین هندسی	S33	S32	S31	
۰,۳۳۴	۱,۰۱۰	۱,۰۰۴	۱,۰۲۶	۱	S31
۰,۳۸۸	۱,۱۷۶	۱,۶۶۹	۱	۰,۹۷۵	S32
۰,۲۷۸	۰,۸۴۲	۱	۰,۵۹۹	۰,۹۹۶	S33
S31				0.33400	
S32				0.38800	
S33				0.27800	

شکل ۹- اولویت زیرمعیارهای سطح درآمد

براساس بردار ویژه بدست آمده ب شاخص تناسب شغل با درآمد با وزن ۰,۳۸۸ در اولویت ۱ قرار دارد. شاخص درآمد بالای شغلی با وزن ۰,۳۳۴ در اولویت ۲ قرار دارد. شاخص جبران خدمت با وزن ۰,۲۷۸ در اولویت ۳ قرار دارد. نرخ ناسازگاری ۰/۰۶۸ بدست آمده است بنابراین مقایسه‌های زوجی سازگاری مناسبی دارند.

### تعیین اولویت زیرمعیارهای جو سازمانی

زیرمعیارهای جو سازمانی عبارتند از: استرس محیطی، فرهنگ مشارکتی و صمیمیت و همدلی شغلی. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای جو سازمانی در جدول ارائه شده است.

جدول ۱۲- ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای جو سازمانی

بردار ویژه	میانگین هندسی	S43	S42	S41	
۰,۳۹۸	۱,۲۱۰	۱,۴۲۹	۱,۲۴۰	۱	S41
۰,۲۶۱	۰,۷۹۵	۰,۶۲۳	۱	۰,۸۰۶	S42
۰,۳۴۱	۱,۰۳۹	۱	۱,۶۰۵	۰,۷۰۰	S43

S41		0.39800
S42		0.26100
S43		0.34100

شکل ۱۰- تعیین اولویت زیرمعیارهای جو سازمانی

براساس بردار ویژه بدست آمده شاخص استرس محیطی با وزن ۰,۳۹۸ در اولویت ۱ قرار دارد. شاخص صمیمیت و همدلی شغلی با وزن ۰,۳۴۱ در اولویت ۲ قرار دارد. شاخص فرهنگ مشارکتی با وزن ۰,۲۶۱ در اولویت ۳ قرار دارد. نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست آمده است بنابراین مقایسه‌های زوجی سازگاری مناسبی دارند.

## تعیین اولویت زیرمعیارهای سرپرستی

زیرمعیارهای سرپرستی عبارتند از: نظارت سلسله مراتبی، سرپرستی خیرخواهانه و نظارت مستمر. ماتریس مقایسه زوجی زیرمعیارهای سرپرستی در جدول ارائه شده است.

جدول ۱۳- تعیین اولویت زیرمعیارهای سرپرستی

بردار ویژه	میانگین هندسی	S53	S52	S51	
۰,۲۴۲	۰,۷۴۸	۰,۶۵۱	۰,۶۴۲	۱	S51
۰,۴۴۲	۱,۳۶۷	۱,۶۴۱	۱	۱,۵۵۷	S52
۰,۳۱۶	۰,۹۷۸	۱	۰,۶۰۹	۱,۵۳۶	S53

S51		0.24200
S52		0.44200
S53		0.31600

شکل ۱۱- تعیین اولویت زیرمعیارهای سرپرستی

براساس بردار ویژه بدست آمده شاخص سرپرستی خیرخواهانه با وزن ۰,۴۴۲ در اولویت ۱ قرار دارد. شاخص نظارت مستمر با وزن ۰,۳۱۶ در اولویت ۲ قرار دارد. شاخص نظارت سلسله مراتبی با وزن ۰,۲۴۲ در اولویت ۳ قرار دارد. نرخ ناسازگاری ۰/۰۰۳ بدست آمده است بنابراین مقایسه‌های زوجی سازگاری مناسبی دارند.

جدول ۱۴- خلاصه نتایج رتبه بندی شاخص های کاهش انگیزش

رتبه اهمیت	وزن نرمال	وزن کلی	شاخص های کاهش انگیزش
۱۱	۰/۰۶	۰/۰۳	برابری جنسیتی (S11)
۱۵	۰/۰۴۰۵	۰/۰۲۰۳	تبعیض جنسیتی (S12)
۳	۰/۰۸۲۱	۰/۰۴۱۱	وابستگی شغل به جنسیت (S13)
۶	۰/۰۷۱۱	۰/۰۳۵۶	سخت بودن شغل (S21)
۱۰	۰/۰۶۰۸	۰/۰۳۰۴	فرصت های ارتقاء شغلی (S22)
۷	۰/۰۶۹۹	۰/۰۳۵	چرخش شغلی (S23)
۴	۰/۰۸۰۳	۰/۰۴۰۱	درآمد بالای شغلی (S31)
۱	۰/۰۹۳۳	۰/۰۴۶۶	تناسب شغل با درآمد (S32)
۸	۰/۰۶۶۸	۰/۰۳۳۴	جبران خدمت (S33)
۵	۰/۰۷۴۶	۰/۰۳۷۳	استرس محیطی (S41)
۱۳	۰/۰۴۸۹	۰/۰۲۴۵	فرهنگ مشارکتی (S42)
۹	۰/۰۶۳۹	۰/۰۳۲	صمیمیت و همدلی شغلی (S43)
۱۴	۰/۰۴۵۴	۰/۰۲۲۷	نظارت سلسله مراتبی (S51)
۲	۰/۰۸۲۹	۰/۰۴۱۴	سرپرستی خیرخواهانه (S52)
۱۲	۰/۰۵۹۲	۰/۰۲۹۶	نظارت مستمر (S53)

بنابراین تناسب شغل با درآمد (S32) از بیشترین اهمیت در میان تمامی شاخص های موجود برخوردار است. سرپرستی خیرخواهانه (S52) از اولویت دوم برخوردار می باشد. وابستگی شغل به جنسیت (S13) و درآمد بالای شغلی (S31) و استرس محیطی (S41) نیز از اهمیت بالائی برخوردار هستند.

## نتایج و بحث

مطالعه حاضر با هدف شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان در کمیته امداد امام خمینی استان فارس انجام شده است. این تحقیق از نخستین مطالعه در داخل کشور است که به چنین موضوعی می پردازد. در مطالعات انجام شده خارجی نیز نمی توان پژوهش های مشابه زیادی برای تحقیق حاضر مشاهده کرد که این امر، نوآوری و جدید بودن این مطالعه را نشان می دهد. یافته های این پژوهش می تواند دارای هر دو دسته کاربردهای علمی و کاربردی باشد که به مدیران کمیته امداد امام خمینی امکان ارائه خدمات بهتر به مشتریان را می دهد. بر اساس نتایج بدست آمده از تکنیک AHP مهمترین عوامل موثر بر کاهش انگیزه کارکنان در کمیته امداد امام خمینی استان فارس به صورت زیر می باشد:

عامل سطح درآمد با وزن ۰,۲۹۴ در رتبه ۱ قرار دارد. زیر معیارهای عامل سطح درآمد عبارتند از درآمد بالای شغلی، تناسب شغل با درآمد، جبران خدمت. تعیین صحیح حقوق، یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت استعدادها در یک سازمان است. نظام حقوق و دستمزد، چیزی فراتر از یک مبادله‌ی ساده است. از دید یک کارفرما، میزان دستمزد، علاوه بر اینکه در توان مالی شرکت تأثیر می‌گذارد، در انگیزه‌دادن به کارکنان نیز بسیار مؤثر است. شرکت‌ها باید برای پرداخت دستمزدها به توانایی خود در پرداخت توجه کنند و تأثیرات تصمیم‌گیری خود، در زمینه‌ی میزان دستمزد را بررسی کنند. یافته‌های الهی و همکاران، (۱۳۹۸) و برایسون و همکاران، (۲۰۱۹) با نتایج بدست آمده در این تحقیق همسو می‌باشد.

عامل سرپرستی با وزن ۰,۲۶۵ در رتبه ۲ قرار دارد. زیر معیارهای عامل سرپرست عبارتند از نظارت سلسله مراتبی، سرپرستی خیرخواهانه، نظارت مستمر. سرپرست کسی است که کار را از طریق دیگران به انجام می‌رساند و مسوولیت رهبری و رفاه نیروی کار را به عهده دارد. سرپرست باید توانائی بهبود روش و تغییرپذیری در قسمت خود را داشته باشد. شغل اصلی سرپرست این است که کارکنان را در سطوح مختلف سازمان قرار دارند اداره کند. سرپرستی نقش حساس و مهم در سازمان‌ها است و بی‌شک باید گفت که حلقه‌ی ارتباطی بسیار مهم در زنجیره مدیریت و سازمان به حساب می‌آیند. یافته‌های هانایشا و همکاران، (۲۰۱۸) و الهامی و همکاران، (۱۳۹۷) با نتایج بدست آمده در این تحقیق همسو می‌باشد.

عامل سطح شغل با وزن ۰,۱۸۲ در رتبه ۳ قرار دارد. زیر معیارهای عامل سطح شغل عبارتند از فرصتهای ارتقاء شغلی، چرخش شغلی، درآمد بالای شغلی. منظور از شغل عبارت است از وظایف مستمر مربوط به پست ثابت سازمانی، یا شغل یا پستی که به طور تمام وقت انجام می‌شود. کار جنبه‌ای از زندگی است که صرف نظر از منابع مالی برخی از نیازهای اساسی آدمی نظیر تحرک روانی و بدنی، نیازهای اجتماعی و احساسات خود ارزشمندی را ارضاء می‌کند یافته‌های صفایی و همکاران، (۱۳۹۵) و وولف و همکاران، (۲۰۱۶) با نتایج بدست آمده در این پژوهش همسو می‌باشد.

عامل جنسیت با وزن ۰,۱۶ در رتبه ۴ قرار دارد. زیر معیارهای عامل جنسیت عبارتند از برابری جنسیتی، تبعیض جنسیتی، وابستگی شغل به جنسیت. عدم تبعیض میان زن و مرد از شعارهای جذابی است که ریشه آن را باید در دیدگاهی جست‌وجو کرد که به برابری جنسیتی زن و مرد معتقد است. هرچه محیط‌های کاری ناعادلانه و تبعیض‌آمیز باشد، کارفرمایان را در مسیر پویایی دچار مشکل می‌کند؛ برابری جنسیتی و تنوع در محیط کار باعث اعتبار بخشیدن و شهرت یک کسب و کار می‌شود. وجود چنین ارزش‌هایی افراد را ترغیب به همکاری با سازمان مربوطه خواهد کرد. یافته‌های رحمان سرشت و همکاران، (۱۳۹۷) و ینسن، (۲۰۱۸) با نتایج بدست آمده در این مطالعه همسو می‌باشد.

عامل جو سازمانی با وزن ۰,۰۹۹ در رتبه ۵ قرار دارد. زیر معیارهای عامل جو سازمانی عبارتند از استرس محیطی، فرهنگ مشارکتی، صمیمیت و همدلی شغلی. مفهوم جو سازمانی بر این واقعیت دلالت دارد که رفتار انسان در سازمان فقط بر اثر تعامل با رویدادهای مستقیم و بلاواسطه شکل نمی‌گیرد بلکه همچنین تحت تأثیر تعامل با نیروهای نامحسوس و ناپیدای سازمانی نیز قرار دارد. به طور کلی جو سازمانی ادراکاتی است که افراد از جنبه‌های گوناگون محیط سازمان دارند. یافته‌های انگوین و همکاران، (۲۰۲۰) و رحیمی و همکاران، (۱۳۹۷) با نتایج بدست آمده در این پژوهش همسو می‌باشد.

## محدودیت‌های پژوهش

هر پژوهشی با محدودیتهایی همراه است که برخی از آنها خارج از کنترل محقق بوده و حتی ممکن است در ابتدای کار خود را نشان دهند. هر چند در مطالعه حاضر سعی شده است با استفاده از یک روش پژوهشی مناسب، محدودیتهای تحقیق به حداقل برسد، با اینحال این پژوهش نیز به مانند هر پژوهش علمی دیگری عاری از محدودیت نبوده و در اینجا محدودیتهای آن را بر می شمیریم.

۱- کمبود انگیزه لازم در پاسخگویان جهت پاسخ دقیق به سؤالات.

۲- این پژوهش از لحاظ زمانی به شکل مقطعی انجام شده است که این امر، تعمیم یافته‌های تحقیق را با محدودیت مواجه می‌شود.

۳- تعدادی از شاخص‌های مورد استفاده در این تحقیق، بر اساس ادبیات و پیشینه پژوهش که عموماً ریشه در مطالعات انجام شده در خارج از کشور دارند استخراج شده است و مشکلات بومی ساختن این مطالعات قاعدتاً کاستی‌ها و محدودیتهایی را این مطالعه به همراه داشته است.

## پیشنهاد‌های کاربردی

عامل سطح درآمد با وزن ۰,۲۹۴، در رتبه ۱ قرار دارد. بر این اساس به مدیران ارشد و اجرایی پیشنهاد می‌شود نکات زیر را در برنامه اجرایی خود لحاظ نمایند:

۱- وظایف کارمندان را متناسب با توانایی‌های فیزیکی و حرفه‌ای آنان تعیین کنند.

۲- ایجاد فضای کاری آرام و بدون ترس و اهمیت دادن به نظرات کارشناسی کارکنان.

۳- با قدردانی به موقع از کارمندان، انرژی کاری آنان را افزایش دهند و حسن خلاقیت را در آنان تقویت کنند.

۴- توازن در نظام پرداخت حقوق و مزایا بر اساس توانایی و تخصص کارکنان.

عامل سرپرستی با وزن ۰,۲۶۵، در رتبه ۲ قرار دارد. بر این اساس به مدیران ارشد و اجرایی پیشنهاد می‌شود نکات زیر را مورد توجه خود قرار دهند:

۱- آموزش دادن و ارائه الگوهای صحیح مهارت‌های فنی و حرفه‌ای لازم به زیردستان.

۲- تعیین و تدارک ابزار کار و آماده سازی محیط کار مناسب به منظور تأمین بهداشت و ایمنی محیط کار.

۳- اتخاذ تصمیم، برنامه ریزی، تعیین وظایف کارکنان سطح عملیاتی و تعیین زمانبندی و زمان سنجی کارها. ۴- ایجاد ارتباط مؤثر و برقراری روابط انسانی در سازمان و هماهنگی و ارتباط صحیح میان واحدها.

عامل سطح شغل با وزن ۰,۱۸۲، در رتبه ۳ قرار دارد. بر این اساس به مدیران ارشد و اجرایی پیشنهاد می‌شود نکات زیر را در راس امور کاری خود قرار دهند:

۱- پاداش به کارکنان از طریق ارتقا شغلی در برابر عملکرد مثبت کارمندان.

۲- ایجاد چرخش شغلی برای کارکنان در سازمان از طریق جابجایی آنها در موقعیت‌های شغلی مختلف.

۳- ایجاد فرصتی برای کارکنان جهت کسب دانش و مهارت جدید و افزایش در آمد کارکنان.

عامل جنسیت با وزن ۰,۱۶ در رتبه ۴ قرار دارد. بر این اساس به مدیران ارشد و اجرایی پیشنهاد می شود نکات زیر را در برنامه اجرایی خود قرار دهند:

- ۱- ترویج فرهنگ برابری در محیط کار تا همه کارمندان از فرصت‌های برابر برای پیشرفت نیز برخوردار باشند.
  - ۲- جهت استفاده از مریان با تجربه در زمان مواجه شدن با چالش‌ها و موانع، مدیران باید موقعیتی را فراهم نمایند که این مریان فارغ از جنسیت در دسترس همه باشند تا بتوانند برابری جنسیتی در محیط کار را ترغیب و تشویق کنند.
  - ۳- تشویق برابری در محیط کار صرفاً با تعامل کارمندان زنان و مرد در سازمان.
- عامل جو سازمانی با وزن ۰,۰۹۹ در رتبه ۵ قرار دارد. بر این اساس راهکارهای زیر به مدیران اجرایی پیشنهاد می شود:
- ۱- از به کارگیری روش‌های مبتنی بر زور و اجبار در محیط کار اجتناب کنند و با علاقه و صرف وقت بکوشند تا دلایل کم کاری، غیبت از کار و بی حوصلگی کارکنان را شناسایی کنند.
  - ۲- علاقه و روحیه خوب و صمیمیت و همدلی شغلی را در کارکنان ایجاد و حفظ کنند.
  - ۳- تا آنجا که ممکن است مسئولیت‌های افراد را متناسب با علاقه مندی آنان انتخاب نمایند.

#### منابع فارسی :

- الهامی، سمیرا. تیموری، سعید. (۱۳۹۷)، مقایسه انگیزه شغلی و سازگاری بین فردی در کارکنان رسمی و بخش خصوصی مدیریت مخابرات مشهد، **ششمین کنگره علمی پژوهشی توسعه و ترویج علوم تربیتی و روانشناسی در ایران**، تهران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین.
- الهی، شعبان و سورانی، اعظم و رجب زاده، علی، (۱۳۹۸)، وضعیت یابی مولفه های انگیزه کارکنان و به اشتراک گذاری دانش قبل و بعد از پیاده سازی مدیریت دانش.
- رحیمی باغملک، جهانبخش؛ احمد نوروزی و حسین فتحی، (۱۳۹۷)، بررسی اثر نوع مشوق ها بر ایجاد انگیزه در بین کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان کهگیلویه و بویراحمد، **کنفرانس ملی اندیشه های نوین و خلاق در مدیریت**، حسابداری مطالعات حقوقی و اجتماعی، خوی.
- رضوی، سیدمصطفی؛ حبیب طاهری و بابک عرب خزاییلی، (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر ایجاد انگیزه در کارکنان برای وصول مطالبات معوق مطالعه موردی: بانک مسکن استان مازندران، **دومین کنفرانس بین المللی تحولات نوین در مدیریت**، اقتصاد و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی علامه خویی (ره) - شرکت بین المللی کوش،
- طالبی، فیروز؛ مجید فرزین منش و اسماعیل نوری، (۱۳۹۸)، بررسی میزان تاثیر انگیزه کاری بر رفتار شغلی اساتید مطالعه موردی: اساتید دانشگاه پیام نور مرکز میانه، **کنفرانس بین المللی ایده های نوین در مدیریت حسابداری، اقتصاد و بانکداری**، تهران- مرکز همایش سازمان مدیریت صنعتی، شرکت همایش آروین البرز،
- فضائلی، امید؛ ساره ایمانی فر و الهام حیدری، (۱۳۹۹)، اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان و سازمان از طریق ایجاد انگیزه و خلاقیت، **دومین کنفرانس بین المللی مدیریت، تجارت جهانی، اقتصاد، دارایی و علوم اجتماعی**، تهران، شرکت همایش آروین البرز،

گیو، احسان، (۱۳۹۸)، مدیریت عملکرد و ایجاد انگیزه نیرو های انسانی در سازمانها، دومین همایش سراسری علم و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران.

نیازی افرا، عاطفه؛ مرضیه منصوری حسن آبادی؛ نگین فخار و مریم مصدقیان شهرضایی، (۱۳۹۷)، بررسی میزان انگیزه درونی و بیرونی دانشجویان کارشناسی علوم انسانی در دانشگاه بوعلی سینا، کنفرانس ملی دستاوردهای نوین جهان در تعلیم و تربیت، روانشناسی، حقوق و مطالعات فرهنگی - اجتماعی، خوی، دانشگاه آزاد اسلامی زرگان - آموزش عالی علامه خویی وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری.

فهرست منابع غیر فارسی :

- Antoni, C. H., Baeten, X., Perkins, S., Shaw, J., & Vartiainen, M. (2015). Reward management-linking employee motivation and organizational performance: a special issue of the Journal of personnel psychology. *Journal of personnel psychology*, 14(3), 163-164.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession. *ILR Review*, 72(3), 749-773.
- Hitka, M., Kozubíková, L., & Potkány, M. (2018). Education and gender-based differences in employee motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 19(1), 80-95.
- Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics*, 12(1), 77-84.
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11(13), 3509.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20(2), 183-205.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 439-447.

## Identifying And Prioritizing The Factors Affecting The Reduction Of Staff Motivation Using Network Analysis Model In Imam Khomeini Relief Committee Of Fars Province

Shokoofeh Zare<sup>1</sup>, Mehdi Mehdizadeh Rostam<sup>2</sup>, Peyman Pirooz<sup>3</sup>

### Abstract

This study was conducted to identify and prioritize the factors affecting staff motivation in the Imam Khomeini Relief Committee in Fars Province. This research is based on the purpose of an applied research, and based on the nature and method of a descriptive-survey research. The statistical population of this study consists of 723 employees of Imam Khomeini's relief committee, of which a sample of 251 people has been selected using the Cochran's formula. Sampling was done randomly. In this study, two questionnaires were used to collect information to test the hypotheses. The first questionnaire is a 5-point Likert scale questionnaire for the initial screening of criteria and sub-criteria. This questionnaire consists of 5 dimensions and 15 questions. The second questionnaire is an expert questionnaire to prioritize criteria and sub-criteria based on pairwise comparison. To evaluate the validity of the Likert-based questionnaire, a face-to-content method was used. Cronbach's alpha coefficient was calculated to assess reliability. In the expert questionnaire, which is based on a pairwise comparison of all elements with each other, the probability that a variable is not considered is zero. Therefore, because all the criteria have been considered in this assessment and the designer is not able to orient the design in a specific way, so this questionnaire is valid in itself. In this research, the network analysis process has been used to prioritize the indicators. For this purpose, the pairwise comparison matrix has been used to determine the weight of the criteria. The process of performing the ANP technique was performed using Super Decision software. Based on the results: The income level factor with a weight of 0.294 is ranked 1st. The supervisor with a weight of 0.265 is ranked 2nd. The job level factor with a weight of 0.182 is ranked 3rd. The sex factor with a weight of 0.16 is ranked 4th. Organizational atmosphere factor with a weight of 0.099 is ranked 5th.

**Keywords:** income level, supervision, job level, gender, organizational climate Employee motivation.

---

<sup>1</sup> Department of Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran. shokufeh.zare2020@gmail.com

<sup>2</sup> Department of Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran (Corresponding Author) mehdizadeh5510@gmail.com

<sup>3</sup> Department of Management, Larestan Branch, Islamic Azad University, Larestan, Iran . peyman.pirooz@gmail.com