



## ارائه عوامل مهم تأثیرگذار در روحیه کارکنان

مرتضی خان محمدی، محمدحسین اسدی گرجی، میرعلی شیرافکن، سید محمود مصطفوی  
شرکت توزیع نیروی برق استان مازندران

### چکیده مقاله

نظریه رشد و تکامل علم بشری همراه با پیشرفت ابزارآنها نقش انسانی اهمیت بیشتری پیدامی‌کند همچنانکه میدانیم نیروی انسانی شریفترین، مهمترین و باارزش‌ترین عامل انسانی است. صنعت برق هم با دارا بودن پرسنل کارداران و متخصصان از این امر مستثنی نبوده و با وجود تکنولوژی بالا هرچه بر مهارت، تجربه و روحیه آنان افزوده شود گام مهمی در جهت افزایش بهره‌وری خواهد بود.

مقاله حاضر تلاش در جهت شناسایی و تعیین عوامل مهم ایجاد انگیزه و تأثیرگذار بر روحیه کارکنان با استفاده از روشهای آماری می‌باشد. که از نظر همکاران محترم خواهد گذشت.

## شرح مقاله :

نیروی انسانی با ارزش ترین سرمایه و منبع عظمت و کمال هر سازمانی است با وجود تکنولوژی ، نقش منابع انسانی بر کسی پوشیده نیست بنابراین موفقیت و پیشرفت هر سازمان رابطه مستقیم با نیروی انسانی آن دارد. براین اساس وظیفه مدیران است که ضمن شناسایی عواملی که موجب ایجاد انگیزه در کارکنان میشود با بکارگیری آن عوامل کارکنان را تشویق و ترغیب به تلاش و کوشش بیشتر جهت دستیابی به اهداف سازمان نمایند. برای هرمدیری در سازمان آگاهی از مسئله انگیزش کارکنان که درحقیقت پی جویی علت و سبب حرکت در رفتاراعضاء و افرادسازمان است ضرورت تام دارد.

کنکاش در مسئله انگیزش ، پاسخ به سئوالاتی از قبیل، چرا انسان در سازمان کارمی کند، چرا بعضی از افراد بسیارفعال و برخی کم کارند، علت علاقه و بی علاقه گی به شغل چیست، و... میباشد این قبیل سئوالات در واقع چراهای رفتارهای آدمی است که با موضوع انگیزش درارتباطند و پاسخ آنها درانگیزش وانگیزه های کارکنان خلاصه شده است.

بنابراین مدیریت مستلزم پدیدآوردن و نگهداری محیطی است که درآن افراد با هم وبصورت گروهی جهت دستیابی به اهداف مشترک تلاش نمایند. و دراین کار کامیاب نمیشود مگر اینکه بدانند چه چیزی انسانها را به تلاش و کوشش بیشتر وامیدارد و با احاطه به نحوه انگیزش کارکنان و انگیزه های آنان می توانند در تحقق اهداف سازمان به کمک کارکنان به سهولت گام برداشته و در انجام سایر وظایف خود نیز موفق باشند. لذا جهت نیل به اهداف سازمان ، مدیر باید قادر به شناسایی و بکارگیری عوامل مهم ایجاد انگیزه با توجه به موقعیت زمانی و مکانی باشد.

در این راستا جهت تعیین و شناسایی عوامل مهمی که موجب ایجاد انگیزه نزد کارکنان شاغل در حوزه ستادی میشود اقدام به استخراج و تجزیه و تحلیل نتایج پرسشنامه های تهیه شده در این خصوص که توسط کارکنان تکمیل شده با استفاده از روشهای آماری نموده ایم . ابتدا بطور اجمالی روشهای آماری بکارگرفته شده و در صفحات آتی به بررسی نتایج حاصله می پردازیم جهت بررسی صحت و سقم یا رد و پذیرش فرضیات ارائه شده در ستون اول جدول \*\*\* در یک جمع بندی کلی از آزمون % استفاده نموده ایم. لذا با توجه به میانگین های ارائه شده در ستون سوم جدول \*\*\* داریم.

$$\bar{X} = \sum_{i=1}^9 X_i / 9 = 3.28$$

$$\sigma_{\bar{X}} = 0.29$$

$$N=9$$

و با توجه به اینکه به هریک از پنج پاسخ هر سؤال (کاملاً مخالفم، مخالفم، بی تفاوت، موافقم، کاملاً موافقم) به ترتیب ارزش ۱ تا ۵ داده ایم. لذا میانگین تئوریک عبارت خواهد بود از:

$$\mu = (1+2+3+4+5)/5=3$$

حال با توجه به مقادیر حاصله اقدام به آزمون فرضیه قبول فرضیه‌های مطروحه در پژوهش:  $H_0$ :

رد فرضیه‌های مطروحه در پژوهش:  $H_1$ :

نموده‌ایم لذا داریم:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma_{\bar{X}}} = \frac{3.28 - 3}{0.26} = 0.96$$

لذا فرض صفر را میپذیریم یعنی عوامل ارائه شده بعنوان ایجاد انگیزه نزد کارکنان در حوزه ستادی شرکت توزیع نیروی برق استان مازندران تا حدود قابل قبولی وجود دارد امانه بصورت تبیین شده.

اگر  $X=0$  باشد لذا  $Z=0$  است پس در هر آزمونی اگر  $Z$  بزرگتر از صفر باشد بیانگر این نکته است که  $H_0$  از قوت بیشتری نسبت به  $H_1$  برخوردار است که نتیجه آن درست‌نهای چهارم و پنجم جدول \*\*\* از نظر شما می‌گذرد.

همچنین با استفاده از توزیع  $X^2$  اقدام به بررسی اختلاف نظر کارمندان و کارگران در خصوص تک تک فرضیه‌ها نموده‌ایم که در این ارتباط با استناد از فرمول:

$$X_{oh}^2 = \sum_{i=1}^2 \sum_{j=1}^5 \frac{(c_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$i =$	1	کارمند
	2	کارگر
$j =$	1	کاملاً مخالفم
	5	کاملاً موافقم

مقدار  $X^2$  مشاهده شده را برای هر فرضیه محاسبه نموده‌ایم که درستون هشتم جدول ارائه گردیده است. جهت محاسبه برآورد ملاک آزمون با استفاده از جدول  $X^2$  و در سطح  $0.05$  با  $4$  درجه آزادی ( $K=5$ ) مقدار آن برابر  $9.44$  خواهد بود.

لذا در آزمون بین کارمندان و کارگران در ارتباط با فرضیه اختلاف نظر وجود ندارد: II  
 بین کارمندان و کارگران در ارتباط با فرضیه اختلاف نظر وجود دارد: III

هرگاه  $X_{ob}^2 < X^2 = 9.44$  فرض صفر را می‌پذیریم یعنی کارمندان و کارگران در ارتباط با فرضیه مفروض هم عقیده‌اند. که حاصل محاسبات درستون نهم جدول آورده شده است. و در انتها جهت برآورد میزان همسویی از فرمول  $C.C = \sqrt{\frac{X_{ob}^2}{X_{ob}^2 + n}}$  که در آن  $n$  تعداد کل مشاهدات میباشد.

استناد نموده‌ایم که مقدار  $CC - 1$  بیانگر درصد همسویی نظرات کارمندان و کارگران میباشد که درستون دهم جدول ارائه گردیده است.

(جدول \*\*\*)

عنوان فرضیه	عناوین اماری	سوال				میانگین	$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{\sigma / \sqrt{n}}$	نتایج فرضیه	$\chi^2_{ob}$	$\chi^2_{cc}$	کارمندان و کارگران اختلاف نظر	CC حسرت و نواقص
		اول	دوم	سوم	چهارم							
بهاء دادن مدیران به کارکنان	$\bar{X}$	۳/۵۹	۲/۸۱			۳/۲	۰/۶۹	اثبات گردید	۳/۰۶	۹/۴۴	ندارند	۰/۲۱
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۷۶	۰/۹۷									
شرایط محیط کار مطلوب	$\bar{X}$	۳/۸۷	۲/۴۱	۲/۶۹	۲/۷۸	۳/۴۴	۱/۵۲	"	۱۴/۷۵	۹/۴۴	دارند	۰/۳۲
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۹۱	۰/۶۷	۱/۲۳	۱/۱۳							
تشویق و تنبیه	$\bar{X}$	۴/۲۵	۴/۷۲	۱/۰۲		۳/۷۴	۳/۵۵	"	۲/۲۶	۹/۴۴	ندارند	۰/۱۵
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۸	۰/۶۸	۰/۴۵								
بکارگیری انصاف صحیح و منطق	$\bar{X}$	۲/۴۷	۳/۰۹			۳/۷۸	۲/۶۸	"	۲/۱	۹/۴۴	ندارند	۰/۱۸
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۵۷	۱/۱۷									
جابجایی کارکنان در رشته شغل های مرتبط	$\bar{X}$	۳/۹	۲/۳۱			۳/۱۱	۰/۳۹	"	۲/۶۲	۹/۴۴	ندارند	۰/۲۰
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۶۹	۰/۹۶									
حقوق و دستمزدها مناسب	$\bar{X}$	۴/۰۹	۲/۹۷	۲	۱/۷۲	۳/۱۹	۰/۶۶	"	۳/۷۴	۹/۴۴	ندارند	۰/۱۷
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۹۶	۱/۱۲	۱/۰۸	۰/۷۳							
خدمات پرسنلی مناسب	$\bar{X}$	۳/۹	۲/۹۳	۲/۴۱		۳/۰۸	۰/۲۸	"	۴/۳۳	۹/۴۴	ندارند	۰/۲۱
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۶۴	۰/۸۴	۱/۱۳								
عدالت در اجرای طرح کارانه و پاداش	$\bar{X}$	۴/۲۵	۲/۰۹			۳/۱۷	۰/۵۹	"	۱۵/۲۹	۹/۴۴	دارند	۰/۴۴
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۰/۸	۰/۸۲									
نظام ترقیعات عادلانه	$\bar{X}$	۳/۶۲	۲/۳۱	۲/۶۲		۲/۸۵	-/۰۵۲	رد گردید	۱۶/۲۵	۹/۴۴	دارند	۰/۳۸
	$\bar{X}\sigma_{n-1}$	۱/۰۴	۱/۱۸	۱/۱۶								

## ۱- بهادادن مدیران و سرپرستان به کارکنان

یکی از عواملی که می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در افزایش روحیه پرسنل داشته باشد بهادادن و شخصیت دادن به پرسنل از سوی مدیران و سرپرستان آنان می‌باشد. لذا سازمانهایی که به این امر توجه دارند دارای کارکنانی با انگیزه و روحیه بالا هستند که مجموعاً افزایش بهره‌وری را بدنبال خواهد داشت.

در نظر سنجی که در این خصوص صورت پذیرفت ۶۳ درصد کارکنان معتقدند که بهادادن مدیران می‌تواند نقش قابل توجهی در افزایش روحیه آنان داشته باشد. و از این تعداد ۵۱ درصد معتقدند که این امر در سازمان آنها به خوبی اجرا می‌شود لذا این عامل فاقد آن نقشی است که باید برای بالابردن روحیه پرسنل دارا باشد.

با توجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران در این خصوص ۷۹ درصد همسویی دارد.

## ۲- شرایط محیط کار مطلوب

عامل مهم دیگری که نقش قابل ملاحظه‌ای در بالابردن روحیه کارکنان دارد وجود شرایط مطلوب در محیط کار از نظر نور، حرارت، سروصدا، ایمنی و ... می‌باشد بطوریکه وجود شرایط مطلوب در محیط کار موجب بوجود آمدن حس تعلق نزد کارکنان می‌گردد در بررسی بعمل آمده ۹۱ درصد بر این باورند که پیش بینی مسائل ایمنی در محیط کار موجب افزایش روحیه آنان می‌گردد. در این ارتباط تنها ۳۵ درصد کارکنان معتقدند که وسایل ایمنی کافی در محیط کار پیش بینی شده و ۴۸ درصد بر این باورند که محیط کارشان از شرایط مطلوب برخوردار است لازم به ذکر است با توجه به آزمون<sup>۲</sup> و ضریب توافق ملاحظه می‌گردد بین کارمندان و کارگران اختلاف نظر وجود دارد و در این ارتباط کارگران معتقدند که برای افزایش روحیه بیشتر نیازه ایجاد شرایط بهتر محیط کار می‌باشد.

## ۳- تشویق و تنبیه

از جمله عوامل مهمی که از دید باز جهت ایجاد انگیزه در پرسنل بکار می‌رفت عامل تشویق و تنبیه می‌باشد که بعنوان یک عامل پایدار نقش قابل توجهی در تکرار کارهای مثبت دارد. لذا مدیران جهت

ایجاد انگیزه در کارکنان باید به نحو شایسته‌ای از عوامل یاد شده که می‌تواند بصورت مادی یا معنوی مطرح شوند استفاده نمایند. بنابراین سازمانهایی که این امر را همت خود قرار داده‌اند موجبات افزایش روحیه و انگیزه کارکنان خود را فراهم نموده‌اند در بررسی بعمل آمده ملاحظه می‌گردد ۹۴ درصد کارکنان معتقدند که عوامل یاد شده می‌تواند موجب افزایش روحیه آنان گردد که ۳۶ درصد از آنان معتقدند که در قبال نوع فعالیتی که انجام داده‌اند مورد تشویق قرار گرفته‌اند. با توجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران در این خصوص ۸۵٪ همسویی دارد.

#### ۴- بکارگیری سیستم انتصاب صحیح و منطقی

در این قسمت هدف استفاده از یک سیستم صحیح و منطقی انتصاب که در آن لیاقت، شایستگی، تجربیات و مهارت افراد در سمت‌های مختلف اعم از سرپرستی و مدیریتی ملحوظ شده باشد. چنانچه سیستم انتصاب یک سیستم منطقی و علمی باشد اولاً کارکنان با توجه به اینکه انتصاب بر اساس شایستگی و استعداد صورت می‌پذیرد لذا راه را برای پیشرفت به رده‌های بالاتر ممکن می‌بینند عبارتی فرصت رشد و ترقی خواهند داشت که می‌تواند بعنوان یک عامل انگیزش بکار رود. ثانیاً امکان استفاده بهینه از دانش افراد در صنعت ممکن می‌گردد. در بررسی بعمل آمده ملاحظه گردیده است که با توجه به اینکه تمامی پرسنل اعتقاد به وجود یک نظام علمی و منطقی جهت انتصابها می‌باشند تنها ۴۱ درصد از آنان معتقدند که سیستم انتصاب بر اساس نظام منطقی صورت می‌پذیرد.

با توجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران ۸۲ درصد همسویی دارد.

#### ۵- جابجایی کارکنان در رشته شغل‌های مرتبط

از عوامل مهم دیگر ایجاد انگیزه نزد کارکنان چرخش یا جابجایی در رشته شغل‌های مرتبط بمنظور اولاً آشنایی بامشاغل بیشتر، ایجاد تنوع کاری و گوناگونی بخشیدن به شغل و ثانیاً مهارت بیشتر نزد آنان باشد.

در بررسی بعمل آمده ۷۲ درصد کارکنان معتقدند که جابجایی افراد در رشته شغل‌های مرتبط موجب افزایش انگیزه می‌شود و ۶۳ درصد آنان معتقدند که شرکت در این امر موفق نبوده‌است. بنابراین بمنظور افزایش روحیه و ایجاد انگیزه برای کارکنان باید جهت چند مهارت نمودن، آنان را در

رشته شغل‌های مرتبط جابجا نمود. باتوجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران ۸۰٪ همسویی دارد.

## ۶- حقوق و دستمزد متناسب

عامل دیگری که موجب ایجاد انگیزه و افزایش روحیه نزد کارکنان می‌گردد تناسب حقوق و دستمزد دریافتی با وضعیت و شرایط محیطی (اعم از بازار، سطح هزینه زندگی و ...) میباشد. چراکه پش‌تکار و دلگرمی کارکنان بامتناسب بودن حقوق دستمزد دریافت با هزینه زندگی رابطه مستقیم دارد. در بررسی بعمل آمده ملاحظه می‌گردد که ۷۸ درصد اعتقاد به ایجاد انگیزه باتوجه به عامل فوق میباشد و ۴۱٪ معتقدند که حقوق و دستمزد دریافتی آنان متناسب با میزان فعالیتشان نیست و ۷۵ درصد عامل فوق را بعنوان یکی از عوامل مادی مؤثر در ایجاد انگیزه می‌دانند و ۸۴ درصد معتقدند که حقوق و دستمزد دریافتی با هزینه زندگی آنان مطابقت ندارد بنابراین شرکت باید در جهت کاهش تفاوت حقوق دریافتی باتوجه به مهارت افراد با هزینه زندگی اقداماتی را مبدول نمایند. تا اولاً باعث کاهش بهره‌وری کارنگردد و ثانیاً انگیزه فعالیت را ازدست ندهند. باتوجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران در این خصوص ۸۳ درصد همسویی دارد.

## ۷- خدمات پرسنلی مناسب

تجربه نشان میدهد سازمانهایی که اقدام به ارائه خدمات پرسنلی مناسب (از جمله مددکاری، تعاونیهای مسکن، ایاب و ذهاب، انتشار نشریه و ... نموده‌اند موجبات افزایش روحیه و ایجاد انگیزه در کارکنان خود را فراهم نموده‌اند. در بررسی بعمل آمده نیز ملاحظه می‌گردد که ۷۵ درصد از کارکنان اعتقاد به تأثیر عامل فوق در افزایش انگیزه دارند و ۳۱ درصد موافق بانحوه و عملکرد واحد خدمات درمانی شرکت و ۳۸ درصد کلاً موافق خدمات پرسنلی که در شرکت ارائه می‌گردد میباشد.

بنابراین برای افزایش روحیه و انگیزه کارکنان باید خدمات پرسنلی در حد لازم بصورت مطلوب ارائه گردد. باتوجه به ضریب توافق بدست آمده نظرات کارمندان و کارگران در این خصوص ۷۹ درصد همسویی دارد.



## ۸- عدالت در اجرای طرح کارانه ، خصوصیات استثنایی و پاداش

عدالت و استفاده صحیح از امکانات رفاهی و پوششی حقوق و دستمزد میتواند نقش اساسی در بالابردن انگیزه پرسنل داشته باشد. در بررسی بعمل آمده ۷۸ درصد از کارکنان معتقدند که عامل فوق در ایجاد انگیزه مؤثر می باشد. در آزمون  $X^2$  ملاحظه میشود که بین نظریه کارمندان و کارگران در ارتباط با عامل فوق اختلاف نظر وجود دارد. و این مطلب بدین علت است که طرحهای یاد شده در ارتباط با کارگران کمتر اجرا میشود لذا عدم وجود پارامترهای فوق در خصوص آنان موجب کاهش انگیزه گردیده است بطوریکه ۹۲ درصد کارگران معتقدند که از امکانات یاد شده بصورت شایسته و عادلانه استفاده نمیگردد. بنابراین رعایت عدالت در پرداخت کارانه ، پاداش و خصوصیات استثنایی علاوه بر ایجاد انگیزه باعث افزایش روحیه کارکنان جهت فعالیت بیشتر خواهد شد.

## ۹- ترفیعات عادلانه

بکارگیری نظام ترفیعات عادلانه، منطقی و علمی بر اساس لیاقت و شایستگی کارکنان توسط مدیران و سرپرستان با استفاده از نظرات کارشناسی ، کارشناسان طبقه بندی مشاغل میتواند نقش قابل توجهی در افزایش روحیه کارکنان داشته باشد.

در بررسی انجام شده ۶۰ درصد کارکنان وجود عامل فوق را در افزایش انگیزه مؤثر دانسته و ۳۲ درصد اعتقاد به وجود ترفیع بر اساس شایستگی ، ۳۱ درصد معتقدند که برای احتساب رتبه ، عملکرد دقیق فرد مورد ارزیابی قرار میگیرد. که البته در ارتباط با فرضیه فوق بین کارمندان و کارگران اختلاف نظر وجود دارد و تنها ۶۲ درصد آنها با یکدیگر هم عقیده اند. بنابراین برای افزایش روحیه و انگیزه کارکنان باید جهت ترفیع رتبه ارزیابی عملکرد دقیق فرد مورد بررسی قرار گیرد تا منجر به بی علاقتی و نهایتاً ترک کار نگردد.

## پیشنهادهات

**الف)** بها و شخصیت دادن به پرسنل از سوی مدیران و سرپرستان این احساس را در فرد بوجود می آورد که فعالیت وی برای شرکت متبوع دارای اهمیت و مفید می باشد لذا در قبال مسئولیتهایی که به وی واگذار میشود. احساس مسئولیت بیشتری می کند.

**ب)** وجود شرایط مطلوب در محیط کار خصوصاً موارد ایمنی با توجه به خطرات موجود

در صنعت برق موجب ایجاد حس تعلق و آرامش در نزد کارکنان گشته بطوریکه با فکر آزادتری میتوانند به فعالیت بپردازند.

**ج) چنانچه از کارکنان بخاطر ارائه فعالیت شاخص و ممتاز قدردانی گردد میتواند بعنوان یک عامل پایدار نقش قابل توجهی در تکرار کارهای مثبت داشته باشد. عوامل تشویق و تنبیه (مادی، معنوی) دارای اثرات مؤثری در وادار کردن افراد به تلاش بیشتر جهت دستیابی به اهداف تعیین شده خواهد بود.**

**د) در صورت وجود یک سیستم صحیح و منطقی انتصاب که بر مبنای لیاقت، شایستگی، تجربیات و مهارت باشد پرسنل فرصت رشد و ترقی داشته لذا با افزایش فعالیت خویش سعی در ابراز لیاقت و شایستگی جهت تصدی پستهای بالاتر می نماید.**

**ه) چنانچه کارکنان در رشته شغل‌های مرتبط جایجا شوند باعث چند مهارت شدن آنان و همچنین تقویت روحیه و افزایش انگیزه را بدنبال خواهد داشت عبارتی شغل باید از حالت انحصاری خارج و امکان دستیابی به شغلها برای افراد با صلاحیت فراهم گردد.**

**و) حقوق و دستمزد دریافتی باید با سطح زندگی مطابقت داشته باشد تا عامل مهمی در ایجاد انگیزه کارکنان باشد و پرسنل با دلگرمی بیشتری فعالیت نمایند عبارت دیگر میزان مهارتی که فرد جهت رسیدن به اهداف شرکت بکار می‌گیرد با حقوق دریافتی سنخیت داشته باشد تا فرد جهت تأمین هزینه زندگی نیاز به اختیار نمودن شغل‌های دوم و سوم نباشد که در نهایت موجب کاهش راندمان کار و انگیزه گردد.**

**ز) خدمات رفاهی همیشه نقش انگیزش را در سازمانها ایفا می‌کند. و می‌تواند بعنوان عاملی جهت پوشش هزینه زندگی و افزایش روحیه کارکنان باشد.**

**ح) طرح کارانه، خصوصیات استثنایی و پاداش باید با توجه به عدالت و میزان کوششی که فرد در جهت رسیدن به اهداف شرکت مبذول می‌دارد، استفاده شود به عبارتی طوری از آنها استفاده نشود که عامل ضد انگیزه باشد بلکه در جهت بهره‌وری بالا بتوان از آن استفاده نمود.**

**ط) در خصوص ترفیع رتبه باید عملکرد واقعی فرد مورد ارزیابی قرار بگیرد تا عاملی جهت تشویق پرسنل فعال و عامل تحرک جهت سایر کارکنان باشد لذا ترفیع رتبه و تکمیل فرم ارزشیابی بایستی بدون هیچ گونه غرض و رزی صورت گیرد تا موجبات افزایش انگیزه کارکنان بشود.**

**ی) بکارگیری سبک مدیریت آشکار،** در این سبک مدیریت باید گزارش عملکرد خود و شرکت رایه کارکنان ارائه بدهد. اگرچه شکست و پیروزی در نتیجه کار همه پرسنل شرکت می‌باشد ولی کارکنان نقش خودشان را در این خصوص پیدا می‌کنند. هنگامیکه کارکنان ندانند که کسب و کاری که در آن فعالیت میکنند چگونه اداره می‌شود منجر به نارضایتی و شایعه پراکنی می‌شود با ارائه عملکرد اولاً پرسنل احساس می‌کنند که در فعالیت شرکت سهم بزرگی دارند. ثانیاً اعتماد میان مدیریت و کارکنان شرکت افزایش خواهد یافت. در غیر این صورت علاقه به کار را از دست خواهند داد.

**ک) مشارکت پرسنل در تصمیم‌گیری،** مشارکت دادن پرسنل در تصمیم‌گیری از جمله اقدامات مدیران موفق است بدین صورت با دخالت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری میتوان اطلاعات و مسائل و مشکلات را از آنان دریافت نمود تا به آسانی بتوان درک و پیچیدگیهای سازمان را تشخیص و در جهت رفع آن کوشش نمود. و این مشارکت دو حسن دارد اولاً "انظرات آنان استفاده می‌شود. ثانیاً" باعث افزایش روحیه آنان میگردد.

**ل) فراهم کردن زمینه خلاقیت و نوآوری و حمایت از کارکنان خلاق** می‌تواند عامل مهمی جهت افزایش روحیه و انگیزه آنان باشد چنانچه می‌دانیم انسانهای فعال زمینه‌ساز کارهای خلاق هستند بنابراین محیط کار کارکنان باید امکان خلاقیت و نوآوری را فراهم نماید بنابراین فراهم نمودن محیط نوآوری باعث افزایش روحیه کارکنان خلاق می‌شود.

**م) فروش سهام شرکت به کارکنان می‌تواند یکی از عوامل انگیزش باشد،** از این بابت که افراد با خرید سهام شرکت این تفکر را تداعی می‌نمایند که قسمتی از شرکت به خودشان تعلق دارد و باید در جهت رسیدن به اهداف شرکت تلاش نمایند و با بهره‌وری بیشتر کوشش نمایند نهایتاً اینکه با تلاش در سود شرکت با توجه به میزان سهام خریداری شده سهم خواهند بود و این عامل در وادار کردن کارکنان به تلاش بیشتر مؤثر خواهد بود.

در پایان عواملی که ذکر آن گذشت همگی از جمله عوامل مهمی هستند که نقش قابل توجهی در افزایش انگیزه و روحیه کارکنان دارند و هنگامیکه عوامل بصورت درست بکار برده شوند موجب ایجاد میل و علاقه بکار نزد کارکنان گشته و در نهایت اولاً "نیاز به نقش کنترلی بیش از حد نیست و ثانیاً" بهره‌وری هم افزایش خواهد یافت امید است که توانسته باشیم مهمترین عوامل ایجاد انگیزه را شناسایی، تشخیص و تبیین نمائیم.

## نتیجه:

برای بررسی عوامل موثر در افزایش روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه، پرسشنامه‌ای، براساس ۹ فرضیه تنظیم و بین کارکنان توزیع شده و با استفاده از توزیع نرمال و آزمون فرضیه، میزان بکارگیری آن در شرکت و درصد همسویی نظرات کارمندان و کارگران در خصوص هر یک از فرضیه‌ها بررسی شده و پیشنهاداتی در ۱۳ بند جهت بهبود وضعیت و اثربخشی با توجه به فرضیه‌های موجود ارائه گردید که از نظر خوانندگان گذشت.

## قدردانی

در پایان از زحمات کارکنان و کارشناسان شرکت توزیع نیروی برق استان مازندران که ما را در طراحی و تکمیل پرسشنامه ایجاد انگیزه در کارکنان مورد لطف و راهنمایی قرار دادند صمیمانه تشکر و قدردانی می‌نمایم.

امید است که مقاله حاضر بتواند ما را جهت رسیدن به اهداف مورد نظر یاری نماید.

## منابع :

- مدیریت امور کارکنان      تألیف بابک کاظمی انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ اول  
تاریخ انتشار ۱۳۷۰
- مدیریت رفتار سازمانی      تألیف دکتر رضائیان انتشارات دانشگاه تهران چاپ اول خرداد ۷۲
- مبانی رفتار سازمانی      ترجمه دکتر قاسم کبیری انتشارات دانشگاه آزاد سال ۱۳۷۳
- مدیریت عمومی      دکتر الوانی چاپ ششم ۱۳۷۲
- کندوکاوها و پنداشته‌ها      تألیف دکتر فرامرز رفیع پور انتشارات شرکت سهامی انتشار سال ۱۳۶۷
- اصول مدیریت      نوشته هرولد کونتز - سیریل اودانل - هاینز ویهریخ ترجمه دکتر فرهنگی  
، دکتر مهدویان ، دکتر طوسی ، سید امین الله علوی مرکز آموزش و مدیریت  
دولتی ۱۳۷۰