



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

The Pattern of Motivational Factors of Employees in order to Promote Innovation in Public Companies

Navid Fatehi Rad¹, Samaneh Karimi Afshar², Hossein Abu Saeedi³, Saeed Dehyadgari⁴, Ali Shujaei⁵, Mohammad Hadi Fatehnejad⁶

Abstract

Background & Purpose: Today, innovation is considered as a competitive and strategic advantage for taking advantage of opportunities to improve organizational performance. The main goal of the current research is to identify the key motivational factors in the employees of Kerman Regional Water Company in order to increase innovation.

Methodology: This research is applied in terms of its purpose and it is a mixed research in terms of its method. In the qualitative part, the theme analysis method was used, and in the quantitative part, the survey method was used. The statistical population in the qualitative part included executive experts of Kerman Regional Water Company who were selected by a purposeful judgment method, and in the quantitative part it included all employees of Kerman Regional Water Company, 245 of whom were selected according to Cochran's formula and by simple random sampling. The data collection tool was a semi-structured interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part. Qualitative data analysis was done with thematic analysis method and MaxQuda software, and quantitative data was done with the help of regression analysis and SPSS software.

Findings: After analysis, the research data were categorized into 10 main categories and 54 subcategories. The results of the prioritization of factors by network analysis (ANP) showed that managerial factors, legal factors, economic factors, structural factors, individual factors, cultural factors, socio-psychological factors, personality factors, educational factors and environmental factors in order of first priority. They are up to the tenth. Also, the results of the linear regression test using SPSS software showed that there is a direct linear relationship between the motivation variable and employee innovation.

Conclusion: Targeted investment in each of the motivational components of employees in the statistical community will cause their innovation to grow and flourish.

Keywords: *Employee Motivation, Human Resource Innovation, Kerman Regional Water Joint Stock Company.*

Citation: Fatehi Rad, Navid; Karimi Afshar, Samaneh; Abu Saeedi, Hossein; Dehyadgari, Saeed; Shujaei, Ali and Fatehnejad, Mohammad Hadi. (2021). The Pattern of Motivational Factors of Employees in order to Promote Innovation in Public Companies. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(13), 147-168.

1. Assistant Prof., Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: Fatehi.azaduniversity@gmail.com

2. PhD in Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: S_karimifshar@yahoo.com

3. PhD in Management, Faculty of Literature and Humanities, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. E-mail: H_abosaeidi@yahoo.com

4. Assistant Prof of Management Department, Faculty of Management and Economics, Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. E-mail: S_karimifshar@yahoo.com

5. Human Resources and Support Manager, Kerman Regional Water Joint Stock Company, Kerman, Iran. E-mail: Ali.shojaei60@yahoo.com

6. Director of Research, Planning and Economic Surveys, Kerman Regional Water Joint Stock Company, Kerman, Iran. E-mail: Hadi.fathnejad@yahoo.com

الگوی عوامل انگیزشی کارکنان در راستای ارتقای نوآوری در شرکت‌های دولتی

نوید فاتحی‌راد^۱، سمانه کریمی افشار^۲، حسین ابوسعیدی^۳، سعید ده‌یادگاری^۴، علی شجاعی^۵، محمدهادی فتح‌نژاد^۶

چکیده

زمینه و هدف: نوآوری امروزه به عنوان یک مزیت رقابتی و راهبردی برای بهره‌گیری از فرصت‌ها در جهت ارتقای عملکرد سازمانی مطرح است. هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی عوامل کلیدی ایجاد انگیزه در کارکنان شرکت آب منطقه‌ای کرمان در راستای افزایش نوآوری است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش انجام آن پژوهشی آمیخته است. در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی از روش پیمایش استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان اجرایی شرکت آب منطقه‌ای کرمان بود که به روش قضاوتی هدفمند انتخاب شدند و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان شرکت آب منطقه‌ای کرمان بود که تعداد ۲۴۵ نفر برابر فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه بود. تحلیل داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و نرم افزار مکس کیودا و داده‌های کمی به کمک تحلیل رگرسیونی و نرم افزار اسپس‌اس‌اس انجام شد.

یافته‌ها: داده‌های پژوهش پس از تحلیل در قالب ۱۰ مقوله اصلی و ۵۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند. نتایج اولویت‌بندی عوامل با تحلیل شبکه‌ای (ای‌ن‌پی) نشان داد که عوامل مدیریتی، عوامل قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری، عوامل فردی، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی-روانی، عوامل شخصیتی، عوامل آموزشی و عوامل محیطی به ترتیب از اولویت اول تا دهم قرار دارند. همچنین نتایج آزمون رگرسیون خطی با استفاده از نرم افزار اسپس‌اس‌اس نشان داد که بین متغیر انگیزش و نوآوری کارکنان رابطه خطی مستقیم وجود دارد.

نتیجه‌گیری: سرمایه‌گذاری هدفمند در هر یک از مولفه‌های انگیزشی کارکنان در جامعه آماری باعث رشد و شکوفایی نوآوری آنان خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: انگیزش کارکنان، نوآوری نیروی انسانی، شرکت سهامی آب منطقه‌ای کرمان.

استناد: فاتحی‌راد، نوید؛ کریمی، سمانه؛ ابوسعیدی، حسین؛ ده‌یادگاری، سعید؛ شجاعی، علی و فتح‌نژاد، محمد هادی. (۱۴۰۰). الگوی عوامل انگیزشی کارکنان در راستای ارتقای نوآوری در شرکت‌های دولتی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴(۱۳)، ۱۴۷-۱۶۸.

۱. استادیار گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. **رایانامه:** Fatehi.azaduniversity@gmail.com
۲. دکتری مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. **رایانامه:** S_karimiafshar@yahoo.com
۳. دکتری مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران. **رایانامه:** H_abosacidi@yahoo.com
۴. استادیار بخش مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید باهنر کرمان، کرمان، ایران. **رایانامه:** Dehyadegari@uk.ac.ir
۵. مدیر منابع انسانی و پشتیبانی، شرکت سهامی آب منطقه‌ای کرمان، کرمان، ایران. **رایانامه:** Ali.shojaei60@yahoo.com
۶. مدیر تحقیقات، برنامه ریزی و بررسی‌های اقتصادی، شرکت سهامی آب منطقه‌ای کرمان، کرمان، ایران. **رایانامه:** Hadi.fathnejat@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۰/۰۴/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: نوید فاتحی راد

نوع مقاله: پژوهشی

DOI: 10.22034/QJIMDO.2021.176625

مقدمه

افزایش نوآوری^۱ به ویژه نوآوری نیروی کاری نقشی اساسی در رقابت اقتصادی کشورهای در حال توسعه دارد. نگاه کارشناسانه به توسعه و سوددهی سازمان‌های ملی هر کشوری، مدیران ارشد آن کشور را به این نتیجه رسانده است که افزایش نوآوری نیروی انسانی از مهم‌ترین راه‌های پیشرفت دستگاه‌های اقتصادی و اداری است. پژوهشگران بر این باورند که افزایش نوآوری نیروی انسانی، ماحصل ترکیبی از پدیده‌های گوناگون است، که در هر سازمان و بر اساس شرایط آن متفاوت است (ماکیولایت و گایل^۲، ۲۰۱۴: ۱۲۷۲).

از آنجایی که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهم‌ترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش نوآوری است لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت. این نقش در سازمان‌های خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان یکه تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌شود. حال اگر این انسان با انگیزه، توانمند و بهره‌ور باشد سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار می‌گیرد و انواع نوآوری را محقق می‌سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور می‌کند و گرنه رکود و عقب‌ماندگی ارمان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه خواهد بود (آقائی و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۸). علاوه بر این، در بعضی از کشورها از جمله ایران، ارائه برخی از خدمات مانند آموزش و پرورش، بهداشت، آب و برق و سایر خدمات عمومی در اختیار دولت قرار دارد و از دیدگاه جامعه، عملکرد و نوآوری سازمان‌های مسئول در این رابطه به عنوان عملکرد و نوآوری دولت تلقی می‌شود. در همین راستا شرکت‌های آب منطقه‌ای به عنوان ارائه‌کنندگان خدمات آب‌رسانی و تامین آب مورد نیاز جامعه از این قاعده مستثنی نیست. بنابراین با توجه به اهمیت نوآوری نیروی کار در سازمان‌ها باید عوامل ارتقای این امر شناسایی شوند.

یکی از اصلی‌ترین دلایل کاهش نوآوری منابع انسانی عدم توازن درآمد و هزینه است و انگیزش^۳ منابع انسانی مهم‌ترین عامل آن است. تقریباً تمامی عوامل کاهش نوآوری نیروی انسانی به ضعف مدیریت ارتباط دارد. در این میان باید رابطه فرد با سازمان ارتباطی متقابل و دوطرفه باشد. مدیر موفق کسی است که محیط فرهنگی سازمان خود را که عاملی بسیار مؤثر در رفتارهای کارکنان است عمیقاً بشناسد و درک

^۱. Productivity

^۲. Maciulyte and Gaile

^۳. Motivation

کند و آن را در جهت اجرای برنامه‌های سازمان به کار گیرد. حقوق و مزایای افراد باید بر اساس ماهیت شغل، تخصص، تجارب و عملکرد افراد در برابر تغییرات و برنامه‌ها معین شود. اگر عملکرد افراد به دقت ارزیابی نشود و مطابق شایستگی به آنان امتیاز داده نشود یا به تعبیر دیگر، افراد شایسته از امتیازات بیشتر در سازمان برخوردار نشوند به تدریج فرهنگ کم کاری در آن سازمان به وجود می‌آید. پایین بودن حقوق و دستمزد در ایران در قیاس با شاخص هزینه زندگی در سال‌های اخیر موجب کم کاری و یافتن شغل‌های دوم و سوم شده است که نهایتاً موجب خسته‌تر شدن نیروی کار، کاهش بازدهی و بروز مشکلات روحی و روانی برای نیروی کار در خانواده‌های آنها شده است و نتیجتاً بر روی نوآوری نیروی کار تأثیری منفی گذاشته است. اگر نیازهای رفاهی و معیشتی نیروی کار، نظام شایسته‌سالاری، عدالت و انصاف بر اساس یک نظام جامع ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها عملی نشود به افزایش نوآوری نمی‌توان امید داشت (خالدی، ۱۳۹۷: ۴).

نیروی انسانی ارزشمندترین سرمایه هر سازمان است که عوامل زیادی بر عملکرد آن تأثیر می‌گذارند. یکی از این عوامل، انگیزش کارمندان است که در موفقیت یا شکست افراد در شغل‌شان نقش به‌سزایی دارد. انگیزه حالتی درونی است که انسان را برای انجام کار خاصی ترغیب می‌کند. افراد با انگیزه زیاد، با میل و علاقه و تلاش خستگی‌ناپذیر خود سعی می‌کنند کار و فعالیت شرکت یا سازمان را پیش ببرند و دیرتر از افراد دیگر از انجام دادن کارهای سخت و دشوار خسته می‌شوند (شعبانی بهار و شربتی، ۱۳۹۷: ۱۲۹).

از آنجایی که رفتار و فعالیت افراد از انگیزش یا نیازهای‌شان منتج می‌شود، مدیران با شناسایی و پیش‌بینی انگیزش و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت‌شان می‌توانند نیازهای‌شان و انگیزش‌شان را برآورده سازند و منابع انسانی سازمان را به گونه‌ای مناسب در جهت اهداف سازمان منتفع نمایند. بررسی عوامل موثر بر انگیزش کارکنان می‌تواند به تغییر سازمان برای تبدیل شدن به سازمانی پویا و توانا و دارای منابع انسانی برانگیخته کمک نماید (مرادی، ۱۳۹۶: ۶).

انگیزه از دیدگاه مزلو^۱ دارای یک دلیل اساسی از محتوای معنای کار است که در انجام وظایف فرد با پویایی‌های مختلفی روبرو خواهد شد که باعث دلسردی او می‌شود. برای تحقق انگیزه لازم است که در کارکنان تبدیل به یک حالت خود اجباری در انجام وظایف خود در قبال کامل‌ترین نتیجه شود (واهیودی^۲، ۲۰۲۲: ۴۶۷). انگیزه به علل رفتار اشاره دارد. هدف مدیران از بررسی میزان انگیزه کارکنان حصول اطمینان از یکی بودن جهت رفتارهای کارکنان و جهت کلی سازمان است؛ به این معنا که کارکنان به موقع در محل کار حاضر می‌شوند، در هنگام انجام وظایف شغلی خود مستقل عمل می‌کنند، مبتکر هستند و همواره ایده‌های خلاقانه‌ای را مطرح می‌کنند و همچنین به دیگر کارکنان سازمان یاری می‌رسانند (پاراشار^۳، ۲۰۱۶: ۹). یک فرد با انگیزه را می‌توان در سازمان به راحتی حفظ کرد و این امر سبب کاهش هزینه‌های سازمان می‌داد. از این رو، مدیران زمان کافی برای بررسی مسائل مهمتر دارد زیرا کارکنان با انگیزه می‌توانند تیم‌سازی کرده و به سرپرستان کمک کنند (بادوبی^۴، ۲۰۱۷: ۴۵). در مطالعات نیز نشان داده شده است که، متغیر انگیزش همیشه یکی از عوامل مهم در تأثیرگذاری بر عملکرد بوده است، حتی تا جایی که انگیزه یکی از عواملی است که بر عملکرد فرد غالب است (ترسیا و همکاران^۵، ۲۰۱۸).

بر کسی پوشیده نیست که انگیزه و تعهد کارمندان، عاملی برای موفقیت هر سازمانی است و ارتباطات درون سازمانی صحیح می‌تواند در تحقق این امر بسیار کارساز باشد. شناخت مسایل انگیزشی کارکنان برای بهبود عملکرد و افزایش نوآوری سازمان بسیار حایز اهمیت است. همچنین کسب چنین شناختی می‌تواند به بهبود کاربرد منابع انسانی سازمانی کمک شایانی کند و در جلوگیری از مقاومت کارکنان در مقابل تغییرات، کاهش محدودیت در بازده و مبارزه با ستیز و مجادله کاری کارکنان با یکدیگر کمک کند و به ایجاد یک سازمان سودآور منتهی شود (شهباززاده و علیلو، ۲۰۱۳۹۷: ۴ و صادق، ۱۳۹۷: ۴).

¹. Maslow

². Wahyudi

³. Parashar

⁴. Badubi

⁵. Theresia, et, al.

بر این اساس و با توجه به مطالعات جدید و پژوهش‌های بین‌رشته‌ای مختلف در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی باید با طرح موضوع انگیزش کارکنان و تحلیل ابعاد آن، راهکارهای ایجاد انگیزه در کارکنان در راستای افزایش نوآوری بررسی گردد تا همپای مسائل فنی این انگیزه‌ها موجب بهبود عملکرد و نوآوری نیروی کار و سازمان گردند. در این پژوهش به سوالات زیر پرداخته می‌شود: ۱- عوامل کلیدی موثر بر انگیزه کارکنان در راستای افزایش نوآوری شرکت آب منطقه‌ای کرمان چیست؟ ۲- اهمیت و اولویت‌بندی عوامل کلیدی چگونه است؟ ۳- چه رابطه‌ای بین انگیزش و نوآوری کارکنان وجود دارد؟.

پیشینه پژوهش

واژه انگیزش اولین بار در سال ۱۹۳۰ مطرح شد. در سال ۱۹۵۰، نظریه‌های محتوایی با تاکید بر نیازهای اشخاص ظاهر گردیدند. این نظریه‌ها استدلال نمودند که ویژگی‌های خاص شغل می‌تواند بر انگیزش کارکنان یا بی‌انگیزگی آنان تاثیر بگذارد. آغاز اواسط دهه ۱۹۶۰، دیدگاهی نوین در خصوص مطالعه انگیزش شغلی پدید آمد که از دیدگاهی پویا به انگیزش کاری می‌نگریست. نظریه‌های فرآیندی تلاش نمودند تا توضیح دهند که چگونه افراد انگیزش‌شان را آغاز، هدایت و حفظ می‌نمایند (کرزینسکی^۱، ۲۰۱۳:۳).

بسیاری از مفاهیم در حال ظهور در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ در سالیان اخیر بسط یافتند. در سال ۲۰۰۸، پژوهشگران دانشگاه هاروارد، نوه‌ریا، گرویزبرگ و لی^۲ مدل جدیدی از انگیزش کارکنان توصیف نمودند. آنان کل انگیزش را به عنوان مجموعه‌ای از چهار بخش عجین شدن با شغل، خشنودی و رضایت، تعهد و قصد استعفا و یا ادامه همکاری با شرکت تعریف کردند. به علاوه این محققان چهار سائقه اساسی که بسترساز انگیزش هستند را مطرح نمودند: ۱. سائقه کسب، ۲. سائقه تعلق و پیوند، ۳. سائقه درک و یادگیری، ۴. سائقه دفاع. نهایتاً آنان نتیجه گرفتند که برای بالا بردن انگیزش باید همه این چهار سائقه ارضا شوند. سائقه تعلق مهم‌ترین قسمت این مدل است (کرزینسکی^۱، ۲۰۱۳:۳).

انگیزش در حالت کلی به عنوان تلاش در جهت کسب هدف در نظر گرفته می‌شود و تمرکز بر اهداف سازمانی در راستای رفتارهای مربوط به کار است. شدت،

^۱. Korzynski

^۲. Harvard, Nohria, Gruysberg and Lee

توصیف می‌کند که یک فرد چقدر سخت تلاش می‌کند. هر چند، شدت بالا غیر محتمل است که به خروجی‌های عملکرد شغلی مطلوب منجر گردد مگر آنکه تلاش‌ها، در جهتی که سازمان را منتفع سازند هدایت شوند. به علاوه، کیفیت تلاش نیز به اندازه شدت آن مد نظر قرار می‌گیرد. انگیزش دارای بعد استمرار است و این معیار تعیین می‌کند که فرد چه مدت زمانی می‌تواند به تلاشش ادامه دهد. افراد برانگیخته شده برای دستیابی به اهداف‌شان به اندازه کافی به تلاش‌شان ادامه می‌دهند (رابینز^۱، ۱۷:۲۰۱۸). انگیزش فرایندی انرژی‌زا، بهبوددهنده نگرش‌ها و حفظ کننده رفتار و عملکرد خوب است. انگیزه در کار نیروهای انرژی‌زایی هستند که از داخل و بیرون فرد نشأت می‌گیرند و بر آغاز فعالیت، مسیر، شدت و مدت عملکرد وی تأثیر می‌گذارند (کانفر و چن^۲، ۱۶:۲۰۱۷). انگیزه یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر سرعت، شدت، جهت و پایداری رفتار انسان است. انگیزش یک فرآیند است که رفتار را آغاز می‌کند و مداوم تعریف می‌شود (فیرات و همکاران^۳، ۱۸:۲۰۱۸). انگیزش تمایل به انجام کاری برای رسیدن به رضایت و عملکرد است. انگیزش تمایلی است در فرد که وی را وادار به عمل می‌کند یا چیزی که به عنوان پایه یا علت اعمال فرد محسوب می‌شود (پاداو و همکاران^۴، ۲۱:۲۰۲۱).

اهمیت ایجاد انگیزه در نیروی انسانی؛ در تشکیل هر سازمان عوامل و عناصر مختلفی نقش دارند که یکی از مهم‌ترین این منابع نیروی انسانی است که بدون شک در جهت نیل به اهداف و خواسته‌های سازمان نقش تعیین کننده‌ای دارد و چنانچه این عامل حذف شود، آنچه باقی می‌ماند به خودی خود قابل استفاده نمی‌باشد و آنچه که نیروی انسانی را تقویت می‌کند تا در جهت برنامه‌های سازمان حرکت کند، عاملی جز انگیزه نخواهد بود. امروزه دیگر مدل مدیریت سنتی که در آن مدیر کنترل می‌کند و کارکنان تحت نظارت هستند، کارآمد نیست و نقش مدیریت به منظور ایجاد محیط کار توانمند، باید از چارچوب ذهنی، فرماندهی و کنترل محیط، به حس مسئولیت و احترام متقابل به کارکنان تبدیل شود. هر فرد برای انجام فعالیت به دو عامل اصلی دانش و انگیزه نیاز دارد که در پرتو برخورداری از این دو عامل می‌توان انجام موفق هر فعالیت هدفمندی را پیش بینی کرد و در مجموع افراد به

¹. Robbins

². Kanfer and Chen

³. Firat, et al.

⁴. Padave

واسطه این عوامل است که صاحب قدرت خواهند بود و با افزایش سطح این دو عامل هر سازمان می‌تواند تصویر روشنی از آینده را برای دستیابی به اهدافش ترسیم نماید. عدم استفاده بهینه از منابع انسانی به عنوان یکی از ورودی‌های سیستم سازمانی ناشی از فراوانی و دسترسی آسان به نیروی انسانی، رشد فزاینده بیکاری، عدم وجود فرصت‌های شغلی جایگزین و اجبار به ماندن در سازمان و ... است. نیروی انسانی به همان اندازه نیز می‌تواند مشکل‌ساز باشد و مدیران را در دستیابی به اهداف سازمانی مستأصل سازد. لذا به این خاطر است که فرایند حفظ و نگهداری منابع انسانی اهمیت پیدا می‌کند (محمدی، ۱۳۹۵: ۷).

نظریه‌های انگیزش؛ تحویل اندیشه مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان، سه مرحله نسبتاً متمایز را پشت سر گذاشته است. در نخستین نظرات انگیزش به ارائه الگوی منحصر به فردی از انگیزش پرداخته شده که آن را درباره هر کارگر و کارمند و در هر موقعیتی قابل صدق می‌دانند. این دیدگاه‌ها عبارتند از مدل سنتی، مدل روابط انسانی و مدل منابع انسانی.

۱. مدل سنتی: مدل سنتی انگیزش با نام فردریک تیلور^۱ و مکتب مدیریت علمی همراه است. تیلور هنر مدیریت را به عنوان ابزار شکل‌دهنده رابطه مدیران و کارگران مورد ملاحظه قرار داد و عامل انگیزش را صرفاً براساس مهارت بیشتر و تولید کارایی بیشتر دانسته و تشویق و تنبیه را مورد تاکید قرار می‌دهد (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳).

۲. مدل روابط انسانی: روابط انسانی حاصل مطالعات هاثورن^۲ بود. طبق این نظریه انسان‌ها به جز پول با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. کارهای تکراری و کسالت‌آور موجب کاهش انگیزه کارکنان می‌شود اما رفتار اجتماعی موجب افزایش انگیزه و کارایی کارکنان می‌شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳).

۳. مدل منابع انسانی: از دهه ۱۹۶۰ به بعد مشخص شد که نظریه‌های کلاسیک و روابط انسانی، تاثیر روابط اجتماعی و ساختار رسمی را نادیده گرفته و مفروضات مدل روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسانی را در محل کار ارائه می‌داد. مدل‌های معاصر انگیزشی بر این فرض هستند که عوامل زیادی قادر به تاثیر گذاری در رفتار انسان می‌باشد. این عوامل شامل اهمیت نظام پاداش، تاثیرات اجتماعی، ماهیت شغل، الگوی رهبری، نیاز و ارزش‌های کارکنان و ادراک خود از محیط کار است (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳). در سال ۱۹۷۰ کمپل و همکارانش^۳ تئوری‌های انگیزش را در دو چارچوب کلی زیر تقسیم کردند.

^۱. Frederick Taylor

^۲. Hawthorne Studies

^۳. Campbell, et, al.

۱. نظریه‌های محتوایی: نظریه‌های محتوایی از توصیف «هست» و «نیازها» صحبت می‌کنند و نظریه پردازان محتوایی درصدد شناخت و مشخص کردن عواملی هستند که موجب انگیزش انسان برای کار می‌شود. به عبارت دیگر تئوری‌های محتوایی بیشتر به مسائل درونی انسان و عوامل انگیزش توجه دارند و در جستجوی چیزهایی هستند که رفتار فرد را برای انجام کار فعال می‌سازد (سیدجوادین، ۱۳۹۵). این رویکرد شامل موارد زیر است: نظریه سلسه مراتب نیازها، نظریه دو عاملی هرزبرگ، نظریه X و Y، نظریه نیازهای سه گانه آلدرفر و نظریه نیازهای اکتسابی مک کلند.

۲. نظریه‌های فرآیندی: این نظریه‌ها بیشتر به چگونگی انگیزش می‌پردازند. آنان بیشتر به فرآیندهای روانشناسی و رفتاری می‌پردازند که افراد را بر می‌انگیزانند. نظریه‌های فرآیندی در تلاشند تا روابط بین متغیرهای پویایی که انگیزش را شکل می‌دهند و نیز اقداماتی که لازمند تا بر رفتار و اقدامات اثر بگذارند را شناسائی کنند. این نظریه‌ها به اینکه چگونه رفتار شروع شده است، جهت یافته و پایدار گردیده است، مرتبط هستند. این نظریه‌ها بر فرآیند واقعی انگیزش تاکید دارند (اسکانیوا و موکورو^۱، ۲۰۱۳: ۷۴). این رویکرد شامل موارد زیر است: نظریه انتظار نظریه برابری، نظریه اسناد، نظریه هدفگذاری و نظریه ارزیابی شناختی.

نوآوری

در محیط‌های بسیار پیچیده و پویای امروزی نوآوری عامل تواناساز سازمان برای خلق ارزش و حفظ مزیت رقابتی به شمار می‌رود (سابرامانیام و یانت^۲، ۲۰۰۵). در چنین شرایطی وجود رقابت فزاینده، دگرگونی‌های شدید محیطی، نااطمینانی محیطی، و تغییرات فناورانه سازمان‌ها را وادار کرده تا نوآوری را به عنوان رکن اصلی راهبرد سازمان برگزینند (زارع و همکاران، ۱۳۹۸). در چنین شرایطی سازمان‌ها نه تنها به بهسازی فرایندهای جاری خود توجهی ویژه دارند بلکه به شناسایی فرصت‌های بالقوه جدید برای بهبود قوت‌ها و پایدارسازی بهره‌وری خود نیز تاکید دارند (شیپرز و استورم^۳، ۲۰۱۹). نوآوری را می‌توان به عنوان پذیرش ابزار، سیستم، سیاست، برنامه، فرایند، محصول یا خدمت جدید پنداشت که می‌تواند از درون سازمان ایجاد شود یا از خارج سازمان کسب شود و برای سازمان جدید است. این تعریف جامع از نوآوری اغلب گونه‌های آن را در بر می‌گیرد (هالت و همکاران^۴، ۲۰۰۵). نوآوری

¹. Eskanyua and Mukuru

². Subramaniam and Youndt

³. Scheepers and Storm

⁴. Hult et al.

می‌تواند با رویکرد از پایین به بالا انجام شود که در این حالت مبتنی بر و برخاسته از فرهنگ سازمانی است یا ممکن است با رویکرد از بالا به پایین انجام شود که نمایانگر رویکرد مدیریتی بینش‌محور است (البلوشی و همکاران^۱، ۲۰۲۱).

نوآوری انواع متفاوت و دسته‌بندی‌های گوناگونی از جمله نوآوری غیرفناورانه (سازمانی) و نوآوری فناورانه (محصولی) دارد. از دیدگاه جیمنز و همکاران^۲ (۲۰۰۸) مولفه‌های تشکیل‌دهنده نوآوری سازمانی عبارتند از: ۱) نوآوری تولیدی (بهره‌برداری موفق از ایده‌های جدید): فرایندی است که شامل طراحی فنی، تحقیق و توسعه، تولید، مدیریت و فعالیت‌های مورد نیاز برای ارائه محصولات جدید یا بهبود یافته است (الگری و همکاران^۳، ۲۰۰۶). ۲) نوآوری اداری (بر درون سازمان تاکید و توجه دارد): به فرایندهای اداری، کنترل بودجه و نیروی انسانی سازمان توجه دارد (جانتز^۴، ۲۰۰۶). ۳) نوآوری فرایندی (ایجاد فرایندی جدید یا بهبود فرایند فعلی): این نوآوری به ایجاد روش تولید جدید یا بهبود یافته اشاره دارد و شامل تغییر در روش‌ها، تجهیزات یا فناوری است (تان و ناسوردین^۵، ۲۰۱۱).

پیشینه تجربی

برومن و همکاران^۶ (۲۰۱۶) تحقیقی با عنوان شاخص انگیزه بیرونی: ابزاری جدید برای مدیریت نوآوری نیروی کار انجام دادند. جامعه آماری تحقیق دانشگاه‌های دو کشور اسپانیا و آلمان بودند. نتایج نشان داد که انگیزه بیرونی بر نوآوری نیروی کار از طریق متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثرگذار است. زینال^۷ (۲۰۱۷) در تحقیقی با عنوان تأثیر انگیزه و انضباط کاری بر نوآوری کار به بررسی این تأثیر پرداخت. نتایج حاکی از آن بود که انگیزش و انضباط کاری با هم بر نوآوری کار تأثیر معنی داری دارند. العبادی و اکیوگوم-مناسه^۸ (۲۰۱۹) تحقیقی با عنوان تأثیر عوامل انگیزشی بر نوآوری کارکنان صنعت ساختمان اردن انجام دادند. نتایج حاکی از آن بود که ده عامل کلیدی انگیزشی شامل رشد شخصی، شغلی بهبود، پرداخت به موقع، توانایی تصمیم‌گیری، شغل شایسته و محترمانه، پاداش، مقدار پرداخت، شغل با مسئولیت بالا، کارهای چالش برانگیز، قدردانی از کار و همکاری

1. Alblooshi et al.

2. Jimens et al.

3. Alegre et al.

4. Jantz

5. Tan and Nasurdin

6. Berumen, et. al.

7. Zainal

8. Al-Abbadı and Agyekum-Mensah

تیمی بر نوآوری کارکنان تاثیر دارد.

جوهری و نیراج^۱ (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان تاثیر انگیزه کاری بر نوآوری نیروی کار در صنعت ساختمان در کشور هند انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که انگیزش، خود تنظیمی بیرونی (اجتماعی) و درونی و مقررات شناسایی شده بر نوآوری نیروی کار تاثیر دارد. همچنین انگیزش کارکنان بر نوآوری و تمایل به ماندن در کار اثرگذار است. مگاواتی و همکاران^۲ (۲۰۲۲) در تحقیقی با عنوان بررسی سبک رهبری، تعهد کارکنان، انگیزه کاری، جو کاری بر رضایت و عملکرد نشان دادند که از نظر تجربی، سبک رهبری، تعهد کارکنان، انگیزه کاری و جو کاری بر رضایت شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارند. تعهد کارکنان، انگیزه کاری و جو کاری از طریق رضایت شغلی به عنوان متغیر مداخله بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند، در حالی که سبک رهبری تاثیر معناداری ندارد. تعهد کارکنان، انگیزه کاری و جو کار به طور غیرمستقیم از طریق رضایت شغلی به عنوان متغیر مداخله بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارند، در حالی که سبک رهبری تاثیر معناداری ندارد. حاجیلی و همکاران^۳ (۲۰۲۲) در تحقیقی دیگر با عنوان تعیین انگیزه کاری، سبک رهبری، شایستگی کارکنان بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان نشان دادند که انگیزه کاری بر رضایت شغلی تاثیر منفی و معناداری دارد. شایستگی کارکنان هنوز یک موضوع توسعه شغلی است و توجه کمی به نقش نوآوری و فناوری در بهبود عملکرد کارکنان می‌شود.

ضرغامی، جعفری و اخوان^{۱۳۹۱}) تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمان‌های پژوهشی: مطالعه موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علائم انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد که ارتباط معنادار قوی و مثبتی بین میزان خلاقیت و انگیزه به کارگیری نوآوری در افراد وجود دارد.

قزوینه^{۱۳۹۲}) در پژوهشی با عنوان بررسی وضعیت نوآوری و تاثیر عوامل انگیزشی در افزایش نوآوری شرکت آب و فاضلاب نشان داد که از دید پرسنل و کارکنان بهبود شبکه‌های ارتباطی، امنیت شغلی، ارتقاء شغلی، پاداش و مزایا، حقوق مناسب و محترمانه بودن شغل تاثیر بیشتری نسبت به سایر متغیرها بر نوآوری دارند. در خصوص متغیری مانند وجود خلاقیت در شغل و استقلال کاری تاثیر چندانی مشاهده نشد. عباس نژاد و همکاران^{۱۳۹۶}) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل موثر بر انگیزه کارکنان پایور مرکز آموزش

^۱. Johari and Neeraj

^۲. Megawaty, et. al.

^۳. Hajiali, et. al.

مرزبانی محمد رسول الله (ص) انجام دادند. نتایج نشان داد که ادراک از عدالت، بیگانگی نسبت به کار و میزان برآورده شدن انتظارات شغلی و نیز متغیرهای زمینه‌ای وضعیت تاهل و وضعیت استخدامی با انگیزش کارکنان رابطه معناداری دارد. بنابراین با مدیریت عوامل شناسایی شده می‌توان به افزایش انگیزه این کارکنان کمک کرد. شعبانی و شربتی (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان رابطه‌ی بین انگیزه‌های شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان انجام دادند. نتایج نشان داد که بین انگیزه‌های شغلی و نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و انگیزه‌ی شغلی توان پیش‌بینی نوآوری سازمانی را دارد. مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان تحلیلی بر نقش مدیریت در کارآمدی و ارتقا انگیزش کارکنان فرماندهی مرزبانی به روش گراند تئوری انجام دادند. یافته‌ها حاکی از آن بود که عوامل مؤثر بر بی انگیزگی در میان کارکنان فرماندهی مرزبانی، ناشی از پنج مؤلفه کلی؛ ۱. دغدغه‌های ناشی از نحوه مدیریت و فرماندهی، ۲. دغدغه‌های فرهنگی و اجتماعی کارکنان، ۳. دغدغه‌های معیشتی و اقتصادی کارکنان، ۴. دغدغه‌های محیطی کارکنان و ۵. دغدغه‌های احساسی، عاطفی، روحی و روانی کارکنان است. امیری و چندل (۱۴۰۱) تحقیقی با عنوان تاثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزش کارکنان انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد وضعیت موجود هر سه متغیر در سطح بالاتر از میانگین فرضی قرار دارد. رابطه متقابل هر سه متغیر، خلاقیت سازمانی، انگیزش کارکنان و نوآوری سازمانی با همدیگر مثبت و معنی‌دار بود. همچنین نقش میانجی انگیزش کارکنان در رابطه بین خلاقیت سازمانی و نوآوری سازمانی تأیید شد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر روش انجام آن توصیفی-اکتشافی با رویکرد آمیخته است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان شرکت آب منطقه‌ای کرمان بود که به روش قضاوتی هدفمند و تا حصول اشباع نظری در مصاحبه تعداد ۲۰ نفر انتخاب شدند. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه کارکنان شرکت آب منطقه‌ای کرمان هستند که براساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۵ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند که در نهایت تعداد ۲۲۶ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته بوده است. تحلیل داده‌ها در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون و با نرم افزار مکس کیودا و در بخش کمی به کمک تحلیل رگرسیونی و ای‌ان‌پی انجام شد.

روایی پرسشنامه استفاده شده در تحقیق از طریق روایی صوری و محتوایی و با استفاده از نظرات خبرگان سازمانی و اساتید دانشگاهی بررسی و تایید شد و به منظور کسب اطمینان از روایی در بخش کیفی از معیارهای گلیزر و اشتراوس (۱۹۶۷) استفاده شده است: الف. تناسب: آیا مفاهیم از خبرگان و پاسخ‌دهندگان شرکت آب منطقه‌ای استخراج شده است؟ بدین منظور، در مراحل مختلف، نظرهای خبرگان در خصوص متن مصاحبه و مؤلفه‌های استخراجی دریافت شد. در پایان نیز از یک خبره مسلط به امور شرکت آب منطقه‌ای به منظور بازبینی یافته‌های پژوهش و اطمینان از سازگاری مفاهیم با نظرهای خبرگان استفاده شد. ب. مناسبت عملی: آیا مفاهیم قابل درک و به نحوی نظام‌مند به هم مربوط هستند؟ و اینکه آیا مقوله‌ها به خوبی تدوین شده‌اند؟ به منظور کسب اطمینان از این موضوع، مفاهیم و مقوله‌ها در اختیار خبره شرکت (بازبین نهایی) قرار گرفت و عبارات تأیید شد. ج. قابلیت تعمیم: آیا چارچوب نهایی تغییر شرایط متفاوت را در بر می‌گیرد؟ و آیا شرایط کلان‌تری که ممکن است بر پدیده مورد مطالعه اثر بگذارد، تشریح شده است؟ در تحلیل عوامل محیطی، تلاش شد از شرایط کلان تا خرد، حوزه‌های مهم مدنظر قرار گیرد. د. اصلاح‌پذیری: آیا چارچوب، قابلیت افزودن داده‌های جدید را دارد؟ عناصر چارچوب از جنبه‌ها و ابعاد مختلف مورد بررسی قرار گرفت و بنابراین افزودن عناصر جدید به چارچوب امکان‌پذیر است.

به منظور بررسی پایایی مصاحبه‌ها از ضریب کاپای کوهن (پایایی بین دو کدگذار) استفاده شد که براساس آن ضریب به دست آمده برابر با ۰.۷۴ بوده که بر پایایی مناسب ابزار دلالت دارد. همچنین برای بررسی پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب به دست آمده بزرگ‌تر از ۰.۷ بوده و نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است.

جدول ۱. نتایج آزمون آلفای کرونباخ

متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ	متغیرها	ضریب آلفای کرونباخ
عوامل مدیریتی	۰.۸۵۴	عوامل فرهنگی	۰.۷۹۹
عوامل قانونی	۰.۷۴۶	عوامل اجتماعی-روانی	۰.۸۳۳
عوامل اقتصادی	۰.۸۶۹	عوامل شخصیتی	۰.۸۵۲
عوامل ساختاری	۰.۷۹۸	عوامل آموزشی	۰.۸۸۷
عوامل فردی	۰.۸۰۱	عوامل محیطی	۰.۸۴۶
کل پرسشنامه	۰.۹۱۱		

یافته‌های پژوهش

در این تحقیق به منظور تحلیل داده‌های بخش کیفی با روش تحلیل مضمون و انجام

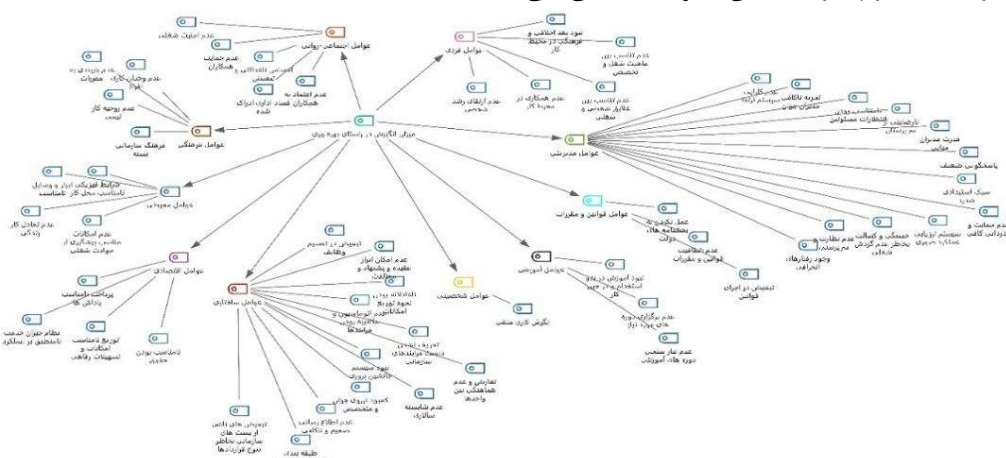
سه مرحله کدگذاری از طریق نرم افزار مکس کیودا استفاده شد. برای کدگذاری مقوله‌ها، ابتدا کدگذاری باز (کدگذاری آغازین و بدون محدودیت داده‌ها) در دستور کار قرار گرفته است. برای انجام این کدگذاری، متون (مصاحبه‌های پیاده شده و یادداشت‌های میدانی) را خط به خط خوانده شده و پاره‌ای از آنها را که بیانگر یک مفهوم هستند به عنوان مضامین پایه استخراج شدند. در مرحله بعد، کدها و مفاهیم ساخته شده نزدیک به هم با استفاده از روش کدگذاری محوری در هم ادغام شده و مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفته اند و در نهایت با دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده در یک طبقه کلی تر تحت عنوان مضامین فراگیر کدگذاری خاتمه یافت.

جدول ۲. ساختار شبکه مضامین

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل مدیریتی	رفتارهای انحرافی، نظارت و کنترل صحیح، گردش شغلی، توجه به عملکرد کارکنان، حمایت مدیریتی، سبک مدیریتی، پاسخگویی، قدرت مدیریتی، رضایت سرپرست، متناسب بودن انتظارات مسئولین، تجربه مدیران، کارایی سیستم ارتقاء	وجود رفتارهای انحرافی در محل کار (پارتی بازی، جناح بندی، سلیقه‌ای عمل کردن....)، عدم نظارت و سرپرستی کافی بر وظایف و مسئولیت‌ها، خستگی و کسالت بخاطر عدم جابجایی و گردش شغلی، سیستم ارزیابی عملکرد صوری، عدم حمایت و قدرانی کافی مدیریتی، سبک مدیریتی استبدادی شدید، پاسخگویی ضعیف مدیران در برابر کارمندان، قدرت بیش از اندازه مدیران میانی، نارضایتی از سرپرستان و مدیران، نامتناسب بودن انتظارات مسئولین بدلیل کمبود نیروی متخصص، تجربه ناکافی مدیران جوان، عدم کارایی سیستم ارتقاء (جنسیت، حزب و جناح)
عوامل اجتماعی-روانی	امنیت شغلی، حمایت همکاران، احساس عدالت، رضایت شغلی، جو صمیمانه بین کارکنان، فساد اداری/اخلاقی	عدم امنیت شغلی، عدم حمایت همکاران، احساس ناعدالتی و تبعیض، عدم رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت، عدم اعتماد بین همکاران، فساد اداری ادراک شده
عوامل فردی	رشد شخصی، تناسب بین علایق فردی و شغلی، همکاری در محیط کار، تناسب بین مهارت و وظایف محوله، اخلاق کاری	عدم تناسب بین علایق شخصی و شغلی، عدم همکاری در محیط کار، عدم تناسب بین ماهیت شغل و تخصص، نبود بعد اخلاقی و فرهنگی در محیط کار
عوامل فرهنگی	وجدان کاری، پایداری به مقررات، روحیه کار گروهی، فرهنگ سازمانی بسته و وجود خرده فرهنگ‌های مخرب	نبود وجدان کاری در افراد، عدم پایداری به مقررات، عدم روحیه کار تیمی، فرهنگ سازمانی بسته و وجود خرده فرهنگ‌های مخرب
عوامل محیطی	شرایط فیزیکی محیط کار، ابزار و وسایل مناسب کاری، تعادل کار-زندگی، پیشگیری از حوادث شغلی	شرایط فیزیکی نامناسب محل کار، ابزار و وسایل نامناسب کاری، عدم تعادل کار-زندگی، عدم امکانات مناسب در پیشگیری از حوادث شغلی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
عوامل اقتصادی	پرداخت مناسب پاداش‌ها، نظام جبران خدمت منطبق بر عملکرد، امکانات و تسهیلات رفاهی، متناسب بودن حقوق و دستمزد	پرداخت نامناسب پاداش‌ها (حق ماموریت و اضافه کاری) بخاطر تنوع قراردادهای نظام جبران خدمت نامنطبق بر عملکرد، توزیع نامناسب امکانات و تسهیلات رفاهی، نا متناسب بودن حقوق و دستمزد با میزان و حجم فعالیت
عوامل شخصیتی	نگرش کاری	نگرش کاری منفی
عوامل آموزشی	نیاز سنجی دوره‌های آموزشی، آموزش‌های نوین، آموزش‌های بدو استخدام و ضمن خدمت	عدم نیاز سنجی دوره‌های آموزشی، عدم برگزاری دوره‌های آموزشی مورد نیاز، نبود آموزش در بدو استخدام و در حین کار
عوامل قانونی	تبعیض در اجرای قوانین، شفافیت قوانین و مقررات، اجرای بخشنامه‌های مصوب دولت	تبعیض در اجرای قوانین، عدم شفافیت قوانین و مقررات، عمل نکردن به بخشنامه‌های مصوب دولت
عوامل ساختاری	تبعیض‌های ناشی از تنوع قراردادهای طبقه بندی اطلاعات، نحوه اطلاع رسانی، جذب نیروی متخصص، شایسته سالاری، جانشین پروری، تعارض، فرایندهای سازمانی، اتوماسیون و مکانیزه بودن فرایندها، عدالت در نحوه توزیع امکانات، ابراز عقیده و پیشنهادات، تقسیم وظایف عادلانه	تبعیض‌های ناشی از پست‌های سازمانی بخاطر تنوع قراردادهای طبقه بندی اطلاعات خاص و عدم دسترسی همگانی، عدم اطلاع رسانی صحیح و ناکافی، کمبود نیروی جوان و متخصص، عدم شایسته سالاری، نبود سیستم جانشین پروری، تعارض و عدم هماهنگی بین واحدها، تعریف نشدن درست فرایندهای سازمانی، عدم اتوماسیون و مکانیزه بودن فرایندها، ناعادلانه بودن نحوه توزیع امکانات بین واحدها، عدم امکان ابراز عقیده و پیشنهادات و مخالفت، تبعیض در تقسیم وظایف

شکل شماره یک نقشه شبکه مضامین عوامل کلیدی موثر بر انگیزه کارکنان شرکت در نرم افزار مکس کیودا را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نقشه مضامین عوامل کلیدی موثر بر انگیزه کارکنان شرکت

در این تحقیق به منظور اولویت‌بندی عوامل کلیدی موثر بر انگیزه کارکنان شرکت از

تحلیل شبکه‌ای استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از تحلیل شبکه‌ای و رتبه بندی عوامل

ردیف	نام عامل	میانگن	درجه اهمیت
۱	عوامل مدیریتی	۲/۸۸۵۳	۰/۰۹۴
۲	عوامل قانونی	۲/۸۹۸۲	۰/۰۹۰
۳	عوامل اقتصادی	۳/۷۰۰۲	۰/۰۸۴۰
۴	عوامل ساختاری	۲/۷۵۵۵	۰/۰۸۰
۵	عوامل فردی	۳/۰۴۸۷	۰/۰۷۸
۶	عوامل فرهنگی	۲/۳۷۶۱	۰/۰۶۹
۷	عوامل اجتماعی-روانی	۲/۷۸۳۲	۰/۰۶۴
۸	عوامل شخصیتی	۳/۲۱۴۶	۰/۰۶۳
۹	عوامل آموزشی	۲/۸۹۲۳	۰/۰۵۵
۱۰	عوامل محیطی	۲/۷۶۸۸	۰/۰۵۴

در نهایت به منظور بررسی تاثیر هریک از عوامل شناسایی شده برای انگیزه کارکنان شرکت بر نوآوری کارکنان از تحلیل رگرسیون و نرم افزار SPSS بهره گرفت شد. در مدل رگرسیون، متغیر نوآوری به عنوان متغیر ملاک و عوامل انگیزش به عنوان متغیر پیش بین با هم وارد معادله رگرسیون شدند. مدل رگرسیون نشان داد که ۵۲ درصد از پراکندگی مشاهده شده در متغیر نوآوری توسط متغیر پیش بین تبیین می‌شود. در خلاصه مدل ضریب رگرسیون ($R=0/746$) و ضریب تعیین ($R^2=0/557$) به دست آمد. جدول آنووا فرضیه معادل را آزمون می‌کند؛ به عبارت دیگر، اینکه رابطه خطی بین متغیر ملاک و پیش بین در جامعه وجود ندارد و این که تمام ضرایب رگرسیون تفکیکی در جامعه صفر است. آزمون فرضیه بر اساس نسبت بین مربع میانگین رگرسیون و مربع میانگین باقی مانده صورت می‌گیرد. این نسبت با اف مشخص می‌شود که در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. تحلیل واریانس آنووا

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	نسبت اف	معناداری
رگرسیون	۲۳۳۶/۹۰۰	۱	۲۳۳۶/۹۰۰	۲۸۱/۷۷۵	۰/۰۰۰
باقی مانده	۱۸۵۷/۷۴۲	۲۲۴	۸/۲۹۳		
کل	۴۱۹۴/۶۴۲	۲۲۵			

با توجه به اینکه سطح معناداری کمتر از (۰/۰۵) است این فرضیه را که رابطه خطی بین انگیزش و نوآوری وجود ندارد را می‌توان رد کرد و گفت لااقل یکی از ضرایب رگرسیون جامعه صفر نیست. ضریب رگرسیون متغیر پیش‌بین نشان می‌دهد که قادر است پراکندگی متغیر نوآوری را در سطح معناداری ۰/۰۵ پیش‌بینی کند.

جدول ۵. شاخص‌های آماری تحلیل رگرسیون

پیش‌بین	شاخص	ضریب تاثیر (بتا)	تی	سطح معناداری
انگیزش		۰/۴۱۵	۴/۶۷	۰/۰۰۰

ضریب تاثیر در جدول ۵ نشان می‌دهد با تغییر یک واحد در متغیر انگیزش، متغیر نوآوری ۰/۴۱۵ برابر تغییر خواهد کرد.

جدول ۶. شاخص‌های آماری تحلیل رگرسیون شاخص‌ها

شاخص	ضریب تاثیر (β)	سطح معناداری
عوامل مدیریتی	۰/۵۹۳	۰/۰۰۰
عوامل اجتماعی	۰/۱۷۷	۰/۰۰۰
عوامل فردی	۰/۳۶۴	۰/۰۰۰
عوامل فرهنگی	۰/۲۴۰	۰/۰۰۰
عوامل محیطی	۰/۱۵۱	۰/۰۰۰
عوامل اقتصادی	۰/۳۳۴	۰/۰۰۰
عوامل شخصیتی	۰/۱۵۹	۰/۰۰۰
عوامل آموزشی	۰/۱۵۵	۰/۰۰۰
عوامل قانونی	۰/۳۴۰	۰/۰۰۰
عوامل ساختاری	۰/۲۹۸	۰/۰۰۰

برای بررسی تاثیر شاخص‌های به دست آمده بر نوآوری با توجه به نتایج جدول ۶ می‌توان گفت که تمامی عوامل شناسایی شده در تحقیق تاثیر مثبت و معناداری بر نوآوری فردی کارکنان دارد و در این بین عوامل مدیریتی، عوامل اقتصادی و عوامل فردی به ترتیب دارای بیشترین تاثیر هستند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی راهکارهای ایجاد انگیزه در کارمندان شرکت آب منطقه‌ای کرمان و افزایش نوآوری بوده که با بهره‌گیری از روش کیفی و کمی انجام گردید. بر همین اساس در بخش کیفی از طریق مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان امر و

کارکنان و سپس تحلیل دیدگاه‌های آنان با استفاده از نرم افزار کیفی مکس کیو دی ای، ۱۰ مقوله اصلی و ۵۴ مقوله فرعی تشکیل گردید که به تفصیل در جدول (۲) آورده شد. با استفاده از فرایند تحلیل شبکه‌ای طبق نتایج به دست آمده مطابق با جدول (۲) ده عامل کلیدی به ترتیب (عوامل مدیریتی، عوامل قانونی، عوامل اقتصادی، عوامل ساختاری، عوامل فردی، عوامل فرهنگی، عوامل اجتماعی-روانی، عوامل شخصیتی، عوامل آموزشی و عوامل محیطی) اولویت بندی شدند. همچنین نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که بین دو متغیر رابطه خطی مستقیم وجود دارد که طبق جدول (۵) با تغییر یک واحد در متغیر انگیزش، متغیر نوآوری ۰/۴۱۵ برابر تغییر خواهد کرد.

با توجه به نتایج مطالعه حاضر می‌توان بیان نمود رشد نوآوری نقش اساسی در بهبود عملکرد هر سازمانی دارد. نوآوری متأثر از عوامل مختلفی است که نوآوری نیروی کار، معیار و شاخص اصلی عملکرد هر سازمانی است. اعتقاد بر این است که نوآوری نیروی کار به میزان انگیزش کارکنان بستگی دارد. لذا برای دستیابی و بهبود نوآوری نیروی کار، مدیران و کارفرمایان باید بر روی انگیزش و راه‌هایی تمرکز کنند که می‌تواند باعث تقویت و بالا بردن انگیزش نیروی انسانی شود. انسان‌ها تحت تأثیر محرک‌ها انگیزش می‌یابند و انتخاب درست محرک‌ها نه تنها باعث افزایش روحیه و انگیزش در کارکنان می‌شود، بلکه به افزایش نوآوری در سازمان‌ها منجر می‌گردد (آزمن و همکاران^۱، ۲۰۱۰). با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل مدیریتی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ از نقطه نظر عوامل مدیریتی، هدف ایجاد انگیزش در کارکنان این است که رفتار مدیران بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد. لذا به مدیران شرکت آب منطقه‌ای پیشنهاد می‌شود با ایجاد کانال‌هایی با هدف برقراری ارتباط اثربخش بین مدیران و کارکنان توجه بیشتری شود و سعی کنند تا با ایجاد محیطی امن از لحاظ روحی، روانی و مادی امکان رضایت شغلی کارکنان را فراهم آورند. ضمن اینکه در راستای ایجاد انگیزش در کارکنان لازم است که هدف‌ها و فرایندها به طور شفاف مشخص شوند و همچنین انتقال انتظارات عملکرد به کارکنان به نحوی که کارکنان به روشنی بدانند، انتظارات مدیر مافوق از آنان چیست و زمینه‌هایی برای چرخش شغلی کارکنان فراهم آورند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل قانونی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ اجرای قوانین باید برای همه

¹. Azman, et. al.

یکسان باشد، شفافیت قوانین و مقررات حاکم باید کاملاً شفاف و روشن بوده تا از هرگونه ابهام جلوگیری شود. همچنین باید تفسیر و توضیح مفاد بخشنامه‌های مصوب دولت در خصوص نیروهای قراردادی کاملاً شفاف و بدون از هرگونه ابهام اجرا گردد. همچنین بازنگری قوانین و مقررات داخلی سازمان مرتبط با منابع انسانی از سوی مدیران می‌تواند در این راستا اثربخش باشد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل اقتصادی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ نظام مدیریت عملکرد و سیستم پاداش دهی و حقوق و مزایای کارکنان بر اساس نظام‌های جدید مبتنی بر عملکرد طراحی گردد و نیز بستر مناسب برای پیاده‌سازی سیستم مدیریت عملکرد فراهم شود. مدیریت عملکردی که به صورت پیوسته عملکرد فرد را مشاهده و سنجش کند و به فرد بازخور مناسب از عملکردش بدهد تا فرد عملکرد خویش را اصلاح نماید و با اهداف سازمانی همسو سازد و سیستم مدیریت عملکرد بومی به منظور ارتقای عملکرد در شرکت آب منطقه‌ای طراحی گردد و در واقع این سیستم به شناسایی و انعکاس نقاط قوت و ضعف کارکنان بپردازد و مکانیزمی طراحی شود که پاداش را به عملکرد گره زند و به افراد برتر فرصت ترقی ارائه نماید و امکانی را فراهم کند تا افراد احساس عدالت بیرونی داشته باشند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل ساختاری جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ یکسان سازی شرایط اشتغال: همان گونه که ذکر شد، یکی از مسائل اصلی انگیزشی کارکنان شاغل در این شرکت نابرابری ادراک شده توسط کارکنان (قرارداد کار مشخص، کارگری و طرح) بود. بر این اساس پیشنهاد می‌گردد ساز و کاری طراحی شود که به موجب آن شرایط یکسانی به لحاظ پرداخت حقوق، تسهیلات برای تمامی کارکنان اعم از رسمی و قراردادی فراهم گردد و در جهت ارتقای تمایل و گرایش کارکنان به انجام کار، هرگونه تمایز و تبعیض میان این کارکنان از جانب سازمان رفع گردد.

نگرش کلیشه‌ای به چگونگی تقسیم منابع انسانی و پیشبرد اهداف را کنار گذاشته و رویکردی نوین و علمی را سرلوحه کار خود کنند. شایسته‌سالاری را بیش از پیش مبنای گزینش مناصب سازمانی قرار دهند و از هرگونه تبعیض و رابطه خارج از اخلاق حرفه‌ای در این موضوع بپرهیزند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل فردی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان میتوان به مدیران سازمان پیشنهاد نمود که:

شناخت نیازهای رفتاری، کاری و ماموریتی کارکنان که مهمترین بحث در انگیزش،

شناسایی و تشخیص نیازها است در الویت قرار گیرد. تشخیص این نیازها و تأمین آنها، به عنوان محرک، به مدیر در بهره برداری بهینه از توانایی‌های کارکنان کمک فراوانی می‌کند. افزایش سرعت ارتقا و انتصاب کارکنان: مورد دیگر، آهنگ کند رشد و ارتقا برای کارکنان بود که گاهی برخی از کارکنان برای ارتقا به درجات بالاتر دچار مشکل از آنجا که افراد با توجه به نیاز درونی که به ارتقا و پیشرفت دارند، تمایل دارند تا در این مسیر به موفقیت‌هایی نائل شوند و نیازشان را ارضا نمایند، پیشنهاد می‌گردد که فرایند این کار مورد بازنگری قرار گیرد.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل فرهنگی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ جهت ایجاد پیوند و همکاری میان افراد شرکت فرهنگی بر اساس کار تیمی، همکاری، گشودگی، دوستی ایجاد نماید. ارتباطات موثر و مناسب بین مدیران و نیروی کار زمانی که درجه ابهام کاهش می‌یابد، می‌تواند انگیزش را تحریک نماید. پرورش اعتماد متقابل و دوستی میان همکاران، ارزش نهادن به همکاری و کار تیمی، تشویق به اشتراک گذاری بهترین اقدامات و شیوه‌هاست. کارکنان می‌توانند توسط رهبری مناسب برانگیخته شوند. به منظور دست یابی به این اهداف، مدیر باید اعتماد کارکنان را جلب نماید و آنان را پیرو خویش نماید.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل اجتماعی-روانی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ با برنامه ریزی‌های اجتماعی صحیح به عدم امنیت شغلی کارکنان منجر شده و مدیران با فراهم کردن شرایط امنیت شغلی و وجود قوانین و مقررات برای حمایت اصولی از کارکنان، و همچنین با ایجاد جوی مثبت و سازنده بین کارکنان و برقراری عدالت سازمانی رضایت شغلی و کارآیی کارکنان را افزایش دهند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل شخصیتی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ تقویت باورها و نگرش کاری مثبت را در میان کارکنان زیرمجموعه خود را مورد پایش قرار دهند و در این راه خود به سان الگویی عمل کنند. از توانمندی‌ها و ظرفیت‌های علمی و عملی کارکنان تحت امر خود آگاه بوده و متناسب با این پتانسیل‌ها، آنان را به کار گیرند.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل آموزشی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ با برگزاری دوره‌ها و سمینارهای آموزشی، منطبق بودن دانش و تحصیلات با شغل مربوط، میزان مطالعه تخصصی و عمومی مربوط به شغل و توانمندی در استفاده از تکنولوژی و آموزش‌های

کاربردی ضمن خدمت موجبات انگیزش و نوآوری کارکنان را فراهم سازند. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش با توجه به عوامل محیطی جهت ارتقای انگیزش و نوآوری کارکنان می‌توان موارد زیر را به مدیران پیشنهاد نمود؛ محیط شرکت را به لحاظ مکان خدمت، تجهیزات اداری، وسایل ایاب و ذهاب، سازوبرگ رسمی، برنامه‌های تفریحی، ورزشی، زیارتی و سیاحتی و دیگر مؤلفه‌ها به نقطه مطلوب رسانده تا ضامن امید و انگیزه در میان کارکنان باشد.

منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت. (۱۳۹۰). کتاب اصول روش تحقیق کیفی: نظریه مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- آقائی، رضا؛ آقائی، میلاد و آقایی، اصغر. (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر نوآوری نیروی انسانی با استفاده از مدل کارت امتیازی متوازنو فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۷، ۴(۲۲): ۴۹-۲۷.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی و ساسان گهر، پرویز. (۱۳۹۳). سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، چاپ دوازدهم. تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش بانکداری ایران.
- خالدی، خسرو. (۱۳۹۷). ارزیابی مدیریت منابع انسانی با رویکرد افزایش سطح نوآوری و انگیزش در کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه دیلمان لاهیجان.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۵). تئوری‌های مدیریت. تهران: نگاه دانش.
- شهباززاده، نادره و علیلو، حمید جعفر. (۱۳۹۷). راه‌های افزایش انگیزه و تعهدکاری در کارکنان و مدیران. بهروز، ۲۸: ۵-۲.
- شعبانی بهار، غلام رضا و شربتی، نعیم. (۱۳۹۷). رابطه بین انگیزه‌های شغلی کارکنان و نوآوری سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان همدان. پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، ۱۰(۳): ۱۲۷-۱۳۷.
- صادقی، هوشنگ. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان و راهکارهای بهبود آن، دانش انتظامی، ۳۴-۱.
- عباس‌نژاد، محمد حسین؛ قاسمی پیر بلوطی، اکبر؛ جعفری، میثم و محمدزاده مهنه، حمیدرضا. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان پایور مرکز آموزش مرزبانی محمد رسول الله(ص). پژوهش نامه مطالعات مرزی، ۵(۴)، ۷۱-۵۷.
- قزوینه، ژیلا. (۱۳۹۲). بررسی وضعیت نوآوری و تاثیر عوامل انگیزشی در افزایش نوآوری شرکت آب و فاضلاب، طرح پژوهشی، کارفرما: شرکت آب و فاضلاب کرمانشاه.

محمدی، امین. (۱۳۹۵). شناسایی مولفه‌های موثر بر انگیزش کارکنان در شرکت‌های پروژه محور با استفاده از مدل تصمیم گیری چند معیاره. کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، تهران، ایران.

مرزبانی، علیرضا؛ سبحانی، پرویز و ترانه، کامران. (۱۳۹۹). تحلیلی بر نقش مدیریت در کارآمدی و ارتقا انگیزش کارکنان فرماندهی مرزبانی به میانجی روش گراند تئوری. فصلنامه علمی علوم و فنون مرزی، ۹، ۲(۳۳): ۹۳-۱۲۱.

ضرغامی، حمیدرضا؛ جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان. (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین خلاقیت و انگیزه افراد برای نوآوری در سازمان‌های پژوهشی: مطالعه ی موردی در پژوهشکده پردازش هوشمند علائم. ابتکار و خلاقیت در علوم/انسانی، ۴(۱)، ۳۷-۶۴.

امیری، سعید و چندل، حسن. (۱۴۰۱). تاثیر خلاقیت سازمانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی انگیزش کارکنان. پژوهش‌های علوم مدیریت، ۱۰(۴)، ۲۴۵-۲۶۴.

Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, New Jersey: Aldine Publications. Co.

Megawaty, M., Aminuddin, H. and Nur, A. (2022). Examining Linkage Leadership Style, Employee Commitment, Work Motivation, Work Climate on Satisfaction and Performance, *Human Resource Management*, 2(1), 1-14.

Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Boston: Pearson.

Zainal, H., (2017). Influence of Work Motivation and Discipline on Work Productivity, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 149: 25-27.

Maciulytė-sniukienė, A. and Gaile-Sarkane, E. (2014). Impact of Information and Telecommunication Technologies Development on Labour Productivity. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1271-1282.

Wahyudi, W. (2022). Five Components of Work Motivation in the Achievement of Lecturer Performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473.

Sharma, S. K. and Parashar, A. (2016). Employee Motivation Is A Function Of Leadership. *Global Advancements in HRM: Innovations and Practices*, 141.

Badubi, R. M. (2017). Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis. *International Journal of Innovation and Economic Development*, 3(3), 44-51.

Theresia, L., Lahuddin, A. H., Ranti, G. and Bangun, R. (2018, March). The Influence of Culture, Job Satisfaction and Motivation on the Performance Lecturer/Employees. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1841-1841).

Korzynski, P. (2013). Employee Motivation in New Working Environment. *International Journal of Academic Research*, 5(5), 3-12.

Kanfer, R. and Chen, G. (2016). Motivation in Organizational Behavior: History, Advances and Prospects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 6-19.

- Firat, M., Kılınç, H. and Yüzer, T. V. (2018). Level of Intrinsic Motivation of Distance Education Students in E-Learning Environments. *Journal of Computer Assisted Learning*, 34(1), 63-70.
- Eskanyua I. and Mukuru M. (2013). Unorthodox Forms of Capital in Organizations: Positive Psychological Capital, Intellectual Capital and Social Capital, *Social and Behavioral Sciences*, 15(2), 963-972.
- Padave, P., Kanekar, R. and Chande, K. (2021). Empirical Study on Organisational Commitment of Employees in Indian. *Materials Today: Proceedings*. [https://doi.org/10.1016/j.matpr, 654](https://doi.org/10.1016/j.matpr.654).
- Subramaniam, M. and Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Scheepers, C. B. and Storm, C. P. (2019). Authentic Leadership's Influence on Ambidexterity with Mediators in the South African context. *European Business Review*, 31(3), 352-378.
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M. and Haridy, S. (2021). The Relationship between Leadership Styles and Organisational Innovation: A Systematic literature Review and Narrative Synthesis. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338-370.
- Jimenez-Jimenez, D. and Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM Support Organizational Innovation?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1208-1221.
- Tan, C. L. and Nasurdin, A. M. (2011). Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 9(2), pp155-167.
- Alegre, J., Lapiedra, R. and Chiva, R. (2006). A Measurement Scale for Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333-346.
- Jantz, R. C. (2017). Creating the Innovative Library Culture: Escaping the Iron CAGE through Management Innovation. *New Review of Academic Librarianship*, 23(4), 323-328.
- Velazquez-Berumen, A. and Manimaran, M. (2016). Driving Innovation in Low Resource Settings. *World Hospitals and Health Services: the Official Journal of the International Hospital Federation*, 52(3), 7-11.
- Al-Abbadi, G. M. D. and Agyekum-Mensah, G. (2019). The Effects of Motivational Factors on Construction Professionals Productivity in Jordan. *International Journal of Construction Management*, 22(5), 820-831.
- Johari, S. and Neeraj Jha, K. (2020). Framework for Identifying Competencies of Construction Workers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 147(5), 04021034.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E. and Sufri, M. M. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.