



Iranian Scientific Association  
of Public Administration



University of  
Sistan and Baluchestan

## Investigating the impact of organizational belonging and employee job motivation on human resource productivity: Explaining the moderating role of job satisfaction

Leila Mirzadeh Kouh shahi  <sup>1</sup>

1. PhD of Systems Management, Faculty of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran. (Corresponding Author\*) Email: lm.mirzadeh@gmail.com

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received: 11 June 2022

Received in revised form: 28  
June 2022

Accepted: 22 August 2022

Published online: 27 September  
2022

#### Keywords:

human resource productivity  
,job satisfaction , job  
motivation, organizational  
engagement,equity theory.

The main purpose of this research is to investigate the effect of job motivation and organizational engagement with the moderating role of employee satisfaction on human resource productivity. The approach in this research is a mixed approach; Its quantitative stage was done by analyzing quantitative data from 260 people and qualitative analysis based on the texts provided by 70 people from the statistical sample with theme analysis. The statistical population of this research was the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare. The results of the research showed that the average of productivity variable is average and the average of other variables is above average. The results of the regression analysis showed a positive and significant correlation between job motivation, organizational belonging and employee satisfaction with human resource productivity, and the research hypotheses were confirmed. According to the Kruskal-Wallis test, the difference in the mean of four variables in the deputy ministries was not statistically significant, but when comparing the mean in the head departments and offices, there was a significant difference in the motivation variable. Based on the qualitative analysis, the factors of lack of motivation were classified into 6 categories. The theoretical value of this research is to determine the relationship between research variables and its practical value is to suggest corrective measures to increase employee satisfaction, job motivation and organizational engagement in order to improve their productivity

**Cite this article** Mirzadeh Kouh shahi, L, (2022). Investigating the impact of organizational engagement and employee job motivation on human resource productivity: explaining the moderating role of job satisfaction, Governance and Development Journal, 2 (3),89\_110.





دانشگاه تهران و همکاران

حکمرانی و توسعه

شماره ۳: ۲۷۸۳-۳۴۶۱

Homepage: www.jipaa.ir



انجمن علمی مدیریت دولتی ایران

## بررسی تاثیر تعلق سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی: تبیین نقش تعدیل‌گری رضایت شغلی

لیلا میرزاده کوهشاهی ID\*

۱. دکتری، مدیریت سیستم‌ها، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. (نویسنده مسئول\*). ایمیل:

lm.mirzadeh@gmail.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر انگیزش شغلی و تعلق سازمانی با نقش تعدیل‌گری رضایتمندی کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی است. رویکرد مد نظر این پژوهش، رویکرد ترکیبی است؛ مرحله کمی آن با تحلیل داده‌های کمی از ۲۶۰ نفر و تحلیل کیفی بر اساس متن‌های ارائه شده از ۷۰ نفر از نمونه آماری با تحلیل مضمون صورت پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند. نتایج تحقیق نشان داد که میانگین متغیر بهره وری در سطح متوسط و میانگین سایر متغیرها بالای متوسط است. نتایج تحلیل رگرسیون همبستگی مثبت و معنی داری بین انگیزش شغلی، تعلق سازمانی و رضایتمندی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی نشان داد و فرضیه‌های تحقیق تایید گردید. بر اساس آزمون کروسکال والیس تفاوت میانگین چهار متغیر در معاونت‌های وزارتخانه به لحاظ آماری معنی دار نبود ولی در مقایسه میانگین در ادارات کل و دفاتر، در خصوص متغیر انگیزش تفاوت معنی دار بود. بر اساس تحلیل کیفی عوامل بی‌انگیزگی در ۶ مقوله طبقه‌بندی شدند. ارزش نظری این پژوهش تعیین نحوه ارتباط متغیرهای تحقیق و ارزش کاربردی آن پیشنهاد اقدامات اصلاحی در جهت افزایش رضایتمندی، انگیزش و تعلق سازمانی، تئوری برابری.
تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۱	
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۰۴/۰۷	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۵/۳۱	
تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۷/۰۵	
واژه‌های کلیدی: بهره‌وری نیروی انسانی، رضایت شغلی، انگیزش شغلی، تعلق سازمانی، تئوری برابری.	

استناد: میرزاده کوهشاهی، لیلا (۱۴۰۱). بررسی تاثیر تعلق سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان بر بهره وری نیروی انسانی: تبیین نقش تعدیل‌گری رضایت

شغلی حکمرانی و توسعه، ۲ (۳)، ۸۹-۱۱۰.

ناشر: انجمن علمی مدیریت دولتی ایران و دانشگاه سیستان و بلوچستان.



امروزه بهره‌وری از معیارهای اصلی و اساسی تعالی سازمان است و اهمیت آن در زنجیره ارزش سازمان‌ها به حدی است که در حال حاضر آن را به عنوان اثربخش‌ترین شاخص تعیین میزان موفقیت سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها می‌دانند (خاکی، ۱۳۷۶، ۶). اهمیت سرمایه انسانی در ارتقاء و رشد بهره‌وری نیز یکی از مهمترین موضوعاتی است که مورد توجه صاحب‌نظران علم مدیریت قرار گرفته است. در نتیجه بررسی عواملی که بر بهره‌وری نیروی انسانی<sup>۱</sup> تاثیر می‌گذارد حائز اهمیت است. سوتر ماسیتز<sup>۲</sup> در نمونه دایره‌ای عوامل موثر بر بهره‌وری کارکنان، بهره‌وری را در مرکز قرار داده و عوامل تاثیرگذار بر آن را به دو دسته انگیزه و شایستگی طبقه‌بندی نموده است (شجاعی و همکاران، ۱۳۹۵، ۱۶۴). در ادبیات تحقیق اشاره گردیده است که حضور فیزیکی کارکنان در محیط کار ضرورتاً دلالت بر تعلق یا عجین شدن کامل آنها با کار ندارد بلکه تعلق سازمانی معرف ادراک کارکنان از نقششان در سازمان و تعهد سرپرستان است که در سطوح بهره‌وری بالا در محیط کار خود را نشان می‌دهد (مولتساین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ۱۱۴). لذا آگاهی از وضعیت میزان تعلق سازمانی و رضایت شغلی کارکنان حائز اهمیت بوده و با توجه به اینکه در تحقیقات داخلی رابطه این سه متغیر همزمان مورد بررسی قرار نگرفته، ضرورت دیگری بر انجام این تحقیق می‌باشد. در این تحقیق نقش تعلق سازمانی<sup>۴</sup> و انگیزش شغلی<sup>۵</sup> بر بهره‌وری نیروی انسانی با تبیین نقش تعدیل‌کنندگی رضایت شغلی کارکنان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

## ادبیات نظری پژوهش

**بهره‌وری نیروی انسانی:** مفهوم بهره‌وری دربرگیرنده دو مفهوم اثربخشی و کارایی است. (ملکی، ۱۳۹۴، ۱۲). امروزه بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری و به مفهوم هوشمندانه کارکردن و عمل کردن مطرح است. عوامل متعددی بر بهره‌وری سازمانی موثر است؛ این عوامل شامل نیروی انسانی، ماشین‌آلات و تجهیزات، مواد و ابزار و ملزومات، روش‌ها و رویه‌ها می‌باشند اما در تحقیقات بسیاری نیروی انسانی مهمترین عامل در بهبود بهره‌وری معرفی شده است. در سازمان‌ها نیروی انسانی به عنوان یکی از حیاتی‌ترین منابع تلقی می‌شود چرا که می‌تواند با قدرت تفکر و خلاقیت و نیز ایمان و

<sup>1</sup>-Human resource productivit

<sup>2</sup>-Souter meiste

<sup>3</sup>- Moletsane

<sup>4</sup>-Engagement

<sup>5</sup>-Job motivation

تعهد خود بر عملکرد سازمان تاثیرات شگرفی بگذارد (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۸، ۱۸-۱۹). بهره‌وری نیروی انسانی استفاده بهینه از منابع انسانی در جهت نیل به اهداف سازمان است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۴، ۳۱). در مدل کانن، عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی عبارت است از نظام شایسته‌سالاری، نظام پاداش، حقوق ماهیانه مکفی، فوق‌العاده‌های شغلی و مزایای بازنشستگی، آموزش و بالنده کردن نیروی کار، بهبود اوضاع کار و رفاه کارکنان، کار گروهی، نظام پیشنهادات، مشارکت و گردش شغلی کارکنان (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۸، ۲۳). محققان معتقدند که برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی تنها یک علت خاص را نمی‌توان ارائه نمود بلکه ارتقاء بهره‌وری را باید معلول ترکیبی از عوامل گوناگون دانست (مهرابیان و همکاران، ۱۳۸۹، ۴۶). در تحقیقات مختلف عوامل زیادی مانند رضایت شغلی، انگیزش، تعهد و تعلق سازمانی و اعتماد به عنوان عوامل تاثیر گذار بر بهره‌وری نیروی انسانی در نظر گرفته شده است. اسکافلی و باکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) دریافتند که تعلق کارکنان ارتباط منفی با قصد ترک خدمت کارکنان دارد. طبق نظر بهاتناگار<sup>۲</sup> تعلق تاثیر مهمی بر پیامدهای سازمانی، کارایی کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان دارد (کاندو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، ۸-۱۰). در ادامه به بحث پیرامون متغیرهای تاثیر گذار بر بهره‌وری نیروی انسانی یعنی انگیزش، رضایت شغلی و تعلق سازمانی پرداخته می‌شود.

**انگیزش شغلی:** یکی از صاحب‌نظران، انگیزش را فراگردی می‌داند که " با یک نیاز یا کمبود زیستی یا روانی آغاز می‌شود و رفتار هدفمند با انگیزه ای را در جهت محرکی خارجی فعال می‌نماید (رضائیان، ۱۳۸۴، ۵). ترکیب شغلی و داده‌های فردی دو عامل مهمند که بر انگیزه اثر می‌گذارند. داده‌های فردی مانند توانایی، دانش شغلی، خصوصیات، احساسات، خلق و خوی، و بافت شغلی مانند محیط فیزیکی، حمایت‌های نظارتی در حد لزوم، مربی‌گری و فرهنگ سازمانی است (کریتنرو کینیکی، ترجمه فرهنگی و صفرزاده، ۱۳۸۴، ۲۴۵). موارد مذکور در نظریه انتظار و برابری که نقش مهمی در انگیزش ایفا می‌کنند به خوبی تشریح گردیده است.

**نظریه انتظار:** آنچه امروز به عنوان نظریه انتظار شناخته می‌شود اثر ارزشمند روم هست که بر اثر نارضایتی از قدرت تبیین‌کنندگی نظریه‌های محتوایی انگیزش مطرح شده و سه مفهوم ارزش-ابزار و انتظار را در بر دارد.

ارزش: منظور از ارزش، اهمیت و اولویتی است که پیامد خاصی برای فرد دارد.

<sup>1</sup> -Schafeli & Bakker

2- Bhatnagar

8- Kundu & et al

ابزار: پیامدهای رده اول، ابزار تحقق پیامدهای رده دوم است..

انتظار: تلاش فرد برای نیل به پیامدهای رده اول و به عبارت دیگر احتمال منجر شدن تلاش خاص به پیامد رده اول خاص است(قلی پور، ۱۳۸۶، ۸۵).

**نظریه برابری:** آدامز آشکارا این اندیشه را که نابرابری در فراگرد مبادله اجتماعی انگیزاننده مهمی است مطرح ساخت. رابطه مبادله‌ای در شکل‌گیری ادراکات کارکنان از برابری و انصاف نقش محوری دارد. دو جزء عمده در مبادله میان کارمند و کارفرما، آورده‌ها و دریافتی‌ها است (رضائیان، ۱۳۸۴، ۲۷-۲۸). نتایج تحقیقی که در خصوص نقش انگیزش در بهره‌وری نیروی انسانی در شرکت ذغال سنگ طبس انجام شده نشان می‌دهد که متغیر انگیزش بیشترین تاثیر را بر بهره‌وری کارکنان داشته است (حمیدی و اعراب شیبانی، ۱۳۹۵، ۱۴۴).

**رضایت شغلی:** رضایت شغلی بیانگر این است که فرد تا چه اندازه کار خود را دوست دارد و آن را چگونه ارزیابی می‌کند و آیا در یک ارزیابی کلی احساس مثبتی به عوامل شغلی خود دارد یا خیر. این ارزیابی شامل ویژگی‌های شغلی، احساسات کاری و محیط کاری می‌شود(قلی پور، ۱۳۸۶، ۳۷۰). رضایت شغلی از دو بعد درونی و بیرونی مورد توجه است (خزعلی و جووری، ۱۳۹۴، ۱۱۲). در سال ۹۴ تحقیقی در خصوص تاثیر رضایت شغلی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی در بانک تجارت انجام شده که رابطه مثبت و معناداری را بین این دو متغیر نشان داده است(صیادی و همکاران، ۱۳۹۴). در این تحقیق متغیر رضایت شغلی به عنوان تعدیل‌گر در رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

**تعلق سازمانی:** تعلق سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی می‌باشد که سازمان‌ها برای ماندن در صحنه رقابت بر آن تمرکز می‌کنند (مولتساین، ۲۰۱۹، ۱۱۴). تعلق سازمانی بر اساس مولفه‌هایی مانند سبک رهبر، نفس کار، محیط کار و فرصت رشد سنجیده می‌شود (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۴۰-۱۴۱). مفهوم تعلق در ادبیات نظری به اشکال مختلفی از جمله تعلق شغلی، تعلق کارکنان و تعلق سازمانی مطرح شده است. در این تحقیق تعلق سازمانی که معادل تعلق کارکنان می‌باشد مد نظر است. تعلق شغلی یا عجین شدن با شغل به نوعی بیانگر هویت شغلی است(قلی پور، ۱۳۸۶، ۹۱) و درجه‌ای است که فرد به صورت ذهنی، شناختی و روانشناختی مشغول شغلش شده و به آن اهمیت و علاقه نشان

<sup>1</sup>- Armstrong

می‌دهد (آرمسترانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸، ۱۴۰-۱۴۱). تعلق سازمانی بر شناسایی نیازهای سازمانی کارکنان و به طور استراتژیکی در ترکیب با فرهنگ سازمانی تاکید دارد. تعلق سازمانی به عنوان تابعی از  $f(c*n)$  دیده می‌شود به گونه‌ای که  $C$  به فرهنگ سازمانی و  $N$  به نیازهای سازمانی کارکنان اشاره دارد (کاندو و همکاران، ۲۰۱۷، ۱-۲). تعلق سازمانی تمایل به عضوی از یک سازمان خاص بودن که رفتار مثبتی بر ارزش‌های سازمانی را منعکس می‌کند (برکاسکا و سی زرو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷، ۱۸۹). جاهدی و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند جبران خدمت، پاداش‌ها، فرصت‌های توسعه‌ای، مدیریت کارراهه شغلی، تناسب شغل و شاغل و کنترل شغلی بر تعلق سازمانی تاثیر می‌گذارند (کاندو و همکاران، ۲۰۱۷، ۱۶). در پژوهشی با عنوان کیفیت زندگی کاری و رفتار رهبری بر بهره‌وری نیروی انسانی در یک بیمارستان انجام شده که رابطه مثبتی بین این دو متغیر و بهره‌وری نیروی انسانی نشان داده شده است (برزگر و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲، ۱۱). تحقیق دیگری وضعیت تعلق کارکنان و موفقیت سازمان در یک سازمان ارتباطات الکترونیکی در غنا را مورد مطالعه قرار داده و عواملی مانند محیط کار، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، روابط مدیر با کارمند، رضایت شغلی و فرهنگ سازمانی را به عنوان استراتژی‌های تعلق استخراج کرده است (کالیانان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴، ۱۶۷). همچنین بیان شده که مدیران سه ( $C$ ) را بایستی برای تعلق کارکنان در نظر گیرند که عبارتند از:

۱- کارراهه شغلی<sup>۶</sup>.

۲- شایستگی<sup>۷</sup>. شایستگی شامل همه توانایی‌ها برای رشد است.

۳- مراقبت و نگهداشت<sup>۸</sup>. مراقبت مهمترین هنر مدیران است که بوسیله آن می‌توانند در کارکنان این احساس را به وجود آورند که آنها بخشی از سازمان هستند (آخوند و شمسول<sup>۹</sup>، ۲۰۱۷، ۵). عواملی که تعلق را تحت تاثیر قرار می‌دهد و در این تحقیق از آنها استفاده شده است عبارتند از: ماهیت کار، فرصت‌هایی برای رشد شخصی، فرصت‌هایی برای کمک، محیط کار، (آرمسترانگ، ۲۰۰۸، ۱۴۰-۱۴۹). مولتسین و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی رابطه بین تعلق خاطر کارکنان و

1- Armstrong

2- Borkowska & Czerw

3- Juhdi & et al

4- Barzgar & et al

5- Kaliannan & et al

6- Career

7- Competence

8- Care

9- Akhund & shamsul

بهره‌وری سازمانی صنعت قند در آفریقای جنوبی را مورد بررسی قرار دادند که رابطه معنی‌داری بین تعلق کارکنان و بهره‌وری آنان مشخص گردید (مولتساین، ۲۰۱۹، ۱۱۴). سیرگر و دیگران در سال ۲۰۱۷ اثر مدیریت کیفیت جامع را بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد بررسی قرار دادند؛ نتایج تحقیق نشان داد که عناصر مدیریت کیفیت مانند رهبری، پاداش، شناخت، ارتباطات، آموزش و تحصیلات بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیرگذار است (سیرگر و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). مرور ادبیات و نتایج تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که تعلق سازمانی، رضایتمندی و انگیزش شغلی بر ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر گذار بوده و بدی‌نگونه پشتوانه‌ای تئوریک برای فرضیه‌های تحقیق فراهم می‌نماید.

### اهداف تحقیق

هدف اصلی تعیین میزان رضایت شغلی، تعلق سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر می‌گذارد و هدف فرعی کمک به تصمیم‌گیری مدیران در انتخاب اقدامات موثر در جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی است.

### روش تحقیق

این تحقیق بر مبنای هدف از نوع کاربردی- توسعه‌ای بوده و روش آن بر اساس نحوه گردآوری داده‌ها ترکیبی است؛ به این صورت که ابتدا داده‌های کمی تحلیل گردیده و سپس از طریق تحلیل مضمون داده‌های کیفی تحلیل شده است.

### روش جمع‌آوری داده‌ها

از مطالعات کتابخانه‌ای برای تدوین مبانی نظری و از چهار پرسش‌نامه برای گردآوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. برای سنجش تعلق سازمانی از پرسشنامه استاندارد مایکل آرمسترانگ (۲۰۰۸) استفاده شده و سنجش شاخص‌های بهره‌وری نیروی انسانی بر اساس پرسشنامه استاندارد مدل آجیو صورت گرفته است. پرسشنامه سوم و چهارم در خصوص رضایتمندی و انگیزش شغلی کارکنان است. تجزیه و تحلیل داده‌های کمی با نرم افزار اسپس<sup>۲</sup> و تحلیل داده‌های کیفی (متن‌های ارائه شده توسط پاسخ دهندگان) با تحلیل مضمون انجام شده است.

<sup>۱</sup>- Siregar & et al

<sup>۲</sup>- SPSS

**جامعه و نمونه آماری**

جامعه آماری در این تحقیق کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (ستاد) می‌باشند و نمونه آماری تعدادی از این کارکنان هست که بر اساس فرمول حجم نمونه و شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده به شرح جدول ذیل بدست آمده است.

جدول ۱. تعداد افراد جامعه و نمونه در هر طبقه

واحد‌ها	جامعه	در هر طبقه
معاونت رفاه اجتماعی	۸۳	۱۸
معاونت امور تعاون	۱۳۳	۲۹
معاونت توسعه کارآفرینی و اشتغال	۱۱۵	۲۵
معاونت روابط کار	۱۹۴	۴۳
معاونت فرهنگی اجتماعی	۷۷	۱۷
معاونت امور مجلس، حقوقی و استان‌ها	۵۰	۱۱
معاونت امور اقتصادی	۲۹	۶
معاونت توسعه مدیریت و منابع	۳۱۶	۶۹
حوزه وزیر	۳۷۳	۸۲
جمع کل	۱۳۷۰	۳۰۰

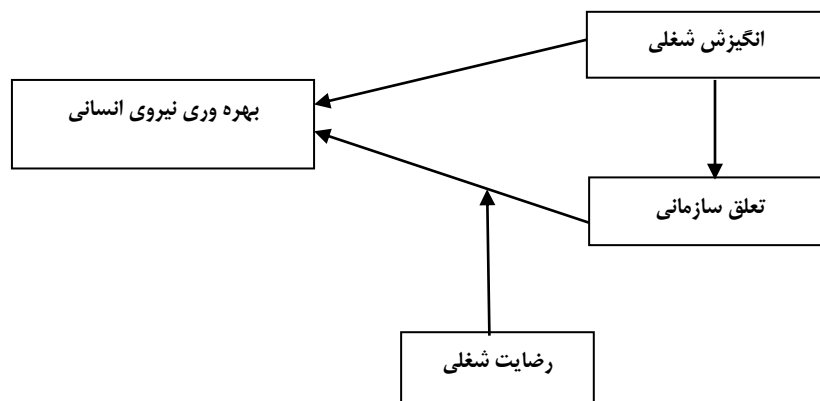
در این تحقیق جامعه مورد مطالعه براساس ۹ بخش سازمانی تقسیم شده است و به صورت تصادفی و بر اساس فرمول حجم نمونه، نمونه‌گیری شده است.  
**قلمرو تحقیق:** تحقیق پژوهش در پاییز ۱۴۰۰ در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی (ستاد) انجام شده و قلمرو موضوعی آن حوزه منابع انسانی است.

**فرضیات تحقیق**

فرضیه اول: تعلق سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر گذار است.  
 فرضیه دوم: انگیزش شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر گذار است.  
 فرضیه سوم: انگیزش شغلی بر تعلق سازمانی تاثیر گذار است.  
 فرضیه چهارم: رضایت شغلی در رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی نقش تعدیل‌گر را ایفا می‌کند.  
 فرضیه پنجم: رضایت شغلی بر تعلق سازمانی تاثیر گذار است.



### مدل مفهومی



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

### روایی<sup>۱</sup> پرسشنامه:

مفهوم روایی به این سوال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۷۰). در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است و با توجه به شرایط دستگاه با استفاده از نظر متخصصان تغییراتی در برخی سوالات آن صورت گرفته است.

### پایایی (قابلیت اعتماد)<sup>۲</sup> پرسشنامه

این مفهوم با این امر سر و کار دارد که ابزار اندازه‌گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می‌دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۵، ۱۷۰). در تحقیق حاضر، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. این ضریب برای پرسشنامه انگیزش شغلی (۰/۹۱)، پرسشنامه تعلق (۰/۸۲)، پرسشنامه رضایت شغلی (۰/۸۶) و پرسشنامه بهره‌وری (۰/۸۹) به دست آمد که با توجه به این ضرایب، پایایی پرسشنامه مورد تایید قرار گرفت.

<sup>۱</sup> - Validity

<sup>۲</sup> - Reliability

### روش تحلیل داده‌ها

در تحقیق حاضر، برای تحلیل داده‌های کمی از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون کلموگروف-اسمیرنوف، رگرسیون خطی و چندمتغیره و کروسکال والیس) و برای تحلیل داده‌های کیفی از تحلیل مضمون استفاده شده که نتایج آن به شرح ذیل ارائه می‌شود:

#### نتایج تحلیل کمی

**توصیف متغیر وابسته:** متغیر وابسته پژوهش حاضر میزان بهره‌وری نیروی انسانی شامل هفت بعد (مولفه) توانایی، درک و شناخت، حمایت سازمانی، انگیزش، بازخور، اعتبار و سازگاری است.

از منظر شاخص بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان، بالاترین میزان بهره‌وری در مولفه سازگاری و کمترین آن در مولفه انگیزش است. میانگین شاخص بهره‌وری برای جامعه مورد مطالعه ۲/۸۵ از ۵ نمره است که نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه دارای بهره‌وری متوسط است.

**توصیف متغیرهای مستقل و تعدیل‌گر:** متغیرهای مستقل پژوهش حاضر شامل دو متغیر انگیزش شغلی و تعلق سازمانی و متغیر تعدیلگر رضایت شغلی است.

**انگیزش شغلی:** متغیر انگیزش شغلی شامل نه مولفه ویژگی‌های شغل، روابط بین فردی، ویژگی‌های شخصیتی، امنیت شغلی، حقوق و مزایا، امکانات رفاهی و ایمنی، مشارکت و مسئولیت شغلی، سبک مدیریتی و در نهایت پیشرفت و ارتقاء شغلی می‌باشد.

از منظر شاخص انگیزش شغلی نیروی انسانی کارکنان، بالاترین میزان انگیزش در مولفه روابط بین فردی و کمترین آن در مولفه حقوق و مزایا است. میانگین شاخص انگیزش شغلی برای جامعه مورد مطالعه ۳/۳۰ از ۵ نمره است که نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه دارای انگیزش شغلی بالای متوسط است.

**تعلق سازمانی:** متغیر تعلق سازمانی شامل چهار مولفه ماهیت کار، رهبری، فرصت رشد و محیط کار می‌باشد. از منظر شاخص تعلق سازمانی نیروی انسانی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بالاترین میزان تعلق سازمانی در مولفه محیط کار و کمترین آن در مولفه فرصت رشد است. میانگین شاخص تعلق سازمانی برای جامعه مورد مطالعه ۳/۲۷ از ۵ نمره است که نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه دارای تعلق سازمانی بالای متوسط است.

**رضایت شغلی:** متغیر تعدیلگر رضایت شغلی است که شامل دو مولفه درونی و بیرونی می‌باشد. از منظر شاخص انگیزش شغلی نیروی انسانی کارکنان ستادی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بالاترین میزان رضایت در مولفه درونی و کمترین آن در مولفه بیرونی است. میانگین شاخص

رضایت شغلی برای جامعه مورد مطالعه ۳/۳۰ از ۵ نمره است که نشان می‌دهد که جامعه مورد مطالعه دارای رضایت بالای متوسط هستند.

### بررسی تفاوت میانگین چهار متغیر اصلی پژوهش در معاونت های مختلف:

برای بررسی تفاوت در میزان هر چهار متغیر اصلی پژوهش بر اساس معاونت محل خدمت از آزمون ناپارامتریک کروسکال والیس استفاده شد که با وجود مشاهده اختلاف میانگین ها در معاونت های مختلف بر اساس متغیرهای مورد بررسی، این اختلافها در هیچ یک از چهار معاونت معنی دار نبود. همچنین این آزمون برای بررسی تفاوت متغیرها در بین ۴۲ واحد فرعی (ادارات و دفاتر کل) انجام شد و تفاوت معناداری در متغیر انگیزش شغلی بین آنها وجود داشت جدول (۱).

### جدول ۲. مقایسه میانگین متغیرها بین معاونت های وزارتخانه

طبقات پاسخ	بهره وری نیروی انسانی	انگیزش شغلی	تعلق سازمانی	رضایت شغلی
رفاه معاونت	۱۴۵/۳۱	۱۴۵/۴۴	۱۴۵/۱۶	۱۳۲/۰۳
تعاون معاونت	۱۴۰/۷۶	۱۵۰/۵۸	۱۴۶/۲۴	۱۴۴/۹۶
اشتغال معاونت	۱۰۳/۳۲	۱۰۶/۲۴	۱۱۸/۹۰	۱۱۷/۴۷
کار روابط معاونت	۱۳۳/۲۹	۱۳۵/۲۳	۱۴۳/۷۳	۱۴۰/۷۲
فرهنگی و اجتماعی معاونت	۱۳۶/۲۳	۱۲۳/۳۱	۱۱۹/۸۸	۱۱۹/۰۸
مجلس معاونت حقوقی و امور	۱۲۲/۱۵	۱۳۹/۴	۱۴۳/۷۷	۱۳۸/۲۳
اقتصادی معاونت	۱۰۲/۰۰	۱۰۹/۷۹	۱۱۸/۲۹	۱۴۳/۵۷
توسعه مدیریت و منابع معاونت	۱۴۲/۵۹	۱۴۲/۲۰	۱۱۹/۱۶	۱۳۰/۴۵
وزارتی حوزه	۱۲۷/۶۷	۱۱۷/۲۸	۱۳۷/۳۸	۱۲۱/۴۳
معنی داری	۰/۲۴۰	۰/۱۱۲	۰/۴۳۷	۰/۷۰۵

### بررسی فرضیه های پژوهش

در این بخش روابط بین متغیرهای پژوهش بررسی و با استفاده از آزمون های آماری مناسب با سطح متغیرها، به تأیید یا رد فرضیه ها پرداخته می شود.

### تحلیل رگرسیون چندمتغیره

برای بررسی تاثیر انگیزش و تعلق سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی از فرضیه آماری زیر استفاده می شود.

فرضیه تحقیق: تعلق سازمانی و انگیزش شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر دارند.

$$H_0: \beta = \beta_2 = 0$$

H1: دست کم یکی از  $\beta$  ها صفر نیست

جدول ۳. تحلیل واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳۹/۰۹۶	۲	۱۹/۵۴۸	۲۷۳/۶۰	./۰۰۰
باقیمانده	۸۳/۳۵۱	۲۵۷	./۳۲۴		
کل	۱۲۲/۴۴۶	۲۵۹			

الف) متغیر وابسته: بهره‌وری نیروی انسانی

ب) متغیر مستقل: انگیزش و تعلق سازمانی

مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۵۶۵ است اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۳۱۴ می‌باشد که نشان می‌دهد ۳۱/۴ درصد از کل تغییرات بهره‌وری نیروی انسانی مربوط به تعلق سازمانی و انگیزش می‌باشد. با توجه به اینکه معنی داری (sig) در جدول (۲) در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از دو متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل قادرند تغییرات بهره‌وری را تبیین کنند. همچنان میزان تاثیرگذاری تعلق سازمانی و انگیزش بر بهره‌وری به ترتیب ۰/۱۴۷ و ۰/۴۷۱ می‌باشد. با توجه به اینکه معنی داری برای هر دو متغیر در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین رابطه آنها با بهره‌وری معنادار است. بر این اساس فرضیه تحقیق و فرض H1 تایید می‌گردد.

فرضیه تحقیق: رضایت شغلی رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل میکند.

رضایت شغلی رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل میکند  $H_0 =$

رضایت شغلی بر رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی تاثیری ندارد  $H_1 =$

جدول ۳. تحلیل واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۴۰/۸۴۶	۲	۲۰/۴۲۳	۶۴/۳۲۱	./۰۰۰
باقیمانده	۸۱/۶۰۱	۲۵۷	./۳۱۸		
کل	۱۲۲/۴۴۶	۲۵۹			

الف) متغیر وابسته: بهره وری نیروی انسانی  
ب) متغیر پیش بین: انگیزش و رضایت شغلی (تعدیلگر)

مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۵۷۸ است. اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۳۳۴ می باشد که نشان می دهد ۳۳/۴ درصد از کل تغییرات بهره وری نیروی انسانی مربوط به تعلق سازمانی با نقش تعدیل گری رضایت شغلی و انگیزش می باشد. با توجه به اینکه معنی داری (sig) در جدول دوم در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ است، می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از دو متغیر مستقل، یک متغیر تعدیل گر و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و مجموعه متغیرهای مستقل و تعدیل گر قادرند تغییرات بهره وری را تبیین کنند. همچنان میزان تاثیر گذاری تعلق سازمانی با وجود رابطه تعدیل گری رضایت شغلی (تعدیل گر) ۰/۲۱۹ و انگیزش ۰/۴۱۵ می باشد. با توجه به اینکه معنی داری برای هر دو متغیر در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین رابطه آنها با بهره وری معنادار است. همچنین نقش تعدیل گری رضایت شغلی بر بهره وری را تبیین می نماید. بر این اساس فرضیه تحقیق و فرض  $H_0$  تایید می گردد.  
فرضیه تحقیق: انگیزش شغلی بر تعلق سازمانی تاثیر دارد.

رابطه خطی بین دو متغیر وجود ندارد  $H_0$

رابطه خطی بین دو متغیر وجود دارد  $H_1$

جدول ۴. واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳۶/۴۱۲	۱	۳۶/۴۱۲	۱۱۴/۱۸۱	./۰۰۰

	باقیمانده	۸۲/۲۷۶	۲۵۸	۰/۳۱۹		
	کل	۱۱۸/۶۸۸	۲۵۹			

الف) متغیر وابسته: تعلق سازمانی  
ب) متغیر پیشین: انگیزش و رضایت شغلی (تعدیلگر)

مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۵۵۴ است. اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۳۰۴ می باشد که نشان می دهد ۳۰/۴ درصد از کل تغییرات تعلق سازمانی مربوط به انگیزش شغلی می باشد. با توجه به اینکه معنی داری (sig) در جدول در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ است، می توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و متغیر مستقل قادر است تغییرات تعلق سازمانی را تبیین کند. همچنان میزان تاثیر پذیری تعلق سازمانی از انگیزش ۰/۵۵۴ می باشد. با توجه به اینکه معنی داری برای هر دو متغیر در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ می باشد بنابراین رابطه آنها معنادار است. براین اساس فرضیه تحقیق و فرض H1 تایید می گردد.  
فرضیه تحقیق: رضایت شغلی بر تعلق سازمانی تاثیر دارد.

رابطه خطی بین دو متغیر وجود ندارد = H0

رابطه خطی بین دو متغیر وجود دارد = H1

جدول ۵. تحلیل واریانس رگرسیون

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳۰/۴۲۴	۱	۳۰/۴۲۴	۸۸/۹۳۰	۰/۰۰۰
باقیمانده	۸۸/۲۶۵	۲۵۸	۰/۳۴۲		
کل	۱۱۸/۶۸۸	۲۵۹			

الف) متغیر وابسته: تعلق سازمانی  
ب) متغیر پیشین: رضایت شغلی

مقدار ضریب همبستگی (R) بین متغیرها ۰/۵۰۶ است اما مقدار ضریب تعیین تعدیل شده ۰/۲۵۳ می باشد که نشان می دهد ۲۵/۳ درصد از کل تغییرات تعلق سازمانی مربوط به رضایت شغلی

می‌باشد. با توجه به اینکه معنی داری (sig) در جدول در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۵ است، می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی تحقیق مرکب از یک متغیر مستقل و یک متغیر وابسته مدل خوبی بوده و متغیر مستقل قادر است تغییرات تعلق سازمانی را تبیین کنند. همچنان میزان تاثیرپذیری تعلق سازمانی از رضایت شغلی ۰/۵۰۶ می‌باشد. با توجه به اینکه معنی داری در سطح خطای کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین رابطه آنها معنادار است.

### نتایج تحلیل کیفی

**تحلیل مضمون:** در پژوهش حاضر از روش تحلیل مضمون برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شده است. تحلیل مضمون روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (احمدی، ۱۳۹۴، ۲۸۶). در این روش بر اساس کد گذاری سه مرحله‌ای، داده‌های کیفی تحلیل و مضمون‌های و مقوله‌های تحقیق شناسایی شده است. از بین افراد نمونه که پرسشنامه بین آنها توزیع گردید، ۷۱ نفر سوال باز پرسشنامه در خصوص مهمترین دلایل بی‌انگیزگی و نارضایتی پاسخ داده و متن‌های ارائه شده آنها تحلیل گردید. بر اساس این تحلیل در مرحله اول ۱۴۴ واحد معنایی استخراج شد که نمونه‌ای از آنها در جدول ذیل نشان داده شده و در مراحل بعدی این واحد‌های معنایی در ۲۵ تم و سپس در ۶ مقوله دسته‌بندی شدند. (جدول ۶).

جدول ۶. نمونه‌ای از واحدهای معنایی حاصل از داده‌های کیفی

ردیف	واحد معنایی
۱	عدم توجه به شایسته‌سالی در انتصابات.
۲	تبعیض در پرداخت‌ها نسبت به سایر دستگاه‌ها- شفاف نبودن ارتقاء شغلی کارکنان و عدم شایسته‌سالی - عدم تقدیر از کارشناسان نخبه - فراهم نبودن محیط کار دوستانه.
۳	ارتباطات فردی و سیاسی ملاک ارتقاء است نه دانش و توانمندی علمی و اخلاقی.
۴	عدم وجود ساعات کاری نظام‌مند برای تعادل بین کار و زندگی متناسب نبودن امکانات رفاهی در مقایسه با سایر سازمان‌ها - درآمد کمتر نسبت به سازمان‌های دیگر.
۵	انتصابات بیشتر شبکه‌ای است و افرادی که پاکدست هستند کمتر دیده می‌شوند.
۶	حقوق دریافتی متناسب با مدرک تحصیلی و عملکرد نیست.
۷	فهم مشترکی از کار، اهداف و سیاست‌های این وزارتخانه بین کارشناسان و مدیران وجود ندارد. مدیران با پیر هستن و تغییر را قبول ندارند یا خیلی جوان و بی تجربه‌اند و نمی‌دانند قرار است چه کاری انجام دهند.

در ثانی متاسفانه تصمیم‌های سیاسی و القاب بی‌محتوای جناح یا حزب سیاسی سایه سنگینی بر روابط دوستانه همکاران در این وزارتخانه انداخته است که امیدواریم این نگاه به نگاه اینکه همه سرباز این نظام هستیم و تحت فرمان ولی فقیه هستیم تغییر یابد و همه احساس یک خانواده بودن را داشته باشند.	
مدیر ما انتقاد پذیر نیست به نظرات کارشناسی توجهی ندارد و در تقسیم اضافه کار ناعادلانه رفتار می‌کند.	۸

## جدول ۷. تم‌ها و مقوله‌های تحقیق

ردیف	مقوله	تم‌های تحقیق	تعداد واحد معنایی	تعداد افراد	درصد
۱	انتصابات مبتنی بر شایستگی	تجربه توانمندی علمی و اخلاقی تعادل بین انتصاب از درون و بیرون سازمان	۳۸	۳۸	۵۳/۵
۲	عدالت در پرداخت‌ها	عدالت بین سازمانی عدالت در پرداخت مبلغ رفاهی عدالت در پرداخت اضافه کار	۴۷	۳۶	۵۰
۳	ارتقاء فرهنگ سازمانی	جو اخلاقی و فضای مبتنی بر اعتماد محیط کار دوستانه پرهیز از بخشی‌نگری حفظ شان و احترام کارکنان تقدیر از کارشناسان نخبه تعادل بین کار و زندگی توجه به کیفیت کار	۱۸	۱۴	۱۹/۷
۴	توسعه شغلی	چرخش شغلی سیستم ارتقاء شغلی تناسب شغل و شاغل اثربخشی دوره‌های آموزشی	۱۷	۱۴	۲۲/۵
۵	سبک یا عملکرد مدیریت	رفتار منصفانه ارزیابی عملکرد ارائه بازخور سبک مشارکتی انتقادپذیری	۱۴	۱۶	۱۵/۴
۶	امکانات رفاهی	فضای مناسب کاری امکانات تفریحی قرارداد با مراکز فروش	۱۰	۱۱	۱۲/۶
		جمع	۱۴۴	۷۱	



جدول ۷ حاکی از آن است، که نارضایتی از مولفه‌های عدالت محوری در حقوق و مزایا، شایسته‌سالاری در انتصابات و توسعه شغلی بیشترین میزان اهمیت را در بی انگیزگی کارکنان دارد. در تحلیل کمی نیز کمترین میزان انگیزش مربوط به دو مولفه حقوق و مزایا و شایسته‌سالاری در انتصابات بوده و کمترین میزان رضایتمندی مربوط به رضایت بیرونی است که به مولفه‌های فوق مربوط می‌شود. همچنین کمترین میزان تعلق شغلی مربوط به فرصت رشد است.

### نتیجه گیری

همچنانکه در مطالب فوق بیان گردید اهمیت نقش منابع انسانی در ارتقاء بهره‌وری و تحقق اهداف در تحقیقات علمی مورد بحث قرار گرفته است. در این تحقیق تاثیر انگیزش شغلی و تعلق سازمانی با نقش تعدیل‌گری رضایت کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بودند که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نظام دار، تعداد ۲۸۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و چهار پرسشنامه در خصوص متغیرهای فوق با سوالات ترکیبی باز و بسته بین آنها توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، داده‌های پژوهش از ۲۶۰ نفر در بخش کمی و ۷۱ نفر در بخش کیفی تحلیل گردید. در بخش کمی ابتدا به توصیف اطلاعات پرداخته شد و سپس رابطه متغیرها و آزمون فرضیه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. میانگین شاخص بهره‌وری برای جامعه مورد مطالعه متوسط و میانگین سایر متغیرها بالای متوسط هستند. در بخش آمار استنباطی در ابتدا از آزمون کولموگوروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع پاسخها استفاده شد که غیر نرمال بودن توزیع پاسخها را نشان داد. از آزمون کروسکال والیس برای بررسی تفاوت میانگینها استفاده گردید و نتایج نشان داد که تفاوت معنی‌داری در مورد میانگین متغیرهای تحقیق در معاونت‌های مختلف وجود ندارد لیکن در خصوص متغیر انگیزش شغلی با توجه به سطح معنی‌داری کمتر از ۵٪ تفاوت میانگین در بین واحدها و ادارات کل (۴۲ واحد) معنی‌دار بود.

آزمون آماری که برای بررسی فرضیات استفاده شد، آزمون رگرسیون خطی یک متغیره و چند متغیره می‌باشد که بر اساس نتایج این آزمون فرضیات تحقیق تایید شدند. در بخش کیفی داده‌های تشریحی ۷۱ نفر از نمونه آماری تحلیل گردید. بر این اساس ۱۴۴ تم در خصوص عوامل بی انگیزگی و نارضایتی استخراج و سپس در ۲۵ تم فرعی و ۶ مقوله طبقه‌بندی شدند که مهمترین عامل نارضایتی به ترتیب مربوط به مقوله‌های (شایسته‌سالاری در انتصابات (۵۳/۵ درصد)، عدالت در

پرداخت‌ها: حقوق، مزایا، اضافه کار و پاداش (۵۰ درصد)، فرهنگ سازمانی (۱۹/۷ درصد)، توسعه شغلی (۲۲/۵ درصد)، سبک مدیریت (۱۵/۴)، امکانات تفریحی و محیط کار (۱۲/۶ درصد) می‌باشد. همراستایی نتایج این تحقیق با تحقیقات دیگر نیز مورد بررسی قرار گرفت:

الف) همان‌طور که انتظار می‌رفت تعلق سازمانی و انگیزش شغلی کارکنان بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر داشت. نتایج تحقیق حمیدی و اعراب شیبانی (۱۳۹۵) در خصوص نقش انگیزش و سرمایه روانشناختی در بهره‌وری نیروی انسانی نشان می‌دهد که متغیر انگیزش بیشترین تأثیر را بر بهره‌وری کارکنان داشته است. (حمیدی و اعراب شیبانی، ۱۳۹۵، ۱۴۴). اسکافلی و باکر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) دریافتند که تعلق کارکنان ارتباط منفی با قصد ترک خدمت کارکنان دارد. طبق نظر بهاتناگار<sup>۲</sup> تعلق تأثیر مهمی بر پیامدهای سازمانی، کارایی کارکنان و حفظ و نگهداشت آنان دارد (کاندو و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷، ۸-۱۰). مولتسین و همکاران (۲۰۱۹) در تحقیقی رابطه بین تعلق خاطر کارکنان و بهره‌وری سازمانی صنعت قند در آفریقای جنوبی را مورد بررسی قرار دادند که رابطه معنی‌داری بین این دو متغیر مشخص گردید (مولتسین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹، ۱۱۴). بنابراین تأیید فرضیه اول و دوم با نتایج تحقیقات فوق همراستا است.

ب) همان‌طور که انتظار می‌رفت انگیزش شغلی و رضایتمندی کارکنان بر تعلق سازمانی تأثیر داشت. جاهدی و دیگران<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) دریافتند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند جبران خدمت، پاداش‌ها، فرصت‌های توسعه‌ای، مدیریت کارراهه شغلی، تناسب شغل و شاغل و کنترل شغلی بر تعلق سازمانی تأثیر می‌گذارند. در تحقیقی تأثیر تعلق سازمانی به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین محیط کار حمایتی و حفظ کارکنان مورد تأیید واقع شد. معیارهای حمایتی منابع انسانی در راستای پاداش‌ها و استقلال منجر به حفظ بهتر کارکنان و سطح بالاتر تعلق سازمانی می‌شود (کاندو و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷، ۸-۱۰). طبق تحقیق مولتسین و همکاران (۲۰۱۹) در خصوص رابطه بین تعلق خاطر کارکنان و بهره‌وری سازمانی، پیشنهاد تحقیق این بود که برای بهبود بهره‌وری کارخانه‌دار بایستی تعلق خاطر کارکنان را از طریق ارتقاء رضایت شغلی‌شان و القای احساس افتخار

<sup>1</sup>- Schafeli & Bakker

<sup>2</sup>- Bhatnagar

<sup>25</sup>- Kundu & et al

<sup>26</sup>-Moletsane

<sup>5</sup>- Juhdi & et al

<sup>28</sup>- Kundu & et al

در سازمان در آنها به وجود آورد (مولتساین<sup>۱</sup>، ۱۹۲۰، ۱۱۴). همچنانکه مشاهده می‌گردد تایید فرضیه‌های تحقیق یعنی تاثیر انگیزش شغلی و رضایتمندی بر تعلق سازمانی با نتایج تحقیقات قبلی و ادبیات نظری همراستا می‌باشد.

ج) همانطور که انتظار می‌رفت رضایتمندی رابطه بین تعلق سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی را تعدیل می‌نمود. در تحقیق عزیزالهی (۱۳۹۷) نقش تعدیل‌گری رضایتمندی شغلی کارکنان در رابطه بین تعلق سازمانی بر پرسه زنی مجازی کارکنان شرکت گروه بهمن مورد تایید واقع گردیده است (عزیزالهی، ۱۳۹۷). همچنین نتایج تحقیق صیادی و همکاران (۱۳۹۲) رابطه مثبت و معناداری را بین رضایت شغلی کارکنان و بهره‌وری نیروی انسانی در بانک تجارت منطقه شمال غرب تهران نشان داده است (صیادی و همکاران، ۱۳۹۴). بنابراین تایید فرضیه تحقیق مبنی بر نقش تعدیل‌گری رضایت شغلی با نتایج این تحقیقات همراستا می‌باشد.

همچنان که مشاهده می‌شود نتایج تحلیل کیفی نیز با نتایج توصیفی تحلیل کمی همراستاست و مولفه‌های عدالت‌محوری در حقوق و مزایا، شایسته‌سالاری در انتصابات و فرصت رشد و توسعه شغلی بیشترین میزان اهمیت را از نظر نمونه آماری این تحقیق دارا بوده است.

### پیشنهادات تحقیق

همانطور که در مقدمه ذکر شد پیشنهادات در دو قسمت بر مبنای یافته‌های تحقیق و پیشنهاد برای تحقیقات آینده ارائه می‌شود.

#### پیشنهاد بر مبنای یافته‌های تحقیق

با توجه به اینکه در تحقیق حاضر هر پنج فرضیه آن تأیید شد و همچنین بر اساس نتایج تحلیل کمی و کیفی تحقیق، پایین‌ترین سطح انگیزش، رضایت شغلی و تعلق سازمانی مربوط به عدالت در پرداختها و شایسته‌سالاری در انتصابات و ارتقاء بود، در زیر پیشنهادات محقق در این خصوص بیان می‌گردد.

۱) با توجه به تأیید فرضیه‌های تحقیق و تاثیر تعلق سازمانی و انگیزش شغلی بر بهره‌وری نیروی انسانی و نقش تعدیل‌گری رضایت شغلی پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

الف) مدیران بایستی با ایجاد سیستم‌های جبران خدمات در راستای عدالت‌محوری در سازمان، همانند پرداخت فوق‌العاده اضافه‌کاری و ارائه پاداش بر مبنای عملکرد و شایستگی افراد، در جهت افزایش انگیزه و رضایت شغلی کارکنان و در نتیجه ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی گام بردارند.

همچنین برای ارتقاء ادراک کارکنان از عدالت در پرداخت ها پیشنهاد می‌گردد اختلاف بین دریافتی کارکنان و مدیران کاهش یابد. در این راستا پاداش‌های ثابت ماهیانه که مدیران میانی و سطوح بالاتر دریافت می‌کنند به گونه‌ای توزیع گردد که کارشناسان و روسای ادارات هم به نسبت مسئولیتی که بر عهده دارند از آن برخوردار باشند. در خصوص عدالت بین سازمانی نیز بایستی اقداماتی در سطح کلان نظام اداری در زمینه اصلاح قوانین مربوطه و همسان‌سازی حقوق و مزایای کارکنان دستگاه‌های اجرایی صورت گیرد.

ب) با توجه و تأکید بر این مطلب که عدالت محوری تنها محدود به عادلانه بودن پرداخت‌ها و پاداش‌ها نبوده و مجموعه گسترده‌ای از اقدامات سازمانی از جمله ترفیعات، ارزیابی عملکرد، سیستم آموزشی و سایر مزایا را شامل می‌شود، بایستی مدیران توجه کنند که همه این پیامدها با مسئولیت‌ها و عملکرد و شایستگی افراد متناسب باشد.

ج) یکی از عوامل مهمی که در ایجاد تعارض، اختلاف و تضعیف روحیه کارکنان و درک بی عدالتی نقش دارد، فقدان نظام ارتقاء و انتصاب مبتنی بر شایسته‌سالاری است، بدین معنی که در سازمان برای انتصاب کارکنان معیار مشخصی تدوین نشده یا اگر تدوین شده رعایت نمی‌گردد. این امر موجب می‌شود تشخیص کارکنانی که دارای عملکرد خوب یا ضعیف اند به آسانی امکان پذیر نباشد و در این شرایط سلايق فردی، مناصب افراد را تعیین می‌کند و در واقع این رویه‌های ناعادلانه به پیامدهای ناعادلانه می‌انجامد، لذا پیشنهاد می‌شود که با ایجاد نظام‌ها و معیارهای منصفانه برای ارتقاء و ترفیع افراد گامی اساسی جهت افزایش انگیزش، رضایتمندی و تعلق سازمانی و در نتیجه برخورداری از کارکنانی با بهره‌وری بالاتر برداشته شود. در این خصوص پیشنهاد می‌گردد کانون ارزیابی به صورت اداره‌ای مستقل در ساختار سازمانی استقرار یابد و از ابزارهای متعدد در آن استفاده شود. همچنین بر اساس مبانی نظری و نتایج تحلیل کیفی تعادل بین انتصاب از درون و بیرون سازمان برقرار گردد زیرا این موضوع بر رضایتمندی، انگیزش و تعهد کارکنان تاثیر گذار است.

ح) در خصوص سبک مدیر و ارتقاء فرهنگ سازمانی جهت افزایش انگیزه و تعلق بایستی به کارکنان اجازه داده شود که قبل از تصمیم‌گیری نظرشان در مورد رویه‌های سازمانی بیان کنند و همچنین بر رویه‌ها تأثیر بگذارند. مدیران بایستی انتظار از نقش را برای کارکنان مشخص نموده و در مورد تاثیرگذاری آنها در سازمان بازخور دهند. همچنین مدیران باید انتقاد پذیر بوده و طی رفتارهای بین شخصی و مراوداتی که با کارکنان دارند با آنها با احترام و خوشرویی رفتار کرده و به نظرات آنها احترام بگذارند. زیرا ادراک کارکنان از سرپرست به عنوان حامی و احترام گذار به شأن و منزلت آنها در فرایند تعامل، تعلق سازمانی و انگیزش شغلی آنها را ارتقاء خواهد داد. این موارد بر ارتقاء فرهنگ

سازمانی نیز تاثیرگذار خواهد بود. مواردی مانند تقدیر از خدمات شایسته کارکنان و همچنین تعادل بین زندگی کاری و خانوادگی از دیگر مواردی است که مورد توجه کارکنان در این خصوص بوده است.

خ) امکانات رفاهی و تفریحی و محیط کار مولفه دیگری بود که از نظر کارکنان بر انگیزش آنها تاثیر گذار می باشد لذا در این خصوص پیشنهاد می گردد اقداماتی مانند ارتقاء وضعیت بیمه تکمیلی، خدمات بهداشتی و درمانی، امکان قرارداد با فروشگاه های معتبر جهت خرید به صورت اقساط و ..انجام شود. همچنین تفاهم نامه ای بین ستاد و سازمان های تابعه جهت برخورداری از امکانات رفاهی مشترک منعقد گردد. در زمینه محیط کار نیز پیشنهاد می شود نسبت به جابجایی و فضای استاندارد اتاق ها و محیط کار افراد، به ویژه در وضعیت فعلی بیماری کرونا بازبینی گردد. چرا که فضای کار نامساعد و غیر استاندارد بر بهره وری نیروی انسانی تاثیرگذار خواهد بود.

#### پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده

- ۱- بررسی دیگر عوامل تاثیر گذار بر بهره وری نیروی انسانی بررسی تاثیر فرهنگ مشارکتی بر بهره وری نیروی انسانی.
- ۲- بررسی پیامدهای تعلق سازمانی کارکنان به غیر از بهره وری.
- ۳- بررسی عوامل تاثیر گذار بر تعلق و تعهد سازمانی.

#### نوآوری تحقیق

با مطالعه پیشینه تحقیق مشخص گردید که تاثیر متغیرهای تعلق سازمانی، رضایت شغلی و انگیزش بر بهره وری نیروی انسانی به صورت مستقل انجام شده است در حالی که در این تحقیق رابطه هر چهار متغیر در قالب یک مدل بررسی و متغیر رضایت شغلی به عنوان تعدیل گر در نظر گرفته شده است. همچنین بررسی وضعیت تعلق سازمانی، انگیزش و بهره وری کارکنان در این وزارتخانه برای اولین بار انجام شده است. در این تحقیق نیز علاوه بر تحلیل داده های کمی از تحلیل داده های کیفی برای هم افزایی اعتبار تحقیق استفاده شده است.

## منابع

- حمیدی بیناباج، مژگان، اعراب شیبانی، خدیجه، (۱۳۹۵)، بررسی نقش پیش بینی کننده سرمایه روانشناختی و انگیزش شغلی در ارتقاء بهره‌وری کارکنان (مطالعه موردی: شرکت زغال سنگ طبس)، مدیریت بهره‌وری، سال دهم شماره ۳۹، ص ۱۲۵-۱۴۹.
- حبیب‌پور، کرم و صفری، رضا، (۱۳۹۰)، راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی، انتشارات متفکران، تهران، چاپ چهارم.
- خاکی، غلامرضا، (۱۳۷۶)، آشنایی با مدیریت بهره‌وری، تهران، کانون فرهنگی انتشارات سایه نما.
- خزعلی، انسیه و جووری، بهنوش، (۱۳۹۴)، بررسی رضایت شغلی کارکنان از سبک رهبری مدیران (مطالعه موردی: کارکنان زن دانشگاه الزهراء(س))، مطالعات زن و خانواده (۱)، ۳، ۱۱۱-۱۲۶.
- رضائیان، علی، (۱۳۸۴)، انتظار عدالت و عدالت در سازمان، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران، چاپ اول.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه، (۱۳۸۵)، روش تحقیق در علوم رفتاری، تهران، سمت.
- شجاعی، سید سعید، جمالی، غلامرضا و منطقی، نیکزاد، (۱۳۹۵)، عوامل تاثیرگذار بر بهره‌وری منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین، سال هشتم، شماره ۲.
- صفارو، رستم، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه میان تعلق سازمانی کارکنان و اعتماد: تبیین نقش فرهنگ سازمانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- صیادی، سعید، چمنی‌فرد، راحله و نیک‌پور، امین، (۱۳۹۴)، نقش میانجی رضایت شغلی کارکنان در رابطه بین سرمایه‌های فکری و بهره‌وری نیروی انسانی (مورد مطالعه: بانک تجارت منطقه شمال غرب شهر تهران)، مدیریت بهره‌وری، سال نهم، شماره ۳۴، ۲۷-۴۴.
- عزیزالهی، ایماسادات، (۱۳۹۷)، بررسی تاثیر تعلق سازمانی بر پرسه زنی مجازی: نقش تعدیل‌گر رضایتمندی شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.
- قلی‌پور، آریین، (۱۳۸۶)، مدیریت رفتار سازمانی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، تهران، چاپ اول.

کریتنر، رابرت و کینیک (ترجمه فرهنگی، علی اکبر و صفرزاده، حسین)، آنجلو (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی، پیام پویا، تهران، چاپ اول.

ملکی، مهدی، (۱۳۹۴)، طراحی مدل ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

مقصودلو، وحیده، (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین شخصیت و تعلق کارکنان: تبیین نقش سکوت کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

مهرابیان، فردین، کشاورز محمدیان، سکینه و فرمان بر، ربیع اله. (۱۳۸۹)، طراحی ابزار سنجش بهره‌وری نیروی انسانی، پژوهش در آموزش علوم پزشکی، ۲(۲). ۲۶-۵۲.

مومنی، منصور و فعال قیومی، علی. (۱۳۹۱)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، مولف، تهران، چاپ هفتم.

یعقوبی، نور محمد و رستگار نفیسه. (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی، دانش انتظامی استان سیستان و بلوچستان، سال دهم، شماره ۳۲، ۱۷-۳۶.

Armstrong, M, (2008), *Strategic human resource management: a guide to action*, Great Britain and the United States, 4th ed.

Akhund A. Sh ,A, (2017), The effects of employee engagement on organizational commitment: a survey on junior executives working in the private sector of bangladesh, *Management Development*: 31(1):1-23.

Borkowska, A & Czerw , A, (2017), Organizational roles and the work and organizational engagement, *Polish Psychological Bulletin*, 48(2): 188–197.

Barzegar, M, Afzal, E, Tabibi, S,J. (2012), Relationship between Leadership Behavior, Quality of Work Life & Human Resources Productivity, *International Journal of Hospital Research*. 1(1):1-14.

Kaliannana, M & Narh Adjovub, S,(2015), Effective employee engagement and organizational success: a case study, Global Conference on -Business & Social Science-, GCBSS-2014, 15th & 16th December, Kuala Lumpur, *Social & Behavioral Sciences*, 172 (2015) 161 – 168.

Kundu, S, C.& Lata, K, (2017) Effects of supportive work environment on employee retention:mediating role of organizational engagement", *International Journal of Organizational Analysis*,25(4): 703-722.

Moletsane M, Tefera ,O & Migiros, S. (2019). The Relationship between Employee Engagement and Organisational Productivity of Sugar Industry in South Africa: The Employees' Perspective, *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*. 14 (1): 113 – 134.

Siregar I, Nasution A A, Sari R M (2017) .Effect of Total Quality Management on the Quality and Productivity of Human Resources, IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 180.