



## طراحی مدل انگیزه مبتنی بر تصویر سازمانی و شایستگی و ادراک مدیران

آرمینا عابدی: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران  
ابراهیم علیدوست قهفرخی: دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (\* نویسنده مسئول) e.alidoust@ut.ac.ir  
حمید قاسمی: دانشیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه‌ها

تصویر سازمانی،

انگیزه کارکنان،

شایستگی و ادراک

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۴/۱۶

تاریخ چاپ: ۹۹/۱۲/۰۳

**زمینه و هدف:** این پژوهش به طراحی مدل انگیزه کارکنان مبتنی بر تصویر سازمانی و شایستگی و ادراک مدیران در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان پرداخت.

**روش کار:** جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان اصفهان تشکیل دادند که تعداد آن‌ها ۳۲۷ نفر بوده است. نمونه آماری برابر با ۱۴۹ نفر (زن و مرد) انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسش‌نامه محقق ساخته تصویرسازمانی ۶۱ سوال پرسش‌نامه انگیزه، اوجاقی در سال و پرسش‌نامه شایستگی و ادراک مدیران الریکاستفاده گردید. برای تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی، رگرسیون چند متغیره، تحلیل مسیر و برای ارزیابی مدل از روش مدل معادلات ساختاری استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج در این پژوهش نشان داد که تصویرسازمانی نه تنها دارای اثر مستقیمی بر انگیزه است، بلکه اثر غیر مستقیم آن از طریق انگیزه کارکنان بیشتر از اثر مستقیم آن است.

**نتیجه‌گیری:** بنابراین مدیران شایسته اداره ورزش و جوانان با ایجاد تصویرسازمانی مناسب در ذهن کارکنان نه تنها می‌توانند کارایی کارکنان را افزایش دهند، بلکه می‌توانند انگیزه کارکنان را که خود در سازمان موثر است، افزایش دهند.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت کننده:** حامی مالی نداشته است.

### شیوه استناد به این مقاله:

Abedi A, Alidoust Ghahfarokhi E, Ghasemi H. Designing a motivational model based on organizational image and competence and perception of managers. Razi J Med Sci. 2020;27(Special Issue-Psychology):19-28.

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با [CC BY-NC-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/) صورت گرفته است.



Original Article

## Designing a motivational model based on organizational image and competence and perception of managers

**Armita Abedi:** PhD Student of Sport Management, Islamic Azad University, Karaj, Iran

**Ebrahim Alidoust Ghahfarokhi:** Associate Professor in Sport Management, University of Tehran, Tehran, Iran  
(\*Corresponding author) e.alidoust@ut.ac.ir

**Hamid Ghasemi:** Associate Professor, Payame Noor University, Tehran, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** This study designed a model of employee motivation based on organizational image and competence and perception of managers in employees of the General Department of Sports and Youth of Isfahan Province. This research is applied in terms of purpose.

**Methods:** According to the objectives of the research, the following four questionnaires were provided to the staff to collect data and include personal characteristics that have been prepared by the researcher based on the research needs of information about the individual characteristics of the subjects. Data related to gender, employment status, and degree of the subjects were collected through this questionnaire. In this study, descriptive and inferential statistics were used as follows. Descriptive statistics (frequencies, means, percentages, standard deviations and tables) were used to organize, summarize, classify raw scores, and describe sample sizes.

The statistical population of this study consisted of all employees of the General Department of Sports and Youth of Isfahan Province, whose number was 327 people. Statistical sample of 149 people (male and female) were selected. In order to collect information, a researcher-made questionnaire of organizational image 61 questions of Motivation Questionnaire, Ojaghi in the year and the competency and perception questionnaire of Elric managers were used. Cronbach's alpha was used to estimate internal reliability and factor analysis was used to evaluate the validity of the research tool. Given that the purpose of this study is to determine the correlation between variables and estimate the criterion variable from the predictor variables. To analyze the data, Pearson correlation coefficient, factor analysis, multivariate regression, path analysis and finally to present the model, the structural equation modeling method using SPSS 21 and LISREL software was used.

**Results:** Organizational image is one of the most important factors in the growth or backwardness of organizations. Organizations should strive to know and understand their image and look for ways to improve this image, because by creating a positive mental image, they can achieve the highest levels of progress. Undoubtedly, gaining and maintaining a positive external image and image is one of the most important goals of all organizations. Today, most organizations spend a lot of time, resources and effort to create an effective image of their organization or business; Because whenever an organization has a positive image, its audience, stakeholders and customers will generally consider the behaviors and decisions of that organization as well as their experiences with it positive. On the other hand, if they have a negative image of that organization in their minds, the performance and behavior of that organization will be unrealistically influenced by negative perceptions and perceptions. The personality of the organization is characterized by signs. These signs include a diverse set of elements such as employee behavior, customer service, services and products that meet the needs

### Keywords

Organizational Image,  
Employee Motivation,  
Competence,  
Perception

Received: 06/07/2020

Published: 22/02/2021

and name of the organization, its logo and slogan. These signs, which are in fact the identity of the organization, create a mental image in people's minds.

According to the research results, one of the key preconditions is the motivation of employees to perceive competence, which is largely under the control of managers. This result was obtained in previous researches of Mirsafian Mirsafaei (2017) and Deh Pahlavani (2007) which shows that today organizational imagery has penetrated in all parts of the organization and even the most important human resource has not been deprived of this effect. Organizational imagery has enabled organizations to have a comprehensive and complete view of their resources, especially human resources. By using this system, it is possible to increase the level of employees' authority and give them complete and necessary information so that they can perform the task or work of the organization in the best way. On the other hand, the expansion of activities and competencies of managers in the field of human resource management and continuous interaction between these activities and the need for coordinated planning in the effective recruitment and improvement of human resources is recognized as the most important strategic resource of any organization.

The results of this study showed that the organizational image not only has a direct effect on motivation, but also its indirect effect through employee motivation is greater than its direct effect. It is also necessary for large organizations to create an appropriate information system and keep the information of this system up to date

**Conclusion:** According to the research results, one of the key preconditions is the motivation of employees to perceive competence, which is largely under the control of managers.

Therefore, competent managers of the Department of Sports and Youth by creating a proper organizational image in the minds of employees can not only increase employee efficiency, but can also increase employee motivation, which is effective in the organization.

In general, the research results indicate that the organizational image encourages employees to perform behaviors that are beneficial to the organization; Behaviors that the organization directly benefits from (human resource competence) and behaviors that other employees benefit from. Another point is that the transparency of managers' competencies makes employees do a good job of portraying the organization and work with better motivation in the organization. Therefore, it can be said that the competence of managers is a mechanism through which a proper organizational image is created and provides appropriate motivation in employees to perform activities. In practice, the results of this study can be used to teach organizational image skills to managers to improve their performance in dealing with employees and confront their attitudes to improve performance. Theoretically, at least now we can understand how employees' attitudes and work behaviors (competence and motivation) are influenced by organizational image behaviors.

When Zone seeks the organizational image and moves towards it, management and employees must play a dynamic role in the implementation of human resource activities. The organizational image of individuals towards an organization is considered an important factor determining the success or failure of that organization in various fields. In this image, we place a mirror in front of our organization and observe the internal and external situation of our organization. Today, creating and expanding changes in human resources through the organizational image is easily done and motivates the employees of an organization.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Abedi A, Alidoust Ghahfarokhi E, Ghasemi H. Designing a motivational model based on organizational image and competence and perception of managers. *Razi J Med Sci.* 2020;27(Special Issue-Psychology):19-28.

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 3.0 licence.**

## مقدمه

مدیران برای مدیریت مؤثر سازمان های آموزشی با چالش های فراوانی روبه رو هستند. پرداختن به این چالش ها نیازمند شایستگی ها و مهارت های متنوعی است. سازمان ها شایستگی ها را برای تعریف و هدایت عملکرد بالا تعریف می کنند. بسیاری مدیران پذیرفته اند که شایستگی ترکیب سه عنصر: الف) مهارت ها و توانایی هایی که مدیران بر اساس آن عمل می کنند، ب) دانش، تجربه و ادراکی که تصمیمات مدیران را شکل می دهد و ج) خصوصیات، ارزش ها و نگرش های فردی که مدیران دارند، است. به نظر می رسد شایستگی و مهارت های ایجاد و حفظ آن را می توان، وسایلی برای دستیابی به اهداف سازمان و زیربنای مهمی در افزایش عملکرد آن دانست (۱).

از دهه ۱۹۹۰، علاقه فزاینده ای به ارزش دارایی های نامشهود سازمان در بین پژوهشگران دانشگاهی و شاغلان بخش صنعت پدید آمده است. از نمونه های شاخص این گونه دارایی ها می توان به تصویرسازمانی اشاره نمود. تصویرسازمانی یک تصویر کلی و واضح است که در نتیجه ادراک افراد ایجاد شده و یا سازمان از خودش ایجاد کرده است (۲).

تصویر (Image)، به عنوان ساختار متشکل از عوامل عاطفی و کارکردی است که بعد عاطفی آن آشکارتر است. در ادبیات، بعد نمادی تصویر، نمایان تر است (۳) تصویر را می توان مجموعه ای از عقاید، باورها و تصورات افراد نسبت به سازمان دانست (۴). ادبیات رفتار سازمانی (Organizational Behaviour Literature)، تصویرسازمانی را به عنوان تصویری که اعضای سازمان از سازمان شان دارند تعریف می کند؛ زیرا تصورات اعضا، تصورات دیگران از سازمان را نیز شکل می دهد (۵). تصویرسازمانی (Organizational Image)، شیوه ای است که سازمان ها بر اساس آن خود را از سطح رقابتی که در آن قرار دارند، برجسته می سازند و نیز نشان دهنده شخصیت هر سازمان است و سمت و سوی کسب و کار آن نیز از طریق نوع رفتار و ارتباطات آن مشخص می کند. تصویر هر سازمان باید با قوت در محصولات، پیام ها و گفتارها و اعمال و اقدامات آن نمود و بازتاب داشته باشد (۶). ورکستر تصویرسازمانی را نتیجه نهایی تعامل بین تجربیات، احساسات، اعتقادات، ادراکات،

برداشت ها و دانش افراد درباره سازمان می داند. این تعریف عوامل اساسی در ایجاد تصویرسازمانی را نشان می دهد. مبحث تصویرسازمانی از جمله مباحث مطرح شده در حوزه های راهبردی سازمان ها بوده که در جهت پایداری و تثبیت موقعیت سازمان ها در محیط رقابتی، بسیار حائز اهمیت است. سازمان ها برای حفظ مشتریان و جلب مشتریان بالقوه خود در بازار پرتلاطم امروزی نیازمند ارائه تصویری مطلوب از سازمان خود می باشند، تصویری که منطبق با اهداف و مأموریت های آنان بوده و بتوانند در مواقع لزوم آن را مورد بازشناسی و بازآرایی قرار دهند. به طور کلی، تصویرسازمانی از موضوعاتی است که کارکرد دوگانه ای دارد (۷).

تصویرسازمانی، یکی از مهم ترین عوامل تأثیرگذار در رشد و یا عقب ماندگی سازمان ها است. سازمان ها باید نسبت به شناخت و درک تصویر خود بکوشند و به دنبال راهکارهایی جهت بهبود این تصویر باشند، زیرا با ایجاد تصویر ذهنی مثبت می توانند به بالاترین درجات پیشرفت دست یابند. بی شک، به دست آوردن و حفظ وجهه و تصویر بیرونی مثبت، یکی از اهداف مهم تمام سازمان ها محسوب می شود امروزه اکثر سازمان ها، زمان، منابع و تلاش بسیاری را صرف ایجاد تصویری تأثیرگذار از سازمان یا کسب و کار خود می کنند؛ چراکه هرگاه سازمانی تصویر مثبتی داشته باشد، مخاطبان، ذی نفعان و مشتریان آن، عموماً رفتارها و تصمیمات آن سازمان و نیز تجربه های خود با آن را مثبت تلقی خواهند کرد. درحالی که اگر در ذهن خود تصویری منفی از آن سازمان داشته باشند، عملکرد و رفتار آن سازمان نزد آن ها به شکلی غیرواقعی تحت تأثیر تلقی ها و برداشت های منفی خواهد بود. شخصیت سازمان به وسیله نشانه هایی مشخص می گردد. این نشانه ها شامل مجموعه ای متنوع از عناصری مانند رفتار کارکنان، خدمت به مشتری، خدمات و تولیدات ارضاکنده نیازها و نام سازمان، آرم و شعار آن می باشد. این نشانه ها که در واقع هویت سازمان می باشند، در ذهن افراد یک تصویر ذهنی ایجاد می کنند (۷).

به اعتقاد لی بلانک و نگوین، تصویرسازمانی بخش بنیادی مدیریت و عملکرد سازمان ها است که با عوامل اجتماعی، فرهنگی، انگیزه کارکنان مرتبط بوده، عوامل متعددی مانند هویت سازمانی (که شاخصی مرکب از

شایستگی مدیران پروژه پرداخت. این مدل مرتبط با ویژگی‌های مدیر پروژه بوده و می‌تواند به عنوان مرجع در توسعه یک رویکرد یکپارچه برای مدیریت پروژه‌های ساختمانی کمک کند. اسکرکوا در تحقیقی به بررسی مدلی برای شایستگی در بخش دولتی پرداخت و بر این باور است که مدل‌های شایستگی یک ابزار کلیدی در سیستم‌های منابع انسانی است. مدل او از سه بعد اصلی بلوغ اجتماعی، مهارت‌های کاربردی و توانایی دانش تشکیل می‌شد. انگیزه، به عنوان مجموعه‌ای از نیروهای انرژی‌زا هستند که از درون و بیرون فرد ناشی می‌شود و شکل، جهت، شدت و مدت یک رفتار شغلی را تعیین می‌کند جو یا فضای سازمانی میزان برآورده شدن خواسته‌های افراد را در سازمان می‌سنجد. به طوری که فضای سازمانی می‌تواند بر انگیزش، کارکرد و خشنودی شغل اثر بگذارد. فضای سازمانی از راه پدید آوردن انتظاراتی که کارکنان برای رفتارهای مختلف نیاز دارند به این مقصد دست می‌آید (۵). با توجه به اینکه دنیای سازمان‌هاست و متولیان اصلی این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند، حتی با وجود فن‌آوری‌های جدید و روش‌های تولید و خدمات مکانیزه نقش انسان به عنوان عامل مبانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است؛ بنابراین منابع انسانی با ارزش‌ترین منابع برای یک سازمان محسوب می‌شود که به طور کلی به تمام فعالیت‌های یک سازمان جهت می‌دهند و فعالیت‌های آن را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند. برای ارائه یک جو مطلوب در راستای اهداف سازمانی توسط نیروی انسانی، بایستی عوامل انگیزشی را شناخت و ابزارهای مناسب را به کار برد تا فرهنگ سازمانی تحقق یابد. همه کشورها به نیروی انسانی متعهد و کارآمد نیاز دارند و این نیاز در کشورهای در حال توسعه بیشتر خودنمایی می‌کند به ویژه در رابطه با شرکت آب که نقش عمده‌ای در اقتصاد کشور بر عهده دارد. علی‌رغم پیشرفت چشمگیر علم مدیریت در قرن حاضر و پیدایش نظریه‌های وضعی و اقتضایی و سایر یافته‌های علوم رفتاری که توجه به نیازهای مختلف انسانی را اساس و زیربنای نفوذ بر رفتارهای سازمانی می‌داند، هنوز رفتارهای مدیریتی متناسب با اقشار مختلف در سازمان‌ها نیست (۸).

پرز و ترس پژوهشی را با عنوان اهمیت تصویرسازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل در

شخصیت، صفات و ویژگی‌های متمایز کننده سازمان بوده و شامل عوامل شناختی و رفتاری سازمانی است)، شهرت سازمان در میان دیگر سازمان‌ها و هم‌چنین در جامعه (که از آن به انسجام و تداوم فعالیت‌های سازمانی در طول زمان یاد شده که از طریق آن ارائه خدمات به صورت مطمئن و قابل اعتماد حاصل می‌گردد)، سطح، کیفیت و میزان خدمات سازمان و نحوه ارائه آن به مشتریان (که می‌تواند در شکل‌گیری تصویری مناسب از سازمان در محیط درون سازمانی و برون سازمانی مؤثر باشد)، نمادها و علائم ملموس (که عاملی مؤثر در جهت انتقال اهداف و پیام سازمان به مشتریان مؤثر بوده، بر برداشت‌ها و ادراکات مخاطبان سازمان اثرگذار است) و نیروی انسانی سازمان (که مرتبط با نحوه عملکرد کارکنان، شیوه انجام وظایف و طرز رفتار آن‌ها با مخاطبان و به صورت کلی تعاملات ایجاد شده توسط آن‌ها با محیط داخل و خارج از سازمان) در تشکیل و توسعه آن اثرگذار است (۶). به همین جهت مفهوم تصاویر سازمانی ادراک شده کارکنان در سازمان‌ها و به‌ویژه در سازمان‌های ورزشی با توجه به تأثیرات غیرقابل انکار آن بر نگرش‌های شغلی، انگیزش و عملکرد آنان و همچنین اثرگذاری آن بر بازدهی و انگیزه سازمانی، اخیراً مورد توجه اندیشمندان حوزه منابع انسانی سازمان‌ها قرار گرفته است (۸).

انتخاب کارکنان با استعداد (پتانسیل و عملکرد بالا) که می‌توانند چشم‌انداز، مأموریت و اهداف سازمان را برآورده سازند، برای سازمان حیاتی بوده است. این کیفیت انسانی شایستگی نامیده می‌شود. درک کنونی مفهوم صالحیت و شایستگی بسیار گسترده است. این مفاهیم شامل مفاهیمی مانند توانایی، رفتار، فعالیت یا حتی پیچیدگی عملیات است. پایه توسعه شایستگی‌ها، پتانسیل شخصی مدیر است. از طریق توسعه این پتانسیل، الزامات عملکرد موفق حاصل می‌شود. شایستگی مدیریتی، مجموعه‌هایی از مهارت‌های پیچیده و الزامات از پیش تعیین شده، به خصوص انگیزه، برای عملکرد مدیر است. شایستگی می‌تواند از طریق آموزش و توسعه تقویت شود (۹).

مطالعاتی وجود دارد که مربوط به پشتیبانی از ویژگی‌های شایستگی مدیران در اداره بهتر سازمان می‌باشند. از جمله دزینسکی به بررسی یک مدل

هیئت علمی از تصویر ذهنی سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه علامه طباطبائی بیشتر از کتابداران است (۱۵). همچنین میرصفیان پژوهشی را با عنوان نقش تصویرسازمانی ادراک شده بر شایستگی مدیران سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان با میانجیگری هوش هیجانی به انجام رساند. با توجه به تأثیر هوش هیجانی بر مدیریت تغییر کارکنان سازمان‌های ورزشی شهر اصفهان، ارتقاء این سازه می‌تواند در گسترش توانایی‌های کارکنان در جهت اعمال تغییرات سازمانی به صورت مطلوب مؤثر باشد. همچنین، با توجه به تأثیر مضاعف هوش هیجانی بر توسعه شایستگی مدیران در صورت برخورداری آنان از تصویرسازمانی ادراک شده مطلوب، به مسئولان ورزش کشور پیشنهاد شده است تا در ارتباط با ایجاد و توسعه تصاویر سازمانی مناسب برای کارکنان سازمان‌های مربوطه تلاش نمایند (۱۶).

لذا، با توجه به کمبود مطالعات صورت گرفته در این حوزه و مخصوصاً نادیده گرفتن جنبه‌های آن و اهمیت این مسئله در میان افراد تأثیرگذار و کارآمد سازمان‌ها، تحقیق حاضر در نظر دارد تا به بررسی تدوین الگوی انگیزه مبتنی بر تصویرسازمانی و شایستگی مدیران در اداره ورزش و جوانان استان اصفهان بپردازد تا به فهم هر چه بیشتر این مسئله کمک کند و امکان اقدامات کاربردی بیشتری را فراهم آورد.

### روش کار

این تحقیق از نظر هدف کاربردی هست. ضمناً با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر درصدد تدوین الگوی انگیزه مبتنی بر تصویرسازمانی و شایستگی بوده بنابراین، روش پژوهش از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی بود. جامعه پژوهش کلیه کارکنان اداره ورزش و جوانان اصفهان بود که تعداد آن‌ها بیش از ۳۲۷ نفر بود. نمونه آماری تحقیق بر اساس از جدول کرجسی و مورگان ۱۴۹ نفر در نظر گرفته شد. با توجه به اهداف پژوهش، از چهار پرسش‌نامه به شرح ذیل برای جمع‌آوری داده‌ها، در اختیار کارکنان قرار گرفت و شامل مشخصات فردی است که بر اساس نیاز پژوهش به اطلاعات مربوط به ویژگی‌های فردی آزمودنی‌ها توسط محقق آماده شده است. از طریق این پرسش‌نامه داده‌های مربوط به جنسیت، وضعیت استخدامی،

محیط رقابتی آموزش عالی و خدمات آموزشی، به انجام رساندند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که مقیاس تصویرسازمانی توسط مردم مکزیک پذیرفته شده است و ویژگی‌های روانسنجی ذکرشده در این مقیاس نیز مورد قبول جامعه است. علاوه بر این رابطه معناداری بین تصویر سازمانی هر یک از مؤسسات آموزش عالی موجود در ایالت مزبور مشاهده شد (۱۰). همچنین لپ و همکاران پژوهشی را با عنوان بررسی تصویر نام برند در راستای بهره‌وری سازمانی در صنعت هتل داری در مالزی به انجام رساندند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که تصویر برند می‌تواند بر بهره‌وری هتل‌های مالزی تأثیرگذار باشد و موجب بهبود اعتماد هتل، عملکرد مالی، درآمد و درجه سودآوری شود (۱۱). ترن در پژوهشی تحت عنوان ارتباط پیچیده بین تصویرسازمانی، شهرت سازمانی، ارتباط سازمانی و انگیزه کارکنان را مورد بررسی قرار داد. یافته‌های پژوهش نشان داد که زمان و تجربه برای تصویرسازمانی، شهرتی ماندگار را به وجود می‌آورد که باعث می‌شود بهره‌وری سازمان افزایش یابد. همچنین ظاهر آنلاین دانشگاه بیشترین تأثیر را در ایجاد تصویر ماندگار دارد (۱۲).

آذوری، دائو و کوری پژوهشی را با عنوان بررسی ابعاد مختلف تصویر دانشگاه و میزان بهره‌وری دانشگاه به انجام رساندند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بین تصویرسازمانی و بهره‌وری سازمان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد (۱۳). همچنین ده‌پهلوانی پژوهشی را با عنوان اثر هویت سازمانی و انگیزه کارکنان بر تصویرسازمانی اداره ورزش و جوانان شهر تهران به انجام رساند. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان داد که هویت سازمانی و انگیزه کارکنان بر تصویرسازمانی اثر دارند (۱۴). در پایان توصیه شده است که مدیران از طریق درگیر نمودن کارکنان در کارها، انجام کارها به صورت تیمی، تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، ایجاد شرایط لازم به‌منظور توسعه مهارت‌های آن‌ها و تقویت انگیزه کارکنان در ایجاد تصویر مثبت کارکنان نسبت به سازمان اقدامات لازم را به عمل آورند (۱۴). حاجی حسنی پژوهشی را با عنوان مطالعه تصویر ذهنی سازمانی اعضای هیئت علمی و کتابداران از کتابخانه‌های دانشگاه علامه طباطبائی به انجام رساند. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان درک اعضای

و در نهایت برای ارائه الگو مناسب از روش مدل معادلات ساختاری (Structural Equation Model-SEM) با بهره‌گیری از نرم‌افزارهای SPSS 21 و LISREL استفاده شد.

### یافته‌ها

نتایج آمار توصیفی در جدول ۱ به ترتیب آمده است. نتایج ضریب همبستگی چندگانه نشان می‌دهد که بین متغیر ملاک (انگیزه) و متغیرهای پیش‌بین (تصویر سازمانی و شایستگی) رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد ( $P < 0/001$  و  $r = 0/60$ ). این مطلب بیانگر آن است که ۴۰ درصد تغییرات انگیزه به عوامل فوق مربوط بوده و ۶۰ درصد به سایر عوامل خارج از مدل مربوط می‌شود (جدول ۲).

همچنین نتایج رگرسیون چند متغیره (جدول ۳) نشان می‌دهد که تصویر سازمانی شایستگی مدیران واجد شرایط پیش‌بینی انگیزه کارکنان هستند. نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین انگیزه با تصویر سازمانی (۰/۶۶) و شایستگی مدیران (۰/۴۰) رابطه وجود دارد. نتایج ضریب معیاری بتا نیز نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل انگیزه به ترتیب تصویر سازمانی (۰/۶۶) و شایستگی (۰/۳۹) هستند.

مدرک تحصیلی آزمودنی‌ها جمع‌آوری می‌شود. پرسش‌نامه تصویرسازمانی محقق ساخته شامل ۶۱ گویه بوده پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ بررسی گردید و مقدار آن ۰/۹۱ برآورد شده است و روایی پرسش‌نامه توسط ۱۰ استاد متخصص مدیریت ورزشی بررسی گردید و مقدار آن ۰/۷۸ گزارش شده است. ابزار دیگر تحقیق پرسش‌نامه انگیزه کارکنان با پایایی این ۸۵٪ برآورد شده است و روایی آن ۰/۸۶ گزارش شده است. پرسش‌نامه شایستگی مدیران الریک بود که پایایی این پرسش‌نامه ۰/۸۸ برآورد شده است و روایی آن ۰/۸۹ گزارش شده است. در این پژوهش از آمار توصیفی و استنباطی به شرح زیر استفاده شد. به‌منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین‌ها، درصدها، انحراف استانداردها و جداول) استفاده شد.

از آلفای کرونباخ نیز برای برآورد پایایی درونی و از تحلیل عاملی جهت بررسی روایی ابزار پژوهش استفاده شد. با توجه به اینکه هدف این پژوهش تعیین همبستگی بین متغیرها و برآورد متغیر ملاک از روی متغیرهای پیش‌بین هست؛ لذا، با توجه به نتایج حاصله از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون، تحلیل عاملی (Factor Analysis) و تحلیل مسیر (Path Analyses)

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی

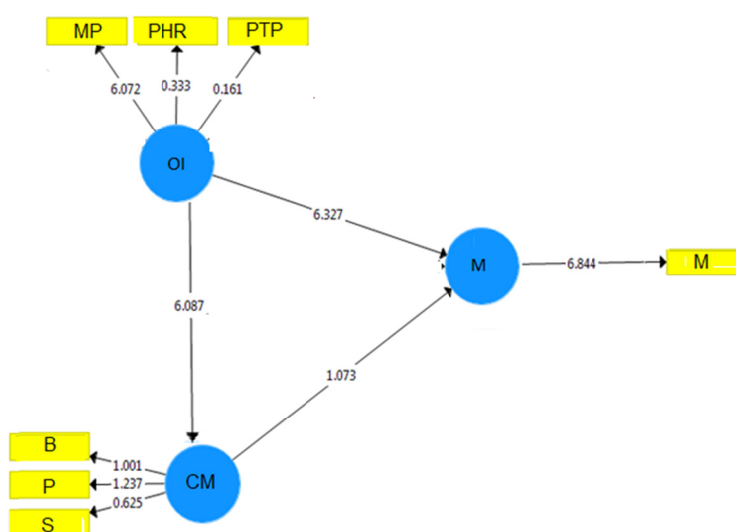
سابقه خدمت	فراوانی	درصد
۱۶-۱۰ سال	۲	۲۰
۲۲-۱۷ سال	۵	۵۰
بیشتر از ۲۲ سال	۳	۳۰
مجموع	۱۰	۱۰۰
مرد	۵۶	۳۷/۶
زن	۸۷	۵۸/۴
بدون پاسخ	۶	۴
مجموع	۱۴۹	۱۰۰
۲۹-۲۰ سال	۲۲	۱۴/۸
۳۹-۳۰ سال	۵۳	۳۵/۶
۴۹-۴۰ سال	۴۳	۲۸/۸
۶۰-۵۰ سال	۲۴	۱۶/۱
بدون پاسخ	۷	۴/۷
مجموع	۱۴۹	۱۰۰

جدول ۲- نتایج همبستگی چندگانه بین تصویر سازمانی و انگیزه کارکنان

مدل رگرسیون	N	R	R <sup>2</sup>	P
-----	۲۲۰	۰/۶۰	٪۴۰	۰/۰۰

جدول ۳- معادله رگرسیونی پیش‌بینی انگیزه از روی تصویر سازمانی و شایستگی مدیران

رگرسیون گام‌به‌گام	ضرایب غیرمعیاری			ضرایب معیاری		
	B	Sd.Er	Beta	t	P	همبستگی سهمیه‌ای
(a) عرض از مبدأ	۴/۳۳	۰/۳۳		۱۸/۰۲	۰/۰۰۱	
تصویر سازمانی	۰/۶۶	۰/۰۸	۰/۶۶	۶/۸۰	۰/۰۰۱	۰/۷۷
شایستگی مدیران	۰/۴۰	۰/۱۵	۰/۳۹	۸/۴۰	۰/۰۰۲	۰/۳۲



شکل ۱- خروجی آزمون رابطه میان تصویر سازمانی، شایستگی و انگیزه

نشان می‌دهند مدل از برازش مناسبی برخوردار است. با توجه به مدل می‌توان اثرات مستقیم و غیرمستقیم و کل متغیرهای تصویرسازمانی و شایستگی را بر انگیزه محاسبه کرد. نتایج جدول ۵ این اثرات را نشان می‌دهد. بنابراین طبق جدول (۶) تصویرسازمانی دارای ضریب اثر بیشتری (۰/۸۲) نسبت به شایستگی (۰/۴۴) بر انگیزه است و می‌توان نتیجه گرفت که تصویرسازمانی نقش مهم‌تری در تبیین انگیزه دارد. بنابراین تصویرسازمانی دارای ضریب اثر بیشتری (۰/۸۲) نسبت به شایستگی (۰/۴۴) بر انگیزه است و می‌توان نتیجه گرفت که تصویرسازمانی نقش مهم‌تری در تبیین انگیزه دارد.

با توجه به اینکه در نهایت هدف تحقیق ارائه مدل انگیزه کارکنان برحسب متغیرهای تصویرسازمانی و انگیزه بود، با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مدل نهایی به صورت شکل ۱ تدوین شده است.

نتایج اجرای معادلات ساختاری میان انگیزه و شایستگی جدول ۴ نشان داد که بین انگیزش کارکنان و تأثیر سازمانی و شایستگی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵ نتایج آزمون به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهد. در این مدل  $\chi^2 = 113/60$ ، نسبت  $\chi^2$  به درجه آزادی،  $1/83$ ،  $GFI = 0/98$  و  $AGFI = 0/77$  می‌باشند، که



دارد که با توجه به تأثیر مضاعف هوش هیجانی بر توسعه شایستگی مدیران در صورت برخورداری آنان از تصویر سازمانی ادراک شده مطلوب، به مسئولان ورزش کشور پیشنهاد شده است تا در ارتباط با ایجاد و توسعه تصاویر سازمانی مناسب برای کارکنان سازمان های مربوطه تلاش نمایند. همچنین نتایج تحقیق با تحقیق ده پهلوانی همخوانی دارد که بیان کننده این است که مدیران از طریق درگیر نمودن کارکنان در کارها، انجام کارها به صورت تیمی، تفویض اختیار تصمیم گیری به کارکنان، ایجاد شرایط لازم به منظور توسعه مهارت های آن ها و تقویت انگیزه کارکنان در ایجاد تصویر مثبت کارکنان نسبت به سازمان اقدامات لازم را به عمل آورند.

### نتیجه گیری

به طور کلی نتایج تحقیق بیانگر آن است که تصویر سازمانی کارکنان را به انجام رفتارهایی ترغیب می کند که برای سازمان سودمندند؛ رفتارهایی که مستقیماً سازمان از آن ها سود می برد (صلاحیت منابع انسانی) و رفتارهایی که سایر کارکنان از آن ها منتفع می شوند. نکته دیگر این که شفاف سازی شایستگی مدیران باعث می شود کارکنان از سازمان تصویر سازی مناسبی انجام دهند و با انگیزه بهتر در سازمان فعالیت کنند. بنابراین می توان گفت شایستگی مدیران مکانیسمی است که از طریق آن تصویر سازمانی مناسب ایجاد شده و انگیزه مناسب در کارکنان برای انجام فعالیت را فراهم می سازد.

به لحاظ عملی می توان از نتایج این پژوهش بر آموزش مهارت تصویر سازمانی به مدیران برای بهبود عملکرد آنان در رفتار با کارکنان و مواجهه با نگرش های آنان در جهت ارتقاء عملکرد استفاده کرد. به لحاظ تئوری نیز حداقل اکنون می توان فهمید که چگونه نگرش ها و رفتارهای کاری کارکنان (شایستگی و انگیزه) تحت تأثیر رفتارهای تصویر سازمانی قرار می گیرد.

زمانی که یک سازمان به دنبال تصویر سازمانی و حرکت به سوی آن است مدیریت و کارکنان بایستی نقش پویایی در اجرای فعالیت های منابع انسانی داشته باشند. تصویر سازمانی افراد نسبت به یک سازمان عامل مهم تعیین کننده میزان موفقیت یا شکست آن سازمان

**جدول ۴- نتایج اجرای مدل معادلات ساختاری میان انگیزه و شایستگی**

مدل	R	R <sup>2</sup>	t- value
تصویر سازمانی - انگیزه کارکنان	۰/۵۴	٪۵۵	۶/۶۵
انگیزه- انگیزه کارکنان	۰/۵۵	۰/۲۱	۶/۸۳
تصویر سازمانی - انگیزه	۰/۷۶	۰/۵۵	۸/۲۲

**جدول ۵- نتایج برازش مدل**

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	۰/۰۷۷
Comparative Fit Index (CFI)	۰/۸۹
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	۰/۹۸

**جدول ۶- برآورد ضرایب مستقیم، غیرمستقیم و کل تصویر سازمانی و شایستگی بر انگیزه**

کل	مستقیم	غیرمستقیم	
تصویر سازمانی	۰/۴۰	۰/۶۲×۰/۴۹	۰/۸۲
انگیزه کارکنان	۰/۴۹	-	۰/۴۴

### بحث

بر اساس نتایج تحقیق یکی از پیش آیندهای کلیدی انگیزه ادراک کارکنان از شایستگی می باشد که تا اندازه زیادی تحت کنترل مدیران سازمان است. این نتیجه در تحقیقات پیشین میرصفیان و ده پهلوانی به دست آمد که نشان می دهد امروزه تصویر سازی سازمانی در همه بخش های سازمان رسوخ کرده است و حتی مهم ترین منبع انسانی از این تأثیر بی نصیب نمانده است. تصویر سازی سازمانی باعث شده است تا سازمان ها نسبت به منابع خود مخصوصاً منابع انسانی دید جامع و کاملی داشته باشند. با استفاده از این سیستم می توان بر میزان اختیارات کارکنان افزود و اطلاعات کامل و مورد نیاز را به آن ها داد تا بتوانند وظیفه یا کار سازمان را به بهترین نحو انجام دهند. از سوی دیگر گسترش فعالیت ها و شایستگی مدیران در قلمرو مدیریت منابع انسانی و تعامل مستمر بین این فعالیت ها و لزوم طرح ریزی های هماهنگ در جذب و یهسازی مؤثر منابع انسانی به عنوان مهم ترین منبع استراتژیک هر سازمان شناخته شده است. همچنین ایجاد سیستم اطلاعات متناسب با آن و به روز نگه داشتن اطلاعات این سیستم در سازمان های بزرگ ضروری می باشد (۱۶-۱۸). میرصفیان نتایج تحقیق با تحقیق میرصفیان همخوانی

11. Lahap J, Ramli NS, Mohd Said N, Mohd Radzi S. A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Proced Soc Behav Sci.* 2016;224:149-157.

12. Tran MA. Exploring the corporate image formatin process. *Qual Market Res.* 2015;18(1):86-114.

13. Azoury N, Daou L, Khoury Ch. University image and its relationship to student atisfaction- case of the Middle Eastern private business schools. *Int Strat Manag.* 2014;2:1-8.

14. Deh Pahlavani S. The Effect of Organizational Identity and Organizational Culture on the Organizational Image of Tehran Sports and Youth Administration, Master Thesis in Physical Education and Sports Science. Faculty of Physical Education and Sports Sciences, Razi University. Tehran. 2012. (Persian).

15. Haji Hassani M. Study of organizational mental image of faculty members and librarians from Allameh Tabatabai University libraries. Master Thesis, Islamic Azad University, Science and Research Branch. 2017. (Tehran)

16. Mirsafaeian HR. The Role of Perceived Organizational Image in Managing the Change of Employees in Sports Organizations in Isfahan Mediated by Emotional Intelligence. *J Hum Resource Manag Sports.* 2017;5:115-101. (Persian)

17. Hosseini M. Factors affecting the creativity and motivation of faculty members]. *J Knowl Strat.* 2010;1:6- 1. (Persian)

18. Salvado J, Castro G, Lopez J. Green corporate image: moderating the connection between environmental product innovation and firm performance. *J Clean Prod.* 2014;83:356-365.

در زمینه‌های مختلف تلقی می‌گردد. در این تصویر ما آیین‌های را در مقابل سازمان خود قرار می‌دهیم و وضعیت درونی و بیرونی سازمان خویش را نظاره می‌کنیم. امروزه، ایجاد و گسترش تغییرات در منابع انسانی از طریق تصویرسازمانی به سهولت انجام می‌گیرد و باعث ایجاد انگیزه کارکنان یک سازمان می‌شود.

## References

1. Wilson A, Lensen G, Hind P. LeadershipQualities and Management Competencies for Cor[orateResponsibility. A Research Report for the European Academy of Business in Society, July. 2019.

2. Naghavi H, Seyed A. Identifying Factors Affecting Social Capital and Organizational Image of NAJA Master Thesis in Public Management, University of Tehran. 2010. (Persian)

3. Cian L, Cervai S. Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Commun.* 2014;19(2):182-199.

4. Lenga V. Investigating the Moderating Role of Corporate Image in the Relationship between Perceived Justice and Recovery Satisfaction: Evidence from Indian Aviation Industry. *Int Rev Manag Market.* 2011;1(4):74-85.

5. Lahap J, Ramli NS, Mohd Said N, Mohd Radzi S. A Study of Brand Image towards Customer's Satisfaction in the Malaysian Hotel Industry. *Proced Soc Behav Sci.* 2016;224:149-157.

6. Efiani A. Designing a Conceptual Model of Components Affecting the Organizational Image of Imam Sadegh University (AS), Master Thesis, Faculty of Islamic Studies and Management, Imam Sadegh University (AS) . 2009. (Persian)

7. Moghaddami M, Zare SM. Study of customers' mental image of the organization and ways to improve it (case study of Iran Khodro Company)". 3rd International Business Management Conference. 2012. (Persian).

8. Islam T, Khan SR, Ahmad NUB, Ali G, Ahmed I, Bowra ZA. Turnover Intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Soc Behav Sci.* 2013;103:1238-1242.

9. Dhalla R. The Construction of Organizational Identity: Key Contributing External and Intra-Organizational Factors. *Corporate Reput Rev.* 2017;10(4):245-260.

10. Perez J, Torres E. Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contad Administ.* 2017;62(1):123-140.