

تحلیل و تبیین اختلاف در سطح انگیزش کارکنان با استفاده از روش پدیدارشناسی کلایزی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۴

کد مقاله: ۷۷۱۱۲

محمد سلیمی^{۱*}، غلامرضا توکلی^۲

چکیده

افراد مختلف در موقعیت‌های یکسان سطح انگیزه کاری متفاوتی دارند که نشان دهنده این است که تفاوت‌هایی در افراد وجود دارد که می‌تواند تأثیر زیادی در انگیزه آن‌ها داشته باشد. در این پژوهش به این مسئله پرداخته‌ایم. به طور کلی این پژوهش با هدف تعیین چرایی وجود اختلاف در انگیزه افرادی که در شرایط یکسان قرار می‌گیرند، انجام شده است. روش تحقیق به کار رفته کیفی است. با بررسی ادبیات و مدل‌هایی که برای انگیزش ارائه شده چارچوبی از انگیزاننده‌های اصلی ایجاد شده است که با بهره‌گیری از آن مصاحبه‌هایی با ۷ نفر از افرادی که تجربه‌های زیسته‌ای متناسب با نیاز پژوهش داشته‌اند انجام شده است. سپس با استفاده از روش پدیدارشناسی توصیفی کلایزی به تحلیل نتایج حاصل از این مصاحبه‌ها پرداخته‌ایم. از بررسی مصاحبه‌های انجام شده، عبارات مهم و مفاهیم دریافت شده از این عبارات مشخص شدند و با استفاده از بررسی عمیق آن‌ها نتایج تحقیق به دست آمد. در بخش اول نتایج، مراحل مختلف فعالیت انسان از نظر افت و خیزی که انگیزش در این مراحل از خود نشان می‌دهد به دست آمده و در بخش دیگر تأثیر انگیزاننده‌های درونی در هر یک از این مراحل مورد بررسی قرار گرفته است.

واژگان کلیدی: انگیزش، پدیدارشناسی کلایزی، کارکنان

۱- کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه صنعتی مالک اشتر (نویسنده مسئول)

mohamadsalimi126@gmail.com

۲- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع

۱- مقدمه

انگیزه مفهوم گسترده‌ای است و از زمانی که بزرگان علوم جهان به شناخت انسان پرداختند، مطالعه در مورد آن آغاز شده است. ارزش و اهمیت این مفهوم در علوم بسیاری حائز اهمیت است و همین مسئله که منشا رفتار انسان است باعث ارزشمند شدن و در حین حال پیچیدگی آن شده است. توسعه پایدار یکی از اهداف متعالی در تمام جوامع بشری و از نتایج افزایش بهره‌وری جوامع است. هدفی که در آن، منابع انسانی به عنوان کلیدی‌ترین عامل و هدف اصلی محسوب می‌شود. در مطالعات و پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه افزایش بهره‌وری، بر نقش بی‌بدیل منابع انسانی تأکید فراوان شده است. ایجاد، حفظ و بالاتر از آن ارتقا سطح انگیزشی کارکنان سازمان، از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر افزایش بهره‌وری محسوب گردیده است. (خادمی زارع و همکاران، ۱۳۸۹) انگیزش یکی از ابزارهای مهم در ترغیب و تشویق افراد برای نتیجه مؤثر و کارآمد، خلق محیط کاری مثبت و اجرای موفقیت آمیز برنامه‌های پیشبینی شده است. (میرسپاسی، ۱۳۷۳)

برای افزایش سطح انگیزش کارکنان باید عوامل انگیزاننده را در انسان شناخت و در جهت تأمین نیازهای ضروری او رفتار کرد. رفتار افراد حالت برانگیختگی دارد و برای این که به کاری دست بزند باید انگیزه آن کار را در او ایجاد کرد. بنابراین آگاهی از این مسئله که نیروهای کاری با چه چیزی برانگیخته می‌شوند، مسئله بسیار مهمی است (Benedetti et al, 2015). موضوع انگیزش در سازمان‌ها طی سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده است. تا حدود دهه ۱۹۵۰ سطح دانش و پژوهش در این قلمرو به کوشش‌های کلاسیک محدود می‌شد که در نظر داشتند تصمیم‌های نظری بر پایه‌های پژوهشی پراکنده ارائه نمایند. از اوایل دهه ۱۹۶۰، مسائل انگیزشی در سازمان‌ها، فکر اندیشمندان را هرچه بیشتر به خود جلب کرد و در دوره‌های دیگر این مفهوم گسترش یافت. (Smart, 2008).

انسان‌ها نه تنها از لحاظ توان انجام کار بلکه از لحاظ میل یا اراده انجام کار یا انگیزش نیز با هم تفاوت دارند. (دین، ۱۳۸۳). این پرسش که افراد به گونه‌های مختلفی رفتار می‌کنند و اهداف متفاوتی برای خود برمی‌گزینند و در جهت دستیابی به هدفی مشخص انرژی و وقت خود را آن‌گونه که لازم است صرف می‌نمایند. اینکه چرا هدفی که در مقطعی از زندگی برای آن‌ها مهم بوده حال دیگر توجهی به آن نمی‌کنند و بالعکس، همه در حیطه بحث انگیزش قرار دارد. به عبارت دیگر انگیزش به شکل گیری، شدت انرژی و جهت نیروی درونی افراد که نشان دهنده نیاز و یا انتظار برآوردن نیاز که موجب آغاز عمل و یا رفتاری می‌گردد اطلاق می‌شود. (گروسی، ۱۳۹۱)

انگیزش نیروی درونی است که فرد را به فعالیت خاص ترغیب می‌کند. آنچه که به عنوان انگیزه برای فرد یا گروه خاصی مهم تلقی می‌شود، ممکن است برای فرد یا گروه دیگر مهم نباشد. به عبارت دیگر، خود فرد و زمینه‌ای که در آن فعالیت می‌کند از جمله مهم‌ترین عواملی هستند که در انگیزش مؤثرند (Gandalf, 2005).

این پژوهش به منظور تقویت انگیزه کارکنان در یک سازمان بزرگ دولتی انجام شده است. در سازمان‌های بزرگی که سرمایه فکری زیادی در آن مشغول فعالیت هستند لازم است استفاده حداکثری از توانمندی‌های این نیروها به عمل آید. برای دستیابی به این مهم باید کارکنانی با انگیزه در اختیار داشت که با علاقه و اشتیاق، تفکر و خلاقیت خود را برای انجام وظایف محوله به کار گیرند. طبق بررسی‌های انجام شده در تحقیقات پیشین عوامل زیادی در انگیزش کارکنان مؤثر هستند. برخی از این عوامل به سازمان مربوط می‌شوند و با تقریب زیادی می‌توان گفت برای همه کارکنان در یک سطح اجرا می‌شوند. با این وجود مشاهده می‌شود که میزان انگیزه کارکنان تفاوت‌هایی دارد. در واقع عواملی به جز عوامل سازمانی می‌توانند انگیزش را تحت تأثیر قرار دهند. توجه و تمرکز ما در این پژوهش بیشتر روی این عوامل است و به دنبال یافتن علت وجود این تفاوت‌ها در سطح انگیزش کارکنان هستیم.

سؤال اصلی که به دنبال یافتن پاسخی مناسب برای آن در این پژوهش هستیم این است که چرا علی‌رغم یکسان بودن محیط کاری کارکنان، تفاوت زیادی در سطح انگیزش کاری آن‌ها دیده می‌شود؟

۲- چارچوب نظری

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین موو که به معنی حرکت است، گرفته شد. انگیزه را چرایی رفتار گویند. به عبارت دیگر همه رفتارهایی که فرد انجام می‌دهد انگیزه یا نیازی به عنوان محرک سبب بروز آن رفتار شده است. در تعریف انگیزه می‌توان گفت: انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی و کمبود یا محرومیتی که انسان را به انجام فعالیت‌های خاصی وادار می‌کند. (نجفی، ۱۳۸۷). واژه انگیزش در اصطلاح به معنی پویایی و حرکت است. از نظر سازمانی انگیزه عبارت است از عامل درونی که باعث تغییر در رفتار و حرکت در مسیر پیشبرد اهداف سازمانی می‌گردد. منابع سازمان به دو دسته منابع انسانی و منابع مادی تقسیم می‌شوند که منابع انسانی از منابع مادی استفاده می‌کنند و با کمک گرفتن از آن‌ها به دستیابی سازمان به اهداف خود کمک می‌کنند. بنابراین رسیدن به اهداف سازمانی بدون داشتن منابع انسانی با انگیزه میسر نیست. (Qrbani, 2010)

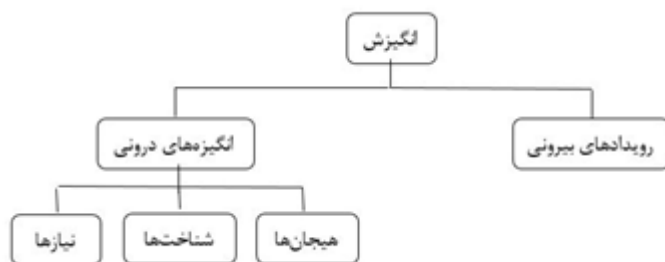
ویکتور وروم^۱ (۱۹۶۴) انگیزش را فرآیندی تصور می‌کند که گزینش‌هایی را که توسط انسان یا موجودات زنده دیگر صورت می‌پذیرد، تحت نفوذ قرار می‌دهد. (ناثلی، ۱۳۸۹). انگیزش یک حالت درونی است که رفتار انسان را انرژی بخشیده، فعال ساخته، به حرکت درآورده و به سوی اهداف معینی هدایت می‌کند (شکیب و همکاران، ۱۳۹۶). می‌توان گفت انگیزش، مجموع متغیرهای پیچیده ارگانیسمی و محیطی است که کنش آن‌ها به فعالیت عمومی و جهت دار احساس و رفتار منجر می‌شود. (خداپناهی، ۱۳۹۵)

از سال ۱۸۷۹ که ویلهلم وونت^۲ علم روانشناسی را پایه‌گذاری کرد، نظریه‌های انگیزش با سرعت بیشتری از سوی مکاتب مختلف روانشناسی ارائه شدند. فروید^۳، یکی از مهم‌ترین شخصیت‌های روانشناسی تاریخ که بنیانگذار مکتب روان تحلیل‌گری بوده است، نظریه سائق را ارائه کرد. فروید این نظریه را با چهار عنصر منبع، محرک، هدف و شی خلاصه کرد. منبع سائق، کمبود بدن است. این سائق محرکی دارد که هدف آن برطرف کردن کمبود بدن است. فرد برای رسیدن به این هدف دچار اضطراب می‌شود و همین اضطراب است که جستجوی رفتاری را برای شیئی که بتواند کمبود بدن را برطرف کند، برانگیخته می‌کند. در نهایت ارضا شدن این کمبود بدن، سائق را آرام می‌کند. پس از فروید، روانشناسان مکتب رفتارگرایی موضوع تجربه و وراثت را بیشتر و عمیق‌تر مورد بررسی قرار دادند و نقش تجارب فرد را در شکل‌گیری رفتار او را کاملاً غالب دانستند. البته با ظهور مکتب نورفشارگرایی و ورود دانشمندانی همچون کلازک هال نقش وراثت نیز جایگاه واقعی خود را به دست آورد. پس از این مکتب در نیمه‌های قرن بیستم میلادی دانشمندان انسان‌گرایی همچون آبراهام مازلو نقش نیازهای عالی‌تر در انگیزه انسان‌ها را بیشتر مورد بررسی قرار دادند. در سال‌های بعد، روانشناسی شناختی مطرح شد که بخشی از مطالعات صورت گرفته در این مکتب که برای بحث انگیزش و رفتار انسان مفید است مربوط به تجارب انسان و رفتارهای حاصل از آن‌ها و نقش هدف‌ها و برنامه‌ها در انگیزه و شکل‌گیری رفتار انسان است.

موضوع مهمی که در خصوص تفاوت در سطح انگیزش افراد مطرح است، نقش محیط و وراثت است که روانشناسی زیستی تلاش‌های زیادی پیرامون این موضوع انجام داده است. رفتار فرد نتیجه تأثیر متقابل عوامل ارثی و محیط جغرافیایی همراه با محیط اجتماعی و فرهنگی روی یکدیگر است. (شریعتمداری، ۱۳۸۷). یکی از حوزه‌های پژوهشی در علم ژنتیک، ژنتیک رفتاری است که به مطالعه وراثت، خصوصیات رفتاری و شکل‌گیری رفتار بر اساس ژنوم می‌پردازد. برخی از دانشمندان معتقدند که تکامل شخصیت انسان ناشی از تأثیر عوامل ژنتیکی است و برخی دیگر بر این باور بودند که شخصیت انسان از محیط تأثیر می‌پذیرد. امروزه این اعتقاد مقبولیت بیشتری یافته که شکل‌گیری شخصیت ناشی از هر دو عامل محیط و ژنتیک است. این نظریه به عنوان تأثیر و تأثر متقابل ژن و محیط یا نظریه‌ی سرشت و تربیت شناخته شده است (بصیری و گوهری، ۱۳۹۲). محیط روانی از لحاظ مفهوم با محیط جغرافیایی و محیط اجتماعی و فرهنگی فرق دارد و به عنوان یک عامل اساسی و عمده در رفتار فرد تأثیر می‌گذارد. منظور از محیط روانی شرایط و اوضاع و احوالی است که روی رفتار فرد اثر می‌گذارد و فرد این شرایط و اوضاع و احوال را به نحو خاصی درک می‌کند. در اینجا باید چند نکته را تذکر داد، اول اینکه شرایط جغرافیایی و محیط اجتماعی و فرهنگی خاص در تمام افراد به یک نحو نفوذ ندارد. یعنی اگر دو یا چند نفر در شرایط خاص جغرافیایی زندگی کنند و محیط اجتماعی و فرهنگی ایشان نیز یکسان باشد تأثیر این شرایط روی هر یک از افراد و طرز برخورد آنها با این شرایط کاملاً مختلف است. روی این زمینه نمی‌توان گفت عوامل محیطی روی رفتار افراد به یک نحو اثر می‌گذارد. علت اینکه تأثیر محیط خاص روی افراد معین فرق می‌کند مربوط به این است که هر یک از افراد با تجربیات مختلف، تمایلات و رغبت‌های گوناگون، احتیاجات و هدفهای متنوع و وضع تربیتی خاص در مقابل عوامل محیطی قرار می‌گیرد. (شریعتمداری، ۱۳۸۷).

برای پاسخ به سؤال این پژوهش با بررسی ادبیات موجود مدل ارائه شده برای انگیزش که انگیزاننده‌های اصلی انسان را به دو دسته نیازهای درونی و بیرونی تقسیم می‌کند انتخاب شده است. انگیزش درونی محرکی برای پیگیری یک فعالیت است که به خاطر لذت و خشنودی درونی حاصل از آن انجام می‌شود. (دسی، ۲۰۰۰) در انگیزش درونی افراد به صورت خودجوش برای یک فعالیت اقدام می‌کنند و در اینجا پاداش بیرونی مهم نیست. یعنی خود فعالیت دارای اهمیت و ارزش است. (اسکروت و کلازک، ۲۰۱۰) اما انگیزش بیرونی در مواقعی شکل می‌گیرد که برای انجام دادن یک فعالیت بدون داشتن حس تعلق درونی و تنها برای رسیدن به مقاصد دیگر اقدام می‌کنیم. در اینجا افراد به خاطر پاداش‌ها و مزایای بیرونی حاضر به انجام فعالیت می‌شوند و برای خود تکلیف ارزش و اهمیت بالایی قائل نیستند. (Deci & Ryan, 2000) در شکل ۱ مدل جان مارشال ریو قابل مشاهده است که اصلی‌ترین انگیزاننده‌های درونی انسان را مشخص کرده و در این پژوهش از این مدل استفاده شده است (ریو، ۱۳۹۰).

1. Vroom
2. Wilhelm Maximilian Wundt
3. Sigmund Freud



شکل ۱: انگیزاننده‌های درونی و بیرونی

نیاز هرگونه حالت در درون فرد است که برای زندگی، رشد، و سلامت، واجب و ضروری است. در صورتی که به نیازها رسیدگی شده و ارضا شوند، سلامتی حفظ می‌شود و بهبود می‌یابد. اگر نیازها نادیده گرفته شوند، لطمه ای ایجاد خواهد شد که سلامت جسمی یا روانی را مختل می‌کند. (ریو، ۱۳۹۰). یکی از نظریات مهم که پیرامون رابطه بین نیازها و انگیزش مطرح شده‌است، نظریه خودتعیین‌گری^۱ است. اساس این نظریه را نیازهای بنیادین روانشناختی تشکیل می‌دهند (دسی و رایان، ۲۰۱۱). این نیازها به صورت فطری در تمامی انسان‌ها وجود دارد و عبارتند از استقلال، شایستگی و تعلق. (Deci & Ryan, 2000). نیاز استقلال، شامل داشتن احساس انتخاب در شروع، نگهداری و تنظیم فعالیت‌ها است. استقلال هنگامی اتفاق می‌افتد که افراد احساس کنند علت رفتارشان هستند. یعنی آنها احساس اراده مطمئن در انتخاب‌های خود دارند و قادر به عملکرد مطلوب هستند. شایستگی عبارت است از نیاز به موثر بودن در تعامل با محیط که بیانگر میل برای به کار بردن استعدادها و مهارت‌ها در انجام کار، دنبال کردن چالش‌های بهینه و تسلط یافتن بر آنها است. تعلق، نیاز به برقراری پیوندها و دلبستگی‌های عاطفی با دیگران است و این نیاز بیانگر میل به عاطفی و درگیر بودن در روابط صمیمانه است. دسی و ریان (۲۰۰۸) معتقدند که حمایت از نیازهای بنیادین روانشناختی می‌تواند بسیاری از پیامدهای انگیزشی، رفتاری و هیجانی را به طور مستقیم پیشبینی کند. در واقع نیازها می‌تواند انگیزاننده و پیشران بسیاری از فعالیت‌های انسان باشند. علاوه بر سه نیاز مطرح شده نیازهای مهم دیگری هستند که به رفتار انسان‌ها جهت می‌دهند و به عنوان انگیزاننده‌های درونی عمل می‌کنند. نیاز به پیشرفت و نیاز به پیوندجویی، به همراه نیاز به قدرت عناصر نظریه نیازهای سه گانه مک کلند^۲ (۱۹۶۱ و ۱۹۷۵) را تشکیل می‌دهند. نیاز به پیشرفت، میل به انجام کاری یا کارایی بیشتر، برای حل مسائل یا تسلط بر وظایف پیچیده، سائق اجباری برای موفقیت و به اتمام رسانیدن کار است و نیاز به پیوندجویی، نیاز به تعلق یا صمیمیت، میل به برقراری و حفظ روابط دوستانه و گرم با دیگران، نیاز به دوست داشته شدن و پذیرفته شدن توسط دیگران می‌باشد. (حق شناس، ۱۳۹۵).

رویدادهای ذهنی شناختی دومین انگیزاننده درونی است. برنامه‌ها از مهمترین عوامل شناختی انگیزاننده‌های درونی هستند که از درک ناهماهنگی بین حالت موجود و حالت ایده‌آل ایجاد می‌شود (جان مارشال ریو، ۱۳۹۰). مورد دیگر شناختی هدف است. افرادی که هدف دارند بهتر از کسانی که هدف ندارند عمل می‌کنند (لوکی، ۱۹۹۰؛ لوکی و لاتام، ۱۹۹۰، ۲۰۰۲) مسئله شناختی دیگر درماندگی آموخته شده و یا خوشبینی آموخته شده است. در درماندگی آموخته شده فرد می‌آموزد که نتایج کسب شده به تلاش او هیچ ارتباطی ندارد و هر چقدر فرد بکوشد نمی‌تواند به موفقیت دست یابد، در واقع چنین فردی انتظارات بدبینانه‌ای از نتایج عملکردش دارد و پیامدهای ناخوشایندی را پیشبینی می‌کند. چنین وضعیتی به احساس درماندگی، ناامیدی و بی‌هدفی منجر شده و کاهش عزت نفس فرد را در پی دارد. (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). در مقابل خوشبینی آموخته شده حالتی است که فرد می‌آموزد، انتظارات خوشبینانه و خوشایند در مورد عملکرد خود داشته باشد و حتی در صورت وقوع اتفاق‌های ناخوشایند، آن را به گونه‌ای خوش بینانه تفسیر نماید. (سلیگمن، ۱۳۹۱) هر دو حالت درماندگی و خوش بینی ریشه در سبک اسناد فرد دارد. سبک اسناد به چگونگی نسبت دادن‌های فرد اشاره دارد، به بیان دیگر اینکه فرد وقایع خوشایند یا ناخوشایند زندگی‌اش را به چه چیزی نسبت بدهد، نوع سبک اسناد او را مشخص می‌کند. (خادمی و کدخدایی، ۱۳۹۴).

رویکردهای مختلفی در مورد انگیزش انسان به بررسی این نکته که توانایی‌ها نقش زیادی در انگیزش دارند، پرداخته‌اند. (Bandura, 1977; McClelland, 1985). موضوعی که در این باره در حال حاضر بیشتر مطرح است توانایی درک شده در برابر توانایی واقعی است و گفته می‌شود موضوع توانایی درک شده اهمیت بیشتری در انگیزه انسان دارد. در تحقیقات مفهومی (باندورا، ۱۹۷۷؛ تابس، ۱۹۹۱) و تحقیقات تجربی (Ambrose & Kulik, 1999) محققین به این نتیجه رسیده‌اند که توانایی درک شده بر انگیزش کاری مؤثر است، حال یا این تأثیر به صورت مستقیم اتفاق می‌افتد و یا از طریق عوامل دیگر و برهم کنشی که با آن‌ها دارد بر انگیزه تأثیر می‌گذارد.

1. Self-determination theory
2. McClelland

۳- پیشینه پژوهش

سلیکوز^۱ (۲۰۰۹) در پژوهشی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را در دو سطح درونی و بیرونی تقسیم کرد که عوامل مؤثر بر سطح انگیزش درونی شامل دلایل شخصی انتخاب شغل، اولویت ها و انتظارات از آینده شغلی، توانایی ارتقاء و رسیدن به مدارج بالاتر و امکان رشد سریع بر اساس تلاش های فردی، گسترش اندیشه های درونی و پرورش استعدادهاى نهفته و عوامل مؤثر بر انگیزش خارجی شامل نگرش فرد نسبت به شغل، شأن و منزلت و حرمت اجتماعی بالای شغل، میزان درآمد، مناسب بودن شرایط و محیط کار، مزایای کافی، ایمنی شغلی، قوانین و مقررات معقول و منطقی و کارایی تجهیزات آموزشی است.

کانفر، فرز و جانسون^۲ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای تحت عنوان انگیزه مربوط به کار: یک قرن پیشرفت، ادبیات انگیزش کاری را طی یک قرن گذشته مورد بررسی قرار داده‌اند و پیشرفت‌های به دست آمده را در زمینه‌های ۱. انگیزه‌ها، رفتارها و جهت‌گیری‌های انگیزشی ۲. ویژگی‌های شغلی، نقش‌ها و محیط‌های کاری ۳. مکانیزم‌ها و فرآیندهای مربوط به انتخاب و تلاش را ارائه کرده‌اند. دستاوردهای این پژوهش نشان‌دهنده پیشرفت‌های خوبی در زمینه عملیات‌های روانی مربوط به انگیزه و برداشت‌های گسترده و عمیق‌تر در مورد محیط‌های کاری است. روندهای مقطعی در طول قرن گذشته نشان‌دهنده اهمیت هدف‌ها و هدف‌گذاری و مفهوم سازی دقیق‌تر انگیزه کار به عنوان یک فرآیند تخصیص منابع پویا و هدایت شده است که در متغیرهای مربوط به زمان و تجربه گسترش می‌یابد. همچنین در این پژوهش ده راهکار امیدوارکننده برای تحقیقات آینده شرح داده شده و آزمایشات میدانی به عنوان ابزاری مفید برای پر کردن شکاف تحقیق و عمل پیشنهاد شده است.

دسی و رایان^۳ (۲۰۲۰) که نقش زیادی در نظریه خودتعیین‌گری داشته‌اند و نیازهای بنیادین روانشناختی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل انگیزاننده درونی معرفی کرده‌اند، در مقاله‌ای تحت عنوان انگیزش درونی و بیرونی از زاویه نگاه نظریه خود-تعیین‌گری، به مرور تعاریف، تئوری‌ها و رویه‌ها پرداخته‌اند و مواردی را برای پژوهش‌های آتی ارائه داده‌اند. در این مقاله به این نکته اشاره شده است که انگیزاننده‌های درونی و آن دسته از انگیزاننده‌های بیرونی که به خوبی درونی سازی شده‌اند، می‌تواند تأثیر زیادی در افزایش انگیزه داشته باشند.

اسدالله گنجعلی (۱۳۹۸) در مقاله‌ای تحت عنوان طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه، مؤلفه‌هایی را برای افزایش سطح انگیزش کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه یافته و آن‌ها را اولویت بندی کرده است. این پژوهش بیشتر عوامل داخلی دانشگاه را مورد بررسی قرار داده است. هشت مقوله اصلی اثرگذار بر انگیزش کارکنان در این پژوهش شامل جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی است. در نهایت پنج اولویت دانشگاه امام صادق برای بهبود سطح انگیزش به دست آمده است که عبارتند از: پرداخت‌های نقدی، توسعه حرفه‌ای و امنیت شغلی، رفتار کارمند مدار مسئولان، کمک هزینه و ویژگی‌های فردی مسئولان، تأمین استعدادها و مدیریت عملکرد.

سحر احمدی چگنی، عبدالکاظم نیسی و نسرين ارشدی (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه برخی متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی لرستان به بررسی رابطه وجدانی بودن، روان رنجورخویی، ویژگی‌های شغل، عدالت سازمانی، تطابق شخص و شغل و عزت نفس سازمانی با انگیزش شغلی بودند که در نهایت از بین دیگر متغیرهای پیش‌بین به ترتیب تطابق شخص-شغل، عزت نفس سازمانی، وجدانی بودن، عدالت سازمانی و ویژگی‌های شغل نقش معنی‌داری در پیش‌بینی انگیزش شغلی داشتند.

الهام علم‌مردانی مقاله‌ای تحت عنوان بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان بانک‌ها را در سال ۱۳۹۸ منتشر کرده است. در این مقاله، نتایج حاصل از تأثیر فردی متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از دیدگاه کارکنان حاکی از آن است که میان متغیرهای عوامل سازمانی، عوامل روانشناختی، عوامل دانش، تخصص و مهارت‌های شغلی، عوامل القانات اجتماعی و قضاوت‌های سازمانی، عوامل تربیتی، عوامل مدیریتی و عوامل تجربیات سازمانی با انگیزش کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

۴- روش پژوهش

از منظر هدف با پژوهشی کاربردی روبرو هستیم که از نتایج آن برای بهبود شرایط انگیزشی کلیه کارکنان با ویژگی‌های رفتاری متفاوت می‌توان بهره گرفت. این پژوهش کیفی است و روش تحقیق به کار رفته در آن روش پدیدارشناسی^۴ است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها علاوه بر مطالعه عمیق منابع کتابخانه‌ای و تحقیقات پیشین، مصاحبه‌های بدون ساختار است که شرکت‌کنندگان در پژوهش در مورد تجربه‌های زیسته خود صحبت می‌کنند و نوع اثرگذاری عوامل مختلف در انگیزه آن‌ها برای ارائه چنین رفتاری مورد بررسی قرار خواهد گرفت. پیش از ورود به مصاحبه‌ها با استفاده از مطالعه تحقیقات پیشین انگیزاننده‌های پایه‌ای برای رفتار

1. Celikoz
2. Kanfer, Frese & Johnson
3. Deci & Ryan
1. Phenomenology

انسان، علی‌الخصوص آن دسته از این انگیزاننده‌ها که سبب بروز رفتاری متفاوت در افراد متفاوت می‌شود شناسایی خواهد شد و در هدایت مصاحبه‌ها در مسیر درست یاری دهنده محقق خواهد بود.

پدیدارشناسی از نظر لغوی، عبارت است از مطالعه پدیده‌ها از هر نوع، و توصیف آنها با در نظر گرفتن نحوه بروز و تجلی آنها، قبل از هرگونه ارزش گذاری، تأویل و یا قضاوت ارزشی. (امامی سیگارودی و همکاران، ۱۳۹۱). پدیدارشناسی، اساس مطالعه تجربه زیسته یا جهان زندگی است. لذا این پرسش را مطرح می‌سازد که "تجربه زیسته چه نوع تجربه ای است؟" زیرا پدیدارشناسی می‌کوشد معانی را آنچنان که در زندگی روزمره زیسته می‌شوند، آشکار نماید (چناری، ۱۳۸۶). پدیدارشناسی تحلیل هرچیزی است که به تجربه در می‌آید. البته تجربه مستقیم نه تنها اشیای مادی، بلکه بسیاری از انواع امور انتزاعی را نیز در برمی‌گیرد. این تجربه، اندیشه‌ها، دردها، عواطف، خاطرات، موسیقی، ریاضیات و ... را شامل می‌شود (Eddie, 1987).

هدف در انتخاب مشارکت‌کننده در تحقیقات پدیدارشناختی، انتخاب مشارکت‌کنندگانی است که تجربه زیسته‌ای دارند که مورد توجه این مطالعه خاص است، ضمناً این مشارکت‌کنندگان باید تا حد امکان با یکدیگر متفاوت باشند تا امکان دستیابی به روایت‌های غنی و منحصر به فرد درباره یک تجربه خاص فراهم آید (امامی سیگارودی و همکاران، ۱۳۹۱). تعداد مشارکت‌کنندگان مورد نیاز برای مطالعاتی از این دست، بر اساس ماهیت مطالعه و اطلاعات جمع‌آوری شده، متفاوت خواهد بود. برای مثال محققان ممکن است تا زمانی که مطمئن شوند به حدی از اشباع رسیده‌اند که در آن حد، فهم روشن تری از تجربه در صحبت‌های بعدی با مشارکت‌کنندگان به دست نمی‌آید، به مصاحبه کردن با مشارکت‌کنندگان ادامه دهند (Holloway & Wheeler, 2002).

ما در انتخاب افراد مصاحبه شونده به دنبال افرادی هستیم که با انگیزه بالایی مشغول انجام فعالیت خود هستند و یا به موفقیت خوبی رسیده‌اند یا در این راه به خوبی گام برمی‌دارند. البته یک مصاحبه هم با فردی نسبتاً با انگیزه پایین انجام شده است تا اطلاعات تکمیلی پژوهش نیز تا حدودی به دست آید. در جدول ۱ مدت زمان مصاحبه و شغل اصلی این افراد گفته شده است.

جدول ۱: مشخصات افراد مصاحبه شونده

ردیف	سن	تحصیلات	تاهل	شغل	زمان مصاحبه
۱	۵۱	دیپلم	متاهل	تولیدکننده و صادرکننده	۲ ساعت و ۴۵ دقیقه
۲	۳۷	دکتری	متاهل	هیئت علمی دانشگاه	۲ ساعت و ۱۵ دقیقه
۳	۲۸	فوق لیسانس	مجرد	تحلیلگر ارز دیجیتال	۲ ساعت
۴	۲۸	لیسانس	مجرد	مهندس معماری	۲ ساعت و ۲۵ دقیقه
۵	۲۹	دیپلم	مجرد	فروشنده	۲ ساعت
۶	۴۸	فوق لیسانس	متاهل	رئیس شعبه بانک	۱ ساعت و ۴۵ دقیقه
۷	۳۹	دیپلم	متاهل	تولیدکننده مبیل	۲ ساعت

برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از روش توصیفی کلایزی استفاده شده است. در روش کلایزی هفت گام را تا رسیدن به هدف طی می‌کنیم. در مرحله اول کلایزی، در پایان هر مصاحبه و ثبت یادداشت برداری‌های میدانی، ابتدا بیانات ضبط شده شرکت‌کنندگان مکرراً گوش داده می‌شود و اظهاراتشان، کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته می‌شود و جهت درک احساس و تجارب شرکت‌کنندگان چند بار مطالعه می‌شود و در مرحله دوم، پس از مطالعه همه توصیف‌های شرکت‌کنندگان، زیر اطلاعات با معنی، بیانات مرتبط با پدیده مورد بحث، خط کشیده می‌شود و به این طریق جملات مهم مشخص می‌شوند. مرحله سوم که استخراج مفاهیم فرموله است، بعد از مشخص کردن عبارات مهم هر مصاحبه، سعی می‌شود تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بود، استخراج شود. البته پس از کسب این مفاهیم تدوین شده، سعی می‌شود تا مرتبط بودن معنی تدوین شده با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار گیرد و از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شود. بعد از استخراج کدها، مطابق مرحله چهارم کلایزی، پژوهشگر مفاهیم تدوین شده را به دقت مطالعه می‌کند و براساس تشابه مفاهیم آنها را دسته بندی می‌نماید. در مرحله پنجم، نتایج برای توصیف جامع از پدیده تحت مطالعه به هم پیوند می‌یابد و دسته‌های کلی تری را به وجود می‌آورند. در مرحله ششم، توصیف جامعی از پدیده تحت مطالعه (تا حد امکان با بیانی واضح و بدون ابهام) ارائه می‌شود. مرحله پایانی اعتبار بخشی با ارجاع به هر نمونه و پرسیدن درباره یافته‌ها انجام می‌شود. (امامی سیگارودی و همکاران، ۱۳۹۱)

۵- یافته‌های پژوهش

با استفاده از تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش توصیفی کلایزی پس از برجسته‌سازی مفاهیم مهم مصاحبه‌ها، دسته بندی مفاهیم مشابه، بازخوانی چندباره مصاحبه‌ها، بازبینی نتایج و به طور کلی مرور ادبیات و تحلیل هم‌زمان مشاهدات و مصاحبه‌ها دو بخش مهم یافته‌ها به دست آمد. مورد اول بخش بندی مراحل مختلف کاری از نظر سطح انگیزش و نوع انگیزش افراد در هر یک

از این مراحل است و مورد دوم تأثیر هر یک از انگیزاننده‌های درونی در هر یک از این مراحل است که در ادامه مورد بررسی قرار خواهند گرفت.

۵-۱- بخش بندی مراحل مختلف کاری

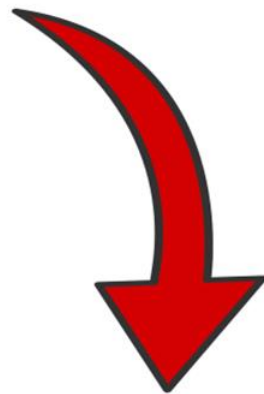
یکی از یافته‌های این پژوهش تقسیم بندی ذهنی مراحل مختلف یک فعالیت است. در اینجا بیشتر تمرکز ما روی فعالیت‌های کاری است. به طور کلی می‌توان این مراحل را در سه دسته مختلف تقسیم‌بندی کرد که به صورت پیوسته با یکدیگر در ارتباط هستند و ممکن است در مسیری که فرد در شغل خود طی می‌کند، هر مرحله چندین بار تکرار شود.

مرحله اول: مرحله شارژ مخزن انگیزه: آغازگر این مرحله یک انگیزاننده است که می‌تواند بیرونی یا درونی باشد. برای مثال قرار گرفتن در یک خانواده علمی می‌تواند نوجوان را به ادامه تحصیل تا مقاطع بالا تشویق کند، یا داشتن یک استعداد، برای مثال قد بلند فرد را به سمت ورزش بسکتبال بکشاند و دیگر مثال‌هایی از این قبیل. معمولاً قبل از اینکه انسان فعالیت کاری خاصی را شروع کند این مرحله تجربه می‌شود. البته لزوماً همیشه در آغاز راه مخزن انگیزه شارژ نمی‌شود و ممکن است در میانه‌های راه با بروز یک اتفاق خاص یا تغییراتی که در زندگی به وجود می‌آید انسان با انگیزه بیشتری به انجام فعالیت کاری خود بپردازد. در واقع این مرحله را می‌توان شروع نامید. حال یا این شروع می‌تواند اولین گام از فعالیت باشد یا دوباره برخاستن از یک شکست در میانه‌های راه. برای مثال یکی از افراد مشارکت‌کننده در پژوهش برقراری جو رقابتی در اعضای فامیل در زمینه درس خواندن را دلیل شروع تلاش برای قرار گرفتن در این دسته از دانش آموزان عنوان کرده است. شکل زیر به طور خلاصه به روندی که در این مرحله از فعالیت کاری انسان اتفاق می‌افتد اشاره می‌کند.



شکل ۲: مرحله اول کاری

مرحله دوم: کاهش انگیزه در روبرو شدن با شکست: افرادی که انگیزه بالایی دارند و یا توانسته‌اند طعم موفقیت را بچشند، معمولاً کسانی هستند که در زندگی شکست‌هایی را تجربه کرده‌اند و انگیزه خود را هر چند برای مدت کوتاهی از دست داده‌اند و سپس با انگیزه‌ای بیشتر از قبل، به میدان عمل باز گشته‌اند. این مرحله دقیقاً چنین شرایطی را توصیف می‌کند. گاهی اوقات در مسیر فعالیت کاری انسان چالش‌هایی به وجود می‌آید که با چالش‌های روتین کاری متفاوت است و می‌تواند باعث شکست و یا حداقل کاهش انگیزه انسان شود. در چنین مواقعی انسان در حال تجربه کردن مرحله دوم از فعالیت کاری خود است. در حقیقت بعد از قرار گرفتن در این وضعیت کاهش انگیزه اتفاق می‌افتد. عکس العمل انسان در بازگشت از مرحله دوم به اول تأثیر زیادی در موفقیت او دارد. یک زیان مالی در کسب و کار شخصی، شکست خوردن در یک پروژه عملی، توقف پروژه در میانه‌های راه به دلیل تغییر سیاست‌های تحقیقاتی، از دست دادن هم تیمی‌ها به دلیل حمایت نشدن از سوی سازمان و ... از نمونه‌هایی است که می‌تواند منجر به قرار گرفتن فرد در این وضعیت شود و کاهش انگیزه وی را به دنبال خواهد داشت. یکی از شرکت‌کنندگان در پژوهش که صادرکننده است، زیان مالی خود را که در ابتدای مسیر برای او اتفاق افتاده بود، به عنوان شکستی سنگین عنوان کرده بود و تلاش برای جبران خسارت وارده و حل مشکلی که برای خانواده خود ایجاد کرده بود را به عنوان انگیزاننده‌ای برای شروع دوباره می‌داند.



فرد با چالش جدی مواجه می‌شود

چالش ایجاد شده جزء روتین کار فرد نیست

یک شکست برای فرد اتفاق می‌افتد

خستگی روحی برای فرد ایجاد می‌شود

انگیزه فرد تحلیل می‌رود

شکل ۳: مرحله دوم کاری

مرحله سوم: ثبات فعالیت و تجربه حالت اصلی شغل: اگر از افراد مختلف با مشاغل مختلف ویژگی‌های شغلیشان را بررسی کنیم، شروع به بیان برخی از ویژگی‌ها و مشخصه‌های مربوط به آن شغل می‌کنند. در واقع در چنین موقعیتی در حال توصیف کردن این مرحله از کار خود هستند. مرحله یا مقطع سوم از هر شغلی جایی است که روتین کار مربوطه اتفاق می‌افتد. فرد بیشتر اوقات در محل کار خود یا وقتی که مشغول انجام فعالیت کاری خود است چنین حالتی را تجربه می‌کند. میزان سختی و آسانی، پیچیدگی و سادگی، فکری یا فیزیکی بودن، چالشی یا روتین بودن، همگی در این مرحله از کار مشخص می‌شود. همین مسئله باعث می‌شود که اهمیت این مرحله برای با انگیزه ماندن در کار افزایش یابد و اگر فرد با مشخصه‌های شغلی سازگاری نداشته باشد، به زودی انگیزه خود را از دست خواهد داد و واکنش او به این مسئله با چند حالت مواجه خواهد شد. در حالت اول به یک نیروی کاری بی انگیزه تبدیل خواهد شد که متعاقباً متناسب با نوع شغل کیفیت کار از کم تا خیلی زیاد کاهش خواهد یافت و کارایی و اثربخشی فرد کمتر از قبل خواهد شد. در حالتی دیگر فرد کار مربوطه را ترک خواهد کرد. اگر فرد کسب و کار شخصی خود را داشته باشد که احتمالاً حالت دوم رخ خواهد داد. اما اگر وابسته به یک شرکت، سازمان و یا به طور کلی برای یک کارفرمای دیگر کار کند، ممکن است یکی از دو حالت اتفاق بیافتد که در هر دو صورت کارفرما نیز از این زیان وارده سهمی خواهد داشت.

۵-۲- تأثیر انگیزاننده‌های درونی

الف- نیازها

طبق بررسی ادبیات و مدل‌های ارائه شده برای نیازهای اساسی انسان که انگیزه بروز رفتارهای مختلف را ایجاد می‌کنند، شش نیاز، اساسی‌تر تشخیص داده شد. این شش نیاز شامل سه نیاز بنیادین روانشناختی شامل نیاز به استقلال و خودمختاری، نیاز به شایستگی و نیاز به ارتباط و سه نیاز اجتماعی شامل نیاز به پیشرفت، نیاز به قدرت و نیاز به پیوند جویی و صمیمیت است. عمده تفاوت این نیازها در این است که شدت نیاز در افراد مختلف در نیازهای اجتماعی تفاوت بیشتری دارد. بدین معنا که مثلاً نیاز به شایستگی در افراد مختلف نسبت به نیاز به قدرت در افراد مختلف تفاوت کمتری دارد. علت این امر این است که معمولاً نیازهای اجتماعی از محیط و جامعه‌ای که فرد در آن قرار می‌گیرد، ناشی می‌شود، اما نیازهای بنیادین روانشناختی ذاتاً در انسان وجود دارند. این جمله بدین معنا نیست که نیازهای اجتماعی در ذات انسان وجود ندارد، بلکه با توجه به جامعه و شرایطی که فرد در آن قرار می‌گیرد می‌تواند در افراد مختلف تفاوت زیادی داشته باشد.

اما هر یک از این نیازها چه تأثیری در انگیزه انسان دارند؟ این سؤال است که با تفسیر مصاحبه‌های انجام شده پاسخ‌هایی برای آن ارائه شده است.

در مورد نیازهای اجتماعی دو مسئله شدت نیاز و میزان ارضا شدن نیاز مطرح می‌شود. مرحله اول فعالیت‌های کاری که مربوط به شروع یا از سرگیری یا تغییر یک فعالیت و شارژ شدن انگیزه برای آغاز راه بود به شدت تحت تأثیر نیاز به پیشرفت قرار دارد. افراد موفق نیاز به پیشرفت بالایی دارند. برای کارمندان نیز به همین صورت است، کارکنانی که انگیزه پیشرفت بالایی دارند، طلب موفقیت و پیشرفت بالاتری می‌باشند و در نتیجه وجود چنین ویژگی‌هایی و به دلیل اینکه خواهان پیشی گرفتن از وضع موجود هستند، نه تنها عملکرد نقش بالاتری نسبت به دیگران دارند، بلکه اقدام به عملکرد فراتر نیز می‌نمایند (مهرداد و میناییان، ۱۳۹۹) با توجه به مصاحبه‌های انجام شده این موضوع در هدف‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های افراد برای پیشرفت، در بررسی گذشته و رفتارهایی که در گذشته داشته‌اند، در تغییر دادن مشاغل که نتوانسته‌اند این نیاز را برآورده کنند و در نوع رفتاری که در محل کار ارائه دادند کاملاً مشخص است. بالا بودن شدت این نیاز در انگیزه‌آغازین برای شروع فعالیت‌ها نسبت به سایر انگیزاننده‌ها بیشتر

حس می‌شود و از مهمترین پیشرانها برای آغاز راه موفقیت به حساب می‌آید. وقتی نیاز به پیشرفت در فرد بالا باشد و او به دنبال ارضا این نیاز باشد، لحظه لحظه مسیری که فرد برای موفقیت طی می‌کند، پر از مقاطع زمانی است که می‌توان آن را مرحله اول نامید. بدین معنا که برای بهتر شدن باید تصمیماتی بگیرد که منجر به پیشرفت می‌شود و رفتارهای خود را هر چند اندک با تغییراتی همراه می‌کند که به بهتر شدن او کمک می‌کند. نیاز اجتماعی بعدی نیاز به قدرت است که اگر به درستی درک شود و از آن در جهت مثبت استفاده شود، می‌تواند آغازگر فعالیت‌های با انگیزه‌ای باشد. اما با توجه به بررسی‌های این پژوهش تأثیر این عامل می‌تواند نسبت به نیاز به پیشرفت بر انگیزه کاری خیلی کمتر باشد.

نیاز به شایستگی که از نیازهای بنیادین روانشناختی است و ارضا شدن آن به شدت می‌تواند در با انگیزه شدن انسان مؤثر باشد. افرادی که در شغل خود احساس شایستگی می‌کنند، در انجام آن با انگیزه هستند و چالش‌های خود را با موفقیت و با پشتکار بالا پشت سر می‌گذارند. همین مسئله می‌تواند سبب شود که کارها با کیفیت بهتری انجام شوند. یعنی اگر کارمند یا نیروی کاری شرکت یا سازمانی در کار خود احساس شایستگی کند، کیفیت خروجی کار او بهتر خواهد بود. برخی عوامل درونی که تأثیر زیادی در این احساس شایستگی دارد علاقه، استعداد و توانایی فرد مورد نظر نسبت به شغل است. بنابراین احساس شایستگی زمانی اتفاق می‌افتد که تناسب فرد و شغل برقرار باشد. این نیاز بیشتر در مرحله سوم حس می‌شود. اگر شرایط کلی کار به گونه‌ای باشد که این نیاز را ارضا نکند فرد زود از کار خسته می‌شود و درصدد تغییر شغل برمی‌آید.

نیاز بعدی نیاز استقلال یا خودمختاری است که در مرحله سوم کاری باید ارضا شود. یعنی ویژگی شغل مورد نظر هرچه بیشتر به گونه‌ای باشد که بتواند این نیاز را پاسخ دهد انگیزه فرد بیشتر خواهد بود. البته این نیاز نیز با اینکه نیازی اجتماعی نیست اما تفاوت آن در انسان‌های مختلف نسبت به نیاز به شایستگی بیشتر است. بیشتر افراد موفق هم نیاز به استقلال بالایی دارند و دوست دارند در کار خود به صورت مستقل عمل کنند.

نیازهایی که در بالا مورد بررسی قرار گرفتند، بیشتر از سایر نیازها تأثیر خود را روی انگیزه کاری افراد نشان دادند. هرچند که سلامت روحی افراد پیش نیاز داشتن انگیزه برای همه فعالیت‌های اوست و اگر این مهم وجود نداشته باشد، زندگی بی انگیزه خواهد شد. بر طرف شدن نیازهایی از قبیل ارتباط و پیوندجویی می‌تواند به بهبود سلامت روحی فرد کمک کند و اگر این نیازها ارضا نشوند می‌تواند مشکلاتی جدی به وجود آورد.

ب- شناخت‌ها

ذهن انسان عملکرد پیچیده‌ای دارد و شناخت و ذهن رابطه تنگاتنگی با یکدیگر دارند. آن چیزی که در ناخودآگاه انسان شکل می‌گیرد و باعث بروز رفتارهایی خاص می‌شود تا حد زیادی به شناخت‌های ذهنی او بستگی دارد. اگر بخواهیم تأثیر تک تک المان‌های ذهنی را در رفتارهای انسان بررسی کنیم تعدد این موارد سبب آشفتگی پژوهش شود. در این تحقیق بیشتر سعی کردیم در مورد تسلط گرایبی و درماندگی و برنامه‌ها و هدف‌ها، بررسی‌هایی را انجام دهیم البته تأثیر این موارد همانطور که در ادبیات به آن رسیدیم در مصاحبه‌ها هم خود را بالاتر نشان داد و بیشتر صحبت‌های مشارکت کنندگان به این موارد مربوط می‌شد. طبق نتایج به دست آمده افراد تسلط گرا در برابر افراد درمانده قرار می‌گیرند. افراد تسلط‌گرا انتظار کارایی و انتظار پیامد بالایی دارند و همین باعث می‌شود که برای اینکه کار و فعالیتی را شروع کنند انگیزه زیادی داشته باشند. اعتقاد قلبی آن‌ها به این مسئله که تلاش‌های آن‌ها نتیجه خواهد داد، باعث می‌شود تا پایان راه بجنگند. در حالی که افراد درمانده برای شروع هر کار و فعالیتی به دنبال بهانه‌ای برای شروع نکردن هستند، با کوچکترین مشکل میدان را خالی می‌کنند و دست از تلاش برای حل چالش‌ها می‌کشند. در سازمان‌ها و ادارات ممکن است چنین جوی حاکم شود که کارها و تلاش‌های ما به نتیجه نخواهد رسید و تغییری در وضع موجود ایجاد نمی‌کند. افراد تسلط گرا خیلی کمتر این حرف را می‌زنند و سعی می‌کنند تلاش خود را برای انجام وظایف به کار گیرند. البته نوع تجاربی که فرد از محیط به دست می‌آورد تأثیر خیلی زیادی در شکل‌گیری این روحیات دارد. اگر فرد چندین بار احساس کند که تلاش‌هایش بی نتیجه است و خروجی کار از مواردی که خارج از کنترل اوست بیشتر تأثیر می‌گیرد، دچار درماندگی آموخته شده می‌شود و در موارد بعدی تلاش کمتری را به کار خواهد گرفت. پس می‌توان گفت تسلط گرایبی و درماندگی در شروع یک فعالیت و همچنین در مواقع برخورد با مشکلات می‌تواند تأثیرگذار باشند.

مورد بعدی برنامه‌ها و هدف‌های افراد است. هر فعالیت و هر کاری مخصوصاً در ابتدای راه با مشکلات زیادی همراه است که داشتن هدفی مشخص از شروع این فعالیت بر غلبه بر این مشکلات می‌تواند تأثیر زیادی داشته باشد. اگر اهداف با برنامه ریزی همراه باشند بهتر محقق می‌شوند. اگر در سازمان‌ها نیز اهداف مشخصی وجود داشته باشد، که کارکنان بتوانند آن‌ها را درک کنند و زودتر به آن دست یابند همین مسئله می‌تواند انگیزاننده آن‌ها باشد. البته درونی سازی این اهداف برای کارکنان هم مسئله بسیار مهمی است که باید اتفاق بیافتد.

ج- توانمندی‌ها

مسئله بسیار مهمی که در بررسی رفتار انسان وجود دارد، چند بعدی بودن آن است و نمی‌توان فقط از یک زاویه به آن نگاه کرد. هر رفتاری که از انسان سر می‌زند، از چندین منبع ناشی می‌شود که هر کدام به نوبه خود در شکل‌گیری رفتار تأثیر دارد. اما اگر بخواهیم ساده‌تر به آن نگاه کنیم و خیلی کلی آن را بیان کنیم، می‌توانیم بگوییم که استعدادها، توانایی‌ها و آموخته‌های فرد می‌تواند در خدمت نیازها برای ارضا شدن قرار گیرد و شناخت‌های ذهنی هم نوع ارضای این نیازها را تعیین کند. در بخش مربوط به نیاز به شایستگی گفتیم که ارضای این نیاز تأثیری اساسی در سلامت روحی دارد و می‌تواند فعالیت‌های کاری انسان را با انگیزه‌های بالا پیش ببرد. تناسب این توانمندی‌ها با کاری که انجام می‌دهیم تأثیر زیادی در رفع این نیاز خواهد داشت. در کل تناسب فرد و شغل مسئله‌ای مهم است که باید اتفاق بیفتد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

در ادبیات به بررسی عواملی که بر انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد پرداختیم. با بررسی ریشه‌ای‌تر این عوامل و مدل‌هایی که به بررسی انگیزاننده‌های اساسی انسان می‌پردازند و تحقیق در مورد چرایی رفتارهایی که از انسان‌ها سر می‌زند به این نتیجه رسیدیم که تفاوت‌هایی که در سطح انگیزشی افراد وجود دارد، به انگیزاننده‌های درونی و درونی‌سازی انگیزاننده‌های بیرونی بستگی دارد و کارکنان نیز بخشی از همین جامعه‌ای هستند که افراد در آن رشد می‌کنند، پس نتایج را می‌توان به گونه‌ای برای آن‌ها نیز در نظر گرفت. در مرحله دوم افرادی را که تجربه زیسته‌ای داشتند که می‌توانست در تکمیل اطلاعات به دست آمده از ادبیات به ما کمک کند را شناسایی کردیم و به عنوان شرکت‌کنندگان در پژوهش مصاحبه‌هایی عمیق با آن‌ها ترتیب داده شد. از مصاحبه‌ها و بررسی‌های انجام شده، دو بخش مهم مرحله‌ای بودن فعالیت‌های انسان و تأثیر هر یک از انگیزاننده‌های درونی در هر یک از این مراحل به دست آمد.

در مرحله اول که مرحله شارژ انگیزه به عنوان پیشران فعالیت است، نیاز به پیشرفت، نیاز به استقلال در تصمیم‌گیری، در پاره‌ای از موارد نیاز به قدرت، ذهنیت تسلط‌گرایی و داشتن هدف بلند مدت مهمترین عواملی هستند که می‌توانند این انگیزه پیشران را ایجاد کنند. دو نیاز مطرح شده نیاز اجتماعی هستند. بدین معنا که میزان تفاوت آن‌ها از فردی به فردی دیگر نسبتاً می‌تواند تفاوت زیادی داشته باشد. بنابراین اولین کاری که باید صورت گیرد ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارکنان باید به طور مناسب شناسایی شود و متناسب با آن در شغل مناسب قرار گیرند که پاسخگوی این نیازها باشد. ذهنیت تسلط‌گرایی مسئله‌ای است که باید تقویت شود. با به کارگیری اصولی متناسب در تعریف ویژگی‌های شغلی در سازمان می‌توان تا حدودی این ویژگی را تقویت کرد. فرهنگ سازمان هم در شکل‌گیری چنین دیدگاهی می‌تواند تأثیرگذار باشد. باید هدف‌های سازمان به گونه‌ای برای کارکنان درونی‌سازی شود که کارکنان اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و درک درستی از آن داشته باشند و برای تحقق آن تلاش کنند. مرحله بعدی اگر به تنهایی در نظر گرفته شود تقریباً یک مرحله منفی است. به دلیل اینکه کاهش انگیزه در آن اتفاق می‌افتد و شکست باعث خستگی انسان می‌شود. اما بازگشت از این شکست و شروع دوباره آن را با شکوه می‌کند و بی‌شک می‌توان گفت که موفقیت بدون تجربه کردن این مرحله حاصل نمی‌شود. نکته‌ای که باید در سازمان‌ها به آن توجه شود این است که افراد و کارکنان باید آمادگی ذهنی برخورد با چنین مسائلی را داشته باشند و اگر مسئله و اتفاقی سبب کاهش انگیزه آن‌ها می‌شود، علاوه بر مسائل بیرونی مسائل درونی به عنوان جایگزین مطرح شوند. درماندگی افراد به شدت می‌تواند فرد را در چنین موقعیت‌هایی تضعیف کند و از بازیافتن انرژی و داشتن انگیزه ادامه دادن بازدارد. همچنین اگر هدف‌های سازمان به خوبی درونی‌سازی نشده باشند، مخزن انگیزه در بازگشت از مرحله دوم به مرحله اول با وضع مناسبی شارژ نمی‌شود.

مرحله سوم مرحله ثبات است و برای با انگیزه ماندن فرد در شغل خود به شدت اهمیت دارد. رفع نیاز به شایستگی اهمیتی اساسی در این مرحله دارد. برای رفع نیاز به شایستگی علاوه بر علاقه به کلیت شغل باید بین سطح سختی و آسانی شغل با توانایی و استعداد فرد متناسب باشد. اگر چالش‌ها ساده‌تر از توانایی‌ها باشند، ملالت ایجاد می‌شود و اگر این چالش‌ها دشوارتر باشند باعث ایجاد نگرانی و اضطراب می‌شود که در هر دو حالت انگیزه فرد برای ادامه دادن با تهدید مواجه خواهد شد. به گفته جیم کالینز وظیفه یک مدیر سوار کردن افراد مناسب در اتوبوس، نشان دادن آن‌ها روی صندلی مناسب و سپس پیاده کردن افراد نامناسب از اتوبوس است. در حقیقت نشان دادن افراد روی صندلی مناسب دقیقاً همین جاست، یعنی باید بر اساس توانمندی افراد کارهای مناسبی برای آن‌ها در نظر گرفته شود که نگرانی و اضطراب و یا ملالت ایجاد نشود. پس این هماهنگی بین استعداد و توانایی مسئله بسیار مهمی است که باعث نگهداشت انگیزه خواهد شد. مورد بعدی در این مرحله نیاز به استقلال است. نوع انجام کارها و مسئولیت‌ها از نظر اینکه تا چه اندازه قدرت تصمیم‌گیری داشته باشد می‌تواند تأثیر زیادی در انگیزه داشته باشد. این اتفاق معمولاً برای کارمندان و کسانی که کارفرما و بالادستی دارند زیاد اتفاق می‌افتد که به این مسئله که نحوه انجام کار به آن‌ها گفته شود عادت می‌کنند و به نوعی بی‌انگیزه می‌شوند ولی به کار خود هم ادامه می‌دهند.

با توجه به نتایج به دست آمده در این پژوهش برخی پیشنهادات باید مورد بررسی قرار بگیرد. در وهله اول پراهمیت‌ترین مسئله این است که ویژگی‌های شخصیتی و خصوصیات رفتاری کارکنان باید توسط سازمان شناخته شود که خود به دو مسئله تقسیم می‌شود. یکی پیش از ورود به سازمان و دیگری هنگامی که درون سازمان فعالیت می‌کنند. کاربرد مورد اول در این است که روحیات افراد باید متناسب با فرهنگ شکل گرفته در سازمان باشد. به دلیل این که فرهنگ در مدت زمان طولانی تغییر می‌کند و

احتمالا فرد مدت زیادی از دوران کاری خود را باید در این فرهنگ طی کند. دومین مورد بدین منظور است که فردی که وارد سازمان شده است باید در جایگاه مناسب و شغلی متناسب با روحیات و شخصیت و توانایی خود قرار گیرد که نیاز به شایستگی و سایر انگیزنده‌های وی به طور مثبت بر او اثر بگذارد.

همانطور که در یافته‌های پژوهش اشاره کردیم، نیاز به پیشرفت تأثیر زیادی در انگیزه افراد دارد. بنابراین با توجه به شخصیت افراد باید شرایطی در شغل آن‌ها ایجاد شود که عملکرد مطلوب سازمان با پیشرفت افراد در یک راستا قرار گیرد که با ارائه یک عملکرد خوب بتوان نیاز به پیشرفت را نیز ارضا کرد.

باید برای کارکنان چالش‌هایی متناسب با توانایی آن‌ها ایجاد شود به طوری که بتوانند تسلط‌گرایی خود را تقویت کنند. در واقع موضوعی که می‌تواند درماندگی را افزایش دهد این است که چندین بار با ارائه یک عملکرد خوب نتیجه خوبی مشاهده نکنند و مواردی به غیر از تلاش آن‌ها تعیین کننده باشد. در چنین مواقعی درماندگی آموخته شده ایجاد می‌شود که می‌تواند باعث سرخوردگی کارکنان شود و در موقعیت‌ها و چالش‌های بعدی عملکرد مطلوبی نشان ندهند.

منابع

۱. امامی سیگارودی، عبدالحسین؛ دهقان نیری، ناهید؛ رهنورد، زهرا؛ نوری سعید، علی. (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیق کیفی: پدیدارشناسی. مجله پرستاری و مامایی جامع نگر، سال ۲۲، شماره ۶۶، پاییز و زمستان ۱۳۹۱.
۲. بصیری، حمیدرضا؛ گوهری، مریم. نقش وراثت در سرنوشت انسان از منظر قرآن و حدیث. مجله سراج منیر، سال چهارم، شماره سیزدهم، زمستان ۱۳۹۲.
۳. چناری، مهین. (۱۳۸۶). مقایسه هوسرل، هایدگر و گادامر با محک روش‌شناسی. پژوهش‌های فلسفی - کلامی، ۲(۹)، ۱۱۳-۱۳۸.
۴. حق شناس، مریم. ۱۳۹۵. رابطه نیاز به پیشرفت، نیاز به پیوندجویی، حمایت سرپرست و فرهنگ سازمانی با رفتار مدنی سازمانی در کارکنان کارخانه لاستیک سازی دنا شیراز، کنفرانس ملی فقه، حقوق و روانشناسی، دوره ۱.
۵. خادمی زارع، حسن؛ فخرزاد، محمد باقر؛ اکرمی، محمد کاظم. اولویت بندی عوامل انگیزشی کارکنان با هدف افزایش بهره‌وری (مطالعه موردی: شرکت پخش فراورده‌های نفتی فارس). فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. زمستان ۱۳۸۹، دوره ۴ شماره ۱۳.
۶. خادمی، ملوک؛ کدخدایی، محبوبه‌السادات. (۱۳۹۴). تأثیر خوشبینی آموخته شده بر انگیزش پیشرفت و تاب‌آوری تحصیلی نوجوانان دختر. پژوهش‌نامه روانشناسی مثبت، سال اول، شماره دوم، پیاپی (۲)، تابستان ۱۳۹۴.
۷. خدایانه، محمد کریم. (۱۳۹۵). انگیزش و هیجان. تهران: انتشارات سمت.
۸. دین، توویلا. (۱۳۸۳). مدیریت فرآیند انگیزش، ترجمه بهزاد رضانی، تهران: نشر دایره.
۹. ریو، جان مارشال. (۱۳۹۰). انگیزش و هیجان، ترجمه سید یحیی سید محمدی، تهران: نشر ویرایش، چاپ شانزدهم.
۱۰. سحر احمدی چگنی (۱۳۹۲). بررسی رابطه برخی متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی در کارکنان شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی لرستان، راهنما: عبدالکاظم نیسی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
۱۱. سلیگمن، م. (۱۳۹۱). خوش‌بینی آموخته شده. ترجمه: ف. داورپناه و م. محمدی. تهران: رشد (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی، ۱۹۹۱).
۱۲. شریعتمداری، علی. (۱۳۸۷). روانشناسی تربیتی، تهران: انتشارات امیرکبیر، چاپ بیستم.
۱۳. شکیب، بهناز؛ عالمی، عطیه. ۱۳۹۶، تحلیل نقش سکوت سازمانی بر انگیزش کارکنان سازمان‌های خصوصی اصفهان، کنفرانس علمی مدیریت، اقتصاد کاربردی و تجارب، شیراز، موسسه عالی علوم و فناوری خوارزمی.
۱۴. علیمردانی، الهام. بررسی عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر انگیزش کارکنان بانک‌ها، فصلنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم اجتماعی و جامعه‌شناسی، سال دوم، شماره ۶، زمستان ۱۳۹۸.
۱۵. گروسی، سعیده (۱۳۹۱). بررسی تأثیر برخی عوامل فرهنگی اجتماعی بر بهزیستی کارمندان سازمان‌های شهر کرمان، جامعه‌شناسی کاربردی.
۱۶. گنجعلی، اسدالله. طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دوره ۹، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۸.
۱۷. نائلی، محمد علی. (۱۳۷۳). انگیزش در سازمان‌ها: دانشگاه شهیدچمران اهواز، چاپ اول.
18. Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P., & Teasdale, J.D. (1978). Learned helplessness in humans: Critique and reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87(1), 49-74.
19. Ambrose, M. L., & Kulik, C. T. 1999. Old friends, new faces: Motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25: 231-292.
20. Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84: 191-215.

21. Benedetti, A. A., Diefendorff, J. M., Gabriel, A. S., & Chandler, M. M. (2015). The effects of intrinsic and extrinsic sources of motivation on well-being depend on time of day: The moderating effects of workday accumulation. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 38-46.
22. Çeliköz, N. (2010). Basic Factors that Affect General Academic Motivation Levels of Candidate Preschool Teachers. *Education*, 131(1).
23. Clark, M.H., & Schroth, C.A. (2010). Examining relationships between academic motivation and personality among college students. *Journal of Learning and Individual Differences*, 20, 19-24.
24. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
25. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49, 14-23.
26. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2011). Levels of analysis, regnant causes of behavior and well-being: The role of psychological needs. *Psychological Inquiry*, 22, 17-22.
27. Edie J. M. Edmund Husserl's phenomenology: A critical commentary. Bloomington: Indiana University Press. 1987.
28. Gandalf, A. (2005). why do nurses at a university hospital want to quit their jobs?. *journal of nursing management*, 2005, 13:327-329.
29. Holloway I, Wheeler S. *Qualitative Research for Nurses*, 2th edition. Oxford: BlackWell Science. 2002.
30. Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338.
31. Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American psychologist*, 57(9), 705.
32. McClelland, D. C. 1985. How motives, skills, and values determine what people do. *American Psychologist*, 40: 812-825.
33. Qrbany R (2010) "Assessment needs and motivational factors internal and external employees case study of Islamic Azad University Abhar", *Journal of Behavioral Sciences*; 2(4):18-91.
34. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860.
35. Smart, J. C., & Hamm, R. E. (2008). Organizational culture and effectiveness in 2-Yaer colleges, *Research in higher education*, vol (34), ISSN.
36. Tubbs, M. E., & Ekeberg, S. E. 1991. The role of intentions in work motivation: Implications for goal-setting theory and research. *Academy of Management Review*, 16: 180-199.
37. Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.