

## شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان یک واحد صنعتی با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون

### Identifying and Analyzing the Factors Affecting the Work Motivation of Employees of an Industrial Unit Using the Thematic Analysis Approach

Atieh Sabaghinia, MSc

Hossein Samavatyan, PhD<sup>✉</sup>

عطیه صباغی نیا<sup>۱</sup>

حسین سماواتیان<sup>۲</sup>

#### Abstract

The aim of this study was to recognize and analyze the effective factors on employee work motivation in an industrial production unit applying thematic analysis approach. The purpose of the current study was considered as applied research. The research method was qualitative and the statistical population was consisted of all 270 employees in different levels of an auto-parts manufacturing company in 2020-2021. Judgment sampling was done until the theoretical saturation was acquired. Applying in-depth and heuristic interviews, 17 individuals, both managers and non-manager personnel at different levels of the company were questioned. The analysis method of this research was thematic analysis (Braun & Clarke) using MAXQDA2020 software. The findings indicate the identification of ten main themes as factors affecting work motivation was indicated, including perceived organizational justice, perceived organizational support, job involvement, occupational hardiness, compensation management, leadership style, economic status, role clarity, job security, and job demands. According to the results each of the main themes has a share of employees' work motivation while managers were better able to improve the work motivation of employees and affect their performance by considering identified perceptual factors derived from the qualitative analysis method.

**Keywords:** Work Motivation, Employee Perception, Thematic Analysis, Job Performance

#### چکیده

هدف پژوهش حاضر شناخت و تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان یک واحد تولید قطعات صنعتی با رویکرد تحلیل مضمون بوده است. این پژوهش از لحاظ هدف جزو پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد. روش پژوهش از نوع کیفی بوده و جامعه آماری مورد نظر کلیه کارکنان در سطوح مختلف یک شرکت تولیدی قطعات خودرو به تعداد ۲۷۰ نفر در سال ۱۴۰۰-۱۳۹۹ بوده‌اند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری صورت پذیرفت و با انجام مصاحبه عمیق و اکتشافی با ۱۷ نفر از مدیران و کارکنان سطوح مختلف شرکت انجام شد. روش تحلیل این پژوهش، تحلیل مضمون براون و کلارک و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA2020 بوده است. یافته‌ها حاکی از شناسایی ده مضمون اصلی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر انگیزش شغلی می‌باشد که این عوامل عبارتند از: عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، دلبستگی شغلی، سرسختی شغلی، سبک رهبری، مدیریت جبران خدمات، وضعیت اقتصادی، امنیت شغلی، وضوح نقش و الزامات شغل. با توجه به نتایج به‌دست آمده، هر یک از مضامین اصلی سهمی در انگیزش شغلی کارکنان دارند و مدیران با مورد توجه قرار دادن عوامل ادراکی شناسایی شده به‌دست آمده، بهتر می‌توانند باعث بهبود انگیزش شغلی کارکنان شوند و بر عملکرد آنها اثرگذار باشند.

**واژه‌های کلیدی:** انگیزش شغلی، ادراک کارکنان، تحلیل مضمون، عملکرد شغلی

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۱/۱۵ تصویب نهایی: ۱۴۰۱/۵/۲۲

۱. گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

۲. گروه روان‌شناسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران. (نویسنده مسئول)

## ● مقدمه

کارکنان، بزرگ‌ترین سرمایه یک سازمان هستند. در بین عوامل مختلفی که وسیله و ابزار مدیریت یک سازمان برای انجام فعالیت‌های سازمانی می‌باشند، بایستی برای نقش نیروهای انسانی اهمیت بیشتری قائل شد (لورین کاوا و همکاران، ۲۰۱۹). در پی دستیابی به بهبود عملکرد شغلی به‌عنوان یکی از مهمترین اهداف سازمانی (باقری و همکاران، ۱۳۹۷) و برای موفقیت در عرصه رقابت، توجه به نیروی انسانی و عوامل اثرگذار بر آنها در محیط کار حائز اهمیت است (کریمی و همکاران، ۱۳۹۸). یک نگاه گذرا بر بیشتر سازمان‌ها نشان می‌دهد، برخی از کارکنان نسبت به دیگران بیشتر کار می‌کنند و افراد زیادی هستند که اگر چه از استعداد بالایی برخوردار نیستند، ولی کارهایشان به حدی عالی است که نمی‌توان آنها را با همکاران‌شان مقایسه کرد. بر همین اساس این پرسش مطرح است که چرا عملکرد کارکنان متفاوت است (رایبیز، ۱۳۹۴). از این رو است که می‌توان گفت بحث انگیزش شغلی (job/work motivation) می‌تواند زمینه پاسخگویی به این پرسش‌ها باشد.

انگیزش به‌عنوان ابزاری به‌منظور شناخت علل رفتار و پیش‌بینی تأثیرات اقدامات مدیریتی به‌کار می‌آید و آگاهی از این مسئله، که به‌نوعی پی‌جویی دلیل حرکت و رفتارهای کارکنان است، برای مدیران ضرورت دارد. کارکنان با انگیزه بالا می‌توانند بر عملکرد و بهره‌وری هر چه بهتر سازمان تأثیر بگذارند. از طرف دیگر یک سازمان که کارکنان انگیزه پایینی دارند در مواجهه با چالش‌های داخلی و خارجی ناتوان است، زیرا کارکنان تلاش زیادی در راستای انجام فعالیت‌ها ندارند و همین امر موجب ارائه عملکرد ضعیفی از سوی سازمان می‌شود (آزکیا و ریانتو، ۲۰۲۰). برای هر مدیر باید مهم باشد که نیازهای کارکنان و اولویت‌های آنها را درک کند و بداند که چه چیزهایی مشوق کارکنان خواهد بود و در عوض، با استفاده از ترکیبی از بهترین و اثربخش‌ترین مشوق‌ها، وضعیت انگیزشی مناسب برای هر موقعیت را تنظیم نماید (ساگیراتو و پوترا، ۲۰۲۰).

پژوهش‌ها در این زمینه نشان داده‌اند که عوامل گوناگونی با توجه به محیط‌های مختلف کاری می‌تواند بر انگیزش کارکنان اثرگذار باشند، که سازمان‌ها با شناسایی این عوامل می‌توانند بستر تقویت انگیزش شغلی و عملکرد بالاتر را فراهم سازند. سوزوکی (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به بررسی عوامل مهم تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان پرداخته است. یافته‌ها حاکی از آن است که عوامل اثرگذار شامل حقوق و دستمزد یا پاداش، به رسمیت شناختن، محیط کاری و ارزش و فرهنگ سازمانی بوده‌اند. لورین کاوا و همکاران (۲۰۱۹)، نیز در مطالعه‌ای عوامل انگیزشی شامل جو محیط کار، تیم کاری خوب، مزایا، امنیت شغلی، ارتباطات در محیط کار، مزایای اجتماعی، عملکرد شغلی، استرس، نظام ارزیابی منصفانه، رشد شخصی، ارتباط با محیط، زمان آزاد، به رسمیت شناختن و حقوق مورد بررسی قرار دادند. اهمیت و ارزش این پژوهش این است که با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان، مدیران بتوانند در جهت دستیابی بهتر به اهداف سازمانی، توانمندسازی کارکنان، افزایش نوآوری، تقویت وجدان کاری و تعهد به کار، افزایش رضایت شغلی، ارتقا سطح بهره‌وری و کیفیت زندگی کاری گام بردارند و با یافتن راه‌های ابتکاری، به اثراتی از جمله؛ جلوگیری از ترک نیروهای زبده و غیبت‌های زیاد و یکنواختی نسبت به وظایف محوله، ارتقا بهداشت و سلامت روانی کارکنان، تقلیل مشکلات ارتباطی و افزایش عملکرد سازمانی دست یابند.

بر اساس موارد مطرح شده، هدف از این پژوهش در نظر گرفتن یک نگاه و رویکرد جامع و همه‌جانبه است که به‌طور بومی به شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان شرکت پردازد. همچنین در رسیدن به درک صحیح از عوامل انگیزش موجود و آگاهی دادن به مدیران شرکت که چه مشوق‌هایی می‌تواند در این امر به کار گرفته شود تا در مسیر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در جهت بهبود و ارتقا انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان کمک‌کننده و راهگشا باشد. مطالعات زیادی در این زمینه توسط پژوهشگران صورت پذیرفته است و از آنجا که در پژوهش‌های قبلی به یک نظریه انگیزشی اشاره شده است، در این پژوهش سعی شده که عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی استخراج شده از مجرای کلیه نظریه‌های انگیزشی مورد بررسی و پایش قرار گیرند تا با شناسایی نظریه‌های انگیزشی مربوطه در تدوین راهکارهای انگیزشی و نگهداشت پرسنل شرکت کمک‌کننده باشند.

## • روش

روش پژوهش حاضر، تحلیل کیفی است و از رویکرد تحلیل مضمون (thematic analysis) در جهت بررسی داده‌های کیفی استفاده شد. جامعه آماری مورد نظر پژوهش کلیه کارکنان در سطوح مختلف یک شرکت تولیدی قطعات خودرو در سال ۱۳۹۹-۱۴۰۰ شامل ۲۷۰ نفر بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری (theoretical saturation) انجام شد. با توجه به بررسی‌های انجام شده از بین آنها ۱۷ نفر به عنوان صاحب‌نظر شامل مدیران و کارکنان شرکت مورد مطالعه (بخش‌های پشتیبانی و تولیدی و سطوح مدیریتی، میانی و کارگری) بر اساس اشباع نظری، حجم نمونه بوده است. در این راستا ملاک اصلی در انتخاب افراد برای مصاحبه آگاهی کامل آنها به صورت عمومی و خاص در ارتباط با مسائل انگیزشی شرکت بود. همچنین برای جمع‌آوری داده‌های اولیه از مصاحبه‌های عمیق و اکتشافی استفاده شد. افراد شرکت کننده در مصاحبه شامل ۲ نفر زن (۱۱/۷۶٪) و ۱۵ نفر مرد (۸۸/۲۴٪) بودند که در سطح مدیریتی ۵ نفر (۲۹/۴۱٪)، در سطح میانی ۸ نفر (۴۷/۰۶٪) و در سطح کارگری ۴ نفر (۲۳/۵۳٪) در پژوهش شرکت داشته‌اند. روش تجزیه و تحلیل، روش تحلیل مضمون بوده است که یک استراتژی تحلیل داده‌ها و یک روش توصیفی محسوب می‌شود (کستلبری و نولن، ۲۰۱۸). روش‌های مختلفی برای تحلیل مضمون وجود دارد که هر یک از آنها، فرایندهای خاصی را دنبال می‌کند. در این پژوهش، از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) و از نرم‌افزار MAXQDA2020 استفاده شده است.

## • ابزار

ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و اکتشافی (in-depth and heuristic interviews) بود. مصاحبه‌ها امکان برقراری تماس مستقیم با مصاحبه شونده را فراهم کرده و از پرسش‌های باز برای آگاهی از دیدگاه‌های مصاحبه شونده نسبت به مسائل سازمانی با محوریت انگیزش استفاده شده است. هر مصاحبه بین ۱۵ تا ۲۰ دقیقه به طول انجامید. ابتدای مصاحبه برای شکل‌گیری اعتماد در بین پژوهشگران و کارکنان مصاحبه شونده، پژوهشگر با معرفی خود، توضیح کوتاه در مورد هدف پژوهش پرداخت. به مصاحبه شونده، اطمینان داده شد که اطلاعات محرمانه و صرفاً در جهت پژوهش استفاده خواهد شد. در ادامه، بر اساس اهداف پژوهش، پرسش‌های طراحی شده مطرح شد. در حین مصاحبه یادداشت‌برداری‌های دقیق و مطابق با گفته‌های مصاحبه شونده صورت گرفت تا قابلیت مرور و بازبینی مجدد برای پژوهشگران فراهم شود. همچنین به جهت درک بیشتر پرسش‌ها، واژه انگیزش از طرق مختلف مطرح شد. در این پژوهش برای اطمینان از روایی، مفاهیم استخراج شده مورد بازبینی اولیه قرار گرفت و پس از آن به سه تن از اساتید متخصص در زمینه روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و مدیریت ارائه شد. نظرات اصلاحی آنان در خصوص مفهوم هر یک از موارد استخراج، دسته‌بندی و ارتباط با هر یک از مضامین تعیین شده اعمال شد. همچنین به منظور تأیید اعتبار، مضامین استخراج شده با فاصله ۵ ماه مجدداً توسط کارکنان دیگری در آن شرکت مورد بررسی و تأکید قرار گرفت.

## • یافته‌ها

نتایج شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون براون و کلارک به صورت زیر به دست آمده است. مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها: در این مرحله پس از مکتوب کردن دقیق تمامی مصاحبه‌ها و پیاده‌سازی آنها در نرم‌افزار، چندین بار مورد بازخوانی قرار گرفت تا پژوهشگران با گستره محتوایی مصاحبه‌های صورت گرفته آشنا شوند. لازم به ذکر است بنا به توصیه مدیریت شرکت مورد بررسی، با توجه به جنبه‌های منفی نظرات ابراز شده و احتمال تأثیرگذاری بر عملکرد کلی شرکت، محتوای مصاحبه‌های انجام شده در گزارش ارائه شده به آن شرکت قرار نگرفت.

مرحله دوم؛ تعریف کدهای اولیه: در ادامه مرحله اول، از جمله به جمله مصاحبه‌ها واحدهای معنادار استخراج و مورد بررسی برای کشف داده‌های معنادار و نهان مرتبط با موضوع قرار گرفت و کدهای اولیه ایجاد شد.

مرحله سوم؛ جستجوی مضامین: پس از مرحله دوم پژوهشگر با کنار گذاشتن برخی از کدهای اولیه به کدهایی دست پیدا کرد که در قالب مضامین فرعی بالقوه قرار گرفتند.

مرحله چهارم؛ بازبینی مضامین: در این مرحله مضامین اصلی و فرعی بالقوه و نامزد مورد بررسی مجدد قرار گرفتند.

مرحله پنجم؛ تعریف و نامگذاری مضامین: در این مرحله پژوهشگر با پالایش نهایی و رفت و برگشت‌های لازم در بین مضمون‌های فرعی و بررسی مضامینی که هم‌پوشانی با هم داشتند، در نهایت بر اساس انجام مراحل قبلی و با تلخیص مضامین اصلی و فرعی و همچنین بررسی و سؤالات تحقیق و پیشینه و مبانی نظری به مضامین فرعی و اصلی دست یافت (جدول ۱). ۱۰ مضمون اصلی و ۳۷ مضمون فرعی نتیجه مراحل صورت گرفته برای استخراج مضامین فرعی و اصلی مؤثر بر انگیزش شغلی است.

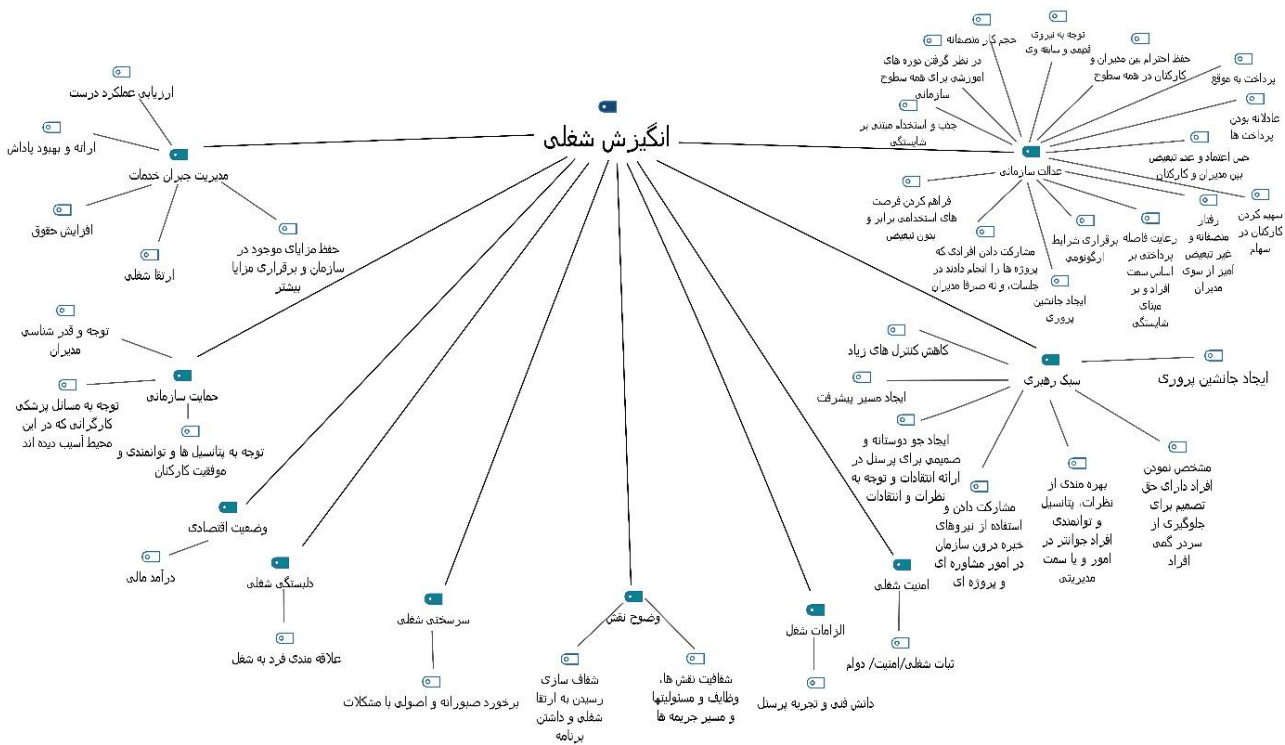
جدول ۱. مضامین اصلی و فرعی مؤثر بر انگیزش شغلی

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	کد اولیه
۱	عدالت سازمانی	حفظ احترام بین مدیران و کارکنان در همه سطوح	کلام مناسب و درخور افراد، به کار نبردن الفاظ نادرست، احترام متقابل، توجه به ارزش‌های وجودی افراد، حفظ عزت افراد، گوشزد صحیح و با رعایت احترام به خطای کارگر، برخورد شایسته و همراه احترام به همه افراد (رده پایین و بالا)، حفظ شخصیت و رعایت احترام در مقابل دیگران
		سهیم کردن کارکنان در سهام عادلانه بودن پرداخت‌ها	واگذاری قسمتی از سهام شرکت عدالت در پرداخت‌ها
		حس اعتماد و عدم تبعیض بین مدیران و کارکنان	جلوگیری از تبعیض‌ها، پررنگ بودن سمت‌های مدیریتی نسبت به دیگر کارکنان، اعتماد دیده شدن کارکنان قدیمی، اهمیت به سابقه کارکنان قدیمی، نگاه و توجه به کسانی که در دهه سوم کاری خود هستند، جلوگیری از خروج کارکنان با سابقه‌تر، تشویق نیروهای قدیمی‌تر شرکت، جلوگیری از عدم به‌کارگیری نیروی باسابقه در سمت‌های سازمانی، تمایز در پرداخت‌ها بین نیروی قدیمی و جدید
		رفتار منصفانه و غیر تبعیض‌آمیز از سوی مدیران	نگاه ابزاری به برخی از کارکنان، جلوگیری از برخورد نادرست از سوی مدیران، ارزش قائل شدن و اهمیت دادن، عدم تبعیض، بها دادن، در نظر گرفتن پتانسیل و ظرفیت افراد در رفتارها، جلوگیری از محبوسیت‌های نابه‌جا
		پرداخت به موقع حقوق در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی برای همه سطوح سازمانی	وجود پرداخت‌های به موقع، پرداخت‌ها ماهانه و به‌روز هستند
		حجم کار منصفانه	جلوگیری از اینکه فقط افراد خاص دوره ببینند، همه افراد نیاز به دوره و آموزش دارند
		برقراری شرایط ارگونومی	سخت بودن شیفت‌ها، عدم توجه به تعطیلی‌ها، برنامه‌ریزی برای شیفت‌های شب، توجه به میزان استراحت بین دو شیفت‌کاری، برنامه‌ریزی برای میزان استراحت و شیفت‌ها در ماه رمضان و بعد از افطار، در نظر گرفتن توان جسمانی افراد، توجه به فرسودگی بدنی
		ایجاد جانشین‌پروری	توجه به روشنایی، میزان صدا، خستگی از کار، در نظر گرفتن بنیهِ و فیزیک بدنی افراد، استانداردسازی، توجه به عوامل سرمایشی، گرمایشی، فراهم کردن شرایط کار و محیط کم‌رنگ بودن جانشین‌پروری، اهمیت جانشین‌پروری، نادیده گرفتن افرادی که پتانسیل برای فرایند جانشین‌پروری دارند
		رعایت فاصله پرداختی بر اساس سمت افراد و بر مبنای شایستگی	جلوگیری از همسان‌سازی و یکدست شدن پرداختی‌های همه سطوح، توجه به سطح کارکنان برای پرداخت‌ها، در نظر گرفتن سابقه افراد، زمانی که فرد اختصاص می‌دهد و عملکرد وی عدم شناخت افراد استخدامی جدید با تجهیزات، عدم تطابق تحصیلات با دانش و مهارت، گزینش بر اساس توانمندی و تلاش، حمایت از کاندیداهای درون سازمانی که صلاحیت آنها محرز است، لایق بودن
		فراهم کردن فرصت‌های استخدامی برابر و بدون تبعیض مشارکت دادن افرادی که پروژه‌ها را انجام دادند در جلسات و نه صرفاً مدیران	جلوگیری از سلیقه‌ای عمل کردن در گزینش‌ها، جلوگیری از استخدام‌های خانوادگی و یا آشنایان (پارتنری‌بازی)
۲	سبک رهبری	ایجاد جو دوستانه و صمیمی برای پرسنل در ارائه انتقادات و توجه به نظرات و انتقادات (بعد ضوابط)	ممانعت از حضور افرادی که در انجام پروژه‌ها نقشی نداشته‌اند، اختصاص فرصت حضور در جلسات و ماموریت‌ها برای خود افراد دست‌اندرکار
		ایجاد جانشین‌پروری	پرورش و مراقبت، توسعه برنامه جانشین‌پروری، بنیان زیربنای فکری برای جانشین‌پروری

پذیرفتن افراد به‌عنوان مشاور و افراد خبره، استفاده از تخصص افراد خبره، حضور افراد متخصص سازمانی در جلسات، شناسایی افراد متخصص و دارای سطح دانشی بالاتر	مشارکت دادن و استفاده از نیروهای خبره درون سازمان در امور مشاوره‌ای و پروژه‌ای مشخص نمودن افراد دارای حق تصمیم برای جلوگیری از سردرگمی افراد بهره‌مندی از نظرات، پتانسیل و توانمندی افراد جوان‌تر در امور و یا سمت مدیریتی ایجاد مسیر پیشرفت کاهش کنترل‌های زیاد		
سردرگمی ناشی از مشخص نبودن سمت‌ها به‌ویژه مدیران، مرجعیت، جلوگیری از اینکه همه خود را مدیر بدانند	کمک به رشد نیروهای جوان، احیا سازمان با کمک نیروهای جوان، درک بالاتر افراد جوان‌تر		
رشد و توسعه شخصی، رسیدن به خواسته‌ها	اعتماد، کاهش حاشیه‌ها، توجه و دقت به خروجی کار، تذکر به‌جا و جلوگیری از تذکرات نا به‌جا		
قرارگرفتن مدیران بالادستی در کنار زیردستان، تأمین نیازهای عاطفی و درونی افراد، تشویق، حمایت کلامی از افراد، قدردانی، ارزش قائل شدن برای افراد، حفظ ارزشمندی پرسنل مقابل خانواده‌هاشان با قدردنایی از سوی مدیران	توجه و قدرشناسی مدیران	حمایت سازمانی	۳
درک مشکلات جسمانی کارگران، حمایت از افرادی که در سازمان سلامت خود را از دست داده‌اند	توجه به مسائل پزشکی کارگران		
برون‌سپاری پروژه‌ها با وجود توانمندی افراد درون سازمانی، دیدن خروجی‌ها و ارزشمندی آنها	توجه به پتانسیل‌ها و توانمندی و موفقیت کارکنان		
اهمیت سابقه و تجربه، ایده‌آل بودن از نظر تخصص و فن، دانش فنی، رتبه‌های برتر در برخی زمینه‌ها	دانش فنی و تجربه پرسنل	الزامات شغل	۴
تعریف پست‌های سازمانی، چارت سازمانی مناسب، معارفه، تعیین وظایف، تعریف شاخص‌های سازمانی، تعریف وظایف در راستای حیطة شغلی هر فرد، مسیر صحیح جریمه‌ها داشتن برنامه ارتقا شغلی	شفافیت نقش‌ها، وظایف و مسئولیت‌ها و مسیر جریمه‌ها شفاف‌سازی رسیدن به ارتقا شغلی و داشتن برنامه	وضوح نقش	۵
ثبات شغلی، امنیت شغلی، دوام کاری بالای شرکت	ثبات شغلی/ امنیت/ دوام	امنیت شغلی	۶
حفظ مزایای موجود و جلوگیری از قطع آنها، افزایش مزایا، بررسی مزایایی که برای قدیمی‌ها خوب بوده، توجه به ارائه مزایای خاص مثل ارائه بیمه‌های بیماری‌های خاص، تمرکز بر مسئله مسکن	حفظ مزایای موجود در سازمان و برقراری مزایا بیشتر	مدیریت	
ارتقا شغلی، رسیدن به سطوح بالاتر به‌دلیل ارزشمندی افزایش حقوق	ارتقا شغلی افزایش حقوق	جبران خدمات	۷
پاداش مالی و پاداش غیر مالی، هدایای اعیاد و مناسبت‌ها، خدمات رفاهی ارزیابی عملکرد درست	ارائه و بهبود پاداش ارزیابی عملکرد درست		
آستانه تحمل بالا، باور به تغییر و تداوم، تحمل ناملایمات	برخورد صبورانه و اصولی با مشکلات	سرسختی شغلی	۸
علاقه به کار، سرسری نگرفتن کارها	علاقه‌مندی فرد به شغل	دلبستگی شغلی	۹
درآمد مالی، تأمین مالی و هزینه‌های زندگی، مشکلات اقتصادی	درآمد مالی	وضعیت اقتصادی	۱۰

بر اساس مضامین استخراجی در مرحله چهارم و پنجم و رسیدن به مضامین فرعی و اصلی نهایی و همچنین اصلاح نقشه مضامین حاصله در مرحله چهارم، نقشه مضامین نهایی در شکل شماره ۱ به‌دست آمده است. نقشه مضامین از MaxMap نرم افزار MAXQDA به عنوان خروجی نهایی نرم افزار به‌دست آمده است.

مرحله ششم؛ تدوین گزارش: همانطور که بر اساس شبکه مضامین به‌دست آمده، دیده می‌شود در این مرحله که مرحله نهایی روش مضمون است، مجموعه‌ای از مضمون‌های کاملاً مشخص برای این پژوهش وجود دارد.



شکل ۱. نقشه مضامین نهایی پژوهش

● بحث

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان در محیط کار و به صورت یک تحلیل کیفی انجام شده است. نتایج نشان داد ۱۰ مضمون اصلی به عنوان عوامل اثرگذار بر انگیزش شغلی شناسایی شدند که این عوامل عبارتند از: عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، دلبستگی شغلی، سرسختی شغلی، سبک رهبری، مدیریت جبران خدمات، وضعیت اقتصادی، امنیت شغلی، وضوح نقش و الزامات شغل. گریوا و همکاران (۲۰۱۲)؛ دمودی و همکاران، (۲۰۰۴)؛ دیلمان و همکاران (۲۰۰۳)، شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی را در پژوهش‌های خود مد نظر قرار دادند.

یکی از مضامین استخراجی، عدالت سازمانی است. پژوهش هالوس و پیندر در سال ۲۰۰۰ نشان داد که ترس، عصبانیت، ناامیدی، غم و کاهش در تهییج پذیری، پیامدهای بی‌عدالتی ادراک شده را تشکیل می‌دهند (لاتام، ۱۳۸۹). بابا و غزلی (۲۰۱۷)، در پژوهش خود دریافتند که عدالت رویه‌ای و توزیعی به‌طور مثبتی با انگیزه کارمندان ارتباط دارد. کلیک و ساریترک (۲۰۱۲)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مستقیمی بین عدالت سازمانی و انگیزش وجود دارد و انگیزش کارکنان را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند.

دیگر مضمون به‌دست آمده سبک رهبری می‌باشد. علی محمدپور و همکاران (۱۳۹۶)، در راستای شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش، سبک رهبری را یکی از عوامل انگیزشی برشمرده‌اند. حنفی و همکاران (۲۰۱۹)، طی مطالعه خود اظهار داشته‌اند اگر هر سرپرست و یا رهبر، سبک رهبری خود را مطابق با شرایط محیط کار اعمال کند، در بهبود عملکرد کارکنان بسیار اثرگذار است و بر اساس نتایج دریافتند تأثیر معنادار و مثبتی بین سبک رهبری و انگیزش شغلی وجود دارد.

حمایت سازمانی مضمون دیگری است که از مصاحبه‌ها استخراج شده است. در راستای این مضمون، بسفورد و همکاران (۲۰۱۲)، در پژوهش خود اظهار داشتند که درک کارکنان از حمایت سرپرستان‌شان بر انگیزه و قصد ماندن آنها در سازمان تأثیر می‌گذارد. بنابراین، بهبود جو حمایتی باعث جلوه‌گر شدن ارزشمندی در کارکنان خواهد شد. کارکنان روحیه و انگیزه به انجام وظایف خود پیدا می‌کنند و درصد جبران توجه از سوی شرکت برمی‌آیند. پژوهش‌های بیتنکورت و همکاران (۲۰۱۹)، عثمان و همکاران (۲۰۱۵) و میتچل و همکاران (۲۰۱۲)، نشان دادند که حمایت سازمانی ادراک شده با انگیزش شغلی رابطه دارد.

نتیجه دیگر به‌دست آمده امنیت شغلی می‌باشد. سویت در سال ۲۰۰۶ بیان کرده است، امنیت شغلی شرایطی است که در آن کارکنان احساس عدم اطمینان برای ثابت ماندن در کار خود به صورت روز به روز، هفته تا هفته و سال به سال را نداشته باشند و با آسودگی ذهنی

به کار خود بپردازند (دوآد، ۲۰۱۷). این یافته با تحقیق یانگ (۲۰۱۱)، هم‌راستا می‌باشد. در تحقیق وی امنیت شغلی در کنار دیگر عوامل مورد بررسی، بر انگیزش اثرگذار است.

مساله مهم دیگر در عدم امنیت شغلی، افزایش فشار روانی است. جاها در سال ۱۹۸۲ در تحقیق خود نشان داد که مشکلات روانی مرتبط با افراد بیکار وجود دارد (دوآد، ۲۰۱۷). در نتیجه طبیعی است که یکی از دغدغه‌های کارکنان ثبات شغلی است و یکی از شرط‌های ورود به هر سازمانی برای هر کارمندی این است که شغل وی مورد عوامل تهدیدکننده قرار نگیرد. سازمان‌ها با تأمین امنیت شغلی زمینه فعالیت به دور از تزلزل را فراهم می‌کنند که خود با حفظ روحیه و ارتقا انگیزه می‌تواند همراه باشد.

یافته دیگر، مضمون دل‌بستگی شغلی بود. کاویتا (۲۰۲۰)، در پژوهش خود اظهار داشته است که دل‌بستگی شغلی کلید تلاش فردی، انگیزه، عملکرد و رضایت و نیز عملکرد سازمانی است و می‌تواند بر تعهد کارکنان و بهره‌وری سازمان اثرگذار باشد. سازمان‌های دارای کارکنان دل‌بستگی بالا، عملکرد خوبی دارند. کانونگو هم اشاره دارد افرادی که دل‌بستگی بالایی به شغل خود دارند، بر توجه و مراقبت و رسیدگی به شغل خود بیشتر تمرکز می‌کنند (شارما و همکاران، ۲۰۱۲). یافته‌های پژوهش محسن و همکاران (۲۰۱۱)، نشان داد که رابطه مثبت و معنادار بین دل‌بستگی شغلی و انگیزش کارکنان وجود دارد. پوربا و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهش خود به اثر دل‌بستگی شغلی بر عملکرد شغلی و رسیدن به موفقیت اشاره کرده‌اند.

سرسختی شغلی هم مضمون دیگری است که در قالب یافته‌های کیفی این پژوهش به دست آمد. نتیجه این قسمت با پژوهش حسین‌زاده بندقییری و همکاران (۱۳۹۶)، همسویی دارد. به نوعی افرادی که دارای سرسختی بالایی هستند با شرایط استرس‌زا سازگارتر هستند و سلامتی و عملکرد قابل توجهی را دارا می‌باشند (بارتون و همکاران، ۲۰۱۳).

مضمون مدیریت جبران خدمات هم از دیگر مضمون‌های مورد اشاره توسط کارکنان بوده است. پژوهش آدویه (۲۰۱۴)، هم به تأثیر مدیریت جبران خدمات بر انگیزش شغلی اشاره کرده است. آدویه و الیگان (۲۰۱۴)، در پژوهش خود اظهار داشتند مدیریت جبران خدمات به‌عنوان یک ابزار واقعی در دست مدیران می‌تواند برای کاهش غیبت، جابه‌جایی، ناآرامی‌ها و غیره مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت جبران خدمات بی‌شک از معیارهای انگیزشی برای هر کارمند است و حتی قبل از ورود به سازمان مورد سوال است؛ چون افراد ترجیح می‌دهند در محیط‌های کاری وارد شوند که برنامه‌های جبران خدمات در حد بسته‌های طراحی شده و بلا استفاده نماند.

در رابطه با مضمون الزامات شغل واضح است که در هر شغلی باید کاری انجام شود. به‌طور خاص، الزامات شغلی به‌عنوان جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی یا سازمانی شغل اشاره دارد که نیاز به پتانسیل و تلاش فیزیکی و یا روانی (شناختی یا عاطفی) دارند تا شغل انجام شود (شافلی و باکر، ۲۰۰۴). وجود ویژگی‌ها و صلاحیت‌هایی که با توجه به نوع هر شغل متفاوت است و یک الزام در جهت به انجام رساندن مشاغل محسوب می‌شود نسبت به نبود آن ویژگی، باعث آسودگی خیال کارکنان شده و بر انگیزش و ارائه عملکرد مطلوب‌تر اثرگذار است.

یافته دیگر مضمون وضوح نقش است. پژوهش کاندا و همکاران (۲۰۱۹)، حاکی از آن است که؛ شفافیت و وضوح نقش انگیزه درونی کارکنان را افزایش می‌دهد و وضوح نقش، سردرگمی بیش از حد کارکنان را در رابطه با نقش آنها کاهش می‌دهد. همچنین ساها و همکاران (۲۰۱۹)، در پژوهش خود بیان می‌کنند فقدان وضوح در مورد نقش افراد در سازمان‌ها یعنی ندانستن مسئولیت‌ها و نقش‌ها و میزان اقتدار فرد می‌تواند منجر به غیبت، جابه‌جایی، نارضایتی، استرس و عملکرد شغلی پایین‌تر شود.

آخرین مضمون به‌دست آمده وضعیت اقتصادی است. میزان پولی که کارکنان به‌دست می‌آورند، قدرت خرید آنها و تأمین مخارج و هزینه‌های زندگی، شاخص‌های نشان‌دهنده وضعیت اقتصادی افراد است. عالم و فرید (۲۰۱۱)، در بررسی عوامل مؤثر بر سطح انگیزشی عامل وضعیت اقتصادی را جز عوامل اثرگذار برشمردند. یوسف و همکاران (۲۰۱۴)، پول را به‌عنوان یکی از عوامل مهم بر انگیزش کارکنان برشمردند. همچنین می‌توان بیان کرد کارکنانی که از لحاظ وضعیت اقتصادی در وضعیت نابسامانی قرار گیرند، و نتوانند از جهت تأمین هزینه‌های زندگی ایمن باشند، به‌طور کلی از زندگی راضی نیستند (آرمپتزی و همکاران، ۲۰۱۵).

در این پژوهش سعی شده است برخلاف پژوهش‌های پیشین در این زمینه از منظر کلیه نظریه‌های انگیزشی به عوامل شناسایی شده توجه شود. از جمله نظریه‌های مهم در این حیطه نظریه‌های سلسه مراتب نیازها، نظریه X و Y، دو عاملی هرزبرگ، نیازهای سه‌گانه مک کلند، نیازهای زیستی، تعلق و رشد، خودتعیینی، ارزشیابی شناخت، هدف‌گذاری، کنترل، خودکارآمدی، تقویت رفتار، برابری،

انتظار و ویژگی‌های شغل را می‌توان نام برد. از این رو هر یک از این عوامل شناسایی شده در نظریه‌های انگیزشی جای می‌گیرند. مضمون عدالت سازمانی از جمله عوامل انگیزشی مرتبط با نظریه برابری (آدامز، ۱۹۶۵)، است و کارکنان بر تأثیر رعایت عدالت و انصاف در محیط کار بسیار تأکید داشتند. مضمون حمایت سازمانی که می‌تواند به طرق مختلف خود را در جو سازمانی و در حمایت از کارکنان نشان دهد، در دیدگاه‌های انگیزشی مرتبط با نیازها جای دارد و کارکنان بر افزایش میزان حمایت در محیط کار اشاره داشتند. می‌توان گفت توجه به این عامل می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد دلبستگی شغلی، امنیت شغلی و رسیدگی و توجه به وضعیت اقتصادی که از دیگر مضامین استخراجی بودند، شود. الزامات شغل که توسط کارکنان مورد اشاره قرار گرفته است، در نظریه ویژگی‌های شغل (هاکمن و اولدهام، ۱۹۷۶) جای می‌گیرد و در همین راستا وضوح نقش به افراد می‌تواند بسیار کمک‌کننده باشد که مدیران با در نظر گرفتن این دو مضمون بستری شفاف و بدون ابهام و انگیزه بخش برای کارکنان‌شان می‌توانند فراهم کنند. توجه به مضمونی چون سبک رهبری که در طی مصاحبه‌ها توسط کارکنان هم مورد تأکید قرار گرفت، به‌گونه‌ای که شایسته کارکنان یک محیط کاری و در راستای نفوذ و هدایت هر چه درست‌تر آنان باشد هم می‌تواند انگیزش شغلی کارکنان را افزایش دهد و تحولات با ارزشی را در سازمان رقم بزند. همچنین مدیریت جبران خدمات که می‌تواند در نظریه دوامی (بندورا، ۱۹۸۲) قابل تبیین است، نشانگر تلاش هر چه بیشتر کارکنان در محیط کاری است و دیده شد انگیزاننده‌های مختلف برای افراد است و مدیران از اجرای صحیح و به‌روز نظام جبران خدمات نباید غافل شوند. مضمون سرسختی شغلی که با نظریه خودکارآمدی (بندورا، ۱۹۸۲) قابل تبیین است، نشانگر تلاش هر چه بیشتر کارکنان در محیط کاری است و دیده شد افراد به‌وجود این ویژگی در انجام فعالیت‌های کاری خود اشاره داشتند.

### • نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر به صورت کیفی شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان مورد بررسی قرار گرفت و عوامل تأثیرگذار بر انگیزش از دید کارکنان مورد مصاحبه محرز گردید. همانطور که از یافته‌ها مشهود است، هر یک از عوامل مورد اشاره توسط کارکنان که مضامین عدالت سازمانی، حمایت سازمانی، دلبستگی شغلی، سرسختی شغلی، سبک رهبری، مدیریت جبران خدمات، وضعیت اقتصادی، امنیت شغلی، وضوح نقش و الزامات شغل می‌باشند، سهمی بر انگیزش شغلی آنان و تقویت عملکردشان می‌تواند داشته باشند و به مدیران در آگاهی بیشتر از دیدگاه‌های کارکنان، شناخت و مد نظر قرار دادن عوامل اثرگذار بر انگیزش، همچنین توجه به نظریه‌های انگیزشی مرتبط، رفع موانع در جهت بهبود و ارتقا انگیزش کارکنان و ایجاد پتانسیل انگیزشی لازم کمک‌کننده باشند. در این پژوهش محدودیت دسترسی و تأمین افراد مورد نیاز برای انجام مصاحبه‌ها وجود داشت. با توجه به کیفی بودن ماهیت پژوهش، پیشنهاد می‌گردد در دیگر محیط‌های کاری چنین پژوهشی انجام گردد و نتایج در چارچوب شرایط موجود و متغیرهای درگیر در آن جامعه آماری مورد بررسی قرار گیرد.

### • تعارض منافع

بین نویسندگان این مقاله تعارض منافع وجود ندارد.

### • تشکر و قدردانی

از تمامی صاحب نظران، خبرگان و افرادی که به‌نحوی در انجام این پژوهش با پژوهشگران همکاری داشته‌اند، کمال تشکر و قدردانی به‌عمل می‌آید.

### • منابع

باقری، حدیث، رزمجویی، دامون، و ساعی، الهام. (۱۳۹۷). رابطه هوش هیجانی و خودکارآمدی مبتنی بر عملکرد شغلی کارکنان. *مجله روانشناسی*، ۶۶-۵۰، (۱)۲۲.

حسین‌زاده بندقیری، عباس، رضوی، سیدعلی اصغر، و فاضلی، عبدالله. (۱۳۹۶). تأثیر خودکارآمدی و سرسختی روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی با میانجی‌گری انگیزش شغلی: مطالعه موردی کارکنان کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان. *فصلنامه علمی-*



پژوهشی تحقیقات اطلاع رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۴(۳)، ۴۷۹-۴۹۴.

رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۴). رفتار سازمانی. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. جلد سوم.  
 علی محمدپور، علی، تقی پور، احسان، و نعمتی، محمد حسین. (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان ناوگروه‌های رزمی در دریانوردی‌های بلند مدت با استفاده از تکنیک AHP. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۴(۲)، ۷۱-۸۶.

کریمی، رضا، بشلیده، کیومرث، و هاشمی، سید اسماعیل. (۱۳۹۸). اثر رهبری اصیل بر فرسودگی شغلی با میانجی‌گری حیطه‌های زندگی کاری و خودکارآمدی مقابله شغلی. مجله روانشناسی، ۲۳(۲)، ۱۶۶-۱۸۰.

لاتام، گری پی. (۱۳۸۹). انگیزش شغلی: تاریخچه، نظریه، پژوهش، عمل. ترجمه نسرین ارشدی. تهران: جنگل، جاودانه.

- Adeoye, A. O. (2014). *An assessment of compensation management and motivation on organisational performance in the insurance industry in Nigeria*. Doctoral dissertation, the University of Kwazulu-Natal.
- Adeoye, A. O., & Elegunde, A. F. (2014). Compensation management and motivation: Cooking utensils for organisational performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(27), 88-97.
- Alam, M. T., & Farid, S. (2011). Factors affecting teacher's motivation. *International journal of Business and social science*, 2(1), 298-304.
- Arampatzi, E., Burger, M. J., & Veenhoven, R. (2015). Financial distress and happiness of employees in times of economic crisis. *Applied Economics Letters*, 22(3), 173-179.
- Azkiya, H., & Riyanto, S. (2020). The Application of Good Work Motivation to Increase Employee Productivity Salam Indonesia Travel. *Journal of social science*, 1(5), 204-210.
- Baba, A. I., & Ghazali, S. B. (2017). Influence of organizational justice on motivation of public sector employees in Nigeria: An empirical investigation. *International Journal of Management Research & Review*, 7(9), 913-925.
- Bartone, P. T., Kelly, D. R., & Matthews, M. D. (2013). Psychological hardiness predicts adaptability in military leaders: A prospective study. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 200-210.
- Basford, T. E., Offermann, L. R., & Wirtz, P. W. (2012). Considering the source: The impact of leadership level on follower motivation and intent to stay. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(2), 202-214.
- Bitencourt, R. G., Pauli, J., & Maciel, A. C. (2019). Influence of the organizational support on Generation Y's work motivation. *Estudios Gerenciales: Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 35(153), 390-398.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: is it as easy as it sounds. *Currents in pharmacy teaching and learning*, 10(6), 807-815.
- Celik, M., & Saritürk, M. (2012). Organizational justice and motivation relationship: the case of Adiyaman University. *Istanbul Ticaret Universitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yil*, 11(1), 353-382.
- Daud, N. (2017). Job security and well-being among private workers in Malaysia. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1), 25-38.
- Dermody, M. B., Young, M., & Taylor, S. L. (2004). Identifying job motivation factors of restaurant servers: insight for the development of effective recruitment and retention strategies. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(3), 1-14.
- Dieleman, M., Cuong, P. V., & Martineau, T. (2003). Identifying factors for job motivation of rural health workers in North Viet Nam. *Human resources for health*, 1(1), 1-10.
- Griva, E., Panitsidou, E., & Chostelidou, D. (2012). Identifying factors of job motivation and satisfaction of foreign language teachers: research project design. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 543-547.
- Hanafi, A. S., Bahri, S., & Abd Majid, M. S. (2019). Effect of organizational structure, job analysis and leadership style on work motivation and its impact on performance of employees. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, 1(4), 39-45.
- Kavitha, A. (2020). A study on Job Involvement of Employees in Private Sector. *Dogo Rangsang Research Journal*, 10, 1-11.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2021). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55, 457-472.
- Lorincova, S., Starchon, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldova, M. (2019). Employee Motivation as a Tool to Achieve Sustainability of Business Processes. *Sustainability*, 11(13), 1-15.
- Mitchell, J. I., Gagne, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226-233.
- Osman, A., Othman, Y. H., Rana, S. S., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): a perspective of American-based organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174182.
- Purba, P., Dalimunthe, R. F., & Absah, Y. (2020). The effect of work skills and employee's job involvement on employee performance through job satisfaction in manpower office of Medan, Indonesia. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 4(2), 169-188.

- Saha, K., Reddy, M. D., Mattingly, S., Moskal, E., Sirigiri, A., & De Choudhury, M. (2019). Libra: On linkedin based role ambiguity and its relationship with wellbeing and job performance. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-30.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sharma, B. R., Srivastava, V. N., Ningthoujam, S., & Arora, V. (2012). Job involvement as a key component of work motivation: Search for predictors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(2), 325-340.
- Sugiarto, S., & Putra, I. G. S. (2020). The role of communication climate on the performance of PT. Lazada Express Bandung employees with work motivation as an intervening Variable. *Research in Business Social Science*, 9(5), 160-165.
- Suzuki, J. (2020). *A study of factors influences employee motivation within organization in thailand*. [M. A Thesis, degree of Master of Management, Mahidol University].
- Yang, F. (2011). Work, motivation and personal characteristics: an in-depth study of six organizations in Ningbo. *Chinese Management Studies*, 5(3), 272-297.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-1786.