



## Human Resource Motivation from the Perspective of Qualitative Studies: A Systematic Review and Analysis of Conceptual Gaps

Mona Afzali Ghadi<sup>1</sup> | Akram Goudarzi<sup>2</sup> | Nikoo Dialameh<sup>3</sup> | Zohre Mousazadeh<sup>4</sup>

1. Corresponding Author: PhD student in Islamic Studies and Educational Management, Imam Sadeq University, Tehran, Iran. Email: Mona\_afzali14@yahoo.com
2. Assistant Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.
3. Associate Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadeq University, Tehran, Iran.

### Volume info

Vol. 17  
Series: 62  
Winter 2026  
P.P: 155-201

### Article Type

Research Paper

### Article History

Received:  
2025-04-20  
Revised:  
2025-07-13  
Accepted:  
2025-07-19  
Published:  
2026-01-21

### ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072

### Abstract

Motivation, as the origin of human actions, is considered a key element in the development and development of the organization's human resources. This phenomenon is an internal state in humans that creates a desire to perform an action in them in order to achieve a goal. The aim of this research was to present a conceptual model of human resource motivation in qualitative research and identify its conceptual gaps. The research was a qualitative study and, using a systematic review method, qualified articles were selected in the screening process and then themes were extracted using the content analysis method. The research population was qualitative studies on motivation from the beginning to the time of the research, and scientific articles from journals were collected from reliable databases using a purposive sampling method. The findings indicated the following five categories: motivation structure, factors affecting motivation, motivational consequences, motivational requirements, and motivational methods. The result was that in a conceptual model, "methods" and "factors" affect the motivation structure; "Consequences" arise from motivation, and "musts" are also the most important component in the methods and factors affecting motivation and determine criteria for them. Also, conceptual shortcomings were identified in two areas: "limited themes" and "missing themes". Limited themes included "musts", "structural categories", "negative factors", "stability methods" and "negative consequences" in motivation, and missing themes focused on "fundamentals", "goals" and "reduction methods" of motivation.

**Keywords:** Motivation; Human resources; Systematic review; Motivational requirements, Motivational factors

**Cite this article:** afzali qadi, M., goodarzi, A., dialameh, N., & moosazadeh, Z. (2026). Human Resource Motivation from the Perspective of Qualitative Studies: A Systematic Review and Analysis of Conceptual Gaps. *Journal of Research in Human Resources Management*, 17(4), 155-201.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



## انگیزش نیروی انسانی از منظر مطالعات کیفی؛ مرور نظام‌مند و تحلیل

### شکاف‌های مفهومی

منا افضلی قادی<sup>۱</sup> | اکرم گودرزی<sup>۲</sup> | نیکو دیالمه<sup>۳</sup> | زهره موسی زاده<sup>۴</sup>

۱. نویسنده مسئول: دانشجوی دکتری معارف اسلامی و مدیریت آموزشی دانشگاه امام صادق (ع). تهران. ایران. Mona\_afzali14@yahoo.com
۲. استادیار، گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع). تهران. ایران.
۳. دانشیار، گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع). تهران. ایران.
۴. دانشیار، گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق (ع). تهران. ایران.

### چکیده

انگیزش به‌عنوان خاستگاه کنش‌های بشری؛ عنصری کلیدی در پرورش و تحول نیروی انسانی سازمان تلقی می‌شود. این پدیده، حالتی درونی در انسان است که در راستای دستیابی به هدف، تمایل به انجام یک کنش را در وی ایجاد می‌کند. هدف این پژوهش، ارائه مدل مفهومی انگیزش نیروی انسانی در پژوهش‌های کیفی و شناسایی شکاف‌های مفهومی آن بود. پژوهش از نوع مطالعه کیفی بود و با روش مرور نظام‌مند، ابتدا در فرآیند غربالگری، مقالات واجد شرایط، انتخاب و سپس با روش تحلیل مضمون، مضامین استخراج شد. جامعه پژوهش، مطالعات کیفی پیرامون انگیزش از ابتدا تا زمان انجام پژوهش بود و با شیوه نمونه‌گیری هدفمند، مقالات علمی نشریات، از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، جمع‌آوری شد. یافته‌ها بیانگر ۵ مقوله زیر بود: سازه انگیزش، عوامل موثر بر انگیزش، پیامدهای انگیزشی، بایسته‌های انگیزش و روش‌های انگیزشی. نتیجه این بود که در مدلی مفهومی، «روش‌ها» و «عوامل»، بر سازه انگیزش تأثیر می‌گذارند؛ «پیامدها» از انگیزش ناشی می‌شوند و «بایسته‌ها» نیز به‌عنوان مهمترین مولفه، در روش‌ها و عوامل موثر بر انگیزش جریان داشته و برای آن‌ها، ضوابطی را معین می‌کنند. همچنین کاستی‌های مفهومی، در دو حوزه «مضامین محدود» و «مضامین مفقود» شناسایی شد. مضامین محدود، مشتمل بر «بایسته‌ها»، «مقولات سازه»، «عوامل سلبی»، «روش‌های ثبات» و «پیامدهای منفی» در انگیزش و مضامین مفقود، معطوف به «مبانی»، «اهداف» و «روش‌های کاهش» انگیزش بود.

**کلیدواژه‌ها:** انگیزش؛ نیروی انسانی؛ مرور نظام‌مند؛ بایسته‌های انگیزشی، عوامل انگیزشی

**استناد:** افضلی قادی، منا، گودرزی، اکرم، دیالمه، نیکو & موسی زاده، زهره. (۱۴۰۴). انگیزش نیروی انسانی از منظر مطالعات کیفی؛ مرور نظام‌مند و تحلیل شکاف‌های مفهومی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. 17(4), 155-201.

DOR 20.1001.1.20084528.1404.17.3.1.7

سال و شماره

سال ۱۷، پیاپی: ۶۲  
زمستان ۱۴۰۴  
صص: ۲۰۱-۱۵۵

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۱/۳۱

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۲۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۸

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۱/۰۱

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸

الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



نویسنده گان.

ناشر: دانشگاه جامع امام

حسین (ع).



OPEN ACCESS

## مقدمه

«انگیزش»<sup>۱</sup> از مفاهیم شاخص و بااهمیت در عرصه مدیریت است که در جهت‌بخشی به اقدامات افراد، نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. فهم ظرایف انگیزش و کارکردهای مدیریتی موثر بر آن، به افزایش اثربخشی سازمان و بهبود روحیه کارکنان کمک شایانی می‌کند (سیلیوم<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). انگیزش، به علل بروز کنش‌ها یا عدم آن اشاره دارد (میلر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). تعریف زیر از انگیزه معمولاً پذیرفته شده و فراگیر است: شرایطی که در آن فرد برای تحقق هدف خاصی فعالیت می‌کند. بنابراین انگیزه را می‌توان حالت درونی در افراد دانست که آنان را به انجام کار و عمل خاصی متمایل می‌سازد (فرح‌بخش، ۱۳۹۱، ص ۵۶). انگیزش در نیروی انسانی، از عوامل مختلف نشأت می‌گیرد؛ مثلاً به‌زعم دسی<sup>۴</sup> و ریان<sup>۵</sup> (۱۹۸۶)، آن ساختار سازمانی که نیاز افراد به احساس تعلق و وابستگی را ارضا کند، انگیزش درونی را در آنان افزایش می‌دهد (پینتریچ<sup>۶</sup> و شانک<sup>۷</sup>، ۱۳۹۶). از اقسام نظریات انگیزش در رفتار سازمانی، الگوهای خرد<sup>۸</sup> نظیر نیازهای سلسله‌مراتبی<sup>۹</sup>، نیازهای اکتسابی<sup>۱۰</sup>، برابری<sup>۱۱</sup> و انتظار<sup>۱۲</sup>؛ و الگوهای کلان<sup>۱۳</sup> نظیر دیدگاه هرزبرگ<sup>۱۴</sup> است (لاوسن<sup>۱۵</sup> و شن<sup>۱۶</sup>، ۱۳۸۱). در قسم دیگر، برخی نظریات، محتوایی<sup>۱۷</sup> و بعضی فرآیندی<sup>۱۸</sup> هستند (فرح‌بخش، ۱۳۹۱). همچنین دسته‌ای در زمره الگوهای رفتاری<sup>۱۹</sup>، شناختی<sup>۲۰</sup> (اسچانک<sup>۲۱</sup> و یوشر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲) و شناختی-اجتماعی<sup>۲</sup> مانند نظرات باندورا<sup>۳</sup> و خودتعیین‌گری<sup>۴</sup> قرار دارند (میلر، ۲۰۱۶).

1. Motivation
2. Cybellium
3. Miller, H
4. Deci, E
5. Ryan, R
6. Pintrich, P
7. Schunk, D
8. Micro
9. Hierarchical needs
10. Achievement Motivation Theory
11. Equity Theor
12. Expectancy
13. Macro
14. Herzberg, A
15. Lawson, R
16. Shen, Z
17. Content theory
18. Process theory
19. Behavioral
20. Cognitive
21. Schunk, D

از جمله نتایج بانگیزه بودن منابع انسانی را می‌توان نوآوری، بهبود عملکرد در انجام وظایف، کاهش سکوت سازمانی<sup>۵</sup> و کاهش فرسودگی شغلی<sup>۶</sup> دانست (اسماعیلی و همکاران، ۱۴۰۳). به عنوان مثال، شرط استفاده از دانش کارکنان جهت تحقق اهداف سازمان، وجود انگیزه در آنان برای مشارکت‌های علمی است (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). درمقابل در بی‌انگیزگی<sup>۷</sup>، فرد به نوعی انفعال دچار شده و هیچ تعلق خاطری به انجام اقدامات به نحو مطلوب ندارد (مصرآبادی و همکاران، ۱۳۹۷). در عمل نیز چالش‌های سازمانی بسیاری در این زمینه وجود دارد. مثلاً مدیرانی که برای اقدامات قوی و ضعیف، پاداشی یکسان در نظر می‌گیرند، نمی‌توانند کارکنان را برانگیزند (برایت<sup>۸</sup> و کورتس<sup>۹</sup>، ۲۰۲۴). این شرایط مثلاً موجب می‌شود که افراد در انجام وظایف خود سستی نموده؛ حقوق و مزایای بیشتری طلب کرده و حتی از شغل کناره‌گیری کنند (پراید<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین اهمیت انگیزش نیروی انسانی، ضرورت بررسی ابعاد آن را آشکار می‌سازد.

علاوه بر این، مطالعه اجمالی پیرامون انگیزش، نشان‌دهنده اهمیت و علاقه پژوهشگران به مطالعه این حوزه است؛ در این عرصه، تعداد پژوهش‌ها بسیار زیاد و در نتیجه فراوانی موضوعات بالاست. در موارد این چنینی، امکان رصد همه یافته‌ها دشوار بوده و از این منظر، خلق پژوهش جدید، عمدتاً سبب سردرگمی محققان می‌شود. به عبارت دیگر در تحقیقات گسترده و نامنظم، پژوهشگر به درستی در نمی‌یابد که در پیشینه موضوع، به چه مولفه‌هایی به‌طور مکرر پرداخته شده و چه عناصری فروگذار مانده است؛ از این جهت، تحقیقات آتی به‌صورت تکراری و موازی انجام می‌شود ولی خلأها و گسل‌های موجود همچنان مغفول باقی خواهد ماند.

به نظر می‌آید که در این رابطه، یک پژوهش «مرور نظام‌مند»<sup>۱۱</sup> می‌تواند در رفع آسیب نقش موثری داشته باشد. از کاربرت این روش، اهداف متفاوتی دنبال می‌شود؛ از جمله برای ارائه

1. Usher, E
2. Cognitive
3. Bandura, A
4. Self determination
5. Organizational silence
6. Burnouts
7. Immotivation
8. Bright, D
9. Cortes, A
10. Pride, W
11. Systematic review

خلاصه منظم در حجم انبوهی از داده‌ها و یا تعیین نقاط قوت و ضعف آن‌ها به کار می‌رود (لانگ<sup>۱</sup> و سسیک<sup>۲</sup> به نقل از صفاری و همکاران، ۱۳۹۲). بنابراین تبیین انگیزش نیروی انسانی نیز، وابسته به آگاهی از پیشینه آن است و با توجه به گستردگی این پژوهش‌ها؛ مرور نظام‌مند آن‌ها ضروری تلقی می‌شود. دستاورد این بررسی آن است که اولاً مهمترین مقوله‌های مورد مطالعه پیرامون انگیزش شناسایی و سپس ارتباط میان آن‌ها در قالب مدل مفهومی ارائه می‌شود و ثانیاً کاستی‌های پژوهشی در این مدل آشکار شده و مسئله‌شناسی در مطالعات پسینی برای پژوهشگران را در این عرصه میسر می‌سازد.

در بررسی پیشینه پژوهشی انگیزش، باید توجه نمود که این مطالعات از روش‌های متعدد بهره جسته‌اند که شامل اقسام کمی<sup>۳</sup>، کیفی<sup>۴</sup> و آمیخته<sup>۵</sup> است. در این رابطه «روش‌های صرفاً کمی، در شناخت پدیده‌های انسانی - اجتماعی با چالش‌های متعدد مواجه‌اند و در نشان دادن افکار و نیات مردم درباره فعالیت‌ها و وقایع خاص و پیچیده، دارای نقص‌اند» (نیازی، ۱۳۹۰، ص ۱۵۸ و ۱۷۷). به زعم آدورنو<sup>۶</sup>، در علوم اجتماعی، روش‌های کمی به دلیل عینیت و تقدم روش بر موضوع، دچار نوعی تحریف و شیء‌وارگی می‌شوند و از تبیین هسته مرکزی یک مفهوم بازمی‌مانند (بوذری نژاد و زرع پیمان، ۱۴۰۱). بنابراین هدف پژوهش حاضر با تحقیقات کیفی تعجاس بیشتری دارد و از این جهت به عنوان جامعه مطالعاتی اختیار شده است.

در بین گستره فراوان تحقیقات انگیزش، برخی پژوهش‌های مرور نظام‌مند نیز مشاهده می‌شود؛ که عبارتند از: مقاله بیرمی‌پور و اچرش (۱۴۰۱) با عنوان «مرور سیستماتیک اثرات پاداش‌دهی در مدارس کشور»؛ و حاکی از وجود مدل سنتی در پاداش و تنبیه و در تقویت انگیزش بیرونی؛ پژوهش شریفی و پورمیری (۱۴۰۳) با عنوان «مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط با انگیزش شغلی کارکنان در ایران» و با تبیین عوامل و موانع انگیزش شغلی و بیشترین متغیرهای کار شده با انگیزش شغلی در پژوهش‌ها؛ و مطالعه بهنام‌فر و درویشی (۱۴۰۳) با عنوان «مرور نظام‌مند پژوهش‌های ارتقای انگیزه کارکنان پلیس به روش فراترکیب» و با ارائه نتایج ارتقای انگیزه آنان. بررسی این

1. Lang, TA  
2. Secic, M  
3. Quantitative  
4. Qualitative  
5. Mixed Method  
6. Adorno, T

موارد نشان می‌دهد که به برخی جوانب انگیزش و نه همه آن پرداخته‌اند و در واقع دامنه بررسی آن‌ها محدود است؛ به علاوه در هیچ یک از این تحقیقات، مدل مفهومی و کاستی‌های پژوهشی در انگیزش نیروی انسانی استخراج نشده است. در مجموع طبق جستجو در ادبیات موجود، می‌توان گفت پژوهش جدی پیرامون الگوی انگیزش کارکنان و نیروی انسانی در سازمان‌ها بر مبنای مطالعات کیفی، صورت نگرفته است. بر این اساس، سوالات اصلی پژوهش حاضر این است که مدل مفهومی انگیزش نیروی انسانی؛ بر اساس مطالعات کیفی چیست؟ و کاستی‌های پژوهشی ناظر بر این مدل کدامند؟

## مبانی نظری

به طور کلی انگیزش ممکن است منشأ درونی یا بیرونی داشته باشد. انگیزش بیرونی با ارائه مشوق<sup>۱</sup> و پیامد<sup>۲</sup> شکل می‌گیرد؛ مشوق پیش از بروز فعالیت، ارائه شده و احتمال آغاز آن را افزایش یا کاهش می‌دهد؛ و پیامد، بازخورد پس از فعالیت و شامل تقویت<sup>۳</sup> و تنبیه<sup>۴</sup> است (ریو<sup>۵</sup>، ۱۳۹۸). اما در انگیزش درونی، افراد از درون احساس می‌کنند اقدامشان لذت بخش، چالش برانگیز و مهم است. همچنین برای انجام کار، احساس مسئولیت، آزادی عمل، امکان توسعه مهارت و توانایی و فرصت رشد و پیشرفت دارند (آرمسترانگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷). تأکید بر انگیزش بیرونی، بیشتر در نظریات رفتارگرایی دیده می‌شود (یوشر و موریس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۱). در مقابل نظریات شناختی-اجتماعی بر عناصر (انگیزش درونی) مانند خودمختاری<sup>۸</sup> و علاقه تأکید دارند (میلر، ۲۰۱۶).

چنانچه ذکر شد؛ نظریات مختلفی برای انگیزش در رفتار سازمانی وجود دارد که از جنبه‌های مختلف به بررسی این پدیده پرداخته‌اند؛ این نظریات را در سه بخش کلی می‌توان دسته‌بندی نمود:

**(۱) الگوهای خرد و کلان:** الگوهای خرد، بر نیروهای درونی متمرکزند که افراد را به سطوح بالاتر انگیزش می‌برند؛ مانند نظریات نیازهای سلسله‌مراتبی، نیازهای اکتسابی، برابری و

1. Incentive
2. Consequence
3. Reinforcement
4. Punishment
5. Reeve, J
6. Armstrong, M
7. Morris, D
8. Autonomy

انتظار (لاوسن و شن، ۱۳۸۱، ص ۱۶۳-۱۶۶). در این زمینه، مازلو<sup>۱</sup>، سلسه‌مراتب نیازهای زیستی<sup>۲</sup>، ایمنی<sup>۳</sup>، محبت و تعلق<sup>۴</sup>، احترام<sup>۵</sup> و خودشکوفایی<sup>۶</sup> را مطرح نمود (مازلو، ۲۰۱۹)؛ و سپس، نیازهای شناختی<sup>۷</sup>، زیبایی‌شناختی<sup>۸</sup> و تعالی و برتری<sup>۹</sup> را نیز به آن‌ها افزود (رادولفو<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۸). مک‌کلند<sup>۱۱</sup> نیز (۱۹۶۱) در نظریه نیازهای اکتسابی، سه قسم نیاز را معرفی کرد: موفقیت<sup>۱۲</sup>، کسب قدرت<sup>۱۳</sup>، برقراری رابطه<sup>۱۴</sup> (فرح‌بخش، ۱۳۹۱). همچنین طبق نظریه عدالت (برابری) آدامز<sup>۱۵</sup>، بر مبنای نسبت آورده‌های فرد به سازمان بر نتایج دریافتی از آن، افراد درباره عدالت در سازمان قضاوت نموده و این امر آنان را به اقدام جهت رفع بی‌عدالتی برمی‌انگیزد (رضایان، ۱۳۸۹). براساس نظریه انتظار وروم<sup>۱۶</sup> نیز کارکنان باید مطمئن باشند که: (۱) تلاش آن‌ها به نتیجه منتهی شده و توانایی انجام کار را دارند (انتظار)<sup>۱۷</sup>. (۲) عملکردشان باعث دریافت پاداش می‌شود (وسیله)<sup>۱۸</sup>؛ و (۳) پاداش برایشان مطلوبیت لازم را داراست (ارزش)<sup>۱۹</sup>؛ بنابراین، انگیزش، مساوی با حاصل تعامل این عوامل است (فرح‌بخش، ۱۳۹۱، ص ۷۴). در مقابل الگوهای خرد، الگوهای کلان نظیر دیدگاه دوعاملی هرزبرگ، بر کل سازمان به‌ویژه فرآیندهای سازمانی لازم برای تولید محصولات یا ارائه خدمات، متمرکزند (لاوسن و شن، ۱۳۸۱). براساس نظریه انگیزش-بهداشت<sup>۲۰</sup> هرزبرگ، ارضای عوامل بهداشتی، فقط موجب تحقق حداقل رضایت شغلی است. ولی ارضای عوامل انگیزشی، ایجاد رضایت می‌کند و عدم ارضای آن‌ها نیز سبب نارضایتی است (هوی<sup>۲۱</sup> و میسکل<sup>۲۲</sup>، ۱۳۹۶).

1. Maslow, A
2. Physiological
3. Safety
4. Love
5. Esteem
6. Self-actualization
7. Cognotive
8. Aesthetic
9. Transcendence
10. Rodulfo. J
11. Mcclelland, D
12. Achievement
13. Power
14. Affiliation
15. Adams. J
16. Victor room
17. Expectancy
18. Instrumentality
19. Valence
20. Motivation-hygiene theory
21. Hoy, W
22. Miskel, C

**۲) الگوهای محتوایی و فرآیندی:** نظریات محتوایی به تعریف و محتوای انگیزه و نظریات فرآیندی به چگونگی و فرآیند آن می‌پردازند (فرح‌بخش، ۱۳۹۱). نظریات محتوایی مانند نظریه «ای-آر-جی»<sup>۱</sup> توسط آلدرفر<sup>۲</sup> (۱۹۶۹) که نظریه مازلو را اصلاح نمود و پنج نیاز را به سه سطح کاهش داد: حیاتی<sup>۳</sup>، وابستگی<sup>۴</sup> و رشد<sup>۵</sup> (لاوسن و شن، ۱۳۸۱، ص ۱۶۴). «نیازهای حیاتی»، شامل بقا و ادامه حیات؛ «نیازهای وابستگی»، شامل تعامل و ارتباط با اجتماع و «نیاز رشد»، شامل توسعه شخصی و حس خودارزشمندی (کاویتا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). همچنین نیازهای سلسله‌مراتبی، الگوی دو عاملی و نیازهای اکتسابی که بدان اشاره شد؛ در رده نظریات محتوایی هستند.

از جمله الگوهای فرآیندی، نظریات هدف‌گذاری<sup>۷</sup> و اسناد<sup>۸</sup> هستند. طبق نظر هدف‌گذاری، افراد به میزانی با انگیزه می‌شوند که اهداف چالش‌برانگیز و صریح را عمیقاً پذیرفته و بازخوردی بگیرند که پیشرفت آنان در دستیابی به هدف را نشان دهد (بون<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۲۱۹). همچنین در نظریه اسناد، واینر<sup>۱۰</sup> سه عامل را معرفی نموده که افراد بر اساس آنها، علل شکست یا پیروزی را نتیجه می‌گیرند که عبارتند از: مکان علیت<sup>۱۱</sup>، ثبات<sup>۱۲</sup> و قابلیت کنترل<sup>۱۳</sup> (گراهام<sup>۱۴</sup> و تیلور<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۶). مثلاً اگر افراد سازمان، علل نتایج رفتار خود را دانسته و آنها را درونی، بی‌ثبات و قابل کنترل تلقی کنند، برانگیخته خواهند شد و حتی در مواجهه با ناکامی و شکست، به دلیل باور به قدرت تغییر درونی، خوش‌بین و به توفیق‌های آتی امیدوار هستند (هوی و میسکل، ۱۳۹۶). علاوه بر این، دیدگاه‌های عدالت و انتظار نیز در رده الگوهای فرآیندی دسته‌بندی می‌شوند.

1. ERG
2. Alderfer, C
3. Existence
4. Relatedness
5. Growth
6. Kavita, S
7. Goal-setting
8. Attribution Theory
9. Boone, L
10. Weiner, B
11. Locus of causality
12. Stability
13. Controllability
14. Graham, S
15. Taylor, A

### ۳) الگوهای رفتاری، شناختی و شناختی-اجتماعی: به عقیده اسکینر<sup>۱</sup> به عنوان یک

رفتارگرا، رفتار منجر به پاداش، تکرار و رفتار منتهی به تنبیه، نابود می‌شود (نیاز آذری، ۱۳۸۶). اما نظریات شناختی، شرایط محیطی را با فرض قدرت ادراک، تحلیل نموده و ارزیابی شناختی در انسان را مورد توجه قرار داده‌اند (لفرانسویس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). همچنین در نظریات شناختی-اجتماعی<sup>۳</sup>، باندورا بر نقش باورهای خودکارآمدی<sup>۴</sup> تأکید کرده و نظریه خودتعیین‌گری، سهم رقابت<sup>۵</sup> و تسلط<sup>۶</sup> را بر انگیزش، بااهمیت می‌داند (میلر، ۲۰۱۶). تأکید باندورا برای تأثیر بر تلاش، انگیزش و بهبود عملکرد، مبتنی بر مفاهیم خودکنترلی، خودتنظیمی و خودکارآمدی است. در خودکنترلی، رفتار، بدون پاداش و تنبیه بیرونی کنترل می‌شود (زجدا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۳). دسی و ریان (۲۰۰۴)، رابطه خودتعیین‌گری، انگیزش و خودتنظیمی را، روی پیوستاری نشان داده‌اند که در آن هر چه به میزان انگیزش درونی افزوده می‌شود، مقدار خودتنظیمی و خودتعیین‌گری درونی، افزایش می‌یابد.

در مجموع می‌توان گفت که در الگوهای مذکور، مولفه‌هایی مانند نیازها و باورهای اعضای سازمان، نظام پاداش‌دهی، انتظارات مشتریان، اهداف سازمانی، ویژگی‌های مشاغل و برخی عناصر دیگر تبیین شده؛ ولی برخی مضامین نیز مورد توجه قرار نگرفته؛ به عنوان مثال، به سطوح انگیزش و مبانی ارزشی هدایت انگیزه کمتر پرداخته شده است. بنابراین وجود کاستی‌های عرصه نظری در این حوزه، ضرورت گسترش مفاهیم انگیزشی در پژوهش‌ها را دوچندان می‌سازد؛ و این امر مستلزم آن است که ابتدا مفاهیم موجود در پیشینه پژوهشی و کاستی‌های آن آشکار شود.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع مطالعات کیفی بود و با استفاده از روش «مرور نظام‌مند» انجام شد. مرور نظام‌مند مطالعه‌ای پیرامون یک سوال واضح و مشخص است که در آن، از اسلوب‌های نظام‌یافته و روشن، برای شناسایی، انتخاب و ارزیابی پژوهش‌ها استفاده شده و از درون مطالعات واجد شرایط،

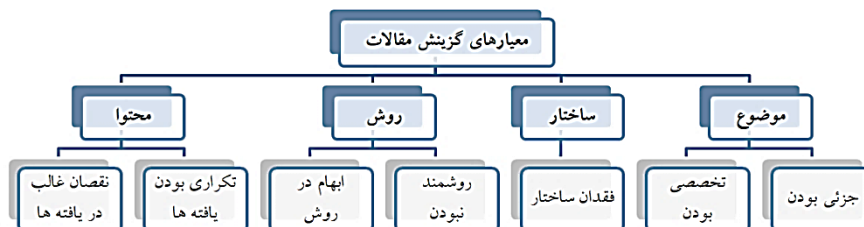
1. Skinner, B F
2. Lefrançois, G
3. Cognitive
4. Self-efficacy
5. Competence
6. Master
7. Zajda, J

داده‌ها جمع‌آوری و تحلیل می‌شود (پتل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). مراحل انجام مرور نظام‌مند شامل این موارد است: (۱) یافتن همه مطالعات پژوهشی مرتبط؛ (۲) ارزیابی هر مطالعه بر اساس معیارهای تعریف شده؛ (۳) تلفیق یافته‌ها به شیوه‌های غیرسوگیرانه؛ (۴) ارائه یک خلاصه متوازن از یافته‌هایی که هرگونه نقص یا کاستی را مورد توجه قرار می‌دهند؛ تا بدین وسیله، میزان آگاهی و عدم آگاهی ما را نسبت به یک حیطه موضوعی خاص نشان دهند (بریتل<sup>۲</sup> به نقل از صفاری و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۳). در پژوهش حاضر، یافته‌های مقالات منتشرشده پیرامون انگیزش، مورد بررسی قرار گرفت تا کاستی‌های مضمونی آن مشخص شود. بدین منظور، جامعه پژوهش، مطالعات کیفی پیرامون انگیزش به زبان فارسی، عربی و انگلیسی از ابتدا تا زمان انجام پژوهش انتخاب شد و نمونه مورد بررسی از طریق نمونه‌گیری هدفمند، مقالات کیفی در این محدوده بود. «در نمونه‌گیری هدفمند، قصد محقق انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق، اطلاعات زیادی داشته و از طریق آن‌ها، درک عمیقی از موضوع مورد مطالعه حاصل شود» (گال<sup>۳</sup> و همکاران، ۱۳۸۴، ج ۱، ص ۳۶۵ و ۳۶۶). در این راستا، از مقالات منتشرشده در نشریات و با استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، اطلاعات لازم، طی مراحل زیر جمع‌آوری شد:

- ۱- در گام اول، واژه انگیزش به همراه یکی از کلیدواژه‌های «سازمان»، «مدیریت» و «منابع انسانی» در پایگاه‌های اینترنتی جستجوی منابع علمی شامل «مگیران»، «نورمگز»، «جهاد دانشگاهی»، «پورتال جامع علوم انسانی» و معادل لاتین این واژگان در پایگاه «Doaj» مورد جستجو قرار گرفت. در این مرحله، عناوین مقالات مشتمل بر هر دو کلیدواژه «انگیزش» و «سازمان» ۶۸۱ مورد، «انگیزش» و «مدیریت» ۶۸۷ مورد، «انگیزش» و «رهبری» ۵۵۹ مورد و «انگیزش» و «منابع انسانی» ۲۰۹ مورد در پایگاه‌های مذکور شناسایی شد که در مجموع ۲۱۳۶ مقاله را شامل می‌شود.
- ۲- در مرحله دوم، با بررسی عناوین مقاله‌ها، موارد غیرمرتبط، تکراری و غیر قابل دسترسی و نیز عناوین کمی، حذف شده و ۱۶۳ عنوان مقاله مرتبط با انگیزش انتخاب شد. این عناوین در ۱۰۴ مورد به مقالات فارسی، ۵۸ مورد مقالات انگلیسی و ۱ مورد مقاله ترجمه اختصاص دارد.

1. Patel, J  
2. Brettle A  
3. Gall, M

۳- در مرحله سوم پس از بررسی مقالات، ۴۰ مورد گزینش شد که شامل ۲۱ مقاله فارسی و ۱۹ انگلیسی بود. همچنین ۲۹ مقاله به روش کیفی مدون شده و ۱۱ مقاله، روش آمیخته (ترکیب کیفی و کمی) را به کار برده‌اند که بخش کیفی آن‌ها در بررسی مد نظر قرار گرفت. سایر مقالات نیز به دلیل یکی از معیارهای زیر؛ از چرخه مطالعه کنار گذاشته شد: ۱) تخصصی بودن حیطه پژوهشی مانند انگیزش در معماری، فناوری اطلاعات و دانش‌شناسی، مطالعات اسلامی<sup>۱</sup>، مهندسی ارزش در شرکت‌ها، اقتصاد مهندسی و دینامیک؛ ۲) جزئی و کم‌اهمیت بودن موضوع پژوهش؛ ۳) نداشتن ساختار کلی یک مقاله؛ ۴) روشمند نبودن؛ ۵) ابهام روش در بخش کیفی مقالات آمیخته؛ ۶) تکراری بودن یافته‌ها؛ ۷) نقصان غالب در یافته‌ها یا نتایج، از جهت کفایت و ارتباط.



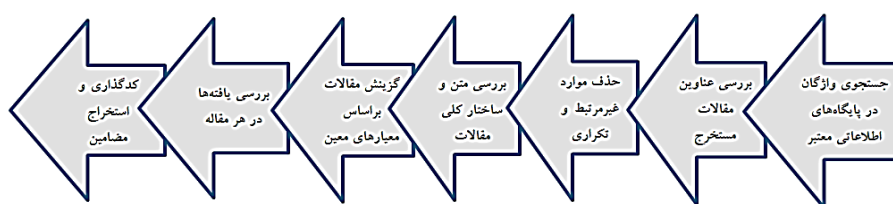
شکل ۱. معیارهای گزینش مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

۴- پس از پالایش مذکور، در راستای استخراج مقوله‌های اصلی مرتبط با انگیزش در یافته‌های هر مقاله، از روش تحلیل مضمون<sup>۲</sup> استفاده شد. در این زمینه، آتراید-استرلینگ<sup>۳</sup>، شبکه‌ای از مضامین را معرفی کرده که عبارتند از: پایه<sup>۴</sup>، سازمان‌دهنده<sup>۵</sup> و فراگیر<sup>۶</sup>. مضامین پایه، مشتمل بر بنیادی‌ترین و پایین‌ترین سطح مفاهیم برگرفته از متون است. مضامین سازمان‌دهنده، در رده متوسط قرار دارند و مضمون‌های پایه را برای ایجاد دسته‌ای از مفاهیم مشابه، سازماندهی می‌کنند. مضامین فراگیر نیز، بالاترین و کلان‌ترین سطح مفاهیم است و مشابهت‌های اصلی را از درون داده‌ها، به عنوان یک کل به دست می‌دهد (آتراید استرلینگ، ۲۰۰۱). در واقع مضامین پایه به معنابخشی

۱. به دلیل اهمیت انگیزش در مطالعات اسلامی، مقاله دیگری به تبیین این حوزه به طور مجزا اختصاص یافته است.

- 2 . Thematic Analysis
- 3 . Attride-Stirling
- 4 . Basic Theme
- 5 . Organizing Theme
- 6 . Global Theme

سازمان‌دهنده‌ها کمک می‌کند؛ مضامین سازمان‌دهنده وضوح متن را بیشتر نموده؛ خوشه‌های مضامین پایه را فشرده‌تر ارائه می‌دهد. مضامین فراگیر نیز معطوف به استعاره‌های اصلی و کلیدی داده‌هاست (صفرلو و همکاران، ۱۴۰۳). بدین منظور، به بخش‌های مختلف یافته‌های هر پژوهش، یک یا چند کد پایه اختصاص یافت؛ سپس با تجمیع کدهای مشابه، مضامین سازمان‌دهنده فرآهم آمد؛ و در نهایت با پالایش سازمان‌دهنده‌های مرتبط با یکدیگر، مقولات فراگیر ساخته شد. در مراحل مورد نظر، تلاش بر این بوده که کدگذاری از ابتدا تا انتها، بر اسلوب یکسانی استوار شود. به‌زعم شنتون<sup>۱</sup> این امر، بر ویژگی «وابستگی»<sup>۲</sup> در پژوهش‌های کیفی می‌افزاید که معادل «پایایی»<sup>۳</sup> در رویکرد کمی و نشانگر ثبات نتایج در طول زمان است (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین برای حصول اطمینان از صحت یافته‌ها، «باورپذیری»<sup>۴</sup> به عنوان جایگزین «روایی درونی»<sup>۵</sup> (در پژوهش کمی) مد نظر قرار گرفت (صدوقی، ۱۳۸۷). این مسئله با بررسی و درگیری طولانی‌مدت با داده‌ها، قابل دستیابی است. به‌زعم سندلوسکی<sup>۶</sup> (۱۹۹۳)، نقل قول اصیل و مستقیم نیز، بر اعتمادپذیری پژوهش افزوده و در خواننده پیرامون فرآیند استنباط نتایج از کدها و داده‌ها آگاهی ایجاد می‌کند (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). در پژوهش حاضر، مقوله‌های احصاء شده، در فرآیندهای طولانی، مکرر و پیوسته مورد مقایسه، بازبینی و پالایش واقع شد. به‌علاوه استخراج و تحلیل کدها، با استناد بر متن یافته‌های هر پژوهش انجام گرفت تا صحت آن‌ها تأمین شده و از خطای استنباط و تحمیل ذهنیت پژوهشگر بر اسناد، ممانعت به عمل آید.



شکل ۲. مراحل مرور نظام‌مند در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

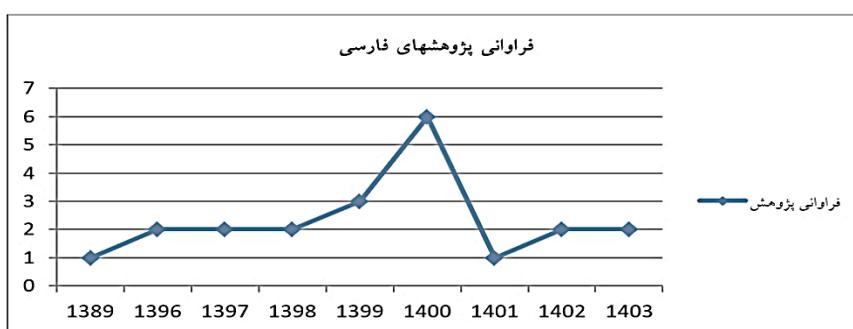
1. Shenton
2. dependability
3. Reliability
4. Credibility
5. Internal validity
6. Sandelowski, M

## یافته‌های پژوهش

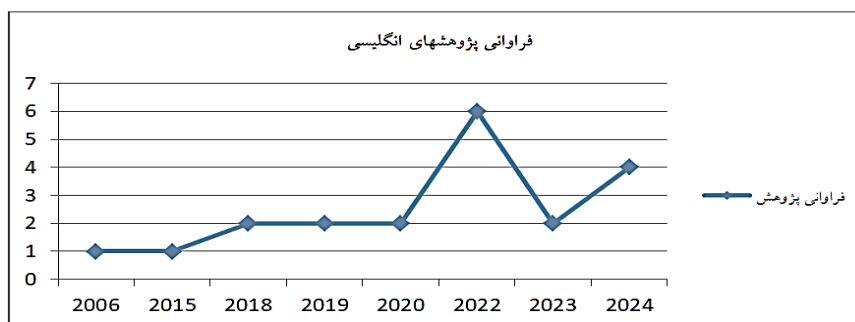
براساس بررسی مطالعات کیفی پیرامون انگیزش منابع و نیروی انسانی، می‌توان آن‌ها را در دو بخش انگیزه‌های سازمانی «فراگیر» و «خاص» قرار داد. انگیزه‌های فراگیر، هر نوع انگیزه‌ای را در سازمان شامل شده و انگیزه‌های خاص مربوط به برخی از آن‌هاست؛ مانند انگیزه یادگیری، شغلی، مشارکت، نوآوری، رهبری و خودمدیریتی. در ادامه طبق جدول ۱ و نمودار ۱ و ۲، می‌توان گفت که مقالات علمی چاپ شده با روش کیفی پیرامون انگیزش، از جهت کمیت، در دو حوزه زبان فارسی و انگلیسی، روند تقریباً مشابهی دارد. بدین سان از ابتدا تا ۱۳۹۹ و ۲۰۲۰، سیر یکنواخت با رشد اندک را تجربه نموده و در سنوات ۱۴۰۰ و ۲۰۲۲، با رشد بیشتر مواجه است. سپس هر دو نمودار در ۲۰۲۳ و ۱۴۰۱ افول ناگهانی یافته و بعد از آن مجدداً مسیر نسبی رشد را نشان می‌دهد. همچنین در مجموع، انگیزه‌های خاص سازمانی، بیش از انگیزه فراگیر، مورد توجه قرار دارد.

جدول ۱. فراوانی مطالعات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

سال انتشار	فراوانی پژوهش‌ها		مجموع	مقالات داخلی
	انگیزه‌های خاص	انگیزه فراگیر		
۱۳۸۹	۰	۱	۱	مقالات داخلی
۱۳۹۶	۱	۱	۲	
۱۳۹۷	۱	۱	۲	
۱۳۹۸	۲	۰	۲	
۱۳۹۹	۱	۲	۳	
۱۴۰۰	۵	۱	۶	
۱۴۰۱	۱	۰	۱	
۱۴۰۲	۱	۱	۲	
۱۴۰۳	۱	۱	۲	
مجموع	۱۳	۸	۲۱	
۲۰۰۶	۰	۱	۱	مقالات خارجی
۲۰۱۵	۱	۰	۱	
۲۰۱۸	۲	۰	۲	
۲۰۱۹	۰	۱	۱	
۲۰۲۰	۲	۰	۲	
۲۰۲۲	۴	۲	۶	
۲۰۲۳	۲	۰	۲	
۲۰۲۴	۳	۱	۴	
مجموع	۱۴	۵	۱۹	
جمع کل	۲۷	۱۳	۴۰	



نمودار ۱. فراوانی مقالات فارسی (کیفی و آمیخته) پیرامون انگیزش در سنوات مختلف



نمودار ۲. فراوانی مقالات انگلیسی (کیفی و آمیخته) پیرامون انگیزش در سنوات مختلف

همچنین می‌توان گفت که یافته‌های پژوهش، ۵ مقوله کلی را شامل می‌شوند: سازه انگیزش، عوامل موثر بر انگیزش، پیامدهای انگیزشی، بایسته‌های انگیزش و روش‌های انگیزشی. این یافته‌ها، چنان که در ادامه تبیین می‌شود؛ در ارتباط با یکدیگر، یک مدل مفهومی را تشکیل می‌دهند:

**سازه انگیزش:** به توضیح اوصاف، ابعاد و زوایای انگیزش به خودی خود می‌پردازند و

«ویژگی و ماهیت»، «عناصر و مراحل»، «اقسام»، «سطوح» و «جهت‌گیری» را شامل می‌شود.

**عوامل موثر بر انگیزش:** شامل هر گزینه‌ای است که از درون یا بیرون فرد، بر انگیزش تاثیر

می‌گذارد. این اثر به شکل عوامل ایجابی یعنی ایجاد یا تقویت انگیزه (انگیزه مثبت یا منفی) و یا عوامل سلبی یعنی نابودی یا جلوگیری از آن است. همچنین برخی یافته‌ها، به صورت کلی مطرح شده و عوامل مذکور را توأمان در بر می‌گیرند که در دسته «عوامل مشترک» قرار داده شده‌اند.

**بایسته‌های انگیزشی:** بایسته‌ها را می‌توان مهمترین عناصر مربوط به انگیزش تلقی نمود؛ زیرا

قواعدی ضروری‌اند که التزام به آن‌ها آسیب را در فرآیند انگیزش به حداقل می‌رساند. این مقوله شامل موارد زیر است: «بایسته تحریک» که تحول انگیزه، وابسته به آن‌هاست؛ مانند انطباق سبک رهبری با انتظارات کادرهای مختلف، که ضرورتی برای کمک به انگیزه بهتر کارکنان است؛ و «بایسته ضمنی»، که در شرایط عدم رعایت آن‌ها، آسیب‌ها در حوزه‌هایی فراتر از تحول انگیزشی پدید می‌آید؛ مثلاً پاسخ به نیازهای اساسی روانشناختی که ضرورتی برای رهبری اثربخش است.

**روش‌های انگیزشی:** روش‌ها، راه کارهای عملیاتی برای مواجهه با انگیزش‌اند و عبارتند از:

روش‌های افزایشی، حاکی از توسعه و تقویت انگیزه‌های مطلوب؛ و روش‌های ثبات، معطوف به حفظ و نگهداری این انگیزه‌ها.

**پیامدهای انگیزشی:** پیامدها دستاورد و نتیجه تحقق انگیزه‌ها هستند؛ و مثبت یا منفی‌اند. برخی پیامدها به فرد برانگیخته باز می‌گردد مانند افزایش رضایت؛ و بعضی به تأثیر بر سازمان و محیط؛ معطوفند؛ مثل بهبود عملکرد سازمان. همچنین بعضی پیامدها مقدمه برخی دیگرند؛ مثلاً افزایش مشارکت (پیامد مثبت)؛ منجر به بهبود تصمیمات سازمانی می‌شود.

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	سازمانگیر
ماتائور <sup>۱</sup> و ایمهوف <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)	تعاریف مخاطبان از انگیزش: تشویق یا پاداش/ (داشتن) وسایل و مواد لازم برای کار/ ابزارهای مدیریت منابع انسانی (به‌ویژه شناخت)/ تمایل و یا لذت (ص ۳ و ۴)	تعریف انگیزش	ویژگی و ماهیت انگیزش	سازمانگیر
جاسکا <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	نحوه تأثیر طرق یادگیری مبتنی بر بازی بر انگیزه دانش‌آموز: از طریق ادراکات مثبت و منفی دانش-آموز و با سازه‌های ارتباط، توجه، اطمینان و رضایت (ص ۸)	نحوه تأثیر بر انگیزش		
کرمی و همکاران (۱۳۹۷)	عوامل روانشناختی، عناصر اصلی اشتیاق عمومی و انگیزش افراد هستند. مهمترین موارد مؤثر آن‌ها بر کارآمدی مدیران آموزشی: منبع کنترل درونی/ تفکر خلاقانه و اگر، سیستمی، تحلیلی، انتقادی، راهبردی/ توانایی یادگیری مستمر/ خودکارآمدی/ خلاقیت/ ایمان/ راهبردهای مقابله-ای مسئله‌مدار/ خودپنداره مثبت/ خودآگاهی/ هویت توفیق/ ثبات هیجانی/ مدیریت خویشتن/ همدلی (ص ۱۷ و ۳ و ۱)	عناصر اصلی اشتیاق عمومی و انگیزش	عناصر و فرآیند انگیزش	
دانایی فرد و همکاران (۱۳۸۹)	ابعاد بی‌تفاوتی سازمانی: بی‌تفاوتی به مدیر، بی-تفاوتی به سازمان، بی‌تفاوتی به ارباب رجوع، بی-	ابعاد بی-تفاوتی	اقسام انگیزه و	

1. Mathauer, I
2. Imhoff, I
3. Jaaska, E

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	سطح
	تفاوتی به همکار، بی تفاوتی به کار (ص ۸۹)	سازمانی	نیاز	
جانسون <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲)	انگیزه‌های مشارکت در برنامه خودمدیریتی: توانمندسازی، گسترش چشم‌اندازها (ص ۵)	انگیزه‌های مشارکت در خودمدیریتی		
ستینکایا <sup>۲</sup> و راستامان <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)	انگیزه‌های رهبری معلم: هویت عاطفی و علاقه-مندی به رهبری / بدون انتظار و منفعت شخصی (ص ۲۶۶)	انگیزه‌های رهبری معلم		
الرزید <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۴)	انگیزه‌های (کاری) رئیس دانشگاه برای اساتید و کارکنان: (۱) درونی؛ با شاخص‌های تشویق به رفتار از سوی خود برای مدرسان و کارمندان (۲) بیرونی؛ با شاخص‌های ترفیع، مشوق‌ها، افزایش حقوق و مجازات (ص ۴۰۵)	انگیزه‌های کاری رئیس دانشگاه برای اساتید و کارکنان	جهت-گیری انگیزش	
اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۳)	انگیزش منابع انسانی دربرگیرنده دو بعد عوامل انگیزش بیرونی (شرایط محیطی سازمان، امنیت شغلی، فرصت ارتقا، ترفیع و پاداش پولی) و انگیزش درونی (مهارت و شغل، بازخورد، قدردانی / تنبیه / تشویق) است (ص ۲۳۲)	ابعاد دوگانه انگیزش		
لطفی و آیباقی (۱۴۰۰)	انگیزش (نوآوری شاخص) را می‌توان در سه سطح مختلف افراد، تیم‌های پروژه‌ای و سازمان طبقه‌بندی کرد (ص ۴۲۰)	سطوح انگیزش نوآوری شاخص (برجسته)	سطوح انگیزش	
قربانی و عبدی	استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه‌ها بر دو	محورهای		

1. Johnson, L
2. Cetinkaya, A
3. Arastaman, G
4. Al Rosid, M

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	نوع
(۱۳۹۹)	محور «انگیزه گروه» و «انگیزه فرد» استوار است (ص ۷۷)	مدیریت هارمونی انگیزه‌ها		
فرج‌زاده و نصیری (۱۴۰۱)	عوامل انجام وظیفه با علاقه در پرستاران: توسعه خودانگیزشی فردی/توانمندی حرفه‌ای انگیزشی/حمایت انگیزشی/عوامل انگیزشی سازمانی و مالی (ص ۴۸ و ۵۰).	عوامل موثر بر انگیزش شغلی	عوامل	عوامل موثر بر انگیزش
عینی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)	عوامل هویتی دانشگاه که متشکل از عوامل فردی، آموزشی، اجتماعی و سازمانی هستند، مجموعاً بر انگیزش تحصیلی فرد مؤثر واقع می‌شوند (ص ۲۱۰ و ۲۱۵).	عوامل موثر بر انگیزش تحصیلی		
رجایی و همکاران (۱۴۰۰)	عوامل کمک به افزایش انگیزش و دل بستگی دانش‌آموزان به مدرسه: عوامل فردی، باورهای انگیزشی، ایجاد اشتیاق شناختی، انگیزش تحصیلی، اشتیاق رفتاری و عاطفی به مدرسه، ارتباط با عوامل مدرسه و احساس تعلق به مدرسه (ص ۱۷۴)	عوامل افزایش انگیزش دانش‌آموزان به مدرسه		
مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹)	عوامل مدیریتی مؤثر بر ارتقای انگیزه کارکنان در پیشبرد مأموریت سازمانی: پرهیز از خشم و شتابزدگی در تصمیم‌گیری/ پرهیز از تبعیض/ پرهیز از پیش‌داوری/ الگو و پیشگام بودن در سازمان/ نگرش علمی و منطقی/ مقابله با شایعه- پراکنی/ اخلاق‌مداری حرفه‌ای/ تشویق و تقویت خرد جمعی/ تقویت جو همدلی/ شایسته‌سالاری/ فرجام‌اندیشی/ القای امید در مجموعه (ص ۱۱۶).	عوامل مدیریتی مؤثر بر ارتقای انگیزه شغلی		
	عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان به	عوامل مؤثر		

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	شماره
(۱۴۰۰)	درس شیمی: محتوای کتاب، برنامه‌ریزی درسی و روش‌های مطالعه، برقراری ارتباط بین شیمی و زندگی روزمره، هم‌زمانی تدریس تئوری و عملی، تدریس مشارکتی، جلوگیری از فضای ترس و سخت‌گیری زیاد در کلاس، آرامش‌بخشی و ایجاد فضای دوستانه و تعاملی (ص ۷۳)	بر ایجاد انگیزش در دانش‌آموزان نسبت به درس شیمی		
قربانی و عبدی (۱۳۹۹)	عوامل افزایش انگیزه گروه: هم‌زمانی انگیزه‌ها، تنوع مهارت‌ها، برابری اثرگذاری‌ها، اعتماد درون اعضا، حمایت مدیریت، بازی‌واری‌سازی (ص ۸۳)	عوامل افزایش انگیزه گروه		
صلواتیان و همکاران (۱۴۰۰)	عوامل انگیزه دوچندان استعدادها جهت فعالیت در سازمان صداوسیما: عوامل اصلی ناظر بر ماهیت و فضای شغلی / عوامل اصلی ناظر بر ساختار سازمانی / عوامل اصلی ناظر بر حقوق، مزایای ویژه و امکانات رفاهی (ص ۲۰۴)	عوامل افزایش انگیزه برای فعالیت در سازمان		
گنجعلی (۱۳۹۸)	الگوی انگیزش کارکنان (مفید در تقویت انگیزش شغلی) دارای هشت مقوله جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرآیندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی (ص ۶۱ و ۸۳).	عوامل انگیزش شغلی		
تقوایی (۱۴۰۲)	مؤلفه‌ها (عوامل) انگیزشی کارکنان: مدیریت مشارکتی، نیازهای اساسی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی (ص ۱۹۹ و ۲۰۰).	مؤلفه‌ها (عوامل) انگیزشی شغلی		
حیدری و همکاران (۱۴۰۳)	عوامل برانگیختگی کارکنان (در شغل): شرایط محیط کار / خط‌مشی‌ها و قوانین / سبک مدیریت	عوامل انگیزش		

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	شغل
	و رهبری/ روابط با همکاران/ عوامل شخصیتی/ توانمندسازی/ ماهیت شغل (ص ۵۳۸)	شغلی		
الرزید و همکاران (۲۰۲۴)	رهبری معنوی رئیس دانشگاه باعث افزایش انگیزه کاری اساتید و کارکنان می‌شود (ص ۴۰۵)	عامل افزایش انگیزه کاری در دانشگاه		
لطفی و آبیانی (۱۴۰۰)	عوامل افزایش انگیزش نوآوری شاخص: ویژگی- های خاص کارکنان/ مدیریت اهداف متضاد / حفظ شور و شوق و روحیه خوب / اختصاص سهم معین منابع به پروژه‌های نوآوری/ تیم‌های با عملکرد متقابل و تخصص گوناگون (ص ۴۲۹).	عوامل افزایش انگیزش نوآوری‌های شاخص		
بورگس <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)	عناصر برانگیزاننده دانشجویان برای کمک به تسهیل‌گری (در تدریس): فرصت مرور و توسعه دانش و مهارت‌های خود در شیوه‌های تدریس، شناسایی و قدردانی از جانب کارکنان دانشگاه و دانشجویان دیگر؛ فرصت توسعه این روابط؛ و تمایل به افزایش مسئولیت‌های هم‌تایان خود در آموزش (ص ۶۱۵)	عوامل موثر بر انگیزه تسهیل‌گری در تدریس در دانشجویان		
شولا <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	عوامل ترغیب معلمان به ماندن در مدارس روستایی: رهبری خدمت‌گزار/ حقوق بالا، آموزش مدارس واقع در روستای خود، توانایی مدیران برای انتصاب معلمان علاقه‌مند به معلمی (ص ۱۶۲).	عوامل ترغیب معلمان بر ماندن در مدارس روستایی		

1. Burgess, A  
2. Shula, M

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	شماره
بلریتی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	در نتیجه اثربخشی رهبری، کارکنان احتمالاً به‌طور مستقل انگیزه دارند و ارزش‌های خدمات عمومی را درونی می‌کنند (ص ۱۳ و ۱)	عامل موثر بر انگیزه خدمت		
حاجی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹)	راهبردهای مربیگری شامل آموزش سازمانی، جانشین‌پروری، مهارت‌ها و شایستگی مدیران و نظام جبران خدمات به انگیزش نیروی انسانی منجر می‌شود (ص ۶۷)	راهبردهای مربیگری منجر به انگیزش		
ستینکایا و راستامان (۲۰۲۳)	عوامل موثر بر پیدایش انگیزه رهبری معلم: عوامل فردی: ویژگی شخصیتی، ادراک خودکارآمدی، ارزش‌ها/ عوامل زمینه‌ای: پویایی گروه، تعامل با مدیر (ص ۲۶۷-۲۶۹)	عوامل موثر بر شکل-گیری انگیزه رهبری در معلمان		
نکوسی گاندوی <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	عوامل مثبت و محرک برای پای‌بندی به مراقبت: آگاهی از اثربخشی PMC و شناخت جامعه و سیستم سلامت (ص ۱۴ و ۱)	عوامل موثر بر انگیزه مراقبت در کارکنان بهداشت		
ایماداگلو <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل افزایش انگیزه شغلی زنان: عدم وجود تبعیض جنسیتی و قدردانی از دستاورد زنان (ص ۸۵).	عوامل افزایش انگیزه شغلی زنان		
آلن <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	کیفیت خوب رابطه معلم و دانش‌آموز نقش مهم در انگیزه تحصیلی دارد/ دانش‌آموز در مواجهه	عوامل افزایش		

1. Belrhiti, Z
2. Nkosi-Gondwe, Th
3. Imadoglu, T
4. Allen, J

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	۶۰٪ ۴۰٪
	پاداش ملموس، بانگیزه می‌شود/ در دانش‌آموزان با بی‌احساسی - بی‌عاطفگی پایین، ممکن است با وجود توانایی کم، انگیزه بالا باشد (ص ۸)	انگیزه تحصیلی		
پوتتری <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)	قاطعیت و الگوسازی در مدیریت کلاس و شایستگی ارتباطی با دانش‌آموزان، در افزایش اشتیاق و انگیزه یادگیری دانش‌آموزان نقش اساسی دارد (ص ۸۶ و ۱۰۰)	عامل افزایش انگیزه یادگیری		
مولتا <sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)	موانع علاقه به مشارکت کارکنان دانشگاهی در رهبری دانشگاه: عوامل شخصی / عوامل نهادی / عوامل دولتی (ص ۴۶).	موانع تمایل کارکنان به مشارکت در رهبری دانشگاه		
مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹)	عوامل مؤثر بر بی‌انگیزگی کارکنان در پیشبرد مأموریت‌های سازمانی: دغدغه‌های نحوه مدیریت و فرماندهی / دغدغه‌های فرهنگی و اجتماعی، معیشتی و اقتصادی، محیطی کارکنان و دغدغه‌های احساسی، عاطفی، روحی و روانی کارکنان (۱۰۹)	عوامل مؤثر بر بی- انگیزگی شغلی	عوامل سلبی	
آلن و همکاران (۲۰۱۸)	در دانش‌آموزان دارای بی‌احساسی - بی‌عاطفگی بالا، با وجود داشتن توانایی انجام خوب کارها، انگیزه پایین است (ص ۸)	عوامل کاهش انگیزه تحصیلی		
حیدری و نظریور (۱۳۹۷)	عوامل بازدارنده ارضای نیازهای روانشناختی دانش‌آموزان: فرهنگ و بافت مدرسه و سازمان،	موانع ارضای نیاز		

- Putri, A
- Mullela, A.D

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	شماره
	بی‌توجهی به انگیزش درونی دانش‌آموزان، دانش ناکافی معلمان و ابهام نقش در زمینه نیازها، انگیزش ناکافی معلمان (ص ۸۱)	روانشناختی دانش‌آموزان		
نکوسی گاندوی (۲۰۱۸)	عوامل بی‌انگیزگی در مراقبت: آموزش ضعیف، عدم نظارت، حجم کار زیاد، مشکلات فنی و ساختاری (ص ۱۴ و ۱)	موانع انگیزه مراقبت در کارکنان بهداشت		
ایمادانگلو و همکاران (۲۰۲۰)	عوامل کاهش انگیزه شغلی زنان: تبعیض جنسیتی، بیگانگی، ارتباط ناخوشایند و تحقیرآمیز در کار، افزایش فشار کارفرما، گروه‌بندی بین همکاران و عدم انسجام کار، توزیع نابرابر وظایف، ترفیع و رابطه با نفع شخصی، نگرش و رفتار نامربوط سرپرستان، حقوق ناکافی، عدم همدلی، ضعف روابط کارفرما و کارمند، سلسله-مراتب زیاد، افزایش حجم کار، مشکلات خانوادگی و خشونت روانی (ص ۹۶)	عوامل کاهش انگیزه شغلی زنان		
لطفی و آیبیغی (۱۴۰۰)	موانع افزایش انگیزش نوآوری شاخص: ناامیدی / فقدان منابع / عملکرد ضعیف سیستم پاداش (ص ۴۲۹).	موانع افزایش انگیزش نوآوری شاخص		
همکاران (۱۳۹۸)	عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی (موانع افزایش): موانع توسعه و موفقیت، عدم تشویق به ایده‌آفرینی، عدم ارزش‌گذاری، مدیریت نامؤثر، تنگنای مالی و رفاهی، تعاملات غیرحرفه‌ای، ارزشیابی ناکارآمد و بی‌عدالتی	عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی		

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	عوامل مشترک
	(ص ۳۴۷)			
بابایی و همکاران (۱۴۰۲)	مؤلفه‌های سیستم انگیزش منابع انسانی در دانشگاه نسل چهارم: استانداردسازی/ خصوصی- سازی/ توسعه پارک علم و فناوری/ رقابتی شدن/ فراگیر شدن/ مجازی شدن فرآیندها و زیرساخت- ها/ حکمرانی مشارکتی/ فرهنگ ممتازی و تراز جهانی/ تخصص‌گرایی هوشمندانه/ گفتمان‌سازی/ ایجاد انگیزه خلاق محوری/ اعتلای حس اخلاق- مداری/ استعلای برون‌دانشگاهی و درون دانشگاهی/ ایجاد انگیزه مشارکت‌پذیری در امور/ ایجاد انگیزه رقابت‌پذیری با دانشگاه‌های جهان (ص ۹، ۱۰ و ۱۴)	مؤلفه‌ها (عوامل) انگیزش نیروی انسانی در دانشگاه‌های نسل چهارم	عوامل مشترک	
اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۳)	پیشایندها و عوامل موثر بر انگیزش منابع انسانی: عدالت سازمانی، نظارت سازمانی، عشق به شغل، حمایت سازمانی ادراک شده، نگرش نسبت به کار گروهی/ متغیر تعدیلگر: باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان (ص ۲۳۳)	پیشایندها و عوامل موثر بر انگیزش		
ماتائور و ایمهوف (۲۰۰۶)	عوامل تعیین انگیزش: ارزش‌ها و اهداف حرفه‌ای مقابل خودکارآمدی در معرض خطر/ ابزارهای مدیریت منابع انسانی در تقویت یا تضعیف انگیزش (ص ۷ و ۱)	عوامل سازنده انگیزش		
حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰)	عوامل تشکیل دهنده انگیزش کارکنان: عوامل مرتبط با شغل، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با فرد، عوامل مرتبط با مدیر، عوامل مادی (ص ۸۷ و ۱۰۳).	عوامل شکل دهنده انگیزش		
ضیایی و همکاران	مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مؤثر در انگیزش	مؤلفه‌های		

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	موضوع
(۱۳۹۶)	شغلی کتابداران: فرهنگ‌های: دانش محوری و توانمندی، فرهنگ استقلال‌گرایی، فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی (ص ۲۶)	مؤثر در انگیزش شغلی		
قربانی و عبدی (۱۳۹۹)	استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه‌ها: تعلیق فرد از گروه/ تعریف اهداف و مشوق جدید/ انتخاب فرد به رهبری گروه/ تثبیت انگیزش فرد با تشویق (ص ۸۸).	راهبردهای انسجام- بخشی انگیزه‌ها	بایسته تحریک	بایسته‌های انگیزشی
زونی <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۴)	لازم است این راهبردهای رهبری معلم، در افزایش انگیزه یادگیری دانش‌آموزان بهبود یابد: شنونده خوب بودن، تشویق به تحرک بیشتر در کلاس، استفاده از روش صحیح یادگیری، رفع نیازهای یادگیری، نظم و انضباط زمانی، الگو بودن در کلاس (ص ۵۸ و ۵۵).	بهبود راهبردهای رهبری معلم برای انگیزش یادگیری		
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)	در انطباق سبک رهبری با انتظارات کادرهای مختلف، رهبران می‌توانند به انگیزه بهتر کارکنان کمک کنند. برای کادر حرفه‌ای، توانمندسازی و حمایت مؤثر در انجام مسئولیت؛ و دیگر کادرها، ساختاردهی و توزیع وظایف با نظارت دقیق. رهبران باید شیوه‌ها را تطبیق دهند؛ یک اندازه برای همه مناسب نیست (ص ۱۱)	مطابقت سبک رهبری با انتظارات برای بهبود انگیزه		
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)	اثر بخشی رهبری، مشروط به میزان پاسخگویی به نیازهای اساسی روانشناختی استقلال، شایستگی و ارتباط، حمایت سازمانی درک‌شده و حمایت نظارتی درک‌شده است (ص ۱)	پاسخ به نیازهای روانشناختی برای اثربخشی	بایسته ضمنی	

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	نگارنده
		رهبری		
عبودی و نظریور (۱۴۰۰)	راه‌کارهای علاقه‌مندی و انگیزش در دانش‌آموزان به درس شیمی: تشویق، ارتباط مناسب، تدریس ساده، صحبت‌های امیددهنده، ارائه متنوع مطالب، عملکرد دلسوزانه معلم و جلوگیری از مدیریت استبدادی (ص ۷۳)	راه‌کارهای انگیزش در دانش‌آموزان به درس شیمی		روش‌های انگیزشی
شولا (۲۰۲۳)	شیوه‌های رهبری خدمتگزار موثر در ایجاد انگیزه معلمان برای تعهد به معلمی و آموزش با کیفیت: گوش دادن به نیازهای معلمان، ارائه پشتیبانی و راهنمایی، ارتقای کار گروهی و همکاری، قدردانی و به رسمیت شناختن (ص ۱۶۲)	شیوه‌های ایجاد انگیزه در معلمان برای حرفه معلمی	روش‌های افزایش انگیزش	
ویجایا <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	روش‌های مختلف مشارکت، جلسه، مشورت و درخواست بازخورد است. این باعث ایجاد احساس مسئولیت، عدالت و ارزش در اجرای تصمیمات می‌شود. برای اجرای موثر، مدیر موسسه، پاداش و تنبیه را اعمال می‌کند (ص ۶۹۲)	روش‌های ایجاد احساس مسئولیت نسبت به تصمیمات		
لطفی و آبیانی (۱۴۰۰)	روش‌های انگیزه‌دهی مدیران به کارکنان در نوآوری شاخص: جدایی ساختاری فعالیت‌های نوآوری تدریجی و شاخصی / پاداش مالی با تشکر و قدردانی / فرآیند های نوآوری تکرارشونده / تیم‌های پروژه با عملکرد متقابل / شفافیت در فعالیت‌های نوآوری شاخص؛ ارتباط باز و نمایش	روش‌های تقویت انگیزش فردی در توسعه نوآوری		

1. Wijaya, C

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	شماره
	بی‌واسطه نتایج/ تعریف وظایف توسعه و حجم کار طبق هر مهارت و خصوصیت توسعه‌دهنده/ تغییر وظایف طبق مراحل فرآیند/ اختصاص موقعیت مرکزی به مدیران با خصوصیات قهرمانانه (ص ۴۳۰)			
غیاثوندیان و همکاران (۱۳۹۶)	راه کارهای مدیریت کلاس درس برای تقویت انگیزش دانشجویان: استفاده از روش‌های نوین تدریس/ بهبود محیط یادگیری/ بهبود تعامل و ارتباطات (ص ۱۳)	طرق اداره کلاس در تقویت انگیزش		
هاسانا <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	طرق مدیریت یادگیری ترکیبی در رشد انگیزه یادگیری دانشجو: تحلیل آمادگی نیروی انسانی دانشگاه/ ارائه پلتفرم یادگیری ترکیبی در حمایت برنامه یادگیری/ طراحی یادگیری ترکیبی آنلاین و آفلاین/ ارزیابی دائم یادگیری ترکیبی (ص ۴۹۰)	روش‌های افزایش انگیزه یادگیری		
راهایو <sup>۲</sup> و کالالمبانگ <sup>۳</sup> (۲۰۲۲)	روش‌های بهبود عملکرد معلمان از طریق افزایش انگیزه: آموزش بر اساس رشته تحصیلی ارائه شده، ایجاد انگیزه و الهام در دستیابی به اهداف، اطمینان دادن به انجام کار، قدردانی از زحمات معلم در تربیت دانش‌آموزان (ص ۲۵)	طرق افزایش انگیزه		
الرزید و همکاران (۲۰۲۴)	روش‌های افزایش انگیزه کاری اساتید و کارمندان: انگیزه درونی با پذیرش ارزش‌های مدرسه اسلامی و پرورش قرآن، استغاثه و نماز/ انگیزه بیرونی با ارتقاء اساتید و کارمندان برجسته، مشوق بورسیه تحصیلی، توسعه حرفه‌ای با	روش‌های افزایش انگیزه کاری		

1. Hasanah, M
2. Rahayu, W
3. Kala'lembang, A

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	سطح
	آموزش، افزایش دوره‌ای حقوق و تحریم برای افراد بی‌توجه به مقررات (ص ۳۹۹)			
رزی <sup>۱</sup> و قماریا <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)	افزایش انگیزش یادگیری مبتنی بر هدایت معنوی، بدین وسیله انجام می‌شود: تقویت کیفیت منابع انسانی، هدایت معنوی پر قدرت، پرورش دادن (ص ۲۹۰).	طرق افزایش انگیزه یادگیری		
رفاعی <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۴)	تأثیر رهبری تحول‌آفرین در افزایش انگیزه معلم: از طریق چهار بعد اصلی (تأثیر آرمان‌گرایانه، انگیزه الهام‌بخش، تحریک فکری و توجه فردی) (ص ۱۶۶۰)	طرق افزایش انگیزه		
بلرینی و همکاران (۲۰۲۰)	این شیوه‌های رهبری در مجموع، انگیزه خودمختار را حفظ می‌کند: پاسخ به نیازهای روانشناختی کارکنان به‌ویژه شایستگی با ارائه فرصت‌ها و امکانات آموزشی، نیاز خودمختاری با شرایط کاری خوب رهبری توزیع‌شده، و نیاز ارتباط با ایجاد فضای حمایتی باز و روابط خوب افراد (ص ۱۳)	شیوه‌های حفظ انگیزه خودمختار	روش پایدارسازی انگیزش	
عینی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)	انگیزش تحصیلی باعث مشارکت در یادگیری، رویکرد مطالعه مناسب و مهارت‌های فراشناختی شده و بر یادگیری مادام‌العمر دانشجویان اثر می‌گذارد (ص ۲۱۵).	نتایج انگیزش تحصیلی	پیامدهای مثبت	پیامدهای انگیزش
اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۳)	پسایندهای انگیزش منابع انسانی: نوآوری، بهبود عملکرد در انجام وظایف سازمانی، کاهش سکوت سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی (ص)	پسایندهای انگیزش		

1. Rozi, F
2. Qomariyah, T
3. Rifai, A

جدول ۲. یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

نویسنده	یافته‌های انگیزشی در پژوهش‌ها	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	نوع
	۲۳۳ و ۲۳۴)			
لطفی و آبی‌اغی (۱۴۰۰)	تحقق موفقیت یک ایده، می‌تواند تا حدودی به دلیل اثرات انگیزشی مثبت باشد (ص ۴۳۱).	پیامد انگیزه نوآوری		
قربانی و عبدی (۱۳۹۹)	پیامدهای هارمونی انگیزه‌ها در سازمان: بهره‌وری، ارزش افزوده، کیفیت، تناسب، خلاقیت، نقدشنودگی، انعطاف‌پذیری (ص ۸۳)	پیامدهای هارمونی انگیزه‌ها		
ماتاتور و ایمهوف (۲۰۰۶)	پیامدهای انگیزش در کارکنان بهداشتی: بهبود عملکرد کاری، افزایش رضایت و دلبستگی شغلی (ص ۶)	پیامدهای انگیزش		
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)	انگیزه مستقل و درونی شدن ارزش خدمات عمومی، به تعهد سازمانی بالاتر و عملکرد فرانشی کارکنان کمک می‌کند (ص ۱۳)	پیامد انگیزه درونی خدمت		
آلن و همکاران (۲۰۱۸)	معلمان مشارکت مثبت در کار مدرسه را در درجه اول به انگیزه درونی دانش‌آموزان نسبت می‌دهند تا بیرونی (ص ۱۰)	پیامد انگیزه درونی مشارکت در مدرسه		
ویجایا (۲۰۲۲)	مدیر معلمان را تشویق می‌کند در هر تصمیم‌گیری فعال و خلاق باشند؛ تا احساس مسئولیت مشترک در بهبود کیفیت آموزش موسسه را تقویت کنند (ص ۶۹۱)	نتیجه تشویق معلم به فعال بودن در تصمیم		
آلن و همکاران (۲۰۱۸)	معلمان عملکرد ضعیف تحصیلی کودکان با ویژگی‌های CU بالا را به کمبود انگیزه نسبت دادند (ص ۱).	پیامد عدم انگیزه تحصیلی	پیامدهای منفی	

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضمین انگیزشی	سازه انگیزش									نویسنده/ سال		
	عوامل انگیزش			عوامل انگیزش			عوامل انگیزش					
نوینگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	انقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل ایجابی	عوامل سلبی	عوامل مشترک	بایسته تحریک	بایسته ضمی	روش انگیزش	روش انگیزش	پیامد انگیزش
							*					*
		*										
		*										
		*										
								*				*
								*				*
								*	*	*		
										*		

انگیزه فراگیر

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش							عوامل انگیزش		بایسته انگیزش	روش انگیزش	پیامد انگیزش		
	نوینگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	انقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجایی	عوامل سلبی	عوامل مشترک	بایسته تحریک	بایسته ضمنی	روش افزایش	روش نبات	پیامد منفی	پیامد مثبت
حاجی‌زاده و همکاران (۱۳۹۹)						*								
اسماعیلی و همکاران (۱۴۰۳)					*			*					*	
حاجی‌پور و امیرخانی (۱۴۰۰)								*						
غیاثوندیان و همکاران (۱۳۹۶)										*				
رجایی و همکاران (۱۴۰۰)						*								
راهیو و کالالمبازگ (۲۰۲۲)											*			
رفاعی و همکاران (۲۰۲۴)											*			

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش							عوامل انگیزش		بایسته انگیزش	روش انگیزش	پیامد انگیزش			
	نوین‌سال	ویژگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	انقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجایی	عوامل سلبی	عوامل مشترک	بایسته تحریک	بایسته ضمنی	روش افزایش	روش نبات	پیامد منفی	پیامد مثبت
فراوانی در انگیزه‌های فراگیر	۱	۲								۲	۱	۴	۱	۰	۲
جانسون و همکاران (۲۰۲۲)		*													
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)						*								*	
ستینکایا و راستامان (۲۰۲۳)			*			*									
الرزید و همکاران (۲۰۲۴)						*	*					*			
فرج‌زاده و نصیری (۱۴۰۱)						*									
عینی‌پور و همکاران)						*								*	

انگیزه خاص

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش							عوامل انگیزش		بایسته انگیزش	روش انگیزش	پیامد انگیزش			
	نوین‌سال	ویژگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	انقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجایی	عوامل سلسلی	عوامل مشترک	بایسته‌های فیزیکی	بایسته‌های ذهنی	روش افزایش	روش نبات	پیامد منفی	پیامد مثبت
(۱۴۰۰)															
لطفی و آبیانی (۱۴۰۰)					*			*	*						*
مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹)								*	*						
عبودی و نظرپور (۱۴۰۰)								*			*				
صلواتیان و همکاران (۱۴۰۰)								*							
گنجعلی (۱۳۹۸)								*							
تقوایی (۱۴۰۲)								*							
حیدری و همکاران (۱۴۰۳)								*							
ضیایی و								*							

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش							عوامل انگیزش		بایسته انگیزش	روش انگیزش	پیامد انگیزش			
	نوین‌سال	ویرگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	اقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجایی	عوامل سلسلی	عوامل مشترک	بایسته تحریک	بایسته ضمنی	روش افزایش	روش بنات	پیامد منفی	پیامد مثبت
همکاران (۱۳۹۶)															
بورگس و همکاران (۲۰۱۵)						*									
شولا (۲۰۲۳)						*					*				
پوتری و همکاران (۲۰۲۴)						*									
مولتا و همکاران (۲۰۱۹)						*									
ویجایا (۲۰۲۲)											*			*	
حیدری و نظریور (۱۳۹۷)						*									
عدالت- خواه و همکاران (۱۳۹۸)						*									
نکوسی						*	*								

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش										نویسنده/سال			
	ویژگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	اقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجایی	عوامل سلسلی	عوامل مشتری	بایسته تحریک	بایسته ضمنی		روش اثبات	پیامد منفی	پیامد مثبت
														گاندوی (۲۰۱۸)
						*	*					*	*	آلن و همکاران (۲۰۱۸)
						*	*							ایمادانگلو و همکاران (۲۰۲۰)
									*					زونی و همکاران (۲۰۲۴)
										*				هاسانا (۲۰۲۲)
											*			رزی و قماریا (۲۰۲۲)
	۰	۰	۲	۱	۱	۸	۱۸	۱	۱	۱	۶	۱	۵	فراوانی در انگیزه‌های خاص
	۱	۲	۳	۲	۲	۸	۲۱	۲	۲	۳	۹	۱	۸	فراوانی در همه انگیزه‌ها

جدول ۳. فراوانی یافته‌ها در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

مضامین انگیزشی	سازه انگیزش				عوامل انگیزش			بایسته انگیزش		روش انگیزش		پیامد انگیزش	
	ویژگی و ماهیت	عناصر و فرآیند	انقسام	سطوح	جهت‌گیری	عوامل انجامی	عوامل سلبی	عوامل مشترک	بایسته تحریک	بایسته ضمنی	روش افزایش	روش ثبات	پیامد منفی
نویسنده/سال	۱۰				۳۴			۴		۱۰		۹	
مجموع فراوانی													

جدول ۴. انگیزه‌های خاص در مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی

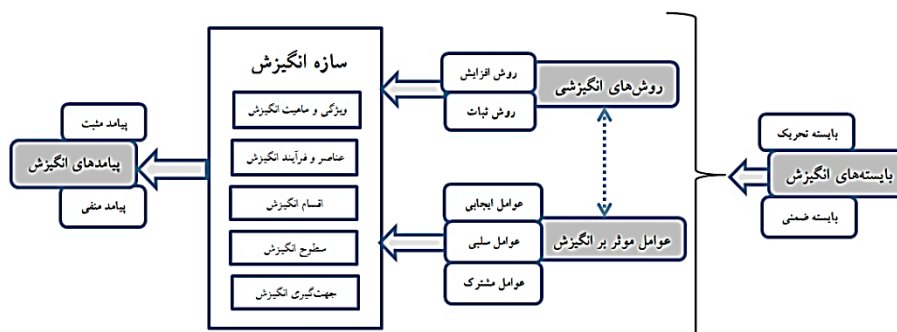
نویسنده/سال	نوع انگیزش/نیاز
جانسون و همکاران (۲۰۲۲)	انگیزش خودمدیریتی
ستینکایا و راستامان (۲۰۲۳)	انگیزش رهبری معلم
بورگس و همکاران (۲۰۱۵)	انگیزش تسهیل‌گری تدریس
مولتا و همکاران (۲۰۱۹)	انگیزش مشارکت در رهبری دانشگاه
الرزید و همکاران (۲۰۲۴)	انگیزش کاری
فرج‌زاده و نصیری (۱۴۰۱)	انگیزش شغلی
مرزبانی و همکاران (۱۳۹۹)	انگیزش شغلی
گنجملی (۱۳۹۸)	انگیزش شغلی
تقوایی (۱۴۰۲)	انگیزش شغلی
رستمی و همکاران (۱۴۰۳)	انگیزش شغلی
ایماداکلو و همکاران (۲۰۲۰)	انگیزش شغلی
ضیایی و همکاران (۱۳۹۶)	انگیزش شغلی
عدالت‌خواه و همکاران (۱۳۹۸)	انگیزش شغلی
شولا (۲۰۲۳)	انگیزه حرفه معلمی
نکوسی گاندوی (۲۰۱۸)	انگیزه مراقبت در کارکنان بهداشت
صلواتیان و همکاران (۱۴۰۰)	انگیزه برای فعالیت در سازمان
شولا (۲۰۲۳)	انگیزه ماندن در مدارس روستایی
عینی‌پور و همکاران (۱۴۰۰)	انگیزش تحصیلی
عبودی و نظریور (۱۴۰۰)	انگیزش به درس شیمی
آئن و همکاران (۲۰۱۸)	انگیزش تحصیلی
پوتری و همکاران (۲۰۲۴)	انگیزش یادگیری
زونی و همکاران (۲۰۲۴)	انگیزش یادگیری
هلسانا (۲۰۲۲)	انگیزش یادگیری
رزی و قناریا (۲۰۲۲)	انگیزش یادگیری
لطفی و آبیغی (۱۴۰۰)	انگیزش نوآوری شاخص
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)	انگیزه خدمت
حیدری و نظریور (۱۳۹۷)	نیازهای روانشناختی
بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)	نیازهای روانشناختی
ویجایا (۲۰۲۲)	انگیزه احساس مسئولیت در تصمیم

## نتیجه‌گیری

رضایت، بهره‌وری و تعالی نیروی انسانی، امروزه از کلیدی‌ترین عوامل موفقیت سازمان‌ها و اعضای آن‌ها به شمار می‌رود. انگیزش نیز به‌عنوان منشأ کنش‌های بشری، عنصر مهمی در پرورش و تحول افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها تلقی شده و از این رو، در نظریات و پژوهش‌های رفتار سازمانی، توجهات زیادی را به خود معطوف داشته است. مطالعه نظام‌مند مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی نشان می‌دهد که از زوایای گوناگون به این پدیده پرداخته شده و می‌توان پژوهش‌های مذکور را در دو حوزه انگیزه‌های سازمانی فراگیر و خاص طبقه‌بندی نمود. چنانچه در جدول ۴ مشاهده می‌شود در بین انگیزه‌های خاص، «انگیزش شغلی» در کانون توجه قرار داشته؛ همچنین در هیچ‌یک از پژوهش‌های مورد بررسی، به «انگیزش اخلاقی» پرداخته نشده است.

از سوی دیگر در فرآیند بررسی یافته‌های این مقالات، مضامین انگیزشی در این رابطه شناسایی شد که عبارتند از: «سازه انگیزش» شامل ویژگی و ماهیت، عناصر و فرآیند، اقسام، سطوح و جهت‌گیری انگیزش؛ «عوامل موثر بر انگیزش» به‌صورت عوامل ایجابی، سلبی و مشترک؛ «بایسته‌های انگیزشی» شامل بایسته تحریک و ضمنی؛ «روش‌های انگیزشی» مشتمل بر روش‌های افزایش و ثبات انگیزش؛ و همچنین «پیامدهای انگیزشی» که عبارتند از پیامدهای مثبت و منفی انگیزش.

می‌توان گفت که این مضامین احصاء شده، انگیزش را از جهات مختلف تبیین می‌کنند؛ بنابراین می‌توان عناصر مذکور را در شبکه‌ای ارتباطی در نظر گرفت که مناسبات کلی آن‌ها با یکدیگر در قالب مدل مفهومی زیر آمده است (شکل ۳). براساس این مدل، «روش‌ها» و «عوامل»، سازه انگیزش را متأثر ساخته و «پیامدها» از انگیزه‌ها ناشی می‌شوند. «بایسته‌ها» نیز در روش‌ها و عوامل موثر بر انگیزش جریان داشته و برای آن‌ها، قواعدی را ترسیم می‌کنند؛ و بدین سبب از اهمیت زیادی برخوردارند.



شکل ۳. مدل مفهومی انگیزش نیروی انسانی در مطالعات کیفی (براساس پژوهش حاضر)

براساس بررسی مولفه‌های مذکور می‌توان گفت که یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی، کاستی‌های پژوهشی را منعکس می‌کند که تحقیقات فزاینده در این عرصه‌ها را ضروری می‌سازد؛ این خلأها را می‌توان از دو منظر «محدودیت مضامین انگیزشی» و «فقدان مضامین انگیزشی» تحلیل نمود:

**الف) محدودیت مضامین انگیزشی:** مجموع فراوانی‌ها در جدول ۳ به‌طور کلی نشان می‌دهد که بین یافته‌ها، مولفه «عوامل موثر بر انگیزش» (با فراوانی ۳۴)، در صدر توجهات قرار دارد. در مقابل، مفاهیم دیگر، فراوانی کمتری را در بین این یافته‌ها به خود اختصاص داده‌اند و می‌توان آن‌ها را «مضامین محدود» تلقی نمود؛ که در نگاه کلی شامل «بایسته‌های انگیزش» (با فراوانی ۴) می‌شود. این بایسته‌ها نسبت به سایر مقولات، از اهمیت مضاعفی نیز برخوردار است؛ زیرا می‌توان گفت که تحقق پیامدهای مطلوب در انگیزش منابع و نیروی انسانی، جز از مسیر رعایت بایسته‌های آن میسر نمی‌شود.

از سوی دیگر با بررسی دقیق‌تر فراوانی در یافته‌های جدول ۳ می‌توان به نتایج زیر دست یافت که ابعاد دیگری از خلأهای پژوهش را نشان می‌دهند: تقریباً در تمامی حوزه‌های مربوط به تبیین «سازه انگیزش»، شامل ویژگی‌ها و ماهیت (با فراوانی ۱)، عناصر و مراحل (فراوانی ۲)، اقسام (فراوانی ۳)، سطوح (فراوانی ۲) و جهت‌گیری انگیزشی (فراوانی ۲)، شمار پژوهش‌ها اندک ارزیابی می‌شود. در مقایسه بین «عوامل انگیزشی»، عوامل ایجابی (با فراوانی ۲۱) در زمره مولفه‌های پرتکرار قرار دارد؛ ولی به عوامل سلبی یا کاهنده انگیزش، کمتر پرداخته شده است (فراوانی ۸). در حیطه «بایسته‌های انگیزش»، هر دو قسم بایسته تحریک و ضمنی (با فراوانی به ترتیب ۳ و ۱)

به میزان کمی مد نظر تبیینات قرار گرفته‌اند. در زمینه «روش‌های انگیزشی»، قسم افزایشی (با فراوانی ۹) تاحدودی مورد عنایت بوده؛ ولی به روش‌های ثبات انگیزش (با فراوانی ۱)، توجه چندانی نشده است؛ پیرامون «پیامدهای انگیزشی» نیز، پیامدهای مثبت (با فراوانی ۸) تا اندازه‌ای مد نظر پژوهشگران قرار داشته و درمقابل پیامدهای منفی انگیزش (با فراوانی ۱) مغفول مانده است. در این مقیاس می‌توان گفت که علاوه بر «بایسته‌های انگیزش» (شامل تحریک و ضمنی)، «همه مقولات سازه انگیزش» (شامل ویژگی‌ها و ماهیت، عناصر و مراحل، اقسام، سطوح و جهت‌گیری انگیزشی)، «عوامل سلبی انگیزش»، «روش‌های ثبات انگیزش» و «پیامدهای منفی انگیزش» در زمره کاستی‌های پژوهشی تلقی می‌شوند.

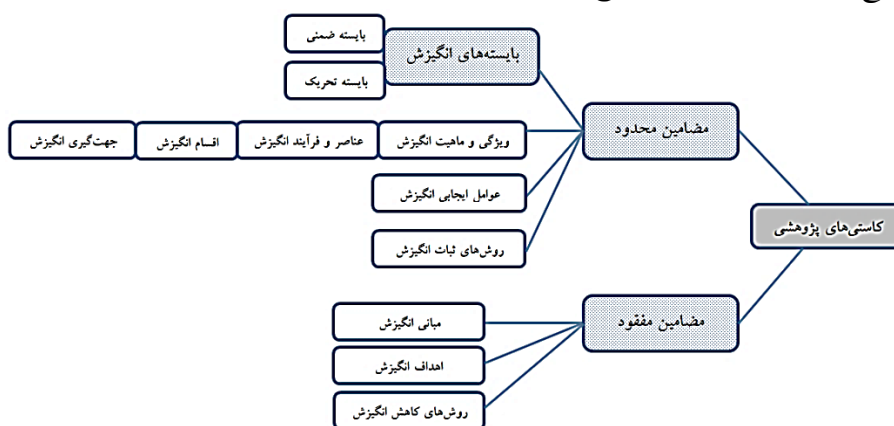
**ب) فقدان مضامین انگیزشی:** از منظر دیگر، باید گفت که بین یافته‌های مقالات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی، برخی مقوله‌های دارای اهمیت، اصلا یافت نشده و از این جهت می‌توان آن‌ها را «مضامین مفقود» دانست؛ که کلیدی‌ترین آن‌ها «مبانی انگیزش»، «اهداف انگیزشی» و «روش‌های کاهش انگیزش» است.

مبانی در علوم کاربردی، قوانین کلی و عمومی هستند که آن علم بدان متکی است (باقری، ۱۳۸۵). این بنیان‌ها، که حقایق متافیزیکی هر دانشی را تبیین می‌کنند، ممکن است توسط خود نظریه پرداز مورد توجه قرار نگرفته و یا انکار شوند؛ اما پیوندی گریزناپذیر با مفاهیم و نظریات علمی دارند (عاشوری، ۱۳۹۲). به عنوان مثال، توجه به اوصاف جهان هستی در تبیین انگیزش (مبنای هستی‌شناسی)، رابطه صفات وجودی منابع و نیروی انسانی با انگیزش آنان (مبنای انسان-شناسی)، توصیف فرآیندهای شناختی در پیدایش انگیزش (مبنای معرفت‌شناسی) و تبیین معیارهای مطلوبیت انگیزه‌ها (مبنای ارزش‌شناسی) که در یافته‌های مقالات موجود، تبیینی از این موارد و نظایر آن به دست نیامد.

همچنین از دیگر عناصر مهم و مرتبط با انگیزش، اهداف هستند؛ هر چه نیاز شدیدتر و انگیزه قوی‌تر باشد، اهداف بلندتری انتخاب می‌شود و نیز اهداف ارزشمندتر، انگیزه افزون‌تری را جلب خواهد نمود (رضاییان، ۱۳۸۹). بسیاری از اندیشمندان مانند لاک<sup>۱</sup> و لاتم<sup>۲</sup> نیز به نظریه هدف-گذاری در انگیزش پرداخته‌اند (لاک و لاتم، ۲۰۰۲). بنابراین باید فرآیند هدف‌گذاری، یعنی

1. Locke, E  
2. Latham, G

مسیری را که طی آن اهداف تعیین می‌شود و افراد برای دستیابی به آن‌ها تلاش می‌کنند، به خوبی درک کنیم (گریفین، ۲۰۱۶). به عنوان مثال، ملاک‌های تعیین یا تغییر اهداف نیروی انسانی، افزایش جذابیت هدف، اهداف مدیران از تحولات انگیزشی و تبیین اهداف در انگیزه‌های خاص در پژوهش‌ها قابلیت پردازش و تبیین دارند که نمونه آن‌ها در یافته‌های مورد بررسی مشاهده نشد. پیرامون روش‌های انگیزشی نیز چنانچه از جدول ۳ برمی‌آید، صرفاً به روش‌های «افزایش» و «ثبات» انگیزش پرداخته شده و روش‌های «کاهش» انگیزش مورد توجه نبوده است. از این مسئله می‌توان دریافت که پژوهش‌های کیفی، همراستا با نظریات عرصه مدیریت، عمدتاً به مقوله «ایجاد» انگیزه توجه نموده و به مقابله با انگیزه‌های منفی به‌عنوان یک چالش انگیزشی، بی‌توجه بوده‌اند. این نکته را از فراوانی اندک بررسی‌ها درباره «پیامدهای منفی» انگیزش نیز می‌توان فهم نمود. شایان ذکر است که این پژوهش، با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود. از جمله: (۱) عدم بررسی بخشی از یافته‌های پژوهشی، به دلیل حذف بعضی مقالات بر مبنای معیارهای انتخاب و در دسترس نبودن متون برخی مقالات. (۲) عدم تناسب کاربرد برخی عناوین در پیشینه پژوهش؛ مانند استفاده از «مولفه» برای تبیین عوامل و نیز «راهبرد» برای شرح بایسته‌ها. از سوی دیگر پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، پیشینه مطالعاتی در حوزه انگیزش نیروی انسانی، از جنبه صحت روش و محتوا مورد ارزیابی قرار گیرد؛ همچنین انتظار می‌رود در مطالعات بعدی، پژوهش‌هایی در راستای مرتفع ساختن کاستی‌های استخراج شده در پژوهش حاضر، صورت پذیرد.



شکل ۳. کاستی‌های پژوهشی در مطالعات کیفی پیرامون انگیزش نیروی انسانی (براساس پژوهش حاضر)

## کاربست‌های سازمانی

به نظر می‌رسد که عناصر انگیزشی موجود در مطالعات کیفی و نیز کاستی‌های مفهومی در این عرصه، دارای کاربردهای سازمانی است که برای مدیران به منظور مواجهه مطلوب با انگیزش کارکنان، قابل توجه است و می‌توان به مهمترین نکات آن اشاره نمود:

(۱) «مبانی انگیزشی» بنیادهای فکری مدیران را می‌سازند و این اثر در عملکرد آنان جلوه می‌یابد. مثلاً در مبنای انسان‌شناسی، مدیرانی که مانند نظریه X، انسان را موجودی ذاتاً بی‌انگیزه می‌پندارند؛ طبیعتاً بهبود انگیزش آنان را دشوارتر تلقی می‌کنند. همچنین در اثر بی‌توجهی به مبانی ارزش‌شناسی، ممکن است از شیوه‌های نامطلوب برای انگیزه‌بخشی استفاده شود.

(۲) شناخت «سازه انگیزش» توسط مدیران، شرط مهمی برای اتخاذ سیاست‌های انگیزشی مناسب در سازمان است؛ مثلاً توجه به اقسام انگیزه و نیاز، مسبب آن است که مدیر در ارضای نیاز مادی کارکنان منحصر نشده و به انگیزه معنوی و متعالی هم توجه نماید؛ و یا در جهت‌گیری انگیزش، به انگیزه بیرونی اکتفا نکرده و راهبردهای برانگیختگی درونی را به کار بندد.

(۳) «بایسته‌های انگیزش» عنصر کلیدی و ضروری برای تحقق انگیزش مطلوب در افراد تلقی می‌شود. مدیران پای‌بند به این بایسته‌ها، علاوه بر این که تحریکات مناسبی را در فرآیند انگیزشی رقم می‌زنند؛ در این مسیر، برای افراد، سازمان و جامعه، انحراف و آسیبی ایجاد نمی‌کنند.

(۴) «اهداف انگیزشی» به جهت‌گیری افراد در سازمان کمک نموده و به وظایف آنان انسجام می‌بخشد. این جهت‌دهی ممکن است معطوف به اهداف خود مدیران در رهبری انگیزه‌های افراد بوده و یا به هدف‌گذاری انگیزشی برای کارکنان توسط مدیران مرتبط باشد.

(۵) با شناخت و به کارگیری «روش‌های انگیزشی» مناسب، مدیر می‌تواند بر انگیزش کارکنان موثر واقع شود. به نظر می‌رسد نمی‌توان به طور خاص روشی را منحصر در افزایش، کاهش یا ثبات انگیزش تلقی نمود؛ زیرا به موجب تفاوت‌های فردی و موقعیتی، روش‌های گوناگون، کارکردهای متعددی در انگیزش دارند.

۶) مدیران با تقویت و توسعه «عوامل ایجابی» انگیزش و کنترل و مهار «عوامل سلبی» آن، تحقق این فرآیند را تسهیل می‌کنند. این نقش آفرینی ممکن است به صورت مستقیم باشد؛ مانند انگیزه‌بخشی از طریق تغییر ساختار سازمان؛ و یا به‌طور غیر مستقیم مانند رایزنی با نهادهای مافوق به منظور بازنگری در قوانین منجر به بی‌انگیزگی.

ظهور «پیامدهای انگیزش» اجتناب‌ناپذیر است و به خود فرد، سازمان و یا جامعه بازمی‌گردد. برنامه‌ریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل توسط مدیر سازمان نیز برای گسترش یا جلوگیری از این پیامدهاست. به‌طور مثال، بی‌انگیزگی ناشی از ادراک بی‌عدالتی سازمانی، موجب کاهش عملکرد شغلی می‌شود؛ و مدیر با بودجه‌ریزی مبتنی بر عملکرد، می‌تواند از این پیامد بکاهد.

## فهرست منابع

- اسماعیلی، زینب. زاهدی، شمس. کوشکی جهرمی، علی رضا. حضوری، محمد جواد. (۱۴۰۳). «شناسایی پیشایندها و پیامدهای انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه با نگاهی بر نظریه انتظار وروم». پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۱۶ (۳۱): ۲۱۵-۲۴۵.
- بابائی نیلوثی، فهیمه. عطایی، محمد. الوانی، مهدی. حمیدی، ناصر. (۱۴۰۳). «ارائه مدل نگاشت شناختی فازی سیستم انگیزش منابع انسانی در دانشگاه‌های نسل چهارم». مدیریت توسعه و تحول. ۱۵ (۵۴): ۱-۲۳.
- باقری، خسرو. (۱۳۸۸). «نگاهی دوباره به تربیت اسلامی». ج ۱. تهران: انتشارات مدرسه.
- بهنام‌فر، محمود. درویشی، صیاد. (۱۴۰۳). «مرور نظام‌مند پژوهش‌های ارتقای انگیزه کارکنان پلیس به روش فراترکیب». منابع انسانی ناجا. ۱۸ (۷۶): ۱۴۵-۱۷۸.
- بوذری‌نژاد، یحیی. زرعیما، شاهین. (۱۴۰۱). «نقد پژوهش‌های تجربی و پوزیتیویستی در علوم اجتماعی، با تکیه بر آراء تنودور آدورنو». سیاست پژوهی تحول در علوم انسانی. ۱ (۴): ۳۱-۷.
- بیرمی‌پور، علی. اچرش، شیدا. (۱۴۰۱). «مرور سیستماتیک اثرات پاداش‌دهی در مدارس کشور». مطالعات برنامه درسی. ۱۷ (۶۵): ۱۷۹-۲۱۴.
- پیتتریچ، پال. آر. شانک، دیل. اچ. (۱۳۹۶). انگیزش در تعلیم و تربیت: نظریه‌ها، تحقیقات و کاربردها. ترجمه مهرناز شهرآرای. تهران: علم.
- تقوایی، مریم. (۱۴۰۲). «ارائه مدل انگیزشی و ارائه راه‌کارهای مناسب برای بهبود و تقویت مؤلفه‌های انگیزشی کارکنان در شرکت مدیریت تولید برق لوشان». رویکردی نو بر آموزش کودکان. ۵ (۲): ۱۷۷-۱۹۸.
- جعفری و همکاران. (۱۳۹۱). «عوامل انگیزشی ارتباطات اثربخش در سازمان‌های دانش‌محور». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۳ (۱): ۱۴۱-۱۶۵.
- حاجی پور، محمد. امیرخانی، طیبه. (۱۴۰۰). «مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها». مطالعات مدیریت دولتی ایران. ۴ (۱): ۸۷-۱۱۲.
- حاجی‌زاده، حاجت. مکوندی، فواد. امیرنژاد، قنبر. (۱۴۰۰). «طراحی الگوی مربی‌گری مدیران عملیاتی شرکت صنایع پتروشیمی خلیج‌فارس در راستای انگیزش نیروی انسانی». آموزش و توسعه منابع انسانی. ۱۹ (۸): ۷۷-۵۲.
- حیدری رستمی، محمدرضا. صفاریان همدانی، سعید. تقوایی یزدی، مریم. (۱۴۰۳). «ارائه الگوی ارزیابی نقش میانجی انگیزه ذاتی در رابطه بین رهبری اخلاقی و رفتار خلاقانه کارکنان در مدیریت درمان تأمین اجتماعی استان مازندران». علوم پزشکی صدرا. ۱۲ (۴): ۵۲۸-۵۴۲.

- حیدری، ژیلا. نظریور، محسن. (۱۳۹۷). «بررسی موانع معلمان در ارتقای نیازهای روان‌شناختی اساسی دانش‌آموزان مقطع متوسطه اول». آموزش پژوهی. ۴ (۱۶): ۸۱-۹۸.
- دانایی‌فرد، حسن. حسن‌زاده، علیرضا. سالاریه، نورا. (۱۳۸۹). «طراحی سنجح اندازه‌گیری بی‌تفاوتی سازمانی: پژوهش ترکیبی». اندیشه مدیریت راهبردی. ۴ (۲): ۷۹-۹۹.
- رجایی، اعظم. نادى، محمدعلی. منشی، غلامرضا. (۱۴۰۰). «شناسایی مؤلفه‌های انگیزشی-دلبستگی به مدرسه در دانش‌آموزان پایه دهم». مدیریت بر آموزش سازمان‌ها. ۱۰ (۲): ۱۵۹-۱۸۶.
- رضاییان، علی. (۱۳۸۹). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- ریو، جان مارشال. (۱۳۹۸). انگیزش و هیجان. ترجمه یحیی سیدمحمدی. تهران: ویرایش.
- شریفی، سمیه. پورمیری، منصوره. (۱۴۰۳). «مرور نظام‌مند مطالعات مرتبط با انگیزش شغلی کارکنان در ایران». مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی و هشتمین همایش ملی مدیریت، روان‌شناسی و علوم رفتاری. ۶۶۷-۶۸۸.
- صدوقی، مجید. (۱۳۸۷). «معیارهای ویژه ارزیابی پژوهش کیفی». روش‌شناسی علوم انسانی. ۱۴ (۵۶): ۷۲-۵۵.
- صغری، محسن. سنایی نسب، هرمز. پاکپور حاجی‌آقا، امیر. (۱۳۹۲). «چگونه یک مرور سیستماتیک در زمینه سلامت انجام دهیم: یک مرور توصیفی». آموزش بهداشت و ارتقای سلامت. ۱۱ (۱): ۵۱-۶۱.
- صفرلو، شیرزاد. وظیفه، زهرا. قاسمی، محمد. کشته‌گر، عبدالعلی. (۱۴۰۳). «طراحی الگوی انگیزشی با رویکرد نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر». پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۶ (۳): ۱۱۵-۱۴۸. [Dor: 20.1001.1.20084528.1403.16.3.4.3](https://doi.org/10.1001.1.20084528.1403.16.3.4.3)
- صلواتیان، سیاوش. گودرزی، غلامرضا. ترشیزی، احسان. (۱۴۰۰). «مدیریت استعدادها در سازمان‌های رسانه‌ای: عوامل مؤثر بر انگیزش استعدادها برای فعالیت در سازمان صداوسیما». مدیریت بهره‌وری. ۲ (۱۵): ۲۰۴-۲۲۷.
- ضیایی‌ثریا، امیری، محمدرضا. شریف مقدم، هادی. فیاضی، بی بی مرجان. (۱۳۹۶). «شناسایی ابعاد فرهنگ سازمانی مؤثر بر انگیزش شغلی در کتابخانه‌های عمومی ایران: تحلیل محتوای کیفی». ارگونومی. ۵ (۲): ۲۶-۳۳.
- عاشوری، مهدی. (۱۳۹۲). بررسی فلسفی، فرهنگی و اجتماعی تولید و تکوین علوم انسانی اسلامی (درس‌گفتارهای دوره فلسفه علوم انسانی عبدالحسین خسروپناه و حمید پارسانیا). تهران: موسسه پژوهشی حکمت و فلسفه ایران.
- عبودی، جلال. نظریورفرد، حامد. (۱۳۹۹). «مطالعه و بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد علاقه‌مندی و انگیزش در دانش‌آموزان دوره دوم متوسطه به درس شیمی». پژوهش در آموزش شیمی. ۲ (۴): ۷۳-۹۶.

- عدالتخواه، حسن. تذکری، زهرا. موحدپور، آسیه. مهدوی، عبدالله. کریم‌اللهی، منصوره. (۱۳۹۸). «عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل: یک مطالعه کیفی». *آموزش در علوم پزشکی*. ۱۹ (۳۸): ۳۴۷-۳۵۸.
- عینی‌پور، جواد. افشار، علی. سوری، احمد. (۱۴۰۰). «تعیین الگوی تأثیر عوامل هویتی دانشگاه بر چرخه انگیزش - یادگیری مادام‌العمر دانشجویان پالیس». *طب انتظامی*. ۱۰ (۳): ۲۰۹-۲۱۸.
- غیاثوندیان، شهرزاد. ورعی، شکوه. یادگاری، محمد علی. پوررحیمی، اکبر. آقاجانلو، علی. (۱۳۹۶). «مدیریت کلاس درس برای آموزش دانشجویان بی انگیزه». *مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش علوم پزشکی یزد*. ۱۲ (۲۱): ۱۲-۲۶.
- فرج زاده، زهرا. نصیری، احمد. (۱۴۰۱). «تجارب مدیران پرستاری از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی: یک مطالعه کیفی». *آموزش پرستاری*. ۱۱ (۳): ۴۲-۵۲.
- فرح‌بخش، سعید. (۱۳۹۱). *مدیریت روابط انسانی: سازمان‌های آموزشی*. تهران: آبیژ.
- قربانی، علی. عبدی، جهان. (۱۳۹۹). «طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه‌ها: اصول، استراتژی‌ها و پساایندها». *مدیریت سازمان‌های دولتی*. ۹ (۱): ۷۷-۹۰.
- کرمی، مرتضی. فرح‌بخش، کیومرث. عباس‌پور، عباس. رضایت، غلامحسین. (۱۳۹۷). «کارآمدی مدیران آموزشی مبتنی بر توانایی‌های شناختی و انگیزشی - هیجانی (مطالعه موردی: مدیران آموزشی یک سازمان نظامی)». *آموزش علوم دریایی*. ۵ (۴): ۲-۲۱.
- گال، مردیت. بورگ، والتر. گال، جوئیس. (۱۳۸۴). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روانشناسی*. ترجمه جمعی از مترجمین به اهتمام احمدرضا نصر. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.
- گنجعلی، اسداله. (۱۳۹۸). «طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی». *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*. ۹ (۳): ۶۱-۸۷.
- لاوسن، رابرت بی. شن، زنگ. (۱۳۸۱). *روانشناسی سازمانی رفتار سازمانی (مبانی و کاربردها)*. ترجمه رمضان حسن‌زاده، مجتبی طبری، ترانه عنایتی و منوچهر نوری. تهران: ساوالان.
- لطفی، احسان. آبیانغی اصفهانی، سعید. (۱۴۰۰). «مدل مدیریت عوامل انگیزش فردی، تیمی و سازمانی در توسعه نوآوری‌های شاخص (مطالعه موردی: ۴ شرکت در شهرک صنعتی توس مشهد)». *مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی*. ۲ (۴): ۴۲۰-۴۳۳.
- مرزبانی، علیرضا. سبحانی، پرویز. کامران، ترانه. «تحلیلی بر نقش مدیریت در کارآمدی و ارتقا انگیزش کارکنان فرماندهی مرزبانی به میانجی روش‌گراند تئوری». *علوم و فنون مرزی*. ۲ (۳۳): ۹۳-۱۲۱.
- مصرآبادی، جواد. یارمحمدزاده، پیمان. عظیم‌پور، احسان. (۱۳۹۷). «مدل علی تأثیر انگیزش شغلی خودتعیین‌گری معلمان بر به کارگیری راهبردهای آموزشی و انضباطی». *آموزش و ارزشیابی*. ۱۱ (۴۱): ۱۹-۱۳.

- مورهد، گریگوری. گریفین، ریکی. (۱۳۹۸). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. تهران: مروارید.
- مومنی‌راد. اکبر. علی‌آبادی، خدیجه. فردانش، هاشم. مزینی، ناصر. (۱۳۹۲). «تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج». اندازه‌گیری تربیتی. ۴(۱۴): ۱۸۷-۲۲۲.
- نیازآذری، کیومرث. (۱۳۸۶). رویکردهای رفتاری در نظام‌های آموزشی. تهران: نشر شیوه.
- نیازی، محسن. (۱۳۹۱). «روش‌های تحقیق تلفیقی، جنبش سوم روش‌شناختی در علوم اجتماعی». مطالعات اجتماعی ایران. ۵ (۲): ۱۵۸-۱۸۱.
- هوی، وین. میسکل. سیسیل. (۱۳۹۶). مدیریت آموزشی؛ تئوری، تحقیقی و عمل. ترجمه میرمحمد سیدعباس-زاده. ارومیه: دانشگاه ارومیه.

- Al Rosid, M., Hidayati, T. & Anwar, M. (2024). "The Chancellor's Spiritual Leadership in Increasing Work Motivation of Lecturers and Employees". **Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**. 9(2): 399-414.
- Allen, Jennifer L., Bird, Elisabeth, Chhoa, Celine Y. (2018). "Bad Boys and Mean Girls: Callous-Unemotional Traits, Management of Disruptive Behavior in School, the Teacher-Student Relationship and Academic Motivation". **Frontiers in Education**. 3 (108): 1-16.
- Armstrong, Michael (2007). **A Handbook of Employee Reward Management and Practice**. Kogan Page Publishers.
- Attride-stirling, Jennifer. (2001). **Thematic network: an analytic tool for Qualitative research**. SAGE Publisher.
- Belrhiti, Z. Van, Damme W. Belalia A, et al. (2020). "Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: a realist evaluation". **BMJ Open**. 2 (10): 1-17.
- Boone, Louis E. Kurtz, David L. Canzer, Brahm. (2021). **Contemporary Business**. Published by John Wiley & Sons.
- Bright, D. S. Cortes, A. H. (2024). **Principles of management**. OpenStax.
- Burgess, Annette. Van Diggele, Christie. Mellis, Craig. (2015). "Students as facilitators in a teacher training program: motivation for leadership roles". **Advances in Medical Education and Practice**. 6: 615-620.
- Çetinkaya, A. Arastaman, G. (2023). "The role of motivation to lead in teacher leadership". **Qualitative Research in Education**. 35: 256-277.
- Cybellium. (2024). **Motivation in Management Study Guide A Comprehensive Guide to Understanding Motivation in Management**. Cybellium Ltd Publisher.
- Deci, Edward L. Ryan, Richard M. (2004). **Handbook of self-determination research**. University of Rochester Press.
- Graham, Sandra. Talor, April Z. (2016). Attribution theory and motivation in School. In Kathryn R. Wentzel. David B. Miele (Eds). **Handbook of Motivation at School**. (pp 11-). Published by Routledge.
- Hasanah, Mila. (2022). "Hybrid Learning Management as a Strategy to Improve Learning Motivation in Higher Education". **Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**. 6 (2): 490-500.

- Imadoğlu, Tuğba. Kurşuncu, Rabia Sultan. ÇAVUŞ, Mustafa Fedai. (2020). "The Effect of Glass Ceiling Syndrome on Women's Career Barriers in Management and Job Motivation". **HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration**. 11(2): 85-99.
- Jaaska, Elina. Lehtinen, Jere. Kujala, Jaakko. Kauppila, Osmo. (2022). "Game-based learning and students' motivation in project management education". **Project Leadership and Society**. 3. 1-13.
- Johnson, LJ. Schopp, LH. Waggle, F. Frantz, JM. (2020). "Challenges experienced by community health workers and their motivation to attend a self-management programme". **African Journal of Primary Health Care & Family Medicine**. 14(1):1-9.
- Kavita, Singh. (2015). **Organizational Behaviour: Text and Cases**. Vikas Publishing House.
- Lefrançois, Guy R. (2019). **Theories of Human Learning**. Published by Cambridge University Press.
- Locke, Edwin A. Latham, Gary P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation". **American Psychologist**. 57 (9): 705-717.
- Maslow, Abraham. H. (2019). **A Theory of Human Motivation**. General Press.
- Mathauer, Inke. Imhoff, Ingo. (2006). "Health worker motivation in Africa: the role of non-financial incentives and human resource management tools". **Human Resources for Health**. 4 (24): 1-17.
- Miller Jr, Harold L. (2016). **The SAGE Encyclopedia of Theory in Psychology**. SAGE Publisher.
- Mulleta, A.D. Kebede, A.M. Donis, K. Tessema, D. (2019). "Academic Staffs' Motivation for Leadership Service in Higher Learning Institutions: the Case of Four Public Universities in Ethiopia". **Ethiopian Journal of Science and Sustainable Development**. 6(1):38-47.
- Nkosi-Gondwe, T. Robberstad, B. Blomberg, B. Phiri, KS. Lange, S. (2018). "Introducing post-discharge malaria chemoprevention (PMC) for management of severe anemia in Malawian children: a qualitative study of community health workers' perceptions and motivation". **BMC Health Serv Res**. 18(1): 1-15.
- Patel, Jayshil J. Hill, Aileen. Lee, Zheng-Yii. Heyland, Daren K. Stoppe, Christian. (2022). "Critical Appraisal of a Systematic Review: A Concise Review". **Critical Care Medicine**. 50(9): 1371-1379.
- Pride, William M. (2018). **Business, Loose-leaf Version**. Published by Cengage Learning.
- Putri, Abdul Malik. Putri, Liza Diniarizky. Utomo, Wisnu Prasetya. (2024). "The Role of Leadership and Communication Competence in Increasing Learning Motivation in the Kampus Mengajar Program". **Leadership in Organizations**. 6 (1): 86-103.
- Rahayu, W.A. Kala'lembang, A. (2022). "Analysis of institutional policies on the personality and quality of human resources in maintaining teacher productivity and motivation during the pandemic". **Management and entrepreneurship: trends of development**. 3(21): 25-33.
- Rifai Siregar, Ahmad. Mahmud Siregar, Jodi. Ramadhani, Nadya. Matondang, Nur Halimah. Rahman, Arif. Setiawan, Deny. (2024). "Exploration of The Principal's Transformational Leadership Style in Increasing Teacher Motivation". **Didaktika: Jurnal Kependidikan**. 13(2): 1655–1662.
- Rodulfo, Juan. (2018). **Why Maslow: How to use his Theory to Stay in Power Forever**. Published by Juan Rodulfo.
- Rozi, F. Qomariyah, T. (2022). "Management of increased learning motivation spiritual guidance in optimizing student learning outcomes in madrasah". **Managere: Indonesian Journal of Educational Management**. 4(3): 290–300.

- Schunk, Dale H. Usher, Ellen L. (2012). *Social cognitive theory and motivation*. In Richard M, Ryan (Eds). **The Oxford Handbook of Human Motivation**. (pp. 13-27). USA: Oxford University Press.
- Shula, M. (2023). "Principals' servant leadership practices and teacher motivation: Perspectives from South African rural schools' context". **Perspectives in Education**. 41(4): 162-176.
- Usher, Ellen. Morris, David B. (2011). *Academic motivation*. In Norbart M. Seel (Eds). **Encyclopedia of the Sciences of Learning**. (pp. 36-39). Springer Science & Business Media.
- Wijaya, Candra. Adyanto, Poniman. Darno. Yulinar. Fadli, M. (2022). "Management of Islamic Education Institutions in Motivation and Decision Making". **Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan**. 14 (1): 687-696.
- Zajda, Joseph. (2023). **Globalization and Dominant Models of Motivation Theories in Education**. Published by Springer Nature Switzerland.
- Zuni Murningsih, Selvia. Agus Purwanto, Nurtanio. Ikhwan, Muh. Saidil. (2024). "How Teacher leadership in increasing student learning motivation in Islamic Education, why must be conducted?". **Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan**. 20 (1): 55-65.

