

Designing an Employee Motivation Development Model (Qualitative Research with Data-Based Method)

Abstract

Objective: Human resources are the most important competitive advantage and organizational capital, and employees are considered the main source of change, creativity, learning, and innovation. Given that today's employees of organizations have many problems in their lives and careers, planning to develop and motivate employees is strongly felt. Accordingly, the present study was conducted with the aim of developing an employee motivation model in the Persian Gulf Bidboland Gas Refining Company.

Methodology: A qualitative method and a data-based theory strategy were used to conduct the study. The study field included all experts, specialists, and senior managers in the field of human resources and familiar with the Persian Gulf Bidboland Gas Refining Company, and 17 of them were interviewed using the theoretical sampling method. The research tool was a semi-structured interview. Open, axial, and selective coding methods were used to analyze the qualitative findings.

Findings: The results of the study showed that "intrinsic motivation and job motivation" were considered as the central categories, "organizational factors, management and leadership factors, job factors and material and welfare factors" as causal conditions, "human resource management strategies and employee personal development" as strategies, "employee group and organizational culture and atmosphere" as the context, "organizational maturity and excellence and organizational structure" as intervening conditions.

Conclusion: Paying attention to these categories can cause individual and organizational consequences in the Persian Gulf Bidboland Gas Refining Company. This model can be very effective and beneficial in improving the quality of human resource management and employee motivation in gas and oil companies and can contribute significantly to improving motivation, developing human resource management, and organizational productivity.

Keywords: Human resource development, motivation, employee motivation, Bidboland Persian Gulf Gas Refining Company.

طراحی مدل توسعه انگیزش کارکنان (پژوهشی کیفی با روش داده‌بنیاد)

چکیده

هدف: منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و کارکنان به عنوان منبع اصلی تغییر، خلاقیت، یادگیری و نوآوری در نظر گرفته می‌شوند. با توجه به اینکه امروزه کارکنان سازمان‌ها با مشکلات زیادی در امور زندگی و شغلی دارند، برنامه‌ریزی در جهت پرورش و ایجاد انگیزش کارکنان، به شدت احساس می‌شود. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس انجام شد.

روش‌شناسی: برای انجام پژوهش از روش کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد استفاده گردید. میدان مطالعه، تمام صاحب‌نظران، خبرگان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و آشنا با شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری با ۱۷ نفر از آن‌ها مصاحبه انجام شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود.

برای تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی از روش کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد "انگیزش درونی و انگیزش شغلی" به عنوان مقوله‌های محوری، "عوامل سازمانی، عوامل مدیریتی و رهبری، عوامل شغلی و عوامل مادی و رفاهی" به عنوان شرایط علی، "استراتژی‌های مدیریت منابع

انسانی و توسعه فردی کارکنان" به عنوان راهبردها، مقوله‌های "گروه کارکنان و فرهنگ و جو سازمانی" به عنوان بستر، "بلوغ و تعالی سازمان و ساختار سازمانی" به عنوان شرایط مداخله‌گر مطرح شدند. نتیجه: توجه به این مقوله‌ها می‌تواند باعث پیامدهای فردی و سازمانی در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس باشد. این مدل می‌تواند در راستای بهبود کیفیت مدیریت منابع انسانی و انگیزش کارکنان در شرکت‌های گازی و نفتی بسیار موثر و سودمند باشد و به بهبود انگیزش، توسعه مدیریت منابع انسانی و بهره‌وری سازمانی کمک شایانی نماید.

واژه‌های کلیدی

توسعه منابع انسانی، انگیزش، انگیزش کارکنان، شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس.

مقدمه

در دنیای پررقابت امروز، توسعه انگیزش کارکنان به عنوان یکی از کلیدی‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمانی شناخته می‌شود. انگیزه نه تنها محرک بهره‌وری و تعهد فردی است، بلکه سنگ‌بنای تحول سازمانی و دستیابی به اهداف بلندمدت سازمان به شمار می‌رود. با این حال، بسیاری از سازمان‌ها با چالش‌های جدی در حوزه انگیزش نیروی انسانی روبه‌رو هستند و چالش اصلی بسیاری از سازمان‌ها، خلق و تداوم الگوهایی است که بتوانند به صورت نظام‌مند و پویا، انگیزه کارکنان را در سطوح مختلف توسعه دهند. یکی از سازمان‌هایی که در تولید انرژی و اقتصاد کشور نقش مهم اساسی دارند شرکت‌های وابسته به نفت و پالایش گاز هستند؛ سال‌های بسیاری است که بخش نفت و گاز و پتروشیمی در اقتصاد ایران، عمده درآمد ملی کشور را تأمین می‌کند. در واقع این بخش در اقتصاد کشور نقش مسلط را بازی می‌کند (مهرگان و همکاران، ۱۳۹۸). امروزه اهمیت بهره‌وری منابع انسانی و لزوم بررسی آن با توجه به گسترش سطوح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، تنوع سلیقه‌ها و کمبود منابع و پدیده‌های اجتماعی بر کسی پوشیده نیست. از آنجا که عنصر اصلی در ایجاد توسعه بهره‌وری، نیروی انسانی است و با توجه به اینکه صنعت نفت و گاز و پتروشیمی مهم‌ترین و استراتژیک‌ترین صنعت ایران است، توسعه بهره‌وری نیروی انسانی در این صنعت، می‌تواند برای رسیدن به رشد اقتصادی و اهداف بلندمدت کشور گام‌های بلندی برداشت. پس امروزه سازمان‌ها، کلید موفقیت خود را در سرمایه‌گذاری در منابع انسانی می‌دانند (Abdullah et al, 2025) و بهبود انگیزش منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد مهم به منظور نیل به موفقیت سازمان و بهره‌وری به حساب می‌آورند. در عصر جدید در سطح جهان نمی‌توان سازمانی را یافت که رشد مستمر، بهره‌وری و موفقیت‌پذیری را تجربه کرده باشد مگر اینکه توسط کارکنانی با انگیزه انجام فعالیت نمایند (O'Toole et al, 2023). مدیران توانمند و کارآمد امور منابع انسانی می‌توانند ضمن پذیرش شیوه‌های نوین در ایجاد انگیزش در اداره امور سازمانی، مشکلات کارکنان را حل کرده و زمینه تحول بنیادین را در جهت ایجاد تحرک و پویایی سازمانی فراهم کنند (Aljassar & Altammar, 2020).

کارکنانی که بی‌انگیزگی را تجربه کرده‌اند، این تفکر را دارند که کار فرمایان‌شان، آن‌ها را رها کرده‌اند. کاهش انگیزه مقدمه‌ای برای بسیاری از پیامدهای کاری نامطلوب مانند کاهش رضایت شغلی، استرس بالا و ضعف عملکرد می‌باشد (Homberg et al, 2019). امروزه کارکنان بیشتری در دنیای کار دچار این احساس می‌شوند که نمی‌توان در سلسله‌مراتب سازمان پیشرفت کرد. در چنین محیطی فلات‌زدگی شغلی یکی از منابع اصلی ایجاد استرس در محیط کار به شمار می‌آید. کارکنانی که احساس می‌کنند به نقطه‌ای رسیده‌اند که دیگر امکان ارتقا و پیشرفت برای آن‌ها وجود ندارد انگیزه کار کردن خود را از دست می‌دهند (Jung & Tak, 2018)؛ همچنین عواملی همچون فقدان نظام پاداش مؤثر، نبود مسیر پیشرفت شغلی شفاف، ارتباطات ضعیف داخلی و کم‌توجهی به

تعادل کار و زندگی، از جمله موانعی هستند که نه تنها سطح انگیزه کارکنان را کاهش می‌دهند، بلکه می‌توانند به کاهش بهره‌وری و افزایش تمایل به ترک خدمت منجر شوند. در طی سال‌های اخیر، انگیزش منابع انسانی به مسئله‌ای اساسی در سازمان‌ها تبدیل شده است؛ هم‌چنین، مدیران، باید توجه خاصی را به اثرات منفی این موضوع بر روی عملکرد کارکنان و کارایی سازمانی، داشته باشند (Choudhary et al, 2020). سطح انگیزش کارکنان در شیوه ارائه خدمت، نظم و ضوابط حاکم بر سازمان، میزان جابجایی و غیبت و ... نمایان می‌شود. این طور به نظر می‌رسد که عوامل مختلفی از جمله حقوق و دستمزد ناکافی، جو سازمانی، محیط و فضای فیزیکی کار، حجم کار زیاد، تقسیم نادرست کار در کاهش انگیزه کارکنان تاثیر داشته باشد. در نتیجه پیامدهایی که این کمبودها برای سازمان تحمیل می‌کند، می‌تواند مواردی از قبیل پایین بودن بهره‌وری، عدم تمایل به کار، کم‌کاری، غیبت زیاد و ترک شغل باشد. در این راستا هدف اساسی پژوهش حاضر ارائه مدل توسعه انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس است.

در تمام دنیا ایجاد انگیزه یکی از بزرگترین دغدغه‌های مدیران است. در دنیای امروز که علم و فناوری به سرعت در حال پیشرفت است و در شرایطی که نیازها و انتظارات کارکنان تغییر کرده است، داشتن کارکنان کوشا، مبتکر و مولد یکی از مهم‌ترین آرمان‌های هر مدیری است (کعب‌عمیر و همکاران، ۱۳۹۹). علاوه بر این، سازمان‌ها بر اساس کیفیت فناوری و منابع انسانی خود در آینده به رقابت خواهند پرداخت (Fiss, 2011). در چنین رقابتی، نیروی کار با انگیزه بالا یک سرمایه استراتژیک مهم محسوب می‌شود. بنابراین برای ایجاد انگیزه در کارکنان باید نیازها، اهداف، انتظارات و ارزش‌های افراد امروزی را شناخت تا برای شناخت آن‌ها بتوان ساختار انگیزشی کارکنان را شناسایی کرد و برنامه‌های انگیزشی مناسبی برای هر سازمان طراحی و اجرا کرد. سازمان‌های پیشرو و موفق جهان، وجوه تمایز مختلفی با سایر شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی دارند. یکی از این وجوه تمایز آن است که در تمام شرکت‌های برتر، برنامه‌هایی منظم، جدی و پیگیر برای انگیزش طراحی شده و در دست اجراست که از حمایت مستقیم مدیران این سازمان‌ها برخوردارند (Abdullah et al, 2025). برنامه انگیزش کارکنان می‌تواند راهبردی برای ایجاد علاقمندی منابع انسانی و رضایت کارکنان موجود تعیین کند، نیروی انسانی جدید را توجیه کند، رویارویی با تحولات سازمان را آسان‌تر کند و روش‌ها و گزینه‌های جدیدی را در محیط جدید پیشنهاد کند. انگیزش کارکنان به طور اخص از این جهت حائز اهمیت است که کیفیت کار و تعهد و رضایت کارکنان یکی از مهمترین عوامل موفقیت مداوم سازمان است. از این رو استفاده از یک راهکار نظام‌مند برای انگیزش کارکنان امری ضروری است (King, 2017).

در سال‌های اخیر سازمان‌های صنعتی با اتخاذ رویکردی آینده‌نگر، و با هدف توسعه و توانمندسازی و هم‌چنین مدیریت مسیر شغلی کارکنان و مستعدین، اقدام به تدوین مدل‌های انگیزشی و برنامه‌های افزایش انگیزش کارکنان در مقاطع مختلف زمانی نموده‌اند. با در نظر داشتن این هدف، چندین پروژه مختلف که بعضاً از لحاظ مفاهیم، پارادایم‌ها و نظام اجرایی با یکدیگر تفاوت داشته‌اند، طراحی و اجرا شده است (Dan Liut et al, 2019). به منظور ایجاد هماهنگی میان اقدامات صورت پذیرفته و ایجاد یک مسیر فکری مشخص، نیاز بوده است تا با بازنگری فعالیت‌های انجام شده و با استفاده از مفاهیم و متون تخصصی موجود در این زمینه، یک مدل بومی کاملاً اختصاصی در جهت افزایش انگیزش برای کارکنان سازمان‌های بزرگ بازطراحی شود و بر مبنای آن روش و ابزارهای متناسب و هم‌چنین فرآیند مطلوب در راستای انگیزش کارکنان در سازمان مهندسی و ایجاد شود. ایجاد انگیزش در کارکنان شرکت گاز بیدبلند خلیج فارس یک فعالیت چالشی است و تلاش و جدیت پیچیده‌ای را طلب می‌کند. کارکنانی که برای وظایف خود انگیزه‌ای نداشته باشند باعث مختل شدن اهداف و مأموریت‌های شرکت می‌شوند (ستوده و همکاران، ۱۳۹۹)؛ چالش‌های انگیزشی در دوران جدید را در مواردی همچون نکات زیر می‌توان بر شمرد، تغییرات و تحولات اقتصادی، تغییرات و جابجایی‌های جمعیت شناختی، مسائل چندفرهنگی فزاینده و پدید آمدن فرهنگ‌های

مختلف، رقابت‌های جهانی فزاینده، برون سپاری، ساختاردهی‌های مجدد سازمانی و وضع مقررات گسترده. بنابراین فرآیند ایجاد انگیزش کارکنان نیز در سال‌های آتی نیز همچنان به فرایندی مهم و بحرانی‌تر تبدیل می‌گردد و به یک برنامه انگیزشی هدفمند با رویکردی جامع نیاز است (Mountford & Cai, 2024).

به دلیل نبود اطلاعات کافی در مورد عوامل تعیین کننده انگیزه شغلی، سازمان‌ها تاکید زیادی بر محرک‌های مالی برای تشویق و ترویج رفتارهای مثبت دارند. حتی اگر از محرک‌های مالی به صورت شفاف و عمومی استفاده نشود، فلسفه اساسی برنامه‌های تغییر در سازمان‌ها اغلب نشان می‌دهد که پول یک انگیزه مهم و کلیدی در محیط کار است (کعب‌عمیر و همکاران، ۱۳۹۹). علیرغم پذیرش این واقعیت که مشوق‌های مالی می‌توانند تعیین‌کننده‌های مهمی در رابطه با انگیزه شغلی باشند، واضح است که آنها به تنهایی قادر به حل همه مشکلات مربوط به انگیزه شغلی نیستند (Kwon, & Jang, 2022). مسئله انگیزش منابع انسانی به دلیل ماهیت پیچیده رفتار انسان و نیز گستردگی علل و عوامل تأثیرگذار و پیچیدگی روابط متقابل اجزای سیستم با یکدیگر، مسئله‌ای از نوع مسائل پیچیده اجتماعی است (Hou et al, 2016)، مواجهه با چنین مسائلی به مدل جامع نیاز دارد. بنابراین موضوع اصلی در این پژوهش گسترش درک استراتژی‌ها، شرایط علی، عوامل مداخله‌گر و بسترهای ایجاد انگیزه کارکنان و همچنین پیامدهای مهم انگیزش است. شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس به عنوان یکی از سازمان‌های مهم حوزه پالایش گازی، مسئولیت حساس و خطیری را در مجموعه صنایع پتروشیمی خلیج فارس و حوزه انرژی کشور بر عهده دارد که نیاز به رضایت و انگیزش مدیران و کارکنان این مجموعه در جهت اهتمام جدی و تعهد به وظایف و اهداف شرکت را دوجندان می‌کند. به منظور ایجاد هماهنگی میان اقدامات صورت پذیرفته و ایجاد یک مسیر فکری مشخص، نیاز بوده است تا با بازنگری فعالیت‌های انجام شده و با استفاده از مفاهیم و متون تخصصی موجود در این زمینه، یک مدل بومی کاملاً اختصاصی در جهت افزایش انگیزش منابع انسانی برای کارکنان بازطراحی شود و بر مبنای آن روش و ابزارهای متناسب و همچنین فرآیند مطلوب در راستای انگیزش کارکنان در سازمان مهندسی و ایجاد شود. موضوع انگیزش کارکنان شرکت‌های پالایش گاز به اندازه کافی مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است و تاکنون الگویی جامع در حوزه انگیزش کارکنان این نوع سازمان‌ها ارائه نشده است؛ و با وجود اهمیت انکارناپذیر توسعه انگیزش کارکنان در ارتقای عملکرد سازمانی، مطالعات پیشین در این حوزه عمدتاً بر پایه الگوهای عمومی و خارجی شکل گرفته‌اند که قادر به تبیین عمیق چالش‌های بومی و شرایط ویژه شرکت‌های بزرگ صنعتی ایران مانند پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس نیستند.

آن چه در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته است آن است که توسعه انگیزش منابع انسانی شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس با انگیزش معلمان، مدیران دانشگاهی، کارکنان بانک و یا مدیران و کارکنان سایر سازمان‌ها متمایز است و این گروه حرفه‌ای باید مسیر توسعه انگیزشی خاص خود را طی نمایند و بهترین مرجع شناخت نیازهای این حرفه، خود مدیران و صاحب‌نظرانی هستند که سال‌ها با چالش‌های کارکنان این حرفه درگیر بوده‌اند (Mountford & Cai, 2024). در کل طبق مطالب فوق انگیزش کارکنان یکی از مقوله‌های بسیار مهم و اثرگذار سازمان‌ها است زیرا انگیزش منابع انسانی باعث اثرات مثبت و پایداری بر فرآیندهای اداری، شغلی و بهره‌وری شرکت و همچنین ارتقای کارایی کارکنان، رضایت شغلی، جذب و نگهداشت استعداد و رشد و تعالی سازمانی می‌شود. گذشته از این با توجه به شرایط ویژه شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس به لحاظ سیاست‌ها و ماموریت‌ها و شرایط شغلی و سازمانی خاص آن، مؤلفه‌های انگیزش منابع انسانی آن، متفاوت و وابسته با بافت است. بنابراین اگر چه برخورداری از مدیران و کارکنان با انگیزه و بانشاط در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس بسیار ضروری و بااهمیت است اما طراحی مدلی برای انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، می‌تواند یکی از ضرورت‌های انجام این پژوهش باشد. لذا سوال اصلی که محقق با انجام این پژوهش در پی پاسخ‌دادن به آن است

عبارت است از: مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس چگونه است؟ بنابراین در این پژوهش سعی شده است تا با استفاده از نظرات، اطلاعات، دانش و تجربه‌های صاحب‌نظران، خبرگان و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی و آشنا با شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس به این سوال پاسخ داده شود: مقوله محوری^۱ شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدام است؟

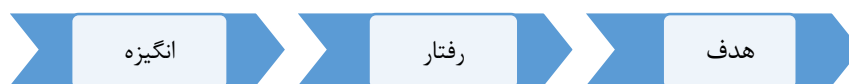
سازمان‌هایی که نتوانند زمینه‌های بهبود و توسعه انگیزش کارکنان خود را فراهم آورند علاوه بر اینکه استعدادهای فعلی خود را از دست می‌دهند، در آینده نیز با فقدان کارکنان باانگیزه، باکفایت و شایسته جهت پر کردن پست‌های سازمانی مواجه خواهند شد که این خود می‌تواند در درازمدت بر کارآمدی سازمان تأثیر بسزایی گذاشته و از آن بکاهد (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). موضوع "توسعه انگیزش کارکنان" اگرچه در ادبیات مدیریت به صورت گسترده مورد بحث قرار گرفته است، اما بیشتر پژوهش‌های پیشین در این حوزه، مبتنی بر الگوهای عمومی و نظریه‌های جهان‌شمول بوده‌اند که بدون توجه به بافت سازمانی-فرهنگی خاص، طراحی شده‌اند. شرکت‌های صنعتی-عملیاتی نظیر پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، با شرایط منحصربه‌فردی از جمله: محیط‌های پیچیده فنی، چالش‌های حفظ انگیزه در مشاغل سخت و تخصصی، و تأثیرپذیری از فرهنگ بومی و سازمانی ریشه‌دار، روبه‌رو هستند که الگوهای موجود انگیزشی قادر به تبیین کامل آنها نیست. از سوی دیگر، مطالعات تجربی-پیشین عمدتاً با استفاده از روش‌های کمی و آزمون فرضیه‌های ازپیش‌تعیین شده انجام شده‌اند و قادر به کشف عمیق و چندبعدی فرآیندهای انگیزش در بافت واقعی سازمان نبوده‌اند. این امر منجر به ایجاد یک شکاف نظری-تجربی شده است: عدم وجود الگویی بومی، نظام‌مند و زمینه‌محور که بتواند فرآیند توسعه انگیزش کارکنان را در شرکت‌های بزرگ صنعتی ایران با همه پیچیدگی‌های ذاتی آن تبیین کند. به همین دلیل، این پژوهش با به‌کارگیری روش داده‌بنیاد، در پی آن است که، بدون پیش‌فرض‌های نظری محدودکننده، به کشف نظام‌مند فرآیندها، مقوله‌ها و تعاملات موجود در زمینه انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس بپردازد، و الگویی توسعه‌ای و بومی ارائه نماید که هم در تئوری و هم در عمل، پاسخگوی نیازهای ویژه این سازمان باشد.

بررسی تحقیقات انجام شده نشان می‌دهد که در ارتباط با انگیزش کارکنان در شرکت‌های وابسته به صنایع نفت و گاز و پتروشیمی پژوهش‌چندانی انجام نشده است. بنابراین پرداختن به طراحی مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، ضرورت دارد تا بتوان در راستای اجرای موفق مدیریت مسیر شغلی و کارراهه، رضایت شغلی، کاهش ترک شغل، جذب و نگهداشت استعدادها، مدیریت استعداد، ارتقای کارایی و بهره‌وری و بهبود مدیریت منابع انسانی در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس تلاش کرد؛ و هم باید به الگوهای فرهنگی و بومی توجه داشت و هم لازم است شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس توسط کارکنان باانگیزه و دارای انرژی و نشاط لازم اداره شود. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به سیاست‌گذاران و مدیران منابع انسانی کمک نماید تا به انگیزش کارکنان به شیوه همه‌جانبه، جامع و کلی‌تر نگاه کنند و برنامه‌های تغییر را به شیوه‌ای طر نمایند که انگیزش کارکنان به گونه‌ای اثربخش‌تر ارتقاء یابد.

¹. Core Category
². Causal Conditions
³. Strategy
⁴. Context
⁵. Environment
⁶. Consequences

پیشینه پژوهش

انگیزش^۱ یکی از مفاهیم بنیادین در روان‌شناسی و علوم رفتاری است که همواره مورد توجه اندیشمندان و پژوهشگران قرار گرفته است. این پدیده به‌عنوان نیرویی درونی، رفتار انسان را جهت‌دار و نیرومندانه هدایت می‌کند و در شکل‌گیری، تداوم و جهت‌گیری کنش‌های فردی و اجتماعی نقش اساسی دارد. پیشینه نظری این مفهوم به قرن نوزدهم بازمی‌گردد. با ظهور نظریه‌ی تکامل داروین، برداشت‌های تازه‌ای درباره‌ی رفتار انسان شکل گرفت که به‌تدریج به حوزه‌ی انگیزش راه یافت. نقطه‌ی عطف این روند را می‌توان در آثار فروید جست‌وجو کرد. برای نخستین بار در پایان قرن نوزدهم، با بررسی‌های علمی که فروید درباره انگیزش مطرح کرد، نقطه عطفی در طرح مسائل مربوط به انگیزش به وجود آمد (Kwon & Jang, 2022). این تحول، انگیزش را از یک واکنش غریزی به یک فرآیند پیچیده‌ی روانی و اجتماعی ارتقا داد. از منظر روان‌شناسی، انگیزش حالتی درونی است که رفتار را در فرد به وجود می‌آورد تا رسیدن به هدف مشخصی محقق گردد. اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین Move که به معنی حرکت است گرفته شده است (Robbins & Judge, 2013). انگیزه حالتی درونی است که انرژی تولید می‌کند، جهت و شدت یک رفتار را برای رسیدن به یک نیاز تعیین می‌کند (Machado-Taylor, 2016). انگیزش یک حالت درونی است که فرد را به انجام یک فعالیت خاص تشویق می‌کند. برخی از کارشناسان انگیزه را نیاز، میل، اشتیاق یا نیروی درونی می‌دانند که افراد را برای انجام کار جذب می‌کند (Meyers & Woerkmom, 2014). انگیزه را عامل رفتار انسان می‌دانند و معتقدند هر عملی که انسان انجام می‌دهد به دلیل وجود انگیزه با نیازی است که او را به انجام آن عمل بر می‌انگیزد. رویکرد توسعه حرفه‌ای کارکنان از مفاهیم جدید در حوزه مدیریت و سازمان است که هدف آن توسعه دانش، بینش و مهارت کارکنان و مدیران برای نیل به توسعه سازمانی در محیط پرتلاطم قرن ۲۱ است (Kwon, & Jang, 2022). یکی از پیش‌نیازها و ملزومات اساسی توسعه حرفه‌ای کارکنان، توسعه و بهبود انگیزش آنهاست (Hou et al, 2016). انگیزش کارکنان مهارت‌های فردی را برای تقویت، بهبود و پالایش شایستگی‌ها، صلاحیت‌ها و ایجاد مهارت‌های جدید افزایش می‌دهد (خنیفیر و همکاران، ۱۴۰۰). توسعه انگیزش یک استراتژی کلیدی برای بهبود وضعیت شغلی و درونی فرد است و شامل هر گونه فعالیتی است که برای ایجاد تغییر مثبت و توجه به خواسته‌ها و رفع نیاز در زندگی شغلی افراد انجام می‌شود (Borg, 2016). تمام کنش‌های انسان هدفمند است بنابراین می‌توان گفت که دو عامل شکل دهنده رفتار انسان عبارتند از «انگیزه» و «هدف» (نمودار ۱)؛ به همین دلیل ایجاد انگیزه در کارکنان برای انجام وظایف سازمانی و همسویی اهداف آنها با اهداف سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.



نمودار ۱. شکل‌گیری رفتار انسان

^۱Motivation

فردریک هرزبرگ^۱، استاد و رئیس گروه روان‌شناسی دانشگاه کیس وسترن رزرو^۲ و مؤلف کتاب کار و طبیعت انسان^۳، سال‌های زیادی درباره انگیزش تحقیق کرده است او در سال ۱۹۵۹ نظریه‌ای بنیادین با عنوان «نظریه دو عاملی بهداشتی-انگیزشی»^۴ ارائه داد که در مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی سازمانی رواج یافت. این نظریه از تئوری‌های محتوایی مهم در حوزه‌ی انگیزش شغلی است و عوامل مؤثر بر انگیزش را به دو دسته تقسیم می‌کند: عوامل انگیزشی (درونی) و عوامل بهداشتی (محیطی) (Kwon, & Jang, 2022). پیش از ظهور نظریه‌های نوین در حوزه انگیزش، عموماً فرض بر این بود که تأمین نیازهای مادی و روانی کارکنان به صورت مستقیم و خطی، به افزایش انگیزه آنان منجر می‌شود. اما هرزبرگ با ارائه دیدگاهی انقلابی، این نگرش ساده‌انگارانه را به چالش کشید. وی با معرفی مدل دوعاملی خود، نشان داد که عوامل مؤثر بر رضایت شغلی لزوماً نقطه مقابل عوامل ایجادکننده نارضایتی نیستند. به عبارت دیگر، نبود عوامل رضایت‌بخش به معنی نارضایتی نیست و حذف عوامل نارضایتی‌زا نیز به خودی خود ایجاد انگیزه نمی‌کند. این تفکیک مفهومی، مبنای شکل‌گیری نظریه‌ای شد که بعدها از پشتوانه تجربی قابل توجهی نیز برخوردار گردید. در تقسیم‌بندی کلی انگیزش به دو نوع تقسیم می‌شود؛ انگیزش درونی و انگیزش بیرونی. فعال‌سازی رفتاری نتیجه تعامل مستمر بین منابع تأثیرگذار شخصی و موقعیتی است. پاداش ندادن به رفتاری که در گذشته به طور مداوم پاداش داده شده است به عنوان یک عامل تنبیهی عمل می‌کند که باعث کاهش عملکرد می‌شود. همچنین، اشباع و یکنواختی بر سطح فعالیت افراد تأثیر می‌گذارند (Wang et al, 2024).

جدول ۱. انواع انگیزش

ردیف	نوع انگیزش	توضیحات
۱	انگیزش درونی	انگیزه درونی به میل درونی فرد برای انجام کاری اشاره دارد. انگیزه درونی به معنای انجام یک کار به دلیل جاذبه ذاتی است که آن کار برای فرد دارد، نه به دلیل نتایج یا پاداش انجام کار (گنجلی، ۱۳۹۸). برخی از عوامل انگیزش درونی عبارتند از: حل مسائل چالش برانگیز و پیچیده، نیاز به موفقیت، احساس مسئولیت و غیره.
۲	انگیزش بیرونی	انگیزه بیرونی، یعنی انجام یک کار به دلیل نتایج یا پاداش بیرونی مرتبط با انجام کار و نه به دلیل خود فعالیت؛ به عبارت دیگر انگیزه بیرونی حالتی است که در اثر محرک‌های بیرونی در فرد شکل می‌گیرد و باعث تقویت رفتار می‌شود، مانند: پول، قدرت و شهرت (Arnold & Randall, 2016).
ردیف	نوع انگیزش	توضیحات
۱	انگیزش مثبت	انگیزش مثبت یعنی دادن انگیزه با تشویق و پاداش به منابع انسانی برای بهبود عملکرد است. با انگیزش مثبت، روحیه منابع انسانی بالا می‌رود زیرا کارکنان با دریافت پاداش روحیه و تصور خوبی پیدا می‌کنند (Lorincová et al, 2019).
۲	انگیزش منفی	یعنی این که برای دقیق و خوب انجام ندادن کار برای منابع انسانی تنبیه مشخص کنیم. با این شیوه عملکرد منابع انسانی به خاطر خودداری از تنبیه شدن در کوتاه‌مدت بالا می‌رود اما در بلندمدت نتایج مثبت کمتری خواهد داشت (گنجلی، ۱۳۹۸).

¹ Frederick Herzberg

² Case Western Reserve University

³ Work and the Nature of Man

⁴ Herzberg's Motivation-Hygiene Theory

⁵ - satiation

⁶ - tedium

در محیط‌های سازمانی، یکی از محورهای کلیدی، تمرکز بر تأمین نیازهای کارکنان به‌منظور ارتقای سطح انگیزش و بهبود کیفیت عملکرد آنان است. نیروی انسانی بی‌انگیزه نه تنها قادر به همراهی با اهداف سازمان نیست، بلکه می‌تواند به عاملی بازدارنده در مسیر تحقق راهبردهای مدیریت تبدیل شود (Afif et al, 2023). این مسئله از آن جهت حائز اهمیت است که میان انگیزه فردی و اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مستقیم و انکارناپذیر وجود دارد. نگرش‌ها و افکار مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان سه مرحله متمایز از هم را طی کرده است: نگرش سنتی، نگرش روابط انسانی و نگرش منابع انسانی. در جدول زیر نگرش‌های انگیزش توضیح داده شده است.

جدول ۲. نگرش‌ها و اندیشه‌های متمایز مدیریت در زمینه انگیزش کارکنان

ردیف	نگرش	توضیحات
۱	نگرش سنتی	یک نوع نگرش ابزاری است و ریشه در مکتب مدیریت علمی تیبلور دارد؛ پاداش مادی و مالی را تنها مشوق و انگیزاننده کارکنان می‌داند و تنها محرک افزایش کارایی کارکنان مشوق‌های مالی است؛ کار مدیر سازمان این است که چگونگی انجام کار را تعیین کند و نظام پرداخت آن باید تشویقی باشد تا بتوان کارکنان را برانگیخته کرد. در این نگرش، انگیزش فقط مادی است و کارکنان تنها به وسیله محرک‌های اقتصادی انگیزه پیدا می‌کنند (Mikkelsen, 2017).
۲	نگرش روابط انسانی	به این نوع نگرش، مدل انسان اجتماعی هم می‌گویند که بر اساس تحقیقات هائورن پدید آمد. بر اساس این نظریه انسان‌ها به جز محرک‌های اقتصادی و مالی با عوامل دیگری نیز انگیزه پیدا می‌کنند. باید سعی کرد از یکنواختی کار و تکراری بودن کارها کاست تا از انگیزش کارکنان کاسته نشود؛ بسیاری از ارتباطات و عوامل اجتماعی مانند روابط کارکنان یا همدیگر، با رهبر و مدیر، کار تیمی، مشارکت در تصمیمات سازمان و بر افزایش انگیزش کارکنان و بهبود بهره‌وری آنان موثر است (Numan, 2019).
۳	نگرش منابع انسانی	از دهه ۱۹۶۰ به بعد ضعف نگرش‌های سنتی و روابط انسانی آشکار شد، مشخص شد که این نگرش‌ها تصور ناقصی از رفتار و کنش‌های کارکنان در محیط کار و سازمان ارائه می‌دهند. نگرش جدید بر این فرض پافشاری می‌کند که عوامل و متغیرهای زیادی بر رفتار انسانی تأثیر دارند، مانند مدیریت مسیر شغلی، اهمیت و معناداری شغلی، تعادل کار و زندگی، نگرش افراد به سازمان و شغل، جبران خدمات، روابط انسانی و جو سازمانی، تکریم و احترام و با این نوع نگرش می‌توان به تئوری هرم نیازهای انسان مازلو و تئوری عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ اشاره کرد (گنجلی، ۱۳۹۸).

بر اساس چارچوب نظری، انگیزش یک پدیده پویا و چندبعدی است که تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای از عوامل درونی و بیرونی شکل می‌گیرد و تغییر می‌کند. این تغییرات می‌تواند در قالب نوسانات سطح انرژی، جهت‌گیری رفتاری و تداوم افراد مشاهده شود. عوامل فردی مانند باورها، ارزش‌ها و ادراکات در کنار عوامل سازمانی مانند فرهنگ، سیستم پاداش و ساختار قدرت، در تعاملی پویا، الگوهای انگیزشی را در بستر زمان تغییر می‌دهند. نظریه‌های انگیزش را می‌توان به سه دسته طبقه‌بندی کرد: نظریه‌های محتوایی، نظریه فرآیندی و ارزیابی شناختی. نظریه‌های محتوا بر محتوای انگیزه در قالب نیازها تمرکز می‌کنند و به درک این نکته کمک می‌کنند که اگر انگیزه ایجاد شود، سیستم جبران خدمات باید چه نیازهایی را برآورده کند (Wang et al, 2024). نظریه‌های سلسله مراتب نیازهای مزلو، نظریه مک‌کللند، نظریه آلدرفر و نظریه دو عاملی هرزبرگ از جمله این دسته هستند. نظریه‌های فرآیندی بر فرآیندهای روانشناختی یا نیروهایی که بر انگیزه تأثیر می‌گذارند تمرکز دارند. نظریه‌های فرآیندی در مورد چگونگی ارضای نیازها از طریق سیستم جبران خدمات بحث می‌کنند. سه دسته از نظریه‌های فرآیندی عبارتند از نظریه انتظار، نظریه هدف و نظریه برابری. بر اساس نظریه‌های ارزیابی شناختی، پرداخت‌های مالی یا خارجی، ارزش پرداخت‌های داخلی را به عنوان منبع بسیار ارزشمند انگیزه تضعیف می‌کند. به عبارت دیگر، وقتی برای انجام

یک کار جذاب به فرد پاداش خارجی می‌شود، این باعث می‌شود که علاقه درونی فرد به آن کار کاهش یابد. بر اساس پیشینه پژوهش انگیزش کارکنان اغلب بر موضوع شناسایی عوامل تاثیرگذار بر انگیزش و مکانیسم‌های ارزیابی انگیزش حرفه‌ای متمرکز بوده است (Perry & Booth, 2024).

جدول ۳. خلاصه برخی از پژوهش‌های داخلی در زمینه انگیزش کارکنان

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش و ابزار	یافته‌ها و نتایج
۱	عوامل موثر بر انگیزش کارکنان آموزش و پرورش	بامیری و همکاران (۱۴۰۴)	کیفی (روش اسنادی و کتابخانه‌ای)	عوامل متعددی مانند شرایط شغلی مناسب، رضایت مالی، فرصت‌های رشد و آموزش، توجه به رفاه و آینده شغلی، محیط کاری مثبت و احترام به ارزش‌ها و نقش معلمان، همگی در افزایش انگیزه مؤثر هستند.
۲	ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری	اصغری صارم و همکاران ()	آمیخته (مصاحبه- پرسشنامه)	رای ارتقای انگیزش کارکنان، لازم است اقداماتی نظیر برنامه‌ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، بازطراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیه ارزش سازمان بیش از سایر مؤلفه‌ها مورد توجه قرار گیرد.
۳	ارائه الگوی جامع انگیزش خدمات عمومی کارکنان در سازمان‌های دولتی و عمومی با رویکرد فراترکیب	لطف‌اله همدانی و همکاران (۱۴۰۲)	روش کیفی فراترکیب	الگوی ارائه شده، شامل بعد محیطی (تمایلات درون سازمانی و تمایلات بیرون سازمانی)، بعد ارزشی (ارزشهای مادی و ارزشهای معنوی)، بعد اجتماعی (محركهای اجتماعی فردی و محركهای اجتماعی عمومی) و رفتاری (ویژگی رفتارهای بیرونی و ویژگی رفتارهای دورنی) می‌باشد.
۴	مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران	حاجی‌پور و میرخانی (۱۴۰۰)	آمیخته (مصاحبه پرسشنامه)	ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی عبارتند از: ارتباط اثربخش در محیط کار، رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، کار شایسته، اتکا بر ضوابط و عدالت سازمانی
۵	شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت	رجب‌پور و احمدی (۱۴۰۰)	آمیخته (مصاحبه- پرسشنامه)	مهمترین عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی به ترتیب عبارتند از: کمبود فرصت‌های پیشرفت و ارتقاء، فقدان کارهای چالش‌برانگیز، کمبود آزادی عمل و استقلال، فرایند ارزیابی عملکرد نامشخص کارکنان، پایین بودن حقوق و مزایا، عدم حمایت مدیریتی، نبود ارتباطات مستقیم با مدیر و همکاران راحت‌طلب می‌باشند.
۶	طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه‌السلام	ستوده و جاجرمی‌زاده (۱۴۰۰)	کیفی (داده‌بنیاد- مصاحبه)	مضامین اصلی استخراج شده عبارت از شرایط محیط کار؛ خط مشی‌ها و قوانین؛ سبک مدیریت و رهبری؛ روابط با همکاران؛ عوامل شخصیتی؛ توانمندسازی؛ ماهیت شغل؛ نظارت و ارزشیابی و همچنین حقوق و دستمزد هستند.
۷	طراحی مدل انگیزش کارکنان با رویکرد فراترکیب	میر و همکاران (۱۳۹۹)	آمیخته (مصاحبه پرسشنامه)	برنامه‌های آموزش ضمن خدمت که برای توسعه حرفه‌ای طراحی شده است می‌تواند بسیار اثربخش باشد.

۸	طراحی و آزمودن الگویی از برخی پیشایندهای انگیزش شغلی در کارکنان شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون	کعب‌عمیر، عزیزیه و خلفی (۱۳۹۹)	کمی از نوع توصیفی همبستگی- پرسشنامه	به طور کلی نتایج نشان داد که رضایت از ارزشیابی عملکرد، عدالت سازمانی و خودپای می‌توانند در پیش‌بینی انگیزش شغلی کارکنان نقش مهمی ایفا کنند.
۹	وضعیت مولفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش و مدیریت دانش	الهی و همکاران (۱۳۹۸)	مروری - اسنادی	نتایج نشان داد که انگیزه کارکنان و اشتراک-گذاری دانش بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش در مقایسه با قبل از آن تفاوت معناداری دارد و بهبود یافته است.
۱۰	طراحی الگوی انگیزش کارکنان غیر هیأت علمی دانشگاه و ولایت‌بندی مؤلفه‌های آن برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان	گنجعلی (۱۳۹۸)	آمیخته (مصاحبه- پرسشنامه)	الگوی پیشنهادی دارای هشت مقوله جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی است.
۱۱	شناسایی مولفه‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان در شرکت‌های پروژه‌محور	محمدی (۱۳۹۵)	آمیخته (مصاحبه- پرسشنامه)	نتایج نشان داد که مولفه‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان در شرکت‌های پروژه‌محور عبارتند از: پاداش مالی برای کارکنان، انتخاب مدیران لایق، اعتماد کارکنان به مدیران، مشارکت، احترام نهادن به احساسات و امنیت جانی و شغلی.

جدول ۴. خلاصه برخی پژوهش‌های خارجی در زمینه انگیزش کارکنان

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر(ان)	روش پژوهش	یافته و نتایج
۱	بررسی انگیزه و توسعه کارکنان در شرکت‌های مختلف دولتی و خصوصی	Tomasz et al (2023)	آمیخته (مصاحبه - پرسشنامه)	مهم‌ترین عوامل توسعه انگیزش کارکنان عبارتند از: شایسته‌سالاری، بازتعریف وظایف و مسئولیت‌ها، آموزش، توسعه فرصت‌های آموزشی.
۲	انگیزش کار در بین کارکنان بخش عمومی ایالت پاتانی تایلند	Wae-esora (2022)	کیفی - مصاحبه	عرف مذهبی و فرهنگی در محیط کار بر انگیزه کارکنان تاثیر دارد و بخصوص کارکنان مسلمان از عرف اسلامی تاثیر می‌پذیرند. همچنین ماهیت کار و تطابق با محیط در محل کار بر انگیزش تأثیرات مثبتی دارد.
۳	تاثیر ابعاد انگیزه کارکنان بر تعهد آنان	Nguyen et al (2020)	کمی - پرسشنامه	نتایج بدست آمده از این پژوهش نشان داد که همه ابعاد انگیزه کارکنان تاثیر معناداری بر تعهد کارکنان دارد.
۴	بررسی تاثیر ارتباطات بر انگیزه کارکنان	Khan et al (2020)	کمی - پرسشنامه	نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با روش مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که ارتباطات تاثیر مثبتی بر انگیزه کارکنان دارند.
۵	انگیزه کارکنان شرکت‌های کوچک	Bryson & Wite (2019)	کیفی - مصاحبه	انگیزش کارکنان به شرایط محیطی کار، شهرت کاری که انجام می‌دهند، کسب احترام، تأمین شغلی، ارتقا، دستمزد، پایگاه اجتماعی، خدمات اجتماعی و داشتن اقتدار و مسئولیت وابسته است.
۶	عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی مدیران	DeAngel o (2016)	کیفی - مصاحبه	عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی مدیران را؛ روابط صمیمانه با همکاران، سیستم پاداش منسجم و عادلانه، حقوق و مزایای بالا، امنیت، شرایط کاری مناسب، با معنی بودن کار، حمایت مدیران، ارزیابی عملکرد منسجم و عادلانه، تشکر و قدردانی، کمک در مورد مشکلات شخصی و حرفه‌ای، مشارکت در کارها معرفی نموده‌اند.

۷	درک انگیزه کارکنان و عملکرد سازمانی	Michael et al (2016)	کمی (توصیفی همبستگی) پرسشنامه	یافته‌ها نشان داد که از مهم‌ترین اثرات و پیامدهای انگیزش کارکنان، بهبود عملکرد آنهاست. کارکنانی که انگیزه بیشتری دارند عملکرد شغلی بهتری هم دارند.
۸	انگیزش کارکنان از دیدگاه اسلامی	Bhatti et al (2016)	کیفی (پدیدارشناسی)- مصاحبه	سه عامل معنویت، تنبیه و پاداش و عدالت از مهم‌ترین انگیزاننده‌های کارکنان هستند. این سه عامل در بهبود انگیزش کارکنان مسلمان نقش زیادی دارند.
۹	شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان در یک شرکت صنعتی	Reddy & Govender (2014)	کیفی (پدیدارشناسی)- مصاحبه	آنها عوامل: پاداش‌ها و منافع؛ مزایای کارکنان؛ تعادل زندگی با کار؛ تحسین شدن؛ ابتکارات؛ مسئولیت اجتماعی؛ یادگیری و توسعه و فرهنگی را به عنوان عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان مطرح کرده‌اند.
۱۰	عوامل مهم تسهیل‌کننده توسعه و انگیزه کارکنان	Ibrahi m (2011)	کیفی- مصاحبه نیمه‌ساختاریافته	عوامل مهم را شامل حمایت مدیران، در دسترس بودن آموزش ضمن خدمت، منابع و امور مالی، اقدامات فردی، حمایت ذینفعان، سایر نقش‌های رهبر و چالش‌ها و مسائل روزانه قلمداد کرد.
۱۱	مطالعه عوامل مؤثر بر انگیزه شغلی مدیران	Uri chuck (2010)	کیفی (پدیدارشناسی)- مصاحبه	سبک رهبری مناسب، ارتباط مؤثر با همکاران، هماهنگی بین اهداف سازمان و اهداف کارکنان، شناخت شخصیت افراد، احساس مشارکت و تعلق به سازمان، مشارکت در تصمیمات، سیستم پاداش مناسب، عدالت در تصمیمات و توزیع امکانات سازمانی، انطباق رفتار کارکنان با دستورات مافوق، مطابقت داشتن نتیجه کار با شرح وظایف، دادن پاداش به فعالیت‌های خارج از وظیفه و انتخاب اهداف زیرکانه، واقعی، خاص و قابل اندازه‌گیری.

مرور پژوهش‌های قبلی نشان داد که بیشتر تحقیقات در دیگر سازمان‌ها انجام شده‌اند، در تحقیقات قبلی به بررسی مدل جامع انگیزشی، عوامل، شرایط زمینه‌ای و راهبردها و راهکارهای آن توجه نشده است و مدل‌هایی که تاکنون مطرح شد مدل‌هایی کلی هستند و کاربرد آن‌ها برای سازمان‌ها به آسانی امکان‌پذیر نمی‌باشد. به عبارت دیگر، این مدل‌ها بیشتر به کلیات انگیزش، و عوامل ایجاد انگیزش کارکنان پرداخته‌اند و در خصوص چگونگی ایجاد انگیزش، توسعه انگیزش، شرایط مداخله‌گر، پیامدها و بسترهای انگیزش کارکنان وارد جزئیات نشده‌اند. یکی از دلایل این امر می‌تواند این باشد که ادبیات روانشناسی صنعتی و بخصوص انگیزش کارکنان در سازمان‌های صنعتی هنوز به اندازه کافی بالغ نشده است. با وجود غنای مطالعات پیشین در حوزه انگیزش کارکنان، اکثر پژوهش‌ها به مدل‌های عمومی و غیربومی محدود شده و نیازمند تطبیق با ویژگی‌های صنعت گاز و فرهنگ سازمانی شرکت‌های ایرانی هستند. شکاف اصلی در نبود مدلی یکپارچه است که همزمان مولفه‌های بومی، الزامات صنعت گاز و متغیرهای نوین انگیزشی را پوشش دهد. این پژوهش با هدف پر کردن این خلاء و ارائه مدلی زمینه‌محور طراحی شده است. بنابراین نوآوری پژوهش حاضر، ارائه مدل جامع انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس است.

روش و ابزار پژوهش

این پژوهش از نظر هدف پژوهش کاربردی و بر حسب گردآوری اطلاعات کیفی است؛ و با راهبرد نظریه داده‌بنیاد^۱ انجام گرفته است. نظریه داده‌بنیاد یک نوع راهبرد روش پژوهش کیفی است که به منظور توسعه مجموعه‌ای از مفاهیم منسجم طراحی شده است که از پدیده محوری مورد مطالعه (توسعه انگیزش) تبیین تئوری کاملی را ارائه می‌دهد؛ در

^۱. Grounded Theory

این پژوهش از روش اشتراوس یا عینیت‌گرا برای تحلیل داده‌ها استفاده شده است، زیرا روشی نظام‌مند دارد. میدان پژوهش، کلیه مطلعین کلیدی و خبرگان حوزه منابع انسانی، روانشناسان صنعتی، اساتید و مدیران ارشد حوزه منابع انسانی در شرکت گاز بیدبلند خلیج فارس بود. در این روش کیفی، با استفاده از نمونه‌گیری نظری^۱ با در نظر گرفتن تغییرات بیشینه^۲ ۱۷ نفر به عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شد. در این پژوهش به جمع‌آوری اطلاعات تا نقطه اشباع نظری^۳ ادامه داده شد. برای انتخاب خبرگان از دو معیار کلی استفاده شد: الف) صاحب‌نظر بودن در حوزه انگیزش و منابع انسانی به عنوان حوزه‌ای علمی، ب) آشنایی علمی و عملی با شرکت گاز بیدبلند خلیج فارس. مصاحبه‌ها توسط یکی از پژوهشگران پژوهش به صورت حضوری انجام شد. میانگین زمان انجام مصاحبه‌ها ۵۰ دقیقه بود. شمایه کلی مصاحبه مشتمل بر پنج بخش کلی بود: ۱) مشخصات فردی افراد؛ ۲) زمان و تاریخ مصاحبه ۳) مکان مصاحبه ۴) مصاحبه شونده و ۵) مصاحبه کننده. اگر چه این پروتکل پیش از آغاز مصاحبه‌ها طراحی شده بود؛ اما فرایند گفت‌وگو با هر مصاحبه‌شونده با توجه به ماهیت کیفی پژوهش متفاوت و بر اساس پاسخ‌های آن فرد و مفاهیم ظهوریافته در حین مصاحبه بود. تمامی مصاحبه‌ها ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند.

جدول ۵. تعداد افراد نمونه در مصاحبه کیفی به تفکیک ویژگی‌های جمعیت‌شناسی

عوامل جمعیت‌شناختی	زیرموضوع	تعداد
موقعیت شغلی و سازمانی	مدیران بخش‌های مختلف صنعتی	۵
	متخصصان منابع انسانی داخل شرکت	۵
	اعضای هیئت علمی مدیریت منابع انسانی و همکار با شرکت	۶
	مدیران بخش‌های مختلف اداری و سازمانی	۱
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱
	۳۰ تا ۴۰ سال	۷
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶
	بیشتر از ۵۰ سال	۳
تحصیلات	کارشناسی و پایین‌تر	۳
	کارشناسی ارشد	۸
	دکتری	۶
	کمتر از ۵ سال	۳
سابقه کار	۵ تا ۱۰ سال	۷
	۱۰ تا ۲۰ سال	۴
	بیشتر از ۲۰ سال	۵

با توجه به تئوری مفهوم‌سازی بنیادی در پژوهش، از روش کدگذاری باز^۴ کدگذاری محوری^۵ در تحلیل و تفسیر یافته‌ها استفاده شده است. در مرحله کدگذاری باز، با مراجعه به کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌ها (کدگذاری نکات کلیدی)، کدهایی که به موضوعی مشترک اشاره داشتند، گروه‌بندی شدند و مفاهیم را ساختند و از مقایسه و طبقه‌بندی آن‌ها نیز مقوله‌ها تعیین شدند. در مرحله کدگذاری محوری، به‌منظور مرتبط کردن مقوله‌های اصلی به مقوله‌های فرعی، از الگوی پارادایمی استفاده شد تا شرایط علی، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها که اجزای کدگذاری محوری هستند، مشخص شوند. سپس از طریق کدگذاری انتخابی و بر اساس الگوی ارتباط شناسایی‌شده بین مقوله‌ها و زیر مقوله‌ها در کدگذاری باز و محوری، مقوله‌ها به هم مرتبط شدند و نظام

^۱. Theoretical Sampling

^۲. Snowball Sampling

^۳. Theoretical Saturation

^۴. Open Coding

^۵. Axial Coding

نظری مربوطه ارائه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختار بود. و برای اعتباربخشی به داده‌ها از روش بازخورد مشارکت‌کننده^۱ و رویکرد معیارهای قابلیت اعتبار یا باورپذیری شامل استفاده از راهبردهای موارد منفی، مثلث‌سازی، توضیح غنی و رویکرد قابلیت اطمینان شامل استفاده از شخص ثالث و همچنین تکرار مجدد فرایند کدگذاری بر اساس الگوی اعتبار پژوهش کیفی گوبا و لینکلن^۲ (۱۹۸۲) بهره‌گیری شد. در تحلیل موارد منفی، مفاهیمی همچون شبکه‌سازی، بلوغ و تعالی، استراتژی‌های منابع انسانی در قالب پروتکل مصاحبه برای مصاحبه‌شوندگان شفاف‌سازی شد تا مصاحبه‌شوندگان به درستی بتوانند مفهوم توسعه انگیزش شغلی را با تکیه بر مفاهیم متضاد آن درک کنند. در رویکرد مثلث‌سازی، تلاش شد تا مصاحبه‌ها با افراد دانشگاهی در دو حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی و همچنین مدیران منابع انسانی که سابقه کاری چندساله در این حوزه دارند، انجام شود. در روش توضیح مفصل و غنی، از برخی صاحب‌نظران نظرخواهی شد که آیا داده‌های این پژوهش می‌تواند در قلمرو محیط دیگری به کار رود یا خیر که قریب‌به‌اتفاق این افراد یافته‌های پژوهش را برای کاربرد در محیط‌های مختلف، مطلوب ارزیابی کردند. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از بین مصاحبه‌های انجام گرفته، تعداد ۳ مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آن‌ها دو بار در یک فاصله زمانی ۱۴ روزه توسط پژوهشگر کدگذاری شد.

جدول ۶. محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	M3	۶۵	۲۴	۱۷	۷۳٪
۲	M5	۵۴	۲۱	۱۱	۷۷٪
۳	S2	۵۲	۲۰	۷	۷۷٪
کل		۱۷۱	۶۵	۳۵	۷۶٪

نتایج حاصل از پایایی مصاحبه با روش توافق تروپ موضوعی دو کدگذار، در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۷. محاسبه پایایی بین دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار (درصد)
۱	M3	۶۶	۲۳	۲۶	۷۰٪
۲	M5	۵۷	۲۰	۱۲	۷۱٪
۳	S2	۵۳	۱۹	۱۱	۷۲٪
کل		۱۷۶	۶۲	۴۹	۸۱٪

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش بر اساس سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بر اساس نظریه اشتراوس و کوربین (Strauss, & Corbin, 1998) انجام شده است. کدگذاری باز عبارت از روند خرد کردن، مقایسه کردن، مفهوم‌پردازی کردن و مقوله‌بندی کردن داده‌ها است. این روند از مفاهیم شروع شده و در نهایت به کشف مقوله می‌انجامد. مفاهیم برچسب‌های ذهنی هستند که پژوهشگر به وقایع، حوادث و پدیده‌ها نسبت می‌دهد. مقوله نیز در اصل مفهومی است که از سایر مفاهیم انتزاعی‌تر است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از ۱۷ مصاحبه عمیق در مرحله کدگذاری باز در این پژوهش در ۸۲ مفهوم و ۱۴ مقوله سازماندهی شد. کدگذاری محوری عبارت از

^۱. Participant Feedback

^۲ Guba & Lincoln

سلسله‌رویه‌هایی است که پس از کدگذاری باز با برقراری پیوند بین مقوله‌ها به شیوه‌های جدیدی اطلاعات به یکدیگر ربط می‌یابند. این کار با استفاده از یک پارادایم (مدل الگویی یا سرمشق) که متضمن شرایط علی^۱، پدیده محوری^۲، زمینه^۳، شرایط میانجی^۴، راهبردها^۵ و پیامدها^۶ است صورت می‌گیرد (Strauss, & Corbin, 1998). مفاهیم، مقولات فرعی و مقولات اصلی به دست آمده در این پژوهش به ترتیب سوالات پژوهش ارائه شده است.

سوال اول: مقوله اصلی مدل بومی انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس چیست؟
بر این اساس در پژوهش حاضر از میان مقوله‌های موجود "انگیزش درونی و انگیزش شغلی" به عنوان مقوله کانونی یا مقوله محوری مطرح شده‌اند.

جدول ۸. مقوله اصلی مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
توسعه انگیزش درونی	توجه به علایق و نیازهای انسان و انتظارات	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۷	«مدیران باید در مرتبه اول نیازهای کارکنان را مورد توجه قرار دهند و علایق و نیازهای درنی آنها را بشناسند» (۱۷).
	تمایل به پیشرفت و رشد توانایی‌های بالقوه		
	اعتلای نفس و کمال‌جویی		
	تکریم و احترام و قدرشناسی		
	امنیت در ابعاد مختلف		
	توجه به نوآوری و خودشکوفایی کارکنان		
توسعه انگیزش شغلی	عشق و محبت	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۴، ۶، ۷، ۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۶	«همه کارکنان باید در شغل خود احساس ارزش و اهمیت نمایند و احساس کنند برند سازمانی سازمان‌ها ارزش است و به آنها اهمیت داده می‌شود» (۱۴).
	منزلت اجتماعی شغل		
	میزان مسئولیت ناشی از شغل		
	مزایا و ارزش ذاتی شغل		
	معنی‌دار و مهم بودن شغل		
	استقلال شغلی و اختیار		
	ارتباطات اجتماعی و شغلی		
	اهمیت و برند سازمانی		

سوال دوم: شرایط علی مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدامند؟
از میان مقوله‌های موجود، "عوامل سازمانی، عوامل رهبری و مدیریتی، عوامل شغلی و عوامل مادی و رفاهی" به عنوان عللی تلقی می‌شوند که نقش فعال در انگیزش کارکنان داشته و تا این عوامل مهیا نشوند توسعه انگیزش شکل نمی‌گیرد.

جدول ۹. شرایط علی انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
عوامل سازمانی	شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۳، ۱۴، ۱۶	«امکان ندارد سازمانی ادعا کند که انگیزش کارکنان را ارج می‌نهد ولی شایسته‌سالار نباشد؛ بی‌توجهی به شایسته‌گزینی دشمن انگیزش است» (۲).
	عدالت سازمانی		
	نظارت و ارزیابی صحیح و مستمر		
	حاکمیت قانون و ارزش‌های اخلاقی		
	چابکی و انعطاف‌پذیری سازمانی		

^۱. Causal Conditions

^۲. Core Category

^۳. Context

^۴. Intervening Conditions

^۵. Actions/Interactions Strategies

^۶. Consequences

عوامل مدیریتی و رهبری	یادگیرندگی سازمان	مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷	«هر چه سازمان از سیستم منابع انسانی کارآمدتری برای جذب و گزینش و ارتقای مدیران و جانشین‌سازی آنها برخوردار باشد انگیزش کارکنان بیشتر است» (۴).
	رهبری مشارکتی		
	مدیران خردمند و رهبران شایسته		
	تفویض اختیار		
	جانشین‌پروری مدیران		
عوامل شغلی	حمایت و پشتیبانی مدیران ارشد از کارکنان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۶	«سازمان باید با استفاده از گردش شغلی از توانمندی‌های کارکنان استفاده نماید و همه کارکنان احساس کنند که فرصت ارتقا، پیشرفت و شکوفایی دارند» (۶).
	تناسب شغل با شاغل		
	فرصت‌های ارتقا و پیشرفت		
	آرامش و امنیت محیط کار		
	چرخش شغلی		
عوامل مادی و رفاهی	حجم کار منصفانه و شفافیت وظایف	مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	«برای همه کارکنان در همه سازمان‌ها، در همه زمان‌ها و همه مکان‌ها، امکانات رفاهی و حقوق عادلانه مهم است و انگیزش‌آفرین است» (۱۲).
	رستوران، پارکینگ، باشگاه و..		
	حقوق و پاداش و جبران خدمات متناسب با عملکرد		
	توازن کار و زندگی		
	خدمات پزشکی و بیمه امکانات تفریحی و خدمات مسافرتی		

سوال سوم: راهبردهای مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدامند؟
مهم‌ترین راهبردهای اتخاذ شده در این پژوهش عبارتند از: "استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه فردی کارکنان".

جدول ۱۰. راهبردهای انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی	شبکه‌سازی درون سازمانی	مصاحبه‌های ۱، ۳، ۴، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۷	«کارکنان و مدیران سازمان باید با همدیگر تعامل داشته باشند و اگر رابطه صمیمی و دوستانه‌تر باشد آنها با انگیزه‌تر خواهند بود و تسهیم تجارب بیشتری خواهند داشت» (۱۵).
	شبکه‌سازی برون سازمانی		
	ارتباط و تسهیم تجارب		
	ارتباط با دانشگاه		
	سیستم مدیریت و تسهیم دانش		
	تعاملات سازمانی		
توسعه فردی کارکنان	مدیریت و تسهیم دانش	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۶، ۱۷	«حرکت مدیران در راستای آموزش و بهسازی مستمر کارکنان و مدیریت دانش را باید ارج نهاد و به آنها انگیزش داد و حمایت کرد و ...» (۱۰).
	آموزش و بهسازی مستمر کارکنان		
	نیازسنجی آموزشی کارکنان با توجه به نتایج ارزیابی عملکرد		
	مرشدیت و مربیگری کارکنان		
	بانک اطلاعات آموزشی		
	ارتقای شغلی مبتنی بر شایستگی و عملکرد		

سوال چهارم: شرایط زمینه‌ای انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدامند؟
شرایط بستر در پژوهش کنونی مقوله‌های "گروه کارکنان یا همکاران، فرهنگ و جو سازمانی" هستند.
جدول ۱۱. شرایط زمینه‌ای انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
گروه کارکنان یا همکاران	کارکنان حامی تغییر و پیشرفت	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۲، ۱۷	«یکی از تأثیرگذارترین عوامل در انگیزش کارکنان، وجود کارکنان حامی تغییر و روحیه جمعی کارکنان و مدیران در سازمان است. کارکنان می‌توانند با همدیگر کار کنند و تیم‌کاری داشته باشند» (۹).
	همکاری و انسجام گروهی		
	توانمندی و دانش همکاران		
	روابطه و تعاملات دوستانه		
	ویژگی‌های فردی و نگرشی کارکنان		
	تشابه و تجانس کارکنان		
فرهنگ و جو سازمانی	دید و نگرش سازمان به انگیزش کارکنان	مصاحبه‌های ۴، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶	«اینکه سازمان تا چه میزان به انگیزش کارکنان بها می‌دهد و چه نگاهی به منابع انسانی، نیازهای آنان و .. دارد خیلی در انگیزش و برنامه‌های ارتقای انگیزش اهمیت دارد» (۱۱).
	فرهنگ مشارکت و کار تیمی		
	ارزش‌گذاری نوآوری و خلاقیت		
	فرصت کارکنان برای بیان ایده‌ها و انتقادات		
	جو حمایتی		

سوال پنجم: شرایط مداخله‌گر انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدامند؟
در پژوهش حاضر مقوله‌های "بلوغ و تعالی سازمان و ساختار" به عنوان شرایط مداخله‌گر الگوی پارادایمی مورد توجه قرار گرفته‌اند.

جدول ۱۲. شرایط مداخله‌گر مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
بلوغ و تعالی سازمان	مدیران هماهنگ با تغییر و تغییرمدار	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶، ۱۷	«بیشتر سازمان‌ها و مدیران تغییر را جدی نمی‌گیرند؛ لازمه تغییر انگیزش است و مدیران تغییرمدار می‌خواهد که انگیزش را در سربلوحه اقدامات مدیریتی خود قرار دهند» (۱۶).
	برنامه‌ریزی حرفه‌ای توسط سازمان		
	وجود یا عدم رفتارهای سیاسی بازدارنده		
	چشم انداز تقویت و توسعه شایسته-		
	سالاری و جانشین‌پروری		
	مشارکت فراگیر کارکنان در تغییر		
ساختار سازمانی	ساختار و پیچیدگی سازمانی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۶، ۸، ۱۰، ۱۴، ۱۶	«هر چه اهداف و وظایف سازمانی مشخص‌تر باشد بهتر می‌توان کاکتان را در راستای تحقق اهداف سازمان انگیزه داد؛ ابهام در وظایف و اهداف باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود و...» (۳).
	ارتباطات سازمانی		
	مشخص بودن اهداف و راهبردهای سازمان		
	آزادی عمل (اختیارات کافی مدیران) و استقلال کاری		
	مشخص بودن شرح وظایف		

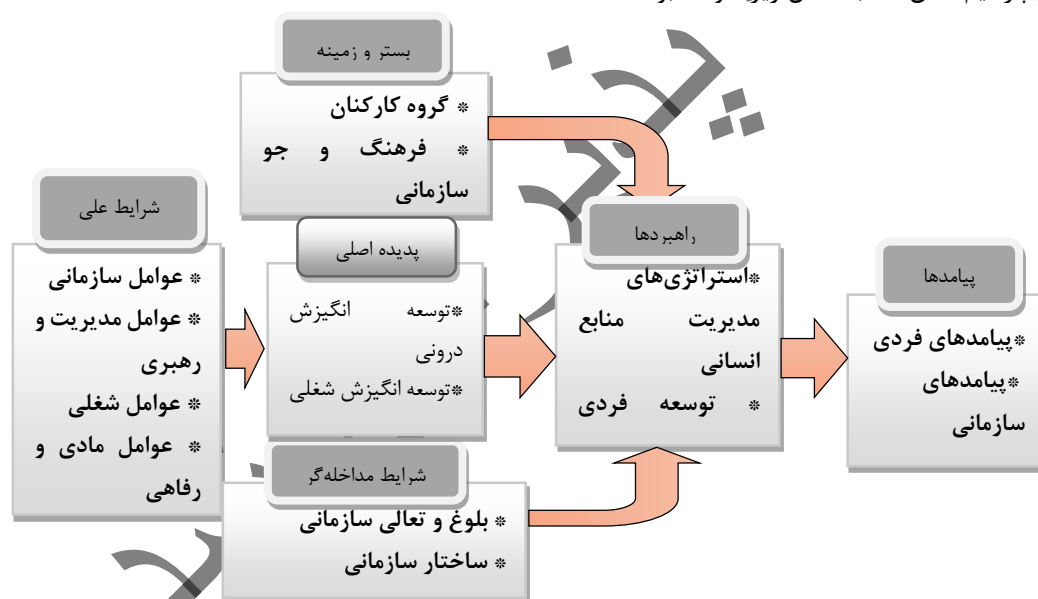
سوال ششم: پیامدهای انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس کدامند؟
مهمترین پیامدهای استخراج شده در این پژوهش عبارتند از: "پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی".

جدول ۱۳. پیامدهای مدل انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

مقوله اصلی	مقوله‌های جزئی	مصاحبه	نمونه‌ای از گزاره‌های مفهومی
پیامدهای فردی	انگیزه و رضایت کارکنان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۶، ۱۷	«انگیزش کاکتان باعث می‌شود استعدادها در سازمان ماندگار شوند و رضایت شغلی بیشتری داشته باشند و...» (۷).
	باروری منابع انسانی		
	توسعه و ماندگاری استعدادها		
	تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان		

		خودکارآمدی و اثربخشی کارکنان	پیامدهای سازمانی
		خلاقیت و نوآوری کارکنان	
«هر چه سازمان دارای کارکنان باانگیزه‌تر باشد تحقق اهداف سازمانی آسان‌تر خواهد بود و سازمان اثربخش‌تر خواهد بود و» (۱۷).	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۷	ارزش‌آفرینی سازمان	
		بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان	
		تحقق اهداف سازمانی	
		بالندگی سازمانی	
		اعتماد اجتماعی	
		خلق محیط کاری مثبت	

مرحله آخر کدگذاری به تئوری‌پردازی اختصاص دارد. تئوری یک مجموعه‌ای از مفاهیم و روابط بین آنها برای توضیح و تبیین پدیده مورد بررسی است. روند ساخت تئوری در این مرحله شامل انتخاب مقوله اصلی به طور منظم (سیستماتیک) و ارتباط دادن آن با سایر مقوله‌ها است. در این گام مقوله اصلی باید مانند خورشیدی در رابطه منظم و سیستماتیک نسبت به سیاره‌هایش باشد. هر گونه ارتباط دادن مقولات به مقوله اصلی (محوری) نیز به وسیله پارادایم - شرایط، زمینه، راهبردها، پیامدها - صورت می‌گیرد (Strauss, & Corbin, 1998). بر همین اساس و با استفاده از نتایج کدگذاری باز و محوری، مدل توسعه انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس بر اساس پارادایم شش‌گانه به شکل زیر خواهد بود:



شکل ۲. مدل پارادایمی نتایج کدگذاری محوری انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

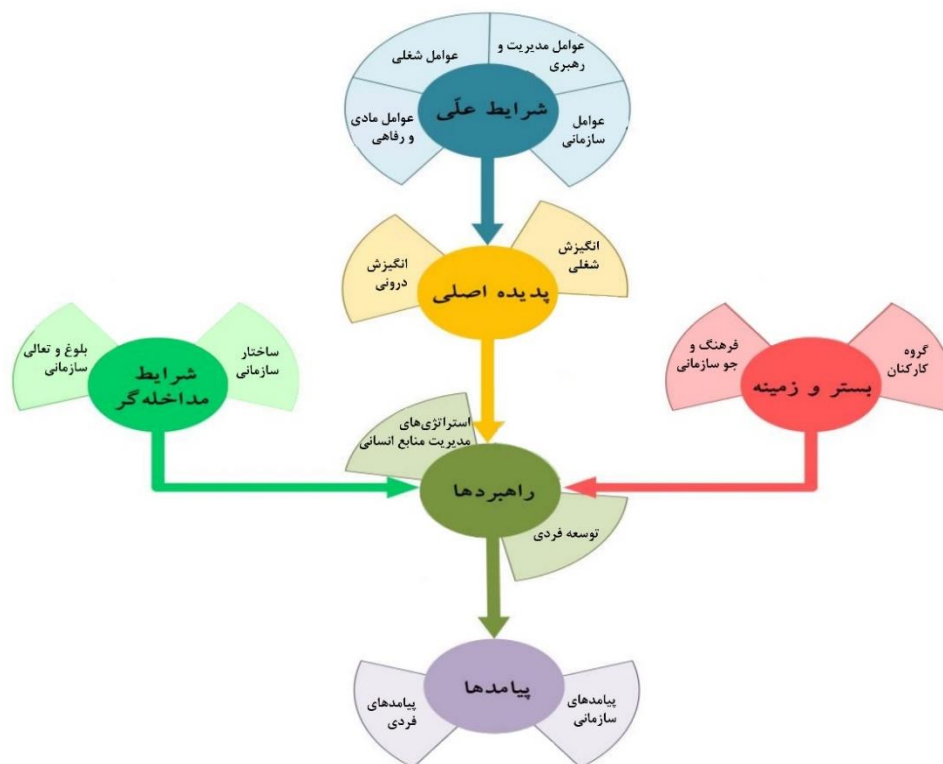
بر اساس مولفه‌های مکشوفه گزاره‌های حکمی (قضایا) مطابق جدول ۱۴ می‌باشد.

جدول ۱۴ - قضایای مولفه‌های مکشوفه پژوهش

گزاره	شرح گزاره
قضیه ۱	با توجه به نتایج پژوهش، حوزه‌های "عوامل سازمانی، عوامل رهبری و مدیریتی، عوامل شغلی و عوامل مادی و رفاهی" از شرایط علی حاکم بر انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس محسوب می‌شود.
قضیه ۲	"انگیزش درونی و انگیزش شغلی" به عنوان پدیده محوری و اساسی در انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس در نظر گرفته شده است.
قضیه ۳	شرایط زمینه‌ای از قبیل "گروه کارکنان و فرهنگ و جو سازمانی" نقش قابل توجهی در توسعه انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس ایفا نموده‌اند.

قضیه ۴	شرایط مداخله‌گر شامل "بلوغ و تعالی سازمانی و ساختار سازمانی" می‌توانند بستری مناسب یا موانعی را برای توسعه حرفه‌ای انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس فراهم کنند.
قضیه ۵	انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس متأثر از "استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه فردی کارکنان" است.
قضیه ۶	شرایط زمینه‌ای (گروه کارکنان و فرهنگ و جو سازمانی) و شرایط مداخله‌گر (بلوغ و تعالی سازمانی و ساختار سازمانی) بر تاثیر راهبردها در ایجاد پیامدهای "فردی و سازمانی" تاثیرگذار می‌باشد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی احصا شده شامل ۱۴ تم و ۸۲ زیرشاخص است.



شکل ۳. مدل انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

افزایش بهره‌وری سازمان نیاز به تامین شرایط متعددی دارد که مهم‌ترین آنها عامل انسانی است. نیروی انسانی برانگیخته شده برای انجام وظایف سازمانی، مهم‌ترین عامل بهره‌وری است و انگیزش کارکنان نیز با افزایش سطح روحیه و رضایت شغلی آن فراهم می‌شود. نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها اصلی‌ترین سرمایه در اختیار مدیران است و مدیریت منابع انسانی مهم‌ترین و شاید اصلی‌ترین وظیفه مدیران می‌باشد (Abdullah et al, 2025). رفتار و فعالیت انسان‌ها ناشی از انگیزه‌ها یا نیازهای آنان است. مدیران با شناخت و پیش‌بینی انگیزه‌ها و نیازهای واقعی کارکنان تحت مدیریت خود می‌توانند به موقع و به طور صحیح به ارضای نیازهای آنان اقدام نموده و از نیروی انسانی سازمان به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان بهره‌وری کنند. با توجه به این نکات توجه به توسعه انگیزش کارکنان از ضروریات شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس است؛ بنابراین هدف کاربردی این پژوهش با بهره‌گیری از روش کیفی طراحی مدل توسعه انگیزش کارکنان، بوده که می‌تواند به شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، در جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی کمک نماید. در پژوهش حاضر با استفاده از طرح سیستماتیک (Strauss, &

Corbin, 1998) مدلی جامع و فرآیندی ارائه شد. نتایج نشان داد که عناصر مدل توسعه انگیزش کارکنان عبارتند از: مقوله محوری "انگیزش درونی و انگیزش شغلی"، شرایط علی "عوامل سازمانی، عوامل رهبری و مدیریتی، عوامل شغلی و عوامل مادی و رفاهی"، شرایط زمینه‌ای "گروه کارکنان و فرهنگ و جو سازمانی"، شرایط مداخله‌گر شامل "بلوغ و تعالی سازمانی و ساختار سازمانی"، شرایط مداخله‌گر شامل "بلوغ و تعالی سازمانی و ساختار سازمانی"، راهبردها "استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه فردی کارکنان" و پیامدها "فردی و سازمانی" است. در کل نتایج این پژوهش با یافته‌های پژوهش‌های حاجی‌پور و میرخانی (۱۴۰۰)، رجب‌پور و احمدی (۱۴۰۰)، ستوده و جاجرمی‌زاده (۱۴۰۰)، میر و همکاران (۱۳۹۹)، الهی و همکاران (۱۳۹۸)، گنجعلی (۱۳۹۸)، (Tomasz (2023)، Wae-esora (2022)، Nguyen et al (2022)، Khan et al (2020)، Bryson & White (2019)، DeAngelo (2016)، Michael et al (2016) و Bhatti et al (2016)، تا حدی همخوانی دارد. همچنین از لحاظ ابعاد توسعه انگیزش کارکنان با پژوهش‌های انگوین و همکاران (۲۰۲۰)، گنجعلی (۱۳۹۸)، کعب‌عمیر و همکاران (۱۳۹۹)، میر و همکاران (۱۳۹۹)، (Reddy & Govender (2014)، Ibrahim (2011) و Urichuck (2010) همسو و همخوان است.

مقوله محوری مدل انگیزش کارکنان با عنوان "توسعه انگیزش شغلی و درونی" نشان‌دهنده تمرکز بر ایجاد بستری پایدار برای رشد انگیزش است که در آن تقویت انگیزه‌های درونی (مانند احساس معناداری کار، استقلال و...) در کنار انگیزش بیرونی (مانند نظام پاداش و ارتقا) به صورت یکپارچه عمل می‌کند. این الگو در شرکت گاز با توجه به ماهیت حساس و تخصصی صنعت گاز، بر طراحی مسیرهای شغلی معنادار، نظام شناخت و تقدیر مبتنی بر شایستگی و خلق محیطی حمایتگر تأکید دارد تا کارکنان نه تنها به بهره‌وری بالاتر دست یابند، بلکه در مسیر تحقق اهداف سازمانی، رشد شخصی و حرفه‌ای خود را نیز تجربه کنند (Czapran, 2023). شرایط علی مؤثر بر توسعه انگیزش کارکنان در چهار محور کلیدی شناسایی شده است: عوامل مدیریت و رهبری (مانند سبک رهبری تحول‌آفرین و اعتمادسازی)، عوامل سازمانی (از جمله فرهنگ سازمانی پویا و ساختار تصمیم‌گیری مشارکتی)، عوامل شغلی (همچون تنوع مهارتی و استقلال عمل) و عوامل مادی و رفاهی (نظیر نظام پاداش عادلانه و امکانات رفاهی). این عوامل در تعامل پویا با یکدیگر، بستر ضروری برای شکل‌گیری انگیزش درونی و بیرونی کارکنان را فراهم می‌کنند و به عنوان پیش‌نیازهای اساسی، مسیر دستیابی به الگوی نهایی توسعه انگیزش در سازمان صنعتی-حساسی مانند پالایش گاز را هموار می‌سازند؛ همچنین این عوامل در کنش متقابل با یکدیگر، بستر اساسی برای تقویت همزمان انگیزش درونی (مانند احساس تعلق و معناداری) و انگیزش بیرونی (مانند پاداش ملموس) را فراهم می‌کنند و در محیط پیچیده صنعت گاز، به عنوان پیش‌نیازهای غیرقابل اجتناب برای دستیابی به الگوی بهینه توسعه انگیزش کارکنان عمل می‌نمایند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، راهبردهای اصلی توسعه انگیزش کارکنان در دو محور استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و توسعه فردی تدوین شده است. استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی با تمرکز بر نظام جبران خدمت منصفانه، ارتقای شغلی شفاف و آموزش‌های کاربردی، بستر بیرونی انگیزش را تقویت می‌کند، در حالی که راهبردهای توسعه فردی با محوریت خودشناسایی، توانمندسازی تخصصی و طراحی مسیر پیشرفت شخصی شده، به شکل‌گیری انگیزش درونی می‌انجامد (Nguyen et al, 2022). این دو راهبرد در تعامل پویا با یکدیگر، چارچوب جامعی را ایجاد می‌کنند که در محیط پیچیده صنعت گاز، همسو با شرایط علی شناسایی شده (عوامل مدیریتی، سازمانی، شغلی و رفاهی)، مدل نهایی توسعه انگیزش کارکنان را محقق می‌سازد. همچنین بر اساس مدل داده‌بنیاد، شرایط زمینه‌ای توسعه انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس، بر دو پایه اساسی استوار است: ویژگی‌های گروه کارکنان (از جمله سطح تخصص، ارزش‌های فردی و انتظارات حرفه‌ای) و فرهنگ و جو

سازمانی حاکم (شامل هنجارهای گروهی، سطح اعتماد و فضای همکاری). این دو عامل، بستر عمل کردن راهبردها و شرایط علی را فراهم می‌سازند؛ به این معنا که اثربخشی استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی و برنامه‌های توسعه فردی، به شدت تحت تأثیر این بافت قرار دارد؛ یک فرهنگ سازمانی مثبت و پویا، زمینه را برای پذیرش و تقویت راهبردها هموار می‌کند و ویژگی‌های نیروی انسانی، تعیین می‌کند که این راهبردها چگونه باید بومی‌سازی و اجرا شوند تا حداکثر انگیزش درونی و بیرونی را ایجاد نمایند (Yuslem Nawir et al, 2022).

بر اساس مدل داده‌بنیاد پژوهش، ساختار سازمانی و بلوغ و تعالی سازمانی به عنوان شرایط مداخله‌گر، نقش دوگانه‌ای تسهیل‌گری یا بازدارندگی در فرآیند توسعه انگیزش کارکنان ایفا می‌کنند. یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز و منعطف می‌تواند اجرای راهبردهای توسعه انگیزش را تسریع نماید، در حالی که ساختارهای سلسله‌مراتبی و پیچیده می‌تواند به عنوان مانعی در برابر آن عمل کند (Khan et al, 2020). همچنین، سطح بلوغ و تعالی سازمانی (شامل میزان انسجام فرآیندها، کیفیت نظام مدیریت و پایداری فرهنگ بهبود مستمر) به عنوان یک متغیر کلیدی، تعیین می‌کند که دیگر عوامل شناسایی شده (شرایط علی، راهبردها و بستر) تا چه حد می‌توانند به صورت مؤثر و یکپارچه در جهت تحقق اهداف انگیزشی همسو شوند. این شرایط، چارچوب عملیاتی مدل را تحت تأثیر مستقیم خود قرار می‌دهند. در نهایت بر اساس مدل نهایی پژوهش، اجرای موفقیت‌آمیز الگوی توسعه انگیزش در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس منجر به دو دسته پیامد کلان فردی و سازمانی می‌شود. در سطح فردی، شاهد تحقق پیامدهایی مانند رضایت شغلی پایدار، تعهد سازمانی عمیق، رشد شخصی و افزایش بهره‌وری کارکنان خواهیم بود که ناشی از ارضای همزمان انگیزاننده‌های درونی و بیرونی است. در سطح سازمانی، این فرآیند به پیامدهای راهبردی از جمله افزایش چابکی سازمانی، ارتقای مستمر کیفیت عملیات، تحقق اهداف کلان در محیط رقابتی صنعت گاز و در نهایت دستیابی به تعالی و پایداری سازمانی منجر می‌گردد. این پیامدها در یک رابطه هم‌افزایی، هم موفقیت فردی کارکنان و هم تحقق برتری سازمانی را تضمین می‌کنند.

تفکر مدیریت استعداد و شایسته‌سالاری اشاره به لزوم اتخاذ دیدگاهی در مدیران شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس دارد که به منابع انسانی به منزله سرمایه‌ها و عوامل اصلی مزیت رقابتی سازمان می‌نگرد. همچنین وجود این تفکر که لازم است افراد در سازمان از یکدیگر متمایز شده و آنان که توانمندی‌ها و عملکرد بالاتری دارند به نحو مجزایی مدیریت شده و علاوه بر دریافت مزایای خاص در پست‌ها و مشاغل کلیدی به کار گرفته شوند (Reddy & Govender, 2014). همچنین مدیر با تفویض اختیار و مشورت و مشارکت با کارکنان خود، باعث ایجاد انگیزه در میان پرسنل شده کارها به صورت منظم، دقیق و مطلوب پیشرفت می‌کند، رهبری مشارکتی به مدیر این امکان را می‌دهد که به راحتی از هوش، ذکاوت و تجربه کاری پرسنل خود استفاده مناسب را ببرد تا کارها سریع‌تر انجام شود و مدیری که در تصمیم‌گیری‌ها مشخص نماید از نظر کارکنان استفاده می‌نماید کارکنان خود را در انجام امور سهیم دانسته و کارها را با انگیزه بیشتری دنبال می‌نماید. در این راستا از استراتژی‌های مهم مدیریت منابع انسانی، این است که نظام تشویق و تنبیه نباید امری گزاف و بدون داشتن اصول و چهارچوب باشد (Bhatti et al, 2016). یکی از اصول تشویق و تنبیه مدیریت صحیح است. بدیهی است در یک نظامی که مدیریتی ناصحیح دارد، نمی‌توان توقع داشت که افراد به درستی به وظایف خود عمل کنند. همچنین استقلال و آزادی عمل یکی از ابعاد مهم شغلی است که در ایجاد انگیزه و ارتقای مسئولیت‌پذیری کارکنان دارای نقش بی‌بدیلی است. بر اساس شواهد، کارکنان شاهد تعدیل نیرو در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس هستند یا نگران تمدید قرارداد خود هستند؛ این امر باعث ایجاد حس عدم امنیت شغلی در آنان شده است. به گفته دی‌آنجلو (DeAngelo et al, 2016) کارمندی که نگران از دست دادن شغلش نیست با بیشترین توان کار می‌کند و تعهد بیشتری به رئیس و مدیر بالادستش نشان می‌دهد. تلخی تعدیل، شاید بیشتر در بیکار شدن باشد، در اینکه فرد مجبور می‌شود سازمانی را که احیاناً زمان زیادی در آن

کار و تلاش کرده، ناخواسته ناگهانی، ترک کند. در این شرایط کارمند به حمایت نیاز دارد، هم مادی و هم معنوی؛ بنابراین تعدیل فرایندی است که به فکر و برنامه‌ریزی احتیاج دارد. معمولاً وقتی اوضاع اقتصادی خوب نیست، به خصوص در سازمان‌هایی که حق‌الزحمه نیروی انسانی بخش عمده‌ای از هزینه‌های آنها را تشکیل می‌دهد. علاوه بر کارکنانی که شغل خود را از دست می‌دهند، تعدیل نیرو بر کارکنان باقیمانده نیز آثار منفی بر جای می‌گذارد.

یکی از موانعی که همیشه در بهبود انگیزش کارکنان شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس مشکل ایجاد نماید رفتارهای سیاسی مدیران و مسئولان می‌باشد. رفتار سیاسی دربرگیرنده فعالیت‌هایی است که جزو نقش رسمی افراد در سازمان نیست اما توزیع مزایا و مضرات در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. اگر چه طراحی سیستم مدیریت استعداد ممکن است منافع کسی را به خطر نیندازد اما از آن جا که با توزیع مزایا همراه هست لذا این امکان وجود دارد که گروهی از افرادی که شامل آن نمی‌شوند از طریق رفتارهای سیاسی تلاش کنند مانع از تحقق اهداف چنین سیستمی گردند. رفتارهایی نظیر مغالطه‌گویی، ناعادلانه جلوه‌دهی توزیع مزایا و همچنین زیرسؤال بردن رویه‌ها، ملاک‌ها و روش‌های سیستم مدیریت استعداد و شایسته سالاری می‌تواند نمونه‌هایی از این نوع باشد. رفتارهای سیاسی تحت تاثیر دو دسته عوامل فردی و سازمانی بروز می‌کنند. عوامل فردی نظیر کانون کنترل درونی، قدرت‌طلبی و خودنظارتی می‌توانند در بروز رفتارهای سیاسی بازدارنده در سیستم مدیریت استعداد دخیل باشند. عوامل سازمانی نظیر ابهام در وظایف، سیستم ارزیابی عملکرد ضعیف و غیرشفاف، رویه‌ها و روش‌های ضعیف، مبهم و نامشخص کاری، رویه‌های نامشخص و رابطه‌مند توزیع مزایا (Robbins, 2009) نیز در بروز رفتارهای سیاسی بازدارنده در نظام مدیریت منابع انسانی و انگیزش کارکنان مؤثرند. با توجه به نتایج تحقیق به نظر می‌رسد که مهم‌ترین عامل در بروز رفتارهای سیاسی بازدارنده، ضعف سازمان در تدوین شاخص‌های دقیق ارزیابی عملکرد و سنجش مناسب عملکرد و شایستگی‌های افراد بر مبنای آن و همچنین ضعف در رویه‌های عادلانه، ضابطه‌مند و سلامت توزیع مزایاست.

این مدل می‌تواند در راستای توسعه انگیزش و بهبود کیفیت زندگی کاری و مدیریت منابع انسانی و جذب و نگهداشت استعداد در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس بسیار مؤثر و سودمند باشد. زیرا مهم‌ترین عامل در موفق شدن یا موفق نشدن برنامه‌های یک سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. در نتیجه هیچ سازمانی توسعه پیدا نخواهد کرد؛ مگر آنکه نیروی انسانی آن سازمان توسعه‌یافته و بالانگیزه باشد و انگیزش کارکنان لازمه و اساس توسعه حرفه‌ای و شغلی کارکنان خواهد بود (Tomasz, 2023). دو عامل در شکل‌دهی ادراکات افراد از عادلانه یا ناعادلانه بودن رویه کاری کارکنان، نقش مهمی دارد. نخستین عامل، نحوه برخورد با افراد در روابط متقابل شخصی است و اینکه مدیران در توزیع درآمدها و پاداش‌ها، با افراد چگونه برخوردی دارند. صداقت و تواضع مدیران، احترام به حقوق و عقاید افراد و دادن بازخورد به موقع درباره کیفیت کارشان اهمیت ویژه‌ای دارد. همچنین لازم است که به کارمندان اجازه داده شود تا دیدگاه‌ها و نظرات خود را در فرایند تصمیم‌گیری ارائه دهند. عامل دیگر، حدی است که مدیران در سطح سازمان، تصمیم‌های خود را برای کارمندان تشریح می‌کنند (Wae-esora et al, 2022).

این مدل نشان می‌دهد که توسعه انگیزش در یک سازمان پیچیده و حیاتی مانند پالایش گاز، تنها از طریق رویکردی سیستماتیک و چندبعدی ممکن است؛ رویکردی که در آن انگیزش درونی (معناداری شغل، استقلال، رشد) و انگیزش بیرونی (پاداش، امنیت، موقعیت) نه در تقابل، بلکه در تعامل با یکدیگر تقویت می‌شوند. یافته‌ها حاکی از آن است که موفقیت این مدل، وابسته به هم‌نوایی تمامی این اجزا است: راهبردهای منابع انسانی بدون توجه به بافت فرهنگی و بلوغ سازمانی محکوم به شکست هستند، و عوامل مادی بدون پیوند با انگیزش درونی، تأثیری زودگذر خواهند داشت. در نتیجه، مدل پیشنهادی نه تنها به عنوان نقشه راهی برای شرکت‌های مشابه در صنعت انرژی قابل بهره‌برداری است، بلکه بر ضرورت گذار از نگرش‌های جزیره‌ای در مدیریت انگیزش به سمت نگرش کل‌نگر و سیستمی تأکید می‌کند. اگر مدیران ارشد و مدیران منابع انسانی در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس با استفاده از

شایستگی‌ها و به الگوی مناسب انگیزش توجه نمایند، و دارای دانش و مهارت کافی در زمینه مدیریت منابع انسانی کارکنان باشند، با بالا بردن روحیه کارکنان و ایجاد انگیزه کار و فعالیت در آن‌ها قادر خواهند بود هدف‌های سازمان را با صرف منابع کم‌تر و کیفیت بهتر تحقق بخشند و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند. امروزه، مدیریت‌های غیر صحیح و سلیقه‌ای در کنار کمبود تجربه و ضعف صلاحیت‌های علمی در مدیریت صنایع نفتی و گازی، مشکلاتی برای آن‌ها ایجاد کرده است (Mountford & Cai, 2024). متأسفانه با وجود تغییر و تحولات بسیار، در سال‌های اخیر نه تنها کارایی و کارآمدی برنامه‌های ارتقای رضایت و انگیزش کارکنان افزایش نیافته بلکه رشد مدیران نیز بر اساس توانمندی‌های تخصصی، قابلیت‌ها، منطق سلسله‌مراتب و به عبارتی طبق شایسته‌سالاری آنان صورت نمی‌پذیرد و همین امر می‌تواند در خلاقیت‌های مدیریت منابع انسانی و انگیزش کارکنان اختلال ایجاد نماید؛ بنابراین با توجه به این نکات وجود مدل بومی انگیزش کارکنان در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس می‌تواند بسیار مفید و یاری‌رسان باشد.

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج پژوهش به مدیران ارشد شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس پیشنهاد می‌شود: تنوع‌بخشی به آموزش‌های شغلی و توسعه فردی، طراحی سامانه ارزیابی و پاداش مبتنی بر شایستگی‌های چندبعدی و ارتقای نظام قدردانی و یازخورد سازنده؛ طراحی مسیرهای پیشرفت شغلی انعطاف‌پذیر برای هر کارمند؛ اجرای برنامه‌های تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی؛ طراحی چارچوب سنجش دوره‌ای بلوغ سازمانی؛ ایجاد سیستم‌های بازخوردی در سازمان ایجاد کنند تا کارکنان از نتایج کار خود در انتخاب و انتصاب‌ها مطلع شوند؛ ارتقا و انتخاب کارکنان در سازمان بر اساس شایستگی‌ها دادن استقلال و فرصت خطا به کارکنان و پذیرش اشتباه از سوی آن‌ها؛ پویایی و به‌روزرسانی ساختارهای سازمانی، پرهیز از پایبندی به رویه‌های اداری زائد و ناکارآمد، ایجاد نگرش مثبت در کارکنان برای شرکت در دوره‌ها و انتقال آموخته‌ها، ایجاد فرصت‌های متنوع و چالش‌برانگیز در قالب پروژه‌های کاری جهت کاربست آموخته‌ها، مشارکت دادن کارکنان در مراحل مختلف نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، اجرای آموزش، ارزشیابی و پایش؛ طراحی دوره‌های آموزشی ویژه برای مدیران در حوزه رهبری تحول‌آفرین و مربیگری.

پیشنهادهای پژوهشی برای مطالعات آتی

بررسی تأثیر سبک‌های مختلف رهبری (مانند رهبری تحول‌آفرین) در محیط عملیاتی پالایشگاه بر تقویت انگیزش درونی کارکنان، با تأکید بر نقش اعتمادسازی در سطوح مختلف سلسله‌مراتب سازمانی؛ تحلیل تطبیقی راهبردهای مدیریت منابع انسانی شرکت پالایش گاز بیدبلند با سایر شرکت‌های مشابه در حوزه نفت و گاز و بررسی میزان اثرگذاری این راهبردها بر توسعه انگیزش شغلی؛ مطالعه تجربی نقش ساختار سازمانی (پیچیدگی، رسمیت، تمرکز) بر تسهیل یا بازدارندگی فرآیند انگیزش کارکنان، با تمرکز بر شرایط تسهیل‌گر یا بازدارنده ناشی از بلوغ و تعالی سازمانی؛ پژوهش درباره اثربخشی نظام‌های پاداش، رفاهی و جبران خدمات عادلانه و نوع ارتباط آن با توسعه انگیزش درونی در محیط‌های پرریسک و صنعتی همچون پالایشگاه گاز؛ بررسی تعامل عوامل فردی کارکنان (ویژگی‌های فردی، ارزش‌ها، انتظارات شغلی) با فرهنگ و جو سازمانی حاکم و نقش این تعامل در ارتقاء انگیزش شغلی و ایجاد فضای همکاری مؤثر؛ مطالعه طولی درباره تأثیر برنامه‌های توسعه فردی (مانند آموزش‌های مهارتی و پرورش مسیر شغلی) روی حفظ و ارتقاء انگیزش شغلی در کارکنان در بازه زمانی بلندمدت و تحلیل تأثیر شرایط محیطی بیرونی (تحولات اقتصادی، اجتماعی، تحریم‌ها و...) بر پایداری انگیزش کارکنان در صنعت گاز و ارائه راهبردهای مقابله‌ای.

محدودیت‌های پژوهش

به دلیل ساختار و فرآیندهای پیچیده اداری و مدیریتی در صنعت نفت و گاز، دسترسی کامل به برخی اطلاعات و داده‌ها مشکل بوده است. همچنین تغییرات مدیریتی و سیاست‌های سازمانی بر تداوم و اجرای تحقیق تأثیرگذار

بوده است. به دلیل حساسیت صنعت نفت و گاز، دسترسی به برخی داده‌ها محدود بوده و ملاحظات امنیتی و محرمانگی اطلاعات محدودیت‌هایی در انجام پژوهش ایجاد کرده است. اگرچه نمونه‌گیری با حداکثر تنوع انجام شد، اما دسترسی به تمامی گروه‌ها (به ویژه مدیران ارشد) به یک میزان میسر نبود و این امکان وجود دارد که دیدگاه برخی از گروه‌ها کمتر انعکاس یافته باشد. این پژوهش در شرکت پالایش گاز بیدبلند خلیج فارس انجام شده و مدل حاصل، وابسته به بافت خاص این سازمان است، بنابراین، تعمیم مستقیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت پذیرد؛ در این پژوهش چون از ابزار مصاحبه برای گردآوری اطلاعات استفاده شد امکان بروز و دخالت دادن پیش‌فرض‌ها و تعصبات پژوهشگر و مصاحبه شونده ممکن است یافته‌ها و نتایج پژوهش را خدشه‌دار نماید؛ چون در پژوهش‌های داده‌بنیاد نقش مفسرانه پژوهشگر در اطلاعات پررنگ است، امکان تفاسیر مختلف از مفهوم توسعه انگیزش کارکنان وجود دارد.

منابع

- ابراهیمی، صلاح‌الدین؛ خنیفر، حسین؛ فیاضی، مرجان و غلامی، بهمن (۱۳۹۹). مدیران عالی آموزش و پرورش: شناسایی شایستگی‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز و ارائه مدلی برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌ها. *آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۷ (۲۴)، ۸۳-۵۳.
- اصغری صارم، علی؛ رنجبر، امیرحسین؛ رهبر، امیرحسین؛ اطهر، میربهزاد و محمودی، حسنا (۱۴۰۳). ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۱۳ (۳)، ۲۰۹-۲۳۹.
- بامیری، قاسم؛ محمدی‌پاک، حسین؛ نجفی، خدابخش و محمدی، ماشالله (۱۴۰۴). عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان آموزش و پرورش. *دانشنامه علوم انسانی*، ۳ (۴)، ۶۵-۵۹.
- حاجی‌پور، محمد و میرخانی، طیب (۱۴۰۰). مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها. *مطالعات مدیریت دولتی/ایران*، ۴ (۱)، ۸۷-۱۱۲.
- خنیفر، حسین؛ صحرانورد، یونس و ابراهیمی، صلاح‌الدین (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان. *فصلنامه مطالعات سیاست‌گذاری تربیت معلم*، ۴ (۴)، ۹-۴۰.
- داودی، مرضیه (۱۳۹۷). *طراحی و ارزیابی مدل انگیزش کارکنان و مدیران شرکت پالایش گاز سرخون و قشم*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه هرمزگان.
- رجب‌پور، ابراهیم و احمدی، حیدر (۱۴۰۰). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر کاهش انگیزش کارکنان دانشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت). *فصلنامه توسعه/استعداد*، ۲ (۳)، ۱۲۱-۱۰۴.
- ستوده، رقیه و جاجرمی‌زاده، محسن (۱۴۰۰). طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه‌السلام. *نشریه مدیریت/اسلامی*، ۲۹ (۲)، ۱۲۸-۱۰۱.
- شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان سازمان تامین اجتماعی با استفاده از تکنیک MADM کعب‌عمیر، نوری؛ عزیزیه، رضا و خلفی، علی (۱۳۹۹). طراحی و آزمودن الگویی از برخی پیشایندهای انگیزش شغلی در کارکنان. *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۲ (۴۳)، ۱۳۲-۱۱۳.
- لطف‌الله همدانی، محمدرضا؛ ودادی، احمد و تیمورنژاد، کاوه (۱۴۰۲). ارائه الگوی جامع انگیزش خدمات عمومی کارکنان در سازمان‌های دولتی و عمومی با رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۱ (۱)، ۱۵۹-۱۴۱.
- محمدی، امین (۱۳۹۵). شناسایی مولفه‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان در شرکت‌های پروژه محور با استفاده از مدل تصمیم‌گیری چندمعیاره. *کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت*، تهران، دانشگاه شهید بهشتی.

- مهرگان، محمدرضا؛ حسین‌زاده، مهناز و ربیعی، نیما (۱۳۹۸). طراحی مدل آشفستگی - پویایی توسعه بهره‌وری منابع انسانی صنعت نفت ایران. *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۱۱ (۲)، ۳۳۸-۳۰۹.
- میر، علی؛ جعفری، محمدرضا؛ شریفی‌پور، ابراهیم؛ کمالوند، شمس‌الدین و مرادزاده، وحیده (۱۳۹۹). طراحی مدل انگیزش کارکنان با رویکرد فراترکیب. *ششمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار*، تهران، <https://civilica.com/doc/1202950>.
- الهی، شعبان؛ سورانی، اعظم و رجب‌زاده، اعظم (۱۳۹۸). وضعیت‌یابی مؤلفه‌های انگیزه کارکنان و به اشتراک‌گذاری دانش قبل و بعد از پیاده‌سازی مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت کسب‌وکار هوشمند*، ۷ (۲۸)، ۳۳-۶۶.
- Abdullah, H., Md Zain, F. A., Tajuddin, S. A. F. S. A., Mohammed Foziah, N. H., & Ishak, M. S. I. (2025). "Developing employee motivation index: McClelland and Maqasid Shariah", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 16 (1), 218- 231.
- Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *APTISI Transactions on Management*, 7 (2), 128-136.
- Aljassar, S., & Altammar, J. (2020). A Framework for the Professional Development of in-Service Teachers in Kuwait. *Journal of turkish science education*, 17 (3), 364-386.
- Arnold, J., & Randall, R. (2016). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. 6th Edition, Pearson Pub: London.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016), " Employee motivation an Islamic perspective", *Humanomics*, 32 (1), 33-47.
- Borg, S. (2016). Evaluating the Impact of Professional Development. *RELC*, 49 (2) 195–216.
- Bryson, A., & White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the great recession. *ILR Review*, 72 (3), 749-773.
- Choudhary, A. S., Ramzan, M., & Riaz, A. (2020). Strategies For Career Plateau: Empirical Investigation Of Organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 4, (9), 712-726.
- Czapran, T. (2023). Motivation and development of employees on the example of companies from different sectors. *Journal of Scientific Papers Social development & Security*, 13 (3), 85-97. DOI:10.33445/sds.2023.13.3.6
- Dan, L., Jun, W., & Jiu-cheng, M. A. (2019). *Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company*. Cambridge University Press: Cambridge.
- DeAngelo, F. (2016). Elementary school managers relationship job motivation and performance levels in Damavand and Rood hen cities. *Journal of Educational Administration*. 2 (4), 75-88.
- Ebrahimi, S., Khannifar, H., Fayazi, M., & Gholami, B. (2020). Higher Education Managers: Identify the competencies and competencies required and provide a model for assessing and evaluating competencies. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 17 (24), 53-87. (In Persian)
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54 (2), 393–420.
- Girona, J., Petrescu, M., & Korgaonkar, P. K. (2017). Piracy, price, and word of mouth: An equity theory examination of consumer digital piracy rates. *Creating Marketing Magic and Innovative Future Marketing Trends Conference*, 1237 - 1238.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30 (4), 233-252.

- Homberg, F., Vogel, R., & Weiherl, J. (2019). Public service motivation and continuous organizational change: Taking charge behaviour at police services. *Public Administration*, 97 (1), 28-47.
- Hou, S. H., Horng, R. Y., & Chen, P. H. (2016). Professional Development in Practice: An Exploratory Study With Attending Physicians. *Comprehensive Psychology*, 5 (3), 1–11.
- Ibrahim, N. (2011). Preparation and development of public secondary school's principals in Kenya. *Humanities and Social Science*, 1 (9), 22 – 36.
- Jung, J., & Tak, J. (2018). The Effects of Perceived Career Plateau on Employees' Attitudes Moderating Effects of Career Motivation and Perceived Supervisor Support With Korean Employees. *Journal of Career Development*, 35 (2), 187-201.
- Khan, M. R., Wajidi, F. A., & Alam, S. (2020). Effects of Communication on Employee Motivation: Study of Pakistan's State-Owned Oil Company. *Journal of Business & Economics*, 12 (1), 77-84.
- Kinfemichael, M. B. (2019). Convergence of labor productivity across the US states. *Economic Modelling*, 76 (5), 270-280.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44 (1), 94–120.
- Lorincová, S., Štarchoň, P., Weberova, D., Hitka, M., & Lipoldová, M. (2019). Employee motivation as a tool to achieve sustainability of business processes. *Sustainability*, 11 (13), 3509.
- Machado-Taylor, M. D. L., Soares, V. M., Brites, R., Ferreira, J. B., Farhangmehr, M., Gouveia, O. M. R., & Peterson, M., (2016). Academic job satisfaction and motivation: findings from a nationwide study in Portuguese higher education, *Studies in Higher Education*, 41 (3), 541-559.
- Meyers, M. C., & Woerkm, M. V. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49 (3), 192-203.
- Michael, T., Lee, A. & Robyn, L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of innovation & knowledge*, 1 (2), 162–169.
- Mikkelsen, M. F., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2017). Managing employee motivation: Exploring the connections between managers' enforcement actions, employee perceptions, and employee intrinsic motivation. *International Public Management Journal*, 20 (2), 183-205.
- Mountford, N., & Cai, Y. (2024). Towards a flatter ontology of institutional logics. *International Journal of Management Reviews*, 25 (2), 363–383.
- Nguyen, H. N., Le, Q. H., Tran, Q. B., Tran, T. H. M., Nguyen, T. H. Y., & Nguyen, T. T. Q. (2020). The Impact of Organizational Commitment on Employee Motivation: A Study in Vietnamese Enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(6), 439-447.
- Numan, O. (2019). Giving something back to society: A study exploring the role of reciprocity norms in public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 39 (2), 159-184.
- O'Toole, E., Sassen, C., Willis, S., Guerrero, S., & Berg, J. (2023). Creating a Sustainable Professional Development Program. *Journal of Library Administration*, 63 (1), 1-26.
- Obiekwe, N. (2016). Employee motivation and performance. *Thesis of Business Management*. Centria University of Applied Sciences.
- Reddy, K., & Govender, K. K. (2014). Retaining Knowledge Workers: A Case Study of a Leading South African Bank. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5 (23), 27-68.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. 15th Edition, Pearson Education Pub., New Jersey.

- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9 (3), 397–418.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1988). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 2nd Ed: Sage.
- Tomasz, C. (2023). Motivation and development of employees on the example of companies from different sectors. *Journal of Scientific Papers Social Development and Security*, 13 (3), 85-97.
- Urichuck, B. (2010). *Employee Motivation – Does it improve performance, productivity, keep them motivated and loyal?*. career-buildersclub.com.
- Wae-esora, E., Bakar, A. A., & Heec, H. C. (2022). Work Motivation among Muslim Public Health Employees in Pattani Province, Thailand. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 14, 871-876.
- Wang, Q., Gan, K. P., Wei, H. Y., Sun, A. Q., Wang, Y. C., & Zhou, X. M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53 (1), 99-118.
- Wolf, H., Spinath, F.M., Riemann, R., & Angleitner, A. (2019). Self - monitoring and personality: A behavioral - genetic study. *Personality and Individual Differences*, 47 (10), 25 - 29.
- Yépez, C. (2017). Financial conditions and labor productivity over the business cycle. *Economics Letters*, 15 (4), 34-38.
- Yuslem Nawir, S., & Sugianto, R. (2022). The Human Resource Development Strategies in Improving Employee Performance in Cooperatives. *Journal Ecobisma*, 7 (1), 89-96. DOI:10.30659/akta.v9i3.25745.