

Research Paper

A Motivation Model for Knowledge Workers Based on Preferred Thinking Style



Alireza Moradi^{1*}, Seyed Mohammad Hosseini Taghartapeh²

1. Assistant Professor, Department of Management, Allameh Askari International University (RA), Tehran, Iran.
(*Corresponding Author).

email: alirezamoradi@ut.ac.ir

2. PhD in Human Resources Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

email: seiedmohammadh@ut.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.436033.1689

Received: 09/06/2024

Accepted: 27/09/2024

Abstract

Purpose: The main objective of this study was to design and formulate a model of motivational strategies for knowledge workers based on their preferred thinking styles. Given the increasing importance of knowledge workers in knowledge-based organizations and the inefficiency of traditional motivational systems that neglect cognitive diversity, this research aimed to address the gap in developing motivation models aligned with the Whole Brain Thinking Model by Ned Herrmann. The study sought to provide a conceptual and practical framework for HR managers to enhance individual and organizational development programs.

Methodology: This study is applied, inductive, interpretive, and qualitative in nature, conducted using the Grounded Theory Method of Strauss and Corbin (1998). Twenty-one experts in human resource management, organizational behavior, and industrial psychology were selected through theoretical sampling. Data were collected via semi-structured interviews and analyzed through the three coding stages: open, axial, and selective coding. Validity and reliability were ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability, and intercoder agreement exceeding 75% was used to establish reliability.

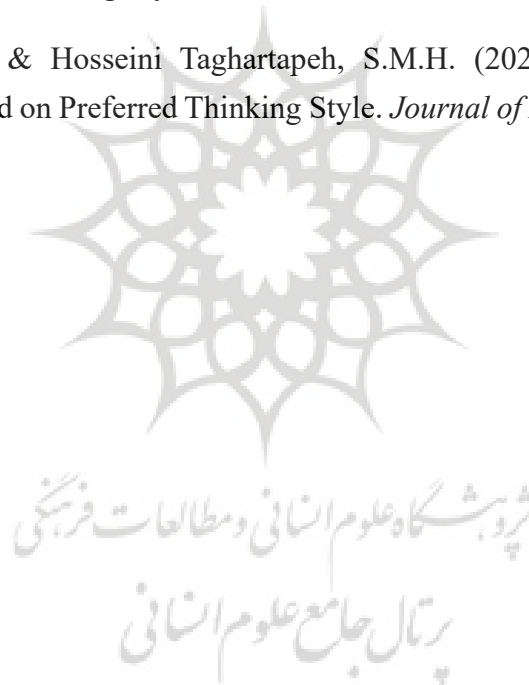
Findings: The core phenomenon that emerged was adaptive motivation based on preferred thinking, which consisted of internal and external motivational strategies. Internal strategies included two subcategories: motivation through power–success–growth and motivation through work–belonging–respect, while external strategies encompassed direct material motivation, indirect material motivation, and non-material motivation. The causal conditions comprised individual, social-environmental, and organizational-regulatory dimensions. Intervening conditions included cultural-organizational context, individual attitudes, and senior management perceptions, while the contextual factors were summarized as development-facilitating considerations. The outcomes of the model reflected personal, organizational, and social development. Results indicated that tailoring motivational systems to align with each quadrant of the brain (A–analytical, B–sequential, C–interpersonal, D–imaginative) significantly improves job satisfaction, organizational commitment, creativity, and retention among knowledge workers. For instance, workers with quadrant A preference are motivated by autonomy and performance-based rewards, whereas those with quadrant C preference respond to interpersonal appreciation and social acknowledgment.



Conclusion: This study concludes that designing motivation programs based on the preferred thinking styles of knowledge workers provides a novel and effective approach to human resource development. By recognizing cognitive and motivational diversity, organizations can design more adaptive and effective incentive systems that not only enhance individual growth but also promote collective organizational performance and innovation. The resulting ontological model contributes to the theoretical advancement of motivational management and offers actionable insights for HR managers in knowledge-driven environments.

Keywords: Knowledge Workers, Knowledge Worker's Motivation, Four Quarters of The Whole Brain Model, Preferential Thinking Style, Ned Herrman.

Citation: Moradi, A., & Hosseini Taghartapeh, S.M.H. (2025) A Motivation Model for Knowledge Workers Based on Preferred Thinking Style. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 8(2), 69-95.





الگوی انگیزش دانشگران مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی

علیرضا مرادی^{۱*}، سیدمحمد حسینی تقرتپه^۲

۱. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه بین‌المللی علامه عسکری (ه)، تهران، ایران. (*نویسنده مسئول).

email: alirezamoradi@ut.ac.ir

۲. دانش‌آموخته دکتری تخصصی مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

email: seiedmohammadh@ut.ac.ir

DOI: 10.22034/jipas.2024.436033.1689

چکیده

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۶

هدف: هدف این پژوهش، طراحی الگویی از راهبردهای انگیزشی دانشگران مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی آنان است. با توجه به افزایش نقش دانشگران در سازمان‌های دانش‌محور و ناکارآمدی سیستم‌های انگیزشی سنتی که بدون در نظر گرفتن تفاوت‌های شناختی و ترجیحات فکری طراحی شده‌اند، ضرورت پرداختن به این موضوع دوچندان می‌شود. پژوهش حاضر با هدف پر کردن خلأ موجود در حوزه شناخت و به‌کارگیری سبک‌های انگیزشی متناسب با ترجیحات فکری بر اساس مدل چهار ربع مغزی ند هرمان انجام شد تا راهنمایی برای مدیران منابع انسانی در تدوین برنامه‌های توسعه فردی و سازمانی ارائه دهد.

روش‌شناسی: از نظر روش‌شناسی، پژوهش از نوع کاربردی، استقرایی، تفسیری و کیفی است که با رویکرد نظریه داده‌بنیاد و با مدل استراوس و کوربین (۱۹۹۸) انجام شد. جامعه آماری شامل ۲۱ خبره حوزه مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی و توسعه سازمانی بود که از طریق نمونه‌گیری نظری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود و تحلیل داده‌ها طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. برای اطمینان از روایی و اعتبار پژوهش از شاخص‌های اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری استفاده شد و پایایی با روش توافق میان کدگذاران (بیش از ۷۵٪) تأیید گردید.

یافته‌های پژوهش: یافته‌ها نشان داد که پدیده محوری پژوهش، انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری است که از به‌کارگیری راهبردهای درونی و بیرونی شکل می‌گیرد. راهبردهای درونی شامل دو زیرمقوله‌ی «انگیزه‌زایی بر اساس قدرت-موفقیت-رشد» و «انگیزه‌زایی بر اساس تعلق-نفس‌کار-احترام» و راهبردهای بیرونی شامل سه زیرمقوله‌ی «انگیزه‌زایی مادی مستقیم»، «انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم» و «انگیزه‌زایی غیرمادی» بودند. عوامل علی‌مدل در سه گروه فردی، اجتماعی-محیطی و سازمانی-قانونی، عوامل مداخله‌گر در سه دسته فرهنگی-سازمانی، نگرش فردی و نگرش مدیران ارشد و عوامل زمینه‌ای تحت عنوان ملاحظات تسهیل‌کننده توسعه‌بخش شناسایی شدند. پیامدهای الگو نیز در سه بعد توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی طبقه‌بندی گردیدند.

واژگان کلیدی:

دانشگران، انگیزش دانشگران، مدل چهار ربع مغزی، سبک تفکر ترجیحی، ند هرمان.



نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج، انطباق سیستم‌های انگیزشی با سبک تفکر ترجیحی دانشجویان در چهار ربع مغزی A، B، C و D موجب افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، تمایل به ماندگاری، بهره‌وری و ارتقای خلاقیت می‌شود. به‌عنوان مثال، دانشجویان با ترجیح A از پاداش‌های مبتنی بر عملکرد و ارائه قدرت تصمیم‌گیری انگیزه می‌گیرند، در حالی که تیپ C بیشتر از طریق تعاملات انسانی و قدرانی اجتماعی برانگیخته می‌شود. نتیجه‌گیری کلی این است که طراحی الگوی انگیزش دانشجویان بر اساس ترجیحات فکری، رویکردی نوآورانه برای توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید و می‌تواند اثربخشی سیاست‌های انگیزشی سازمان‌ها را به‌صورت معناداری افزایش دهد. این الگو با فراهم کردن چارچوبی پویا برای شناخت تفاوت‌های شناختی، زمینه‌ساز برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای رشد فردی و بهبود عملکرد سازمانی در محیط‌های دانشی خواهد بود.

استناد: مرادی، علیرضا؛ و حسینی تقرتپه، سیدمحمد (۱۴۰۴). الگوی انگیزش دانشجویان مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۸(۲)، ۶۹-۹۵.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

مقدمه

در سال ۲۰۱۷ تخمین زده شد که به‌طور میانگین ۴۵ درصد از نیروی کار سازمان‌ها را در سراسر دنیا کارکنان دانشی یا دانشگران تشکیل داده‌اند، هرچند که تعیین درصد دقیق این پدیده بسیار دشوار است (Jacobs, 2017). همچنین اذعان شده است که در حال حاضر بیش از ۳۰ درصد مشاغل در سطح جهان به‌نوعی متعلق به کارکنان یقه‌سفید^۱ تعریف شده‌اند (International Labour Organization, 2023). به‌کارگیری موفق دانشگران در سازمان‌ها نیازمند شناخت دقیق مبانی نظری، جنبه‌های عملی استقرار آن و موانع و راه‌کارهای آن‌ها در به‌کارگیری و توسعه منابع انسانی در سازمان‌ها است. موانع و راهکارها ممکن است در حوزه‌های انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی و فنی باشد. در این راستا وجود ضعف‌هایی مسبب آن شده است تا تدوین راهبردهای متناسب با توسعه دانشگران به‌خوبی پیش نرود. این ضعف‌ها شامل؛ کمبود نظام‌های انگیزشی متنوع و متناسب با سبک تفکر ترجیحی دانشگران و کمبود دانش کافی مدیران منابع انسانی درخصوص تدوین مدل‌های توسعه منابع انسانی و الگوهای انگیزشی مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی دانشگران بوده که بر ضرورت انجام پژوهش صحنه می‌گذارند. مضافاً این‌که در حال حاضر برنامه‌ها و الگوهای توسعه‌ای دانشگران که مبتنی بر سبک‌های تفکر ترجیحی آن‌ها باشد وجود ندارند و عملاً برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی نگرش و دیدگاه یکسانی نسبت به همه کارکنان دانشی از حیث توسعه دارند (مرادی و همکاران، ۱۳۹۹). از این‌رو، رفع این ضعف‌ها در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های دانش‌محور، ضروری است.

برای رفع این ضعف‌ها، راهبردهای انگیزشی مناسب‌تری را در چارچوب مدل توسعه فردی برای دانشگران می‌توان در نظر گرفت. تأکید می‌شود که توسعه فردی هر نیروی دانشی، بر پایه ترجیحات فکری او بنا می‌شود؛ یعنی فرد، براساس گرایش و ترجیح خود، یک‌سری کنش و واکنش‌هایی را مطلوب می‌داند (Davenport, 2005). این عمل برگرفته از ترجیح فکری مغز همه انسان‌هاست و هر انسانی، دارای یک تا چهار ترجیح غالب است که حدود رفتار و اندیشه او را مشخص می‌کند (Herrmann, 1996).

با توجه به این‌که انگیزش از جمله مسائل مهم سازمان‌های دانشی امروزی است، به‌عنوان فرایند و راهی توصیف می‌شود که در آن کارکنان الهام می‌گیرند که چگونه رفتار کنند (Al-kharabsheh, 2023). اگر انگیزه کارکنان برای انجام کاری پایین باشد، عملکرد آن‌ها درست مشابه وقتی که فاقد استعداد یا دانش و مهارت کافی باشند، لطمه خواهد خورد (سلطانی و همکاران، ۱۴۰۲). در پژوهشی بیان شده است که بیش از ۵۰ درصد کارکنان گفته‌اند که تا اندازه‌ای کار می‌کنند که اخراج نشوند (قلی‌پور و دهقانی، ۱۴۰۱). برای کارفرمایان تشخیص این‌که چه چیزی کارکنان دانشی را بر می‌انگیزد برای بهبود بهره‌وری و اطمینان از موفقیت سازمان ضروری است (احمدی و عفری، ۱۳۹۹).

انگیزه دانشگران با حمایت از رفاه و عملکرد این‌دست کارکنان، در سطح کیفی بالا، می‌تواند به موفقیت درازمدت سازمان کمک کند؛ با این حال، در مورد چگونگی ایجاد انگیزه در سازمان‌ها برای کارکنان دانشی پژوهش کمی وجود دارد (Jabagi et al, 2019). در جمع‌بندی، پژوهش حاضر، به تدوین الگوی انگیزش فردی مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی دانشگران پرداخته است تا علاوه بر رفع ضعف‌های مسئله‌ساز در تدوین توسعه فردی، الگوی انگیزه‌زایی مختص هر ترجیح فکری دانشگران سازمان‌ها را نیز برای برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی که مخاطبان اصلی پژوهش محسوب می‌شوند، تبیین کرده باشد. به‌منظور این متناسب‌سازی و تدوین الگوی مختص هر ترجیح فکری، از استراتژی پژوهش کیفی با رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است تا به‌کمک راهبردهای پیشنهادی، درک کاملی از شرایط بستری و زمینه اجرایی آن فراهم شود و اهداف توسعه‌ای سازمانی و توسعه فردی را تحقق بخشد.

بنابر مطالب بیان‌شده، اهداف و پرسش‌های اصلی پژوهش کیفی عبارت‌اند از:

هدف اصلی: تدوین الگوی راهبردهای انگیزشی مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی دانشگران جهت رفع کمبود سیستم‌های انگیزشی متنوع و متناسب با سبک تفکر ترجیحی دانشگران.

¹. white collar

سؤال پژوهش: عوامل علی، پدیده محوری، راهبردها، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای و پیامدهای الگوی راهبردهای انگیزشی مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی دانشجویان کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

برای افزایش آگاهی و کشف مجهولات موجود در زمینه موضوع پژوهش، به مرور پژوهش‌های انجام‌شده و یافته‌های پژوهشگران پرداخته می‌شود. به‌گفته کرسول^۱ (۲۰۰۷) قبل از بررسی پیشینه پژوهش، باید واژه‌های کلیدی شناسایی شود تا براساس آن، پژوهش‌های پیشین جست‌وجو و مرور شوند (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۹۸: ۶۳). واژه‌های کلیدی این پژوهش انگیزش، دانشگر و ترجیح فکری است.

انگیزش حالتی از ارگانیسم است که به کنش انرژی می‌دهد، پاسخ دادن را برای آن تسهیل کرده و به کنش هدایت‌شده شدت و تداوم می‌بخشد (Miyamoto, 2023). انگیزه‌ها، چرایی رفتار هستند (سلطانی و همکاران، ۱۴۰۲). دانشجویان نیز افرادی هستند که شغلشان آن‌ها را ملزم می‌کند تا برای ارتزاق و امرار معاش فکر کنند؛ یعنی عامل تفکر و استفاده مداوم از دانش، وجه تمایز بارز این قشر از سایر کارکنان است (مرادی، ۱۳۹۹). ابزار و منبع اصلی کار آن‌ها دانش است. دانشجویان، گروهی در حال رشد از کارمندان در کشورهای پیشرفته و اقتصادهای نوظهور هستند. کارکنان دانشی بیشتر درگیر کار با منابع و ظرفیت‌های دانشی خود هستند تا این‌که به انجام کارهای یدی بپردازند (Khaksar, 2023). آن‌ها عنصر لاینفک اقتصاد دانش‌بنیان هستند (عرب کلمری و همکاران، ۱۴۰۰). در پیوند انگیزش و دانشجویان این نکته وجود دارد که انگیزه دانشجویان را می‌توان براساس ابعاد انگیزشی داخلی و خارجی مانند نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی، احترام، و نیازهای خودشکوفایی مشاهده کرد. انگیزش در دانشجویان برای سازمان‌های دانش‌محور نه تنها مفید بلکه حیاتی خواهد بود. پس زمانی که دانشجویان احساس انگیزه می‌کنند بیشترین تلاش خود را در انجام کار مصرف خواهند کرد. همچنین رضایت این کارکنان برای توسعه سازمان به‌همان اندازه نیز مهم خواهد بود (Kanaan et al, 2019).

ترجیح فکری این موضوع را بیان می‌کند که انسان‌ها از دو نیمه مغز خود، به یک شیوه و به‌تناوب یکسان استفاده نمی‌کنند. مغز انسان حاکمیت‌ها یا اولویت‌های ادراکی^۲ را به‌وجود می‌آورد. هرمان (۱۹۹۶) این حالات را رجحان فکری (شناختی) می‌نامد. سطح مهارت بیشتر و واکنش سریع، از مزایای این حاکمیت به‌شمار می‌رود. افراد هنگامی از حالت فکری حاکم مغز استفاده می‌کنند که در حال یافتن راه‌حل برای مسئله‌ای جدید یا فراگرفتن دانشی نو هستند (وطن‌خواه و ظهوریان، ۱۳۹۴). براساس نمونه جامع ترجیحات فکری هرمان (۱۹۹۶)، وی چهار سبک متفاوت فکری A و B و C و D را به‌شرح زیر تبیین کرد:

سبک تفکر A مبتنی بر واقعیت، منطق، انتقادی، تحلیلی، فنی و کمی، اهل عدد و رقم، استدلالی، داده جمع‌کن و وابسته به حقایق است؛ سبک تفکر B محافظه‌کار، ساختاریافته، منظم، حل‌کننده مسائل، دنبال‌کننده دستورالعمل‌ها، متکی بر روال‌ها، دقیق، متوالی، با جزئیات و طرح‌ریزی منظم و با پشتکار است؛ سبک تفکر C اجتماعی، بین‌فردی، عاطفی، پرتحرک، علاقه‌مند به کار گروهی، حساس و نمادین است؛ و سبک تفکر D ماجراجو، خودجوش، غریزی، به‌چالش‌کشنده روال فعلی، استنتاجی، یکپارچه‌ساز، بصری، کل‌نگر، استعاری، خلاق، تخیلی، شهودی، نوگرا، مفهومی و فضایی است.

در هر بخش، دسته‌های بسیار متمایزی از توانایی‌های فکری یا شیوه‌های یادگیری و فهمیدن وجود دارد. هرمان اشاره می‌کند که برای هر فردی، ترجیحات بعضی از ربع‌ها غالب هستند. طبق آماری که سایت HBDI^۳ ارائه کرده است، ۵۸ درصد افراد، دارای دو ترجیح غالب و ۳۴ درصد سه ترجیح غالب دارند. تنها ۵ درصد افراد هستند که یکی از ترجیح‌های آن‌ها غالب است. هرمان (۱۹۹۶) بیان می‌کند چنان‌چه افراد براساس ترجیح فکری خود کاری را انجام دهند انگیزه بیشتری برای اتمام کار خود در مقایسه با افرادی دارند که در راستای ترجیحات فکری خود آن کار را انجام نمی‌دهند.

1. Creswell

2. Preferred Modes of Knowing

3. Herrmann Brain Dominance Instrument

پیشینه تجربی

برای اشراف بیشتر بر موضوع، جست‌وجو برای یافتن ادبیات پژوهش آغاز شد و چند پژوهش پیدا و بررسی شدند. در این راستا، مرور پیشینه نشان داد که پژوهش‌هایی در زمینه انگیزش دانشگران و نیز سبک ترجیحات فکری هرمان به‌صورت جداگانه انجام شده است، ولی پژوهشی که دال بر بررسی توأمان هر دو مقوله یاد شده باشد، یافت نشد.

جدول ۱. پیشینه تجربی پژوهش‌های مرتبط

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتایج و یافته‌ها
ونکستامی و لوو (۲۰۲۴)	هم‌افزایی پاداش درونی و بیرونی برای رفتار کاری نوآورانه در میان کارکنان دانشی آفریقای جنوبی	ارائه استقلال در انتخاب وظایف کاری، ارائه بازخورد منظم، و ایجاد وظایف چالش برانگیز انگیزه درونی کارکنان دانشی را تقویت می‌کند. با این حال، تکیه صرف به پاداش‌های بیرونی ممکن است نتیجه معکوس داشته باشد، زیرا می‌تواند انگیزه درونی را تضعیف کند. سازمان‌ها باید ایجاد سیستم‌ها و فرایندهایی را که از نوآوری حمایت می‌کنند، با تأکید بر انگیزه درونی، و پرورش فرهنگ باز بودن نسبت به ایده‌های متنوع، در اولویت قرار دهند.
پراتیوی و همکاران (۲۰۲۴)	کشف عوامل ضدانگیزشی مؤثر بر قصد خروج کارکنان دانشی (مرور نظام‌مند)	این مطالعه نشان داد که عوامل درونی همچون سن، رضایت شغلی، انگیزه و عوامل بیرونی مثل تعهد سازمانی، سبک‌های رهبری و حجم کاری، تأثیرگذارترین عوامل در قصد خروج کارکنان دانشی بودند.
دانشور، ثقفی، موسی - خانی و دسترنج (۲۰۲۰)	شناسایی الگوهای ذهنی انگیزش دانشگران مجرب در راستای ارتقای نوآوری مورد مطالعه: مرکز تحقیقات مخابرات ایران)	دانشگران مجرب سازمان ذهنیت‌های گوناگونی نسبت به موضوع انگیزش دارند. به بیان دیگر، انتظارات متفاوتی از سازمان و مدیران دارند. از تفاوت و تنوع رویکرد دانشگران به موضوع انگیزش می‌توان دریافت که سازمان نیز بسته‌های انگیزشی متفاوتی برای هر گروه متناسب با انگیزاننده‌های آن گروه ارائه می‌کند.
نیتید و توسکا (۲۰۱۹)	انگیزش کارکنان دانشی - مورد مطالعه: آلبانی	وقتی از کارکنان دانشی در مورد انگیزش آن‌ها پرسش شد، پاسخ‌ها نشان از برتری عوامل انگیزشی درونی نسبت به انگیزاننده‌های بیرونی بود، ولی مسئله انگیزش کارکنان دانشی به‌زعم پژوهشگران این پژوهش به این سادگی نبوده و نیست.
کنعان، ابوحسین و ابومطر (۲۰۱۹)	مدیریت دانش؛ تأملی در رابطه بین اشتراک دانش، فناوری و انگیزه کارکنان دانشی	وقتی دانش به‌عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به‌طور مساوی در بین کارکنان دانشی تقسیم شود، در نهایت انگیزه در آن‌ها ایجاد می‌شود.
بریگمن و باسین (۲۰۱۹)	ارزیابی ترجیحات پاداش کارکنان دانشی	هیچ اهمیتی در استراتژی‌های پاداش برای سن، سطح عملکرد یا تعداد سال‌های خدمت یافت نشد. همچنین تفاوت معناداری بین تعداد سال‌های خدمت کارکنان دانشی و قصد آن‌ها برای ماندن در سازمان وجود نداشت. از نظر جنسیت؛ مزایا، انعطاف‌پذیری در پرداخت و توسعه عملکرد اهمیت و ترجیحاتی وجود داشت.
فرارو و همکاران (۲۰۱۸)	کار درخور و انگیزش شغلی در کارکنان دانشی: نقش واسطه‌ای سرمایه روان‌شناختی	نتایج نشان داد که سرمایه‌گذاری در ایجاد و حفظ محیط‌های کاری توزیع‌شده می‌تواند باعث افزایش انگیزش کارکنان دانشی شود.
پیش‌یار، قائمی و کیخا (۱۳۹۹)	تبیین رابطه بین ویژگی‌های شغل و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس	نتایج این پژوهش نشان داد که بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
درستکار احمدی و گلشاهی (۱۳۹۸)	شناسایی و رتبه‌بندی عناصر بسته پاداش جامع برای کارکنان دانشی آینده (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت دفاعی)	مدیران سازمان‌های دفاعی برای ایجاد انگیزش در بین کارکنان دانشی آینده، بیش از آن‌که از بسته‌های مالی بهره ببرند، لازم است که از عناصر غیرمالی چون اعطای مقام و منصب و ایجاد موفقیت و پیشرفت در نظام پاداش این افراد استفاده کنند.

علی‌رغم پژوهش‌های بررسی شده در جدول ۱ که ضرورت انگیزش دانشجویان را خاطر نشان می‌کند، به‌جز پژوهش دانشور و همکاران (۲۰۲۰) که مطالعه موردی بوده است، در هیچ‌یک از پژوهش‌های یاد شده، نشانی از بررسی سیستم‌های انگیزشی کارکنان دانشی یا دانشجویان با تمرکز بر رویکرد ترجیحات فکری ند هرمان، دیده نمی‌شود.

پس از مطالعه پژوهش‌های گذشته، این نتیجه حاصل شد که خلأ محسوسی در زمینه انگیزش دانشجویان مبتنی بر سبک تفکر ترجیحی آنان وجود دارد. از این‌رو ضرورت انجام این پژوهش کیفی، اجتناب‌ناپذیر است. در پژوهش کیفی حاضر، با استفاده از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، راهبردهای انگیزشی مبتنی بر ترجیحات فکری دانشجویان و الگوی مفهومی هم‌راستا با آن ارائه شده است. نتایج و پیامدهای این پژوهش، به برنامه‌ریزان، مدیران منابع انسانی و متخصصان توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور کمک می‌کند تا با در نظر داشتن ترجیحات فکری دانشجویان، به تدوین، ارائه و اجرای برنامه‌های انگیزشی در مختص هر سبک تفکر ترجیحی اقدام کنند. این اقدام، از به‌کارگیری راهبردهای ایجادشده تحت تأثیر پدیده‌محوری میسر می‌شود که در راستای ترجیحات فکری معرفی شده توسط مدل چهار ربع مغزی هرمان، برای افراد، مسیرهای متفاوت انگیزشی را ارائه کرده‌اند. ابزارهای انگیزشی معرفی شده در راهبردها، برای هر سبک تفکر ترجیحی، به‌صورت اختصاصی بیان شده است و بهتر است برای ایجاد و تقویت انگیزه در فرد مد نظر قرار گیرند. در این مسیر، عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای نیز شناسایی شده‌اند که با مدیریت صحیح، میزان تأثیرگذاری آن‌ها بر راهبردها کنترل خواهد شد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای فلسفی، پارادایم تفسیری، از نوع کاربردی است و با در نظر گرفتن رویکرد استقرایی (رویکرد اختصاصی برای داده‌بنیاد)، از نوع کیفی است. با توجه به این‌که ادبیات پژوهش پیرامون موضوع از غنای لازم برخوردار نبود و همچنین دانش پژوهشگر در مورد موضوع محدود بود، فرایند پژوهش در محیط پژوهشی میدانی با استفاده از استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد استراورس-کوربین^۱ (۱۹۹۸) اجرا شد. این طرح اکتشافی، از شیوه گردآوری داده از طریق مصاحبه، بهره برده و به تحلیل داده‌ها پرداخته است (Kitzinger et al, 2023). پژوهش تفسیری، روابط علی بین پدیده‌ها را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی، تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است؛ به بیان دیگر، دانش، ماهیتی ذهنی و ساختی اجتماعی دارد. نظریه مفهوم‌سازی داده‌بنیاد، نوعی استراتژی پژوهشی برای تدوین نظریه‌هایی است که از داده‌های مفهومی ریشه می‌گیرند و به‌صورت نظام‌مند گردآوری و تحلیل می‌شوند (کرسول، ۲۰۰۲). براساس شیوه استراورس - کوربین (۱۹۹۸)، برای تحلیل داده‌های کیفی، از سه مرحله کدگذاری‌های باز، محوری و انتخابی استفاده شد.

نحوه نمونه‌گیری و روش انتخاب افراد یا نمونه‌ها برای جمع‌آوری داده‌ها، براساس نمونه‌گیری نظری^۲ بوده است. در این پژوهش، برای رسیدن به کفایت نظری و اشباع داده‌ها، با ۲۱ خبره (۹ زن و ۱۲ مرد) مصاحبه انجام شد. براساس طرح پژوهش کیفی و با توجه به استعلام و پرسش از مدیران منابع انسانی سازمان‌ها، مشارکت‌کنندگانی انتخاب شدند که از دانش و تجربه‌های متعددی در زمینه کار با دانشجویان در سازمان خود برخوردار بودند و نیز تجربه عملیاتی درخصوص طراحی سیستم‌های انگیزشی مختص دانشجویان را در آن سازمان‌ها داشتند. میانگین سابقه کاری مشارکت‌کنندگان ۱۵ سال بود و از لحاظ تحصیلی، دارای مدارک دکتری یا کارشناسی ارشد در رشته مدیریت منابع انسانی، رفتار سازمانی و روان‌شناسی صنعتی بودند (جدول ۲). این مدیران منابع انسانی مبتنی بر روش کیفی براساس مشاهدات و تجربیات زیسته خود در حوزه ترجیحات فکری و با آگاهی پیشین از ترجیح فکری غالب کارکنان دانشی

1. Strauss & Corbin

2. Theoretical Sampling

تحت تصدی و زیر مجموعه سازمان‌های خود، در فرایند پژوهش مشارکت داشتند و نظرات تخصصی برخاسته از تجربه و خبرگی خود را در راستای انگیزه‌مند شدن دانشگران بیان کردند.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

شماره	جنسیت	تحصیلات	شغل	سنوات خدمت
۱	مذکر	دکتری	هیئت علمی	۳۰
۲	مؤنث	دکتری	هیئت علمی	۸
۳	مؤنث	دکتری	روان‌شناس صنعتی	۱۲
۴	مؤنث	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۷
۵	مذکر	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۸
۶	مذکر	دکتری	هیئت علمی	۳۰
۷	مذکر	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۱
۸	مذکر	دکتری	هیئت علمی	۲۷
۹	مذکر	دکتری	معاون منابع انسانی	۲۲
۱۰	مذکر	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۳
۱۱	مؤنث	دکتری	هیئت علمی	۶
۱۲	مؤنث	دکتری	مدیر منابع انسانی	۹
۱۳	مذکر	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۰
۱۴	مذکر	دکتری	ارزیاب و مدرس کانون ارزیابی و توسعه مدیران	۱۱
۱۵	مذکر	دکتری	مشاور منابع انسانی	۱۴
۱۶	مذکر	دکتری	مشاور منابع انسانی	۹
۱۷	مؤنث	دکتری	بنیان‌گذار مؤسسه توانمندسازی و تحول	۱۹
۱۸	مؤنث	دکتری	مدیر منابع انسانی	۸
۱۹	مؤنث	دکتری	مدیر منابع انسانی	۱۱
۲۰	مؤنث	ارشد	مدیر منابع انسانی	۱۱
۲۱	مذکر	ارشد	مربی منابع انسانی	۲۰

فرایند گردآوری داده‌ها از هر مصاحبه با طرح سؤال‌های نیمه‌باز، براساس پروتکل مصاحبه آغاز شد، سپس براساس پاسخ‌های مصاحبه‌شونده و گاهی تجارب خاص در انتخاب فرد مصاحبه‌شونده، سؤال‌های باز مطرح می‌شد. این فرایند با پرداختن به زوایای مختلف شایستگی‌ها، مهارت‌ها و تکمیل‌سازی هر نقطه مبهم از موضوع در هر مصاحبه تا مرحله اشباع و کفایت نظری ادامه یافت. زمان هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۱۳۰ دقیقه طول کشید. تمام مصاحبه‌ها با استفاده از تلفن همراه، ضبط شدند و پس از مکتوب شدن آن‌ها توسط پژوهشگر، برای تأیید، در اختیار مصاحبه‌شونده قرار گرفتند.

تحلیل هر قسمت از داده‌ها، بلافاصله بعد از جمع‌آوری آن قسمت پس از هر مصاحبه انجام شد. سپس پژوهشگر از تحلیل این داده‌ها، رهنمودها یا سرنخ‌هایی را برای جمع‌آوری داده‌های بعدی به دست آورد. در این راستا، عملیات کدگذاری باز داده‌ها برای مقوله‌های اصلی اطلاعات و شناسایی مفاهیم^۱، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها^۲ شروع شد.

در این مرحله، پژوهشگر به جست‌وجوی طبقات اطلاعاتی برجسته و بارز، از خط به خط مصاحبه‌ها پرداخت و با استفاده از رویکرد مقایسه مستمر، تلاش کرد این طبقات را به اشباع برساند تا چیز جدیدی در مصاحبه‌ها کشف نشود. در گام بعد با مرور مجموعه داده‌های گردآوری شده، تلاش شد تا مفاهیم مستتر در آن‌ها بازشناسی شود. در کدگذاری باز، پژوهشگر با ذهنی باز به نام‌گذاری مقوله‌ها پرداخت و محدودیتی برای تعداد کدها و مقوله‌ها قائل نشد (حسینی، ۱۳۹۹).

برای نمونه، مثالی از کدگذاری باز حاصل از مطالعه متن مصاحبه اصلی (تحلیل خطبه‌خط) آورده شده است. محتوای تحلیل اولیه نقل‌قول این‌گونه است: «برای مثال برای کسی که ربع C فعالی دارد، این‌که بتواند در ارتباط با آدم‌ها قرار بگیرد و آدم‌های کلیدی یا مشتری‌های کلیدی بیشتر را ببیند و تعامل داشته باشد یا توی پروژه‌هایی که قرار است با مدیران کار بکنند و با آدم‌های مختلف مصاحبه کند، صحبت کند و نیازهای مشتری را بخواهد در بیاورد، در واقع کارها و فعالیت‌های این شکلی در او ایجاد انگیزه می‌کند». در همین راستا مفهوم «ایجاد انگیزه در C توسط ارتباط گیری با آدم‌های کلیدی، مشتری‌های مهم، مدیران پروژه‌ها، در موقعیت‌های پر تعامل» پدید آمد. در سطحی بالاتر و انتزاعی‌تر، از طریق همان فرایند تحلیلی برای برجسته‌سازی شباهت‌ها و تفاوت‌ها که در سطح پایین‌تر برای تولید مفاهیم استفاده شد، زیرمقوله‌ها و مقوله‌ها تولید شدند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۶).

از این کدگذاری، کدگذاری محوری یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و مفاهیم مشابه آن‌ها در سطح ویژگی و خصایص به وجود آمد که در آن، پژوهشگر یک مقوله را با عنوان انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری به‌منظور تمرکز بر آن (موسوم است به پدیده محوری) شناسایی کرد، سپس به داده‌ها مراجعه کرده و مقوله‌هایی حول پدیده محوری ایجاد کرد. مثال یادشده در بالا (مفهوم ایجادشده)، در کدگذاری محوری، در زیرمقوله «تعلق-نفس کار-احترام» قرار گرفت. زیرمقوله «تعلق-نفس کار-احترام»، در نهایت به مقوله راهبردها با عنوان «راهبرد ایجاد انگیزه درونی» پیوند خورد. در مرحله کدگذاری محوری، مقوله انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری، به‌عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد؛ زیرا به‌دلیل تکرار زیاد آن، در مرکز فرایند بررسی قرار گرفت و سایر مقوله‌ها حول آن شکل گرفتند.

در نهایت، براساس فرایند نظریه‌سازی، پژوهشگر گزاره و اظهاراتی را ارائه داد که رابطه متقابل طبقات درون پارادایم کدگذاری را مشخص کرد؛ در واقع، پژوهشگر در این مرحله، وارد کدگذاری انتخابی یا گزینشی شد (Creswell, 2002). فرایند یکپارچه‌سازی و بهبودبخشی نظریه در کدگذاری انتخابی (Strauss & Corbin, 1998)، از طریق تکنیک نگارش خط داستان (اتصال‌دهنده مقوله‌ها و شکل‌دهنده ایده نظری) پایان کار بود (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۰).

در این پژوهش براساس رویکرد لینکلن و گوبا^۳ (۲۰۰۷)، برای اعتبارسنجی و روایی و اطمینان بیشتر به روش گردآوری داده‌های مطالعه مرحله کیفی، از شاخص‌های اعتبارپذیری^۴، انتقال‌پذیری^۵، اطمینان‌پذیری^۶ و تأییدپذیری^۷ استفاده شد (Creswell, 2007). اعتبارپذیری به‌منظور افزایش صحت توصیف داده‌ها انجام می‌شود. در این رابطه، پژوهشگر تلاش کرد تا واقعیت را آن‌گونه که هست، به‌درستی انعکاس دهد و در این فرایند، پیش فرض‌های خود را وارد مدل پژوهش نکند. به‌گفته لینکلن و گوبا، اگر در بررسی‌ها، به پنج روش تماس طولانی مدت با مشارکت‌کنندگان، مشاهده دقیق، استفاده از تلفیق، واضح‌سازی توسط همکار و بررسی توسط

۱. واحدهای اساسی با ویژگی‌های متمایز که خرد تحلیل به شمار می‌آیند. مفهوم قادر به تشریح نکته اصلی برآمده از داده‌هاست.

۲. ویژگی‌هایی که از مفاهیم انتزاعی‌تر بوده و سطحی بالاتر را نشان می‌دهد همان طبقه است (category).

۳. Guba & Lincoln

۴. Credibility

۵. Transformability

۶. Dependability

۷. Validation

مشارکت‌کنندگان، توجه شود، به اعتبار داده‌های گردآوری شده افزوده می‌شود. در این پژوهش، جمع‌آوری داده‌های کیفی حدود ۳ ماه به طول انجامید (از تیر ماه ۱۴۰۲ تا مهر ماه همان سال). علاوه بر این، حدود ۱۸۰ ساعت حضور پژوهشگر در محیط‌های کار دانشجویان و مصاحبه با مدیران منابع انسانی، به تعامل نزدیک او با مشارکت‌کنندگان و کیفیت‌بخشی به جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها کمک کرد. همچنین، از مآخذ، روش‌ها، پژوهشگران و نظریه‌های چندگانه و متفاوت برای فراهم کردن شواهد و مدارک تقویت‌کننده بهره برده شد. برای مثال، در مفاهیم انگیزه زاه، از چندین خبره فعال در حوزه ترجیحات فکری هرمان، نظرخواهی شد. همچنین در انجام عملیات کدگذاری‌های سه‌گانه، از ۲ فرد دارای مدرک دکترای مدیریت مسلط به روش کیفی و آثار چاپ‌شده (کتاب و مقاله) در این زمینه، مانند ۵ پویس کیفی (Creswell, 2007) بهره گرفته شد.

انتقال‌پذیری به کاربردپذیری یافته‌های پژوهش گفته می‌شود. به بیانی دیگر، انتقال‌پذیری قابلیت انتقال یافته‌ها به موقیت‌های مشابه است (یعقوبی و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۰۶). برای این شاخص، تلاش شد تا در بخش یافته‌های پژوهش، توضیحات و اطلاعات کافی درباره نتایج به خوانندگان داده شود تا مخاطبان بتوانند درخصوص کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر تصمیم‌گیری کنند.

به‌منظور اطمینان‌پذیری (روش کنترل اعضا)، پژوهشگر از دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان برای اطمینان به یافته‌ها و تفاسیر استفاده کرد. در پژوهش‌های کیفی، منظور از اعتبار داده‌ها، سازگاری یافته‌های پژوهش با ادراک مشارکت‌کنندگان است (Creswell, 2007). از این‌رو، پژوهشگر بعد از پیاده‌کردن محتوای مصاحبه و استخراج واحدهای معنی (مفاهیم و مقوله‌ها)، در زمینه هم‌خوانی واحدهای معنی، با مشارکت‌کنندگان به مشورت پرداخت. به این منظور، تجزیه و تحلیل ابتدایی مصاحبه‌ها به سمع و نظر مشارکت‌کنندگان رسید. چند مشارکت‌کننده، پیشنهادهایی را برای تعبیر در کدگذاری اولیه مطرح کردند و همه با کدهای استخراج‌شده موافق بودند. برای مثال، در کدهای اولیه، پژوهشگر «انگیزه زایی از راه ایجاد چهارچوب‌های منتج‌شونده به نتیجه» را به‌عنوان زیر مقوله انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد کدگذاری کرده بود که طبق نظر یکی از مشارکت‌کنندگان، در طبقه «انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس کار-احترام» قرار گرفت.

تأییدپذیری به این معناست که پژوهشگر دیگری تأیید کند که نتایج مطالعه، حاصل تجارب مشارکت‌کنندگان بوده است، نه پیش‌دانسته‌های ذهنی پژوهشگر. برای نمونه، مفهوم «ایجاد انگیزه از راه داشتن آزادی جهت بروز خلاقیت» از تحلیل جمله «در مورد مدل D من فکر کنم او آزادی برایش از همه چیز مهم‌تر باشد که بتواند آن خلاقیت و شهودش را به کار بگیرد» مانند همه مفاهیم دیگر از دل مصاحبه با خبرگان بیرون آمد.

در راستای رسیدن به پایایی مبتنی بر توافق بین کدگذاران، بعد از انجام مصاحبه‌ها، متن مصاحبه‌ها توسط ۲ نفر از دانش‌آموختگان دکتری آشنا به پژوهش کیفی و همچنین اساتید محترم راهنما و مشاور برای پیشبرد فرایند، بررسی شد تا شفافیت بیشتری صورت گیرد. هر یک از دانش‌آموختگان دکتری، ۳ مصاحبه مشخص را دوباره کدگذاری کردند و درصد توافق کدگذاری آن‌ها با کدگذاری پژوهشگر اصلی، محاسبه شد که این نسبت بیشتر از ۷۵ درصد به‌دست آمد. اساتید هم، نظرهای خود را درباره سؤال‌ها و فرایند مصاحبه کتبی و شفاهی اعلام کردند (Creswell & Miller, 2000).

یافته‌های پژوهش

در گام نخست براساس الگوی نظریه داده‌بنیاد استراوس - کوربین (۱۹۹۸) که در روش پژوهش بیان شد، در فرایند تحلیلی کدگذاری باز، مفاهیمی از تحلیل خطبه‌خط متون مصاحبه‌های کیفی شناسایی و ایجاد شدند تا در زیرمقوله‌های مرتبط با خود دسته‌بندی شوند. سپس زیرمقوله و مقوله‌هایی که در سطح انتزاعی‌تر و بالاتر بودند، شناسایی و ایجاد شدند. گام دوم در کدگذاری محوری، یعنی فرایند مرتبط ساختن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها و مفاهیم مشابه، در سطح ویژگی و خصایص، مدلی تدوین شد که مقوله‌هایی همچون راهبرد درونی و راهبرد بیرونی با زیرمقوله‌های خاص هر یک را دربردارد. همچنین، انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری، پدیده محوری تعیین شد. جدول ۳، شیوه رسیدن به این مدل و مقوله‌های آن را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌روش تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز تا کدگذاری محوری

گام دوم: کدگذاری محوری		گام اول: کدگذاری باز	
شناسایی مقوله و فرایند ربطدهی به زیرمقوله‌ها	شناسایی زیرمقوله	ایجاد مفاهیم	متن مصاحبه اصلی براساس مصاحبه کیفی از خبرگان
راهبرد درونی	تعلق-نفس‌کار- احترام	انگیزه‌زایی جهت حل مسائل با به‌کارگیری تفکر خلاقانه	خبره ۱: مدل D هم با توجه به ویژگی‌هایش، اینان عاشق شوم‌شهود و در واقع، به‌جای تفکر منطقی دنبال راه‌حل‌های خلاقانه هستند تا با تفکر خلاقانه این مسائل را حل نکنند. این می‌تواند به آن‌ها انگیزه بدهد.
راهبرد درونی	قدرت-موفقیت- رشد	ایجاد انگیزه با دادن اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری در شغلی بامعنا و غنی‌شده	خبره ۲: Aها قدرت‌طلبند و منعطف نیستند، همیشه دوست دارند همه چیز را حساب‌و‌کتاب کنند؛ قدرت، اختیار، تصمیم‌گیری و بامعنا بودن شغل جذاب است و انگیزه می‌دهد به آن‌ها.
راهبرد بیرونی	غیرمادی	ایجاد ساختارهای ماشینی‌تر با افزایش رسمیت برای تیپ A و B	خبره ۳: از طرفی روحیه A و Bها با روحیه سازمان‌های ماشینی بیشتر سازگارتر است تا سازمان‌های پویا. A و Bها، رسمیت را در درون تخصص خود می‌جویند و اصولاً رسمیت را می‌پسندند.
راهبرد بیرونی	مادی	ایجاد انگیزه از راه تشویق‌های مادی ملموس در A, B بیشتر از سایر مشوق‌ها	خبره ۴: در ربع اول‌ودوم، افراد متخصص، افرادی که در حقیقت بیشتر رویکردهای فنی دارند تشویق‌های از جنس تشویق‌های مادی و نقدی، کوتاه‌مدت، و ملموس در آن‌ها پررنگ‌تر است تا ربع سوم‌وچهارم که برعکس آن شاید باشد.

در جدول‌های ۴ تا ۸، کدگذاری‌های باز و محوری نمایش داده شده‌اند.

جدول ۴. مقوله عوامل علی

کدگذاری محوری	کدگذاری باز	
	زیرمقوله	مقوله
علی	فردی	لذت بردن از کار، ارضای نیازهای فردی؛ برآورده کردن نیازهای منحصربه‌فرد افراد جهت خودیابی و خودشکوفایی، کسب قدرت و بروز رفتارهای تکانشی؛ کسب استقلال، ایجاد نظم در عمل و رفتار، وجود تفاوت‌های فردی از حیث انگیزه‌مند شدن؛ تمایل هر ترجیح با شیوه متناسب خود برای انگیزه‌مند شدن؛
	اجتماعی، محیطی	احساس فردی مهم بودن در جامعه؛ کسب منزلت و احترام و دوستی؛ ایجاد تعلق خاطر کردن؛
	سازمانی، قوانین و مقررات	نهادینه شدن تفکر سازمانی جهت افزایش تلاش بیشینه کارکنان در دستیابی به اهداف؛ ایجاد رفتارهایی در کارکنان برای کسب منفعت بیشتر؛ ایجاد رقابت‌های سالم شغلی؛

^۱ تمامی مفاهیم استخراج‌شده، برگرفته از تحلیل مصاحبه‌های کیفی با خبرگان است.

جدول ۵. مقوله پدیده محوری

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیر مقوله	مقوله پدیده محوری
ایجاد مفاهیم	انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری	پدیده محوری
انگیزه‌زایی همه ایت‌م‌های بیرون و درون شغل برای هر ترجیح؛ سبک انگیزشی هر ترجیح؛ نیازهای هر ترجیح؛ عوامل مسبب ایجاد رفتارهای خاص در افراد براساس هر ترجیح؛		

جدول ۶. مقوله اصلی راهبردها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	زیرمقوله	مقوله راهبردها
ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح A برای به‌کارگیری آن‌ها به‌منظور ایجاد انگیزش)	زیرمقوله	مقوله راهبردها
ایجاد انگیزه از راه دادن فرصتی جهت تحلیل مسائل؛ نقش داشتن در هدف‌گذاری و تعیین اهداف سازمانی و راهبردهای آن‌ها؛ افزایش حدود اختیارات؛ دادن سرپرستی و قدرت در انجام امور و داشتن زبردست؛ آگاهی‌بخشی از چگونگی راه تبدیل شدن به ماهرترین متخصص در مسیر شغلی؛ غنی‌سازی شغل و توسعه عمودی جهت افزایش مسئولیت بیشتر در راستای کسب قدرت، خودمختاری و استقلال کاری	انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد	راهبرد درونی
انگیزه‌زایی از راه ایجاد چهارچوب‌های منتج‌شونده به نتیجه؛ سپردن کار یا مسئله کاری به‌طوری‌که تمامی زوایایش را خود کشف، پیدا، تحلیل و تعریف کند؛ شفاف بودن نوع شغل، نقش و وظیفه جهت بهتر انجام دادن آن؛ ایجاد انگیزه با فعالیت در نقش‌های گردآورده‌ها یا تحلیگر در پروژه‌های سازمان؛ داشتن شغلی با خاصیت تحلیگری در واحدهای شغلی چون دفتر مدیریت پروژه؛ معنی‌دار و هویت داشتن شغل؛	انگیزه‌زایی براساس نفس‌کار - تعلق - احترام	راهبرد بیرونی
دریافت حقوق متناسب با ارزش شغلی و پاداش‌های نقدی براساس سیستم دقیق و منظم حقوق و دستمزد و پاداش با پرداختی سر موقع متناسب با دیگران با خطومشی منظم؛ برگزاری آموزش‌های حرفه‌ای مورد علاقه برحسب دانش روز جهت رشد مهارتی؛	انگیزه‌زایی مادی مستقیم انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم	راهبرد بیرونی
شهرت سازمان؛ شرایط محیط کار (امکانات فیزیکی، تجهیزات و ابزار مناسب رفاهی)؛ در دسترس بودن ابزار و امکانات فرایندهای کاری؛ ایجاد انگیزه از طریق در اختیار داشتن نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای جدید؛ ایجاد ساختارهای ماشینی‌تر با افزایش رسمیت؛ ایجاد انگیزه از طریق شناسایی عوامل به‌تبادل‌رساننده زندگی و پیرامونی افراد؛ ایجاد انگیزه از طریق آگاه‌سازی دقیق و شفاف در مورد شیوه ارزیابی و تعلق‌گیری پاداش مبتنی بر معیارها، مقیاس‌های عینی و دقیق و ملموس از پیش تعیین‌شده؛	انگیزه‌زایی غیرمادی	راهبرد بیرونی
ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح B برای به‌کارگیری آن‌ها به‌منظور ایجاد انگیزش)	زیرمقوله	مقوله راهبردها
افزایش حدود اختیارات؛ داشتن زبردست؛ احساس کسب موفقیت از راه احراز پست‌های مدیریتی در سازمان؛	انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد	راهبرد درونی
احساس مفید بودن از راه درمیان گذاشتن کارها با آن‌ها؛ احساس امنیت شغلی داشتن؛ کشف انحرافات و اشتباهات در امور؛ ایجاد انگیزه از طریق عوامل درون شغل نظیر مهم بودن کار؛ با ارزش بودن کار از دیدگاه جامعه و تولدایی خدمت به دیگران؛ چالشی بودن کار؛ ایجاد انگیزه از راه فعال بودن در کادر حراست یا گزینش کارکنان؛ معنی‌دار و هویت داشتن شغل؛ احساس تخصصی بودن شغلش با ماهیت تکراری و ابهام کم و ساده؛ احساس مشخص بودن ابتدا و انتهای زندگی حرفه‌ای در سازمان با رویکرد پلکانی چون بانک؛	انگیزه‌زایی براساس نفس‌کار - تعلق - احترام	راهبرد بیرونی

<p>راهبرد بیرونی</p>	<p>انگیزه‌زایی مادی مستقیم</p>	<p>دریافت حقوق متناسب با ارزش شغلی و پاداش‌های نقدی براساس سیستم دقیق و منظم حقوق‌و دستمزد و پاداش با پرداختی سر موقع متناسب با دیگران با خطومشی منظم؛ ایجاد انگیزه از راه رعایت ساختارهای دقیق و از قبل تعیین شده میزان پاداش مالی؛ تشویق‌های مادی؛ دریافت حقوق متناسب با ارزش شغلی؛</p>
	<p>انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم انگیزه‌زایی غیرمادی</p>	<p>پرداخت بیمه و مالیات و حقوق منظم؛ تأمین بازنشستگی و صندوق بیمه عمر و کلاً صندوق حمایت‌های بیمه‌ای مثل بیمه سلامت؛ ایجاد انگیزه با تشکیل برنامه‌های آموزشی پودمانی بلندمدت و گام‌به‌گام؛ ایجاد انگیزه از طریق آگاه‌سازی دقیق و شفاف در مورد شیوه ارزیابی و تعلق‌گیری پاداش مبتنی بر معیارها، مقیاس‌های عینی و دقیق و ملموس از پیش تعیین شده؛ عدم تبعیض؛ دریافت احساس برابری نسبت به برقراری حقوق متناسب با سایر افراد و مشاغل؛ تشکر کردن از آنان جهت القای حس دیده شدنشان؛ ایجاد حس اطمینان درخصوص عدم بروز مشکل به هنگام اشتباه از سوی وی؛ دادن وظایفی چون مدیریت زمان؛ پیگیری یا طراحی پروژه طبق جدول گانت در واحد کنترل پروژه؛ ایجاد انگیزه از جاری کردن قانون یا اعمال کردن آن توسط این تیپ؛ ایجاد ساختارهای ماشینی‌تر با افزایش رسمیت؛ شفاف‌سازی مسیر شغلی برای این تیپ؛ ساده‌سازی شغل به مفهوم تخصصی، دقیق، ریز؛ تک‌بعدی کردن شغل با کاهش متغیرها و بدون نیاز به تصمیم‌گیری زیاد برای این افراد؛</p>
<p>مقوله راهبردها</p>	<p>زیرمقوله</p>	<p>ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح C برای به کارگیری آن‌ها به منظور ایجاد انگیزش)</p>
<p>راهبرد درونی</p>	<p>انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت- رشد</p>	<p>احساس خودشکوفایی و ارضای نیازهای خودآگاهی؛ احساس رهبری کردن؛ ایجاد میل به قدرت جهت پیش بردن تحرک و هیجانات؛ ارتقا از طریق حضور در تیم‌های کاری؛ احساس بها دادن به موفقیت طلبی‌هایش؛</p>
	<p>انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس‌کار- احترام</p>	<p>داشتن تعاملات انسانی؛ فعالیت و حضور در انجمن‌ها، گروه‌ها و تیم‌ها؛ با دیگران در ارتباط قرار گرفتن؛ ارتباط‌گیری با افراد به‌ویژه آدم‌های کلیدی (مشتری‌های مهم، مدیران پروژه‌ها، قرارگیری در جاهای پرگفتگو و پرمصاحبه)؛ صمیمانه صحبت کردن؛ احساس ترغیب، تشویق، دیده شدن و محترم شمردن؛ درک احساس فضای همکاری داشتن؛ احساس مهم بودن کار، با اهمیت و با ارزش بودن کار؛ میل به تعلق داشتن؛ انجام وظایفی دارای عمل نظرخواهی چون مدیریت روابط عمومی، رضایت‌سنجی مشتریان و منابع انسانی؛ مسئولیت اداره دفتر مرتبط با حضور مشتریان؛ بامعنا بودن کار؛ با هویت و غنی بودن کار؛ دریافت حس مهرطلبی؛ مقبول بودن و تأیید گروهی شدن؛ مشارکت در مدیریت عملیاتی سیستم و مدیریت بحران؛ احساس شناخته شدن ارزش‌های فکری و روانی و اخلاقی و اجتماعی وی؛ انجام کار با تنوع بالا و در چند حیطه متفاوت؛ احساس با ارزش شمردن شغلش توسط جامعه؛ داشتن گردش شغلی یا توسعه شغل به‌خاطر دیدن دنیاها و آدم‌های مختلف؛ فعالیت در تیم‌های خودگردان؛ داشتن تنوع وظایف؛</p>
<p>راهبرد بیرونی</p>	<p>انگیزه‌زایی مادی مستقیم</p>	<p>درج پاداش مبتنی بر عملکرد؛ نظم در پرداخت حقوق؛ وجود پاداش‌های موردی البته به‌همراه شرایط عمومی حقوق؛ ایجاد سیستم مدیریت پاداش و عملکرد با در نظر گرفتن زمان و میزان دستیابی به اهداف؛</p>
	<p>انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم</p>	<p>در اختیار قرار دادن تسهیلات رفاهی و تفریحی؛</p>
	<p>انگیزه‌زایی غیرمادی</p>	<p>مورد تقدیر و تشکر قرار دادن آنان طوری که دیده شوند به‌ویژه در جمع جهت القای حس دیده شدنشان؛ کارسپاری در شبکه‌های اجتماعی و کاری؛ ایجاد انگیزه با تشویق‌هایی از جنس خودانگیزشی و ایجاد خودباوری و تقویت حس تعالی‌جویی در این تیپ؛ تبیین نقش و شهرت سازمان در بازار؛ داشتن محیط کار شاداب و بعضاً رمانتیک؛ توجه به نظراتشان به‌ویژه در جمع یا در مورد تصمیمات نهایی موضوعات؛ ایجاد شرایط کاری انعطاف‌پذیر؛ ایجاد توازن زندگی کاری و زندگی شخصی؛ وجود برنامه‌های دسته‌جمعی؛ سپردن برخی مسئولیت‌های مهم به فرد در بستر گروه؛ فرستادن او به سمینارها، جلسات</p>

<p>برون‌سازمانی و ملاقات با مدیران و نخبه‌ها؛ ندادن کارهای تکراری روزانه یا گزارش‌های عددی دقیق؛ کم کردن رسمیت تا حد امکان برای وی؛ ایجاد فرصت‌های یادگیری؛ سپردن کارهای چالشی غیرتکراری؛ مشارکت دادن آن‌ها در کارهای خدمت‌محور تیمی با مسئولیت اجتماعی و انسانی؛ ایجاد انگیزه از راه همدلی کردن با او یا دادن بازخوردهای حمایتی از حیث دیده شدن آثار کاری‌اش؛ روشن کردن اهداف و دوری از ابهام در کار؛ برقراری پاداش‌های کلامی؛ دادن تقدیرنامه‌ها، دادن فرصت ابراز شخصیت؛ داشتن شرایط محیطی آرامش‌بخش با سرمایه‌های گرمایش مطبوع؛ به‌کارگیری در مشاغل ساده؛ با شرح وظایف ساده و روشن و شفاف با خروجی‌های قابل لمس در ارتباط با دیگران و روابط مبتنی بر صداقت و شفافیت؛</p>		
<p>ایجاد مفاهیم (در افراد با ترجیح D برای به‌کارگیری آن‌ها به‌منظور ایجاد انگیزش)</p>	<p>زیر مقوله</p>	<p>مقوله راهبردها</p>
<p>مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها با ایده‌های خلاقانه و نوآورانه، فعالیت در حیطه رهبری سازمانی، ایجاد انگیزه از راه مشارکت کردن در امور رفاهی کارکنان و تدوین برنامه‌های شاد و متنوع جهت کارکنان سیستم؛ تصاحب مدیریت روابط عمومی؛</p>	<p>انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد</p>	<p>راهبرد درونی</p>
<p>فعالیت به‌صورت دورکاری؛ احساس اختلاط علایق شخصی با کار؛ به‌کارگیری تفکر خلاقانه‌اش جهت حل مسائل در کار؛ تنوع وظایف داشتن در شغل؛ فعالیت در شغلی غنی‌سازی شده و دارای تفویض اختیار و استقلال یا فعال در تیم‌های کاری خودگردان؛ احساس مفید بودن با گردش شغلی همراه با آزادی عمل و تفویض کلی در کار؛ احساس میدان عمل داشتن و دست‌باز بودن و مجوز به چالش کشیدن و انتقاد کردن؛ فعالیت در برنامه‌های دسته‌جمعی؛</p>	<p>انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس‌کار-احترام</p>	
<p>ایجاد سیستم مدیریت پاداش و عملکردش با در نظر گرفتن زمان و میزان دستیابی به اهداف؛ مشارکت در سود و رشد سازمان؛ پرداخت‌های نقدی براساس ایده‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه‌اش در راستای اهداف سازمان؛ ایجاد انگیزه مبتنی بر عملکرد میان دستمزد و تلاش؛</p>	<p>انگیزه‌زایی مادی مستقیم</p>	<p>راهبرد بیرونی</p>
<p>فرستادن به دوره‌های آموزشی ارائه خلاقیت و تفکر خلاق؛ فرستادن به بازدید سازمان‌های موفق جهت درک ابعاد توسعه آن‌ها؛ فرستادن به دوره‌های حل مسائل و تفکر انتقادی؛</p>	<p>انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم</p>	
<p>ایجاد شرایط کاری و سیستم‌های شغلی انعطاف‌پذیر با ساعت کار انعطاف‌پذیر؛ ایجاد توازن زندگی کاری و زندگی شخصی؛ کم کردن رسمیت تا حد امکان؛ ایجاد فرصت‌های یادگیری؛ سپردن کارهای چالشی غیر تکراری؛ ایجاد موقعیت‌های تصمیم‌گیری درمورد بخشی از کار محوله؛ ندادن مشاغل نیاز به تمرکز بیش از حد؛ ایجاد انگیزه با تشویق‌هایی از جنس خودانگیزشی و خودباوری و تقویت حس تعالی جویی؛ ایجاد انگیزه با الویت نظام ترغیب، تشویق، دیده شدن، باز گذاشتن دست فرد با ارزشیابی و کنترل نتیجه‌محور؛ جلوگیری از اعمال استرس وی برای تکمیل پروژه در زمان خاص؛ در اختیار قراردادن ابزارها و وسایل مورد نیاز در جهت خلق آثار مورد علاقه‌شان؛ ایجاد انگیزه از طریق مشارکت دادنش در طراحی و بررسی وضعیت‌های جدید؛ کم کردن رسمیت تا حد امکان؛ غنی‌سازی و افزایش عمق سرپرستی و مسئولیت وی؛</p>	<p>انگیزه‌زایی غیرمادی</p>	

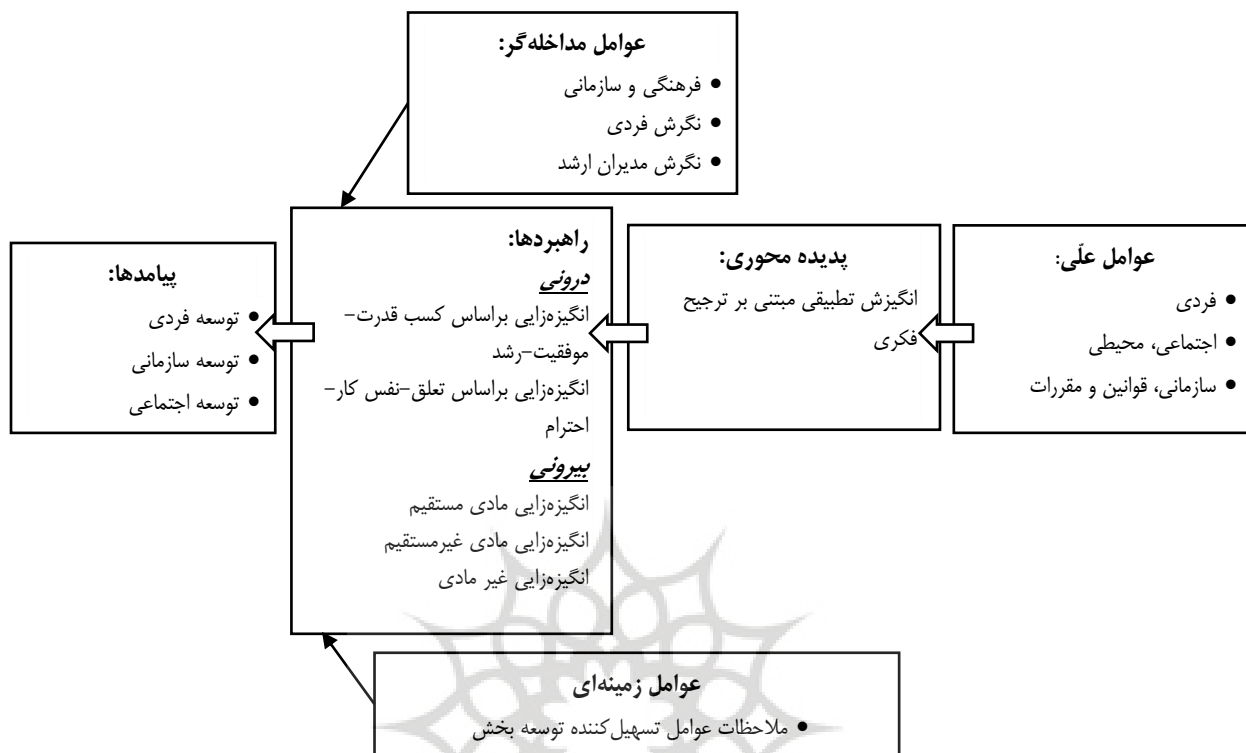
جدول ۷. مقوله‌های عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	عوامل مداخله‌گر	سازمانی
عدم به‌کارگیری افرادی در مشاغل متناسب با ترجیح فکری؛ کمبود سیستم‌های انگیزش مبتنی بر ترجیح فکری؛ وجود قوانین از پیش تعیین شده ناپویا نسبت به برنامه‌های انگیزشی؛ وجود نظام انگیزشی یکسان؛ در نظر گرفتن انسان به‌عنوان شی یا ربات در برخی سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن احساسات یا عوامل انگیزشی آن‌ها؛ کمی بودجه برای اجرای برنامه‌های هر تیپ به‌صورت متمایز؛ وجود فضای اکثر سازمان‌ها منطبق با تیپ A و B؛ جلوتر بودن دانشجویان از سازمان‌های اسیر در چهارچوب‌ها؛ درک نشدن کارکنان پیشتاز دانشی از سمت سازمان؛	عوامل زمینه‌ای	نگرش فردی
کمبود دانش کافی در زمینه خودبرانگیختگی؛ وجود چندگانگی تیپ‌های شخصیتی از حیث انگیزش؛ عدم درک افراد نسبت به نتایج عملکردشان در سازمان؛ ملموس نبودن میزان عایدی از میزان تلاش برای فرد؛		نگرش مدیران ارشد
عدم اعتقاد به ترجیحات فکری؛ بی‌اعتقادی به سیستم‌های انگیزشی غیرمادی؛		
وجود فرهنگ میدان دادن به افراد و اجازه اشتباه محدود دادن به آن‌ها جهت ارتقا تجارب و اعتماد به نفس در فرد؛ قرار دادن افراد در جای درست شغلی منطبق با ربع برترش؛ شناخت درست افراد دانشی، علایق‌شان و عوامل انگیزه‌بخش در آن‌ها؛ وجود فرهنگ میل پیشرفت در سازمان؛ ایجاد شدن رقابت‌های سازنده سالم؛ دیدن افراد توسط سازمان به چشم سرمایه انسانی و نه نیروی انسانی؛ وجود زمینه رشد افراد در سازمان از حیث اراده و شرایط سازمانی؛ وجود ذهنیت انگیزه‌زا در مدیران؛ وجود زمینه‌هایی برای شناخت افراد از خود؛ وجود فرهنگ باز حمایتگر ابراز عقیده؛ بیان نیازها و به اشتراک‌گذاری ایده‌ها بدون ترس از مدیران ارشد؛ میزان فضای فراهم‌شده توسط مدیران برای رشد افراد علاقمند به توسعه؛ ایجاد امنیت شغلی و زمینه‌های رشد و مسیر پیشرفت شغلی در کانال تخصصی؛		

جدول ۸. مقوله پیامدها

کدگذاری باز	کدگذاری محوری	
	مقوله	زیرمقوله
ایجاد مفاهیم	پیامدها	توسعه فردی
افزایش انگیزه؛ ارتباط‌گیری شاغلین با آموزش‌های متناسب با ترجیح فکری خود برای رسیدن به بهترین خروجی ممکن در مشاغل‌شان؛ بالا رفتن رضایت شغلی به‌وسیله اعمال مدل‌های انگیزشی اختصاصی؛ جذب و شکار فرصت‌ها جهت رشد و توسعه فردی؛ بالا رفتن امید ماندن در سازمان و حتی امید به زندگی؛ آگاهی یافتن فرد نسبت به انگیزاننده‌هایش؛ تغییر وضعیت فرد از عدم نارضایتی به رضایتمندی؛		
بقا در رقابت‌های سازنده بین سازمانی و چیرگی بر رقبا؛ درک فی‌مابین مدیران و کارمندان از حیث انگیزمند شدن‌شان؛ تبیین پاداش‌ها و راه رسیدن به آن‌ها؛ تعیین نوع و چگونگی رشد و ارتقا و انگیزمند کردن افراد؛ شناخت بیشتر افراد از راه بررسی و تجزیه‌وتحلیل آن‌ها؛ افزایش مشارکت‌های سازنده کارکنان؛ بالاتر رفتن عملکرد صحیح و کارهای تیمی از طریق انگیزمند شدن افراد؛ افزایش تعلق خاطر در کارکنان؛ کاهش چشمگیر غیبت و جابه‌جایی؛ بهبود عملکرد سازمانی؛ بهبود رابطه بین واحدها و افراد سازمان؛		توسعه سازمانی
شکوفای شدن کارکنان در مسیر زندگی (توسعه کارکنان یعنی توسعه سازمان و جامعه)؛ تقویت آثار اجتماعی افراد در جامعه از حیث مشارکت‌های مدنی و امور خیر؛ ایجاد تأثیر مثبت در تعادل بین کار و زندگی؛ تأثیر مثبت روی اجتماع در بلندمدت؛ افزایش امنیت مدنی و شهروندی؛		توسعه اجتماعی

اطلاعاتی که از مرحله کدگذاری محوری به دست آمد، در قالب شکل زیر نمایش داده شده است. این نمودار، مدل نظری فرایند تحت مطالعه را نشان می‌دهد که براساس داده‌ها، سازمان‌دهی و ارائه شده است.



شکل ۱: الگوی استخراجی پژوهش با روش داده‌بنیاد حاصل از کدگذاری محوری

در گام سوم، یعنی کدگذاری انتخابی، این‌گونه روایت شد که عوامل علی شامل فردی، اجتماعی-محیطی، سازمانی-قوانین و مقررات، عامل ایجاد پدیده محوری یعنی انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری هستند. برای رسیدن به پدیده محوری که تمرکز اصلی پژوهش است، راهبردهای درونی و بیرونی تبیین شدند. شرایط عام‌وخاص اثرگذار بر کیفیت اجرای راهبردها، عوامل مداخله‌گر شامل فرهنگی-سازمانی، نگرش فردی، و نگرش مدیران ارشد و همچنین عوامل زمینه‌ای تحت عنوان ملاحظات عوامل تسهیل‌کننده توسعه بخش هستند. از اجرای کامل راهبردها، تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، پیامدها یعنی توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی حاصل شدند.

خروجی کدگذاری انتخابی پدیده محوری: مقوله محوری، اساس نظریه است. یکی از مقوله‌های به دست آمده از کدگذاری باز، به عنوان انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری تحت چهارچوب مقوله محوری شناسایی شد. تمرکز بر انگیزه‌زایی همه آیتم‌های بیرون و درون شغل برای هر ترجیح تأکید می‌کند که هر آیتم بایستی متناسب ترجیحات فکری باشد و در همین راستا شناسایی و تبیین شوند. سبک انگیزشی و نیازهای هر ترجیح متفاوت است. اگر برای مثال یک بیمه تکمیلی برای ترجیح B انگیزه‌زا است لزوماً برای ترجیح C این میزان جذابیت را ندارد. عوامل مسبب ایجاد رفتارهای خاص در افراد براساس هر ترجیح، عامل شکل‌گیری روند انگیزشی در هر دانشگر هستند؛ از این‌رو در راهبردها انواع آن شناسایی شدند.

خروجی کدگذاری انتخابی عوامل علی: عوامل علی موجب تشکیل پدیده محوری می‌شوند و بر آن مقوله اثر می‌گذارند.

در زیرمقوله فردی، مفاهیم کشف‌شده از مصاحبه‌ها، از ویژگی‌ها و خصایص فردی برمی‌خیزند که با ترجیحات منحصربه‌خود، به‌دنبال ایجاد انگیزش در کارکنان هستند. ایجاد انگیزه حاصل نمی‌شود مگر این‌که دانشگر از کار خود لذت برده و نیازهای فردی خود را ارضاشده ببیند تا در این اثنا نیز به خودیابی و خودشکوفایی در مسیر تعالی فردی و سازمانی رسیده باشد. به‌دنبال خودیابی و خودشکوفایی، فرد به کسب قدرت، استقلال در امور و بروز رفتارهای تکانشی که عامل تغییرات مثبت سازمانی هستند نائل می‌شود. چه بسا اگر همین ایجاد انگیزه مطابق با ترجیح فکری فرد باشد آن خودیابی و خودشکوفایی و پیامدهای حاصل از آن به‌مراتب مؤثرتر و فرد نیز بهره‌ورتر خواهد بود.

مفاهیم اجتماعی- محیطی، آن‌دسته از تغییر و تحولات اجتماعی و محیطی را شامل می‌شود که در بستر تاریخی و روندهای اجتماعی و جمعیت‌شناختی هر کشور جریان دارد و با کنش‌ها و جریان‌سازی‌ها، نیاز به توسعه افراد را رقم می‌زند. برخی از افراد انگیزه‌مند نمی‌شوند مگر آن‌که احساس کنند کاری که می‌کنند تأثیر به‌سزایی در جامعه دارد و نقش آن‌ها در تعاملات اجتماعی به‌صورت سازنده نشان داده می‌شود. همچنین افراد برای ایجاد انگیزش در خود نیاز به کسب احترام از سوی دیگران دارند. این کسب احترام می‌تواند خود را در قالب مفاهیمی چون پذیرش اجتماعی، موقعیت اجتماعی، پرستیژ، و عزت نفس نشان دهد. همچنین به‌منظور ایجاد روابط معنی‌دار و بلندمدت سازمانی با همکاران و به‌طریق اولی با سازمان نیاز است انگیزه لازم برای نیل به این مهم در دانشگر ایجاد شود. مفاهیم سازمانی- قوانین و مقررات، شامل آن‌دسته از تفکرات، فرهنگ‌ها، رویه‌ها و قوانین حاکم بر سیستم سازمانی است که بر روی ایجاد انگیزه تأثیر می‌گذارد. نهادینه شدن تفکر سازمانی جهت افزایش تلاش بیشینه کارکنان در دستیابی به اهداف، خاطر نشان می‌کند که سازمان برای رسیدن به اهداف خود نیازمند کارکنانی است که نهایت تلاش خود را در نیل به اهداف تعیین‌شده خرج کنند و در این راستا بسترهای لازم برای رقابت‌های سالم شغلی درون سازمان فراهم می‌شود و این مهم حاصل نمی‌شود مگر با انگیزه‌مند کردن دانشگران.

خروجی کدگذاری انتخابی راهبردها: کنش‌های خاصی هستند که از پدیده‌محوری حاصل می‌شوند و تحت تأثیر پدیده‌محوری در ۴ ترجیح فکری، در قالب دو مقوله راهبرد درونی و راهبرد بیرونی قرار می‌گیرند. هر مقوله با زیرمقوله‌هایی متشابه و هماهنگ مرتبط شده است. هر یک از زیرمقوله‌ها نیز، مفاهیم متشابه استخراج‌شده‌ای را در خود جای داده‌اند. در راهبرد درونی دو زیرمقوله انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد و انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس کار-احترام تبیین شدند. راهبرد بیرونی نیز شامل زیرمقوله‌های انگیزه‌زایی مادی مستقیم و غیرمستقیم و انگیزه‌زایی غیرمادی هستند. در درون این زیرمقوله از راهبردهای درونی و بیرونی مفاهیمی قرار دارند که هر کدام راهکار و شیوه‌ای را جهت ایجاد انگیزه در افراد به‌صورت اختصاصی برای هر ۴ ترجیح بیان می‌کنند. مفاهیم در واقع شیوه ایجاد انگیزش هستند یا خود محرک انگیزشی هستند که با کاربردی آن‌ها رفتارهای مطلوب در دانشگران شکل می‌گیرد. مفاهیم در راهبرد درونی عوامل انگیزشی هستند که از انجام کاری حاصل می‌شوند، و به‌نفسه دارای اجر، رضایت و دریافت احترام برای دانشگر هستند. همچنین با لحاظ کردن آن‌ها، دانشگر از اجرای کار، احساس غرور، سربلندی و ارزشمند بودن می‌کند. مفاهیم در راهبردهای بیرونی، انگیزه‌زاهای یا محرک‌های انگیزشی هستند که ریشه در شغل دانشگر نداشته و خارج از وجود فرد او قرار دارند. این محرک‌ها وسیله‌ای ابزاری در دست مسئولان ارشد سازمان برای هدایت دانشگران به رفتارهای مطلوب و رسیدن آن‌ها به پاداش هستند. در ادامه هر زیرمقوله تشریح شده‌است و مثال‌هایی از مفاهیم درج شده در جدول راهبردها مطابق با هر زیرمقوله و هر ترجیح فکری ذکر شده‌اند.

زیرمقوله انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد به عوامل محرک انگیزشی فرد در میل به کنترل گرفتن پیرامونش از منظر قدرت اشاره دارند، به‌طوری‌که با این عامل وی بتواند زمینه رشد در راستای ارضای نیازهای منزلتی و خودیابی را در خود ارتقا دهد. همچنین محرک‌ها باعث می‌شوند دانشگر در راستای توفیق‌طلبی به‌دنبال انجام کاری مؤثرتر از قبل به انتخاب هدف‌های نسبتاً مشکل و گرفتن تصمیمات چالشی دست بزند. برای مثال در زیر مقوله انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد مفهوم افزایش حدود اختیارات در فردی با ترجیح A شیوه ایجاد انگیزه در این ترجیح را بیان می‌کند. در فرد با ترجیح B مفهوم احساس کسب موفقیت از

راه احراز پست‌های مدیریتی در سازمان نشان می‌دهد که او با این محرک انگیزشی نشستن بر سمتی مدیریتی احساس توفیق‌طلبی می‌کند که در نتیجه این احساس رضایت می‌تواند تصمیماتی درست در راستای توفیق سازمان بگیرد. اگرچه این دو مفهوم برای افراد A و B ایجاد انگیزه می‌کند، برای افراد با ترجیح C و D این مهم لزوماً این میزان انگیزه‌زا نیست که در تحلیل مصاحبه‌ها به آن اشاره شود. افراد C با داشتن موقعیت‌های رهبری احساس موفقیت می‌کنند و Dها نیز با نشستن در سمت‌هایی که با خلاقیت و نوآوری مرتبط باشند.

زیرمقوله انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس کار-احترام شامل مفاهیم انگیزه‌زایی است که از حیث تعلق به میل و رغبت دانشگر به معاشرت کردن با دیگران جهت کسب حمایت و ساخت ارتباطات نزدیک به آن‌ها در سازمان دلالت دارد. در مورد نفس کار عوامل انگیزشی در ارتباط با غنی‌سازی شغل، معنی دار و با ارزش بودن شغل، هویت و اهمیت و تنوع مهارتی آن هستند. از نقطه نظر احترام طبق نظر مازلو (۱۹۵۴) مفاهیم انگیزشی با برآورده شدن نیاز به داشتن عزت‌نفس، شرافت و مورد احترام قرار گرفتن دانشگر مرتبط هستند. برای نمونه شفاف بودن نوع شغل یا داشتن شغلی با خاصیت تحلیلی‌گری در واحدهای شغلی چون دفتر مدیریت پروژه برای فرد A بسیار انگیزه‌زا است، اما فردی با ترجیح B زمانی که احساس مفید بودن از راه درمیان گذاشتن کارها با آن‌ها بکند، یا احساس امنیت شغلی داشتن و احساس تخصصی بودن شغلش با ماهیت تکراری و ابهام کم و ساده داشته باشد انگیزه‌مند می‌شود. ارتباط‌گیری با افراد به‌ویژه آدم‌های کلیدی (مشتری‌های مهم، مدیران پروژه‌ها، در جاهای پرگفتگو و پرمصاحبه) و با چاشنی صمیمانه صحبت کردن دانشگر با ترجیح C بالا را بسیار برانگیخته می‌کند. به‌کارگیری تفکر خلاقانه جهت حل مسائل در کار نیز محرک انگیزشی دانشگر با ترجیح D است.

انگیزه‌زایی مادی مستقیم مفاهیمی را شامل می‌شود که ارتباط مستقیم با پرداخت‌ها و پاداش‌های نقدی دارد که با ایفای نقش و میزان اثرگذاری دانشگر در سازمان مرتبط است و موجب افزایش وضعیت رفاهی او می‌شود. اگر دریافت حقوق متناسب با ارزش شغلی و پاداش‌های نقدی براساس سیستمی دقیق و منظم و سر موقع باشد عامل انگیزشی مؤثری برای افراد A خواهند بود. در افراد با ترجیح B احساس مشخص بودن ابتدا و انتهای زندگی حرفه‌ای در سازمان با رویکرد پلکانی چون بانک با دریافت حقوق مشخص ایجاد انگیزه می‌کند. در افراد خلاق با ترجیح D پرداخت‌های نقدی براساس ایده‌ها و راه‌حل‌های خلاقانه‌اش در راستای اهداف سازمان انگیزه ایجاد می‌کند.

در انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم دانشگران با پرداخت مستقیم به حساب بانکی خود منتفع نمی‌شوند بلکه سازمان هزینه‌هایی چون کلاس آموزشی یا بورس تحصیلی یا بیمه تکمیلی را پرداخت می‌کند. دانشگران A جهت رشد مهارتی خود با حضور در آموزش‌های حرفه‌ای مورد علاقه خود که پرداخت هزینه آن بر عهده سازمان باشد، برانگیخته می‌شوند. دانشگران با ترجیح B بیشتر با پرداخت بیمه، بیمه تکمیلی، مالیات و هزینه‌های درمان انگیزه‌مند می‌شوند. برای دانشگران با ترجیح C اگر سازمان تسهیلات رفاهی، تفریحی و سفرهای گروهی در اختیار آن‌ها قرار بدهد، انگیزه‌مند خواهند شد. همچنین برای افراد D، فرستادن آن‌ها به بازدید از سازمان‌های موفق جهت درک ابعاد توسعه آن سازمان‌ها با هزینه شرکت، قطعاً محرک خوبی برای انگیزش آنان است.

در نهایت، زیرمقوله انگیزه‌زایی غیرمادی به تمامی محرک‌های انگیزشی و پاداش‌های بیرونی گفته می‌شود که در وضعیت مالی دانشگر تأثیر ندارد، اما با دریافت آن موارد محیط شغلی و زندگی حرفه‌ای او مطلوب‌تر و جذاب‌تر می‌شود. در واقع، نوعی عزت و احترام و تکریم از سوی سازمان خود دریافت می‌کند که اگر متناسب با ترجیح فکری وی نیز باشد به مراتب برانگیزاننده‌تر است. برای مثال افراد با ترجیحات A در بحث انگیزه‌زایی غیرمادی از راه ایجاد ساختارهای ماشینی‌تر با افزایش رسمیت و آگاه‌سازی دقیق و شفاف در مورد شیوه ارزیابی و تعلق پاداش مبتنی بر معیارها انگیزه‌مند می‌شوند. همین‌طور برای فردی با ترجیح B ایجاد حس اطمینان درخصوص عدم بروز مشکل به هنگام اشتباه از سوی وی و ساده‌سازی شغل به مفهوم تخصصی، دقیق، ریز و تک بعدی کردن شغل با کاهش متغیرها و بدون نیاز به تصمیم‌گیری زیاد برای این افراد ایجاد انگیزه خواهد کرد. از طرف دیگر افراد با ترجیح D از راه ایجاد سیستم‌های شغلی انعطاف‌پذیر یا ساعات کاری منعطف، دورکاری، ایجاد موقعیت‌های تصمیم‌گیری در مورد بخشی از

کار محوله انگیزه‌مند می‌شوند. همچنین افراد با ترجیح C از راه داشتن تعاملات انسانی، حضور و عضویت در انجمن‌ها و تیم‌ها، مورد تقدیر و تشکر قرار دادن آنان طوری که دیده شوند به‌ویژه در جمع جهت القای حس دیده‌شدن انگیزه‌مند می‌شوند.

در یک جمع‌بندی، طبق یافته‌های هرمان (۱۹۹۶)، می‌دانیم که در هر فردی، اغلب ۱ تا ۴ ترجیح فکری با میزان شدت وضع وجود دارد اما اغلب دارای ۳ تا ۴ ترجیح فکری و معدودی هم ۱ یا ۴ ترجیح هستند. با توجه به نتایج این پژوهش، مدیران منابع انسانی و مسئولان سازمان می‌توانند براساس میزان ترجیحات فکری دانشجویان خود، از راهبردهای انگیزشی ذکرشده در بخش مفاهیم هر زیرمقوله چه به‌صورت موردی چه به‌صورت ترکیبی بهره‌برداری کنند تا دانشجویان رفتارهای مطلوب مد نظر مدیران را به سوی احقاق اهداف سازمانی تغییر دهند.

خروجی کدگذاری انتخابی عوامل مداخله‌گر و زمینه‌ای: شرایط عام‌وخاصی هستند که بر اجرای راهبردها اثر می‌گذارند. سه عامل سازمانی، نگرش فردی و نگرش مدیران ارشد شرایط زیرمقوله عوامل مداخله‌گر هستند. مفاهیم در عوامل مداخله‌گر مجموعه شرایط عمومی شامل رویدادها، حوادث، نگرش‌ها و چگونگی پاسخ افراد هستند که موقعیت‌ها و مسائل و امور مربوط به راهبردها را خلق می‌کنند. در زیرمقوله سازمانی عدم به‌کارگیری افرادی در مشاغل متناسب با ترجیح فکری نشان از درج افراد در سمت‌هایی می‌کند که با ترجیح آن فرد هم‌خوانی ندارد. بر طبق این مفهوم فردی که دارای ترجیح D است اساساً نمی‌تواند به شغل بایگانی یا کتابداری یا دفترداری گماشته شود چون با خصوصیات ذهنی وی متناسب نیست و این عدم تناسب نه تنها محرک نیست بلکه عامل انفعال یا انفصال هم می‌شود. در مفهوم وجود قوانین از پیش تعیین‌شده ناپویا نسبت به برنامه‌های انگیزشی این موضوع خاطر نشان می‌شود که در تدوین قوانین سازمان هیچ برنامه‌ای جهت ایجاد انگیزه‌بخشی متناسب با ترجیحات یا نگرش‌های ذهنی افراد تدوین نشده است و همچنین قوانین و نظام‌های تدوین‌شده نیز برای همه افراد کاملاً یکسان است. در زیرمقوله نگرش فردی مفهوم کمبود دانش کافی در زمینه خودبرانگیختگی مبین این مطلب است که افراد از نوع و شیوه برانگیخته شدن خود اطلاع کافی ندارند لذا این عدم اطلاع باعث می‌شود مثلاً در مسیر شغلی خود نتوانند انتخاب درستی انجام بدهند تا بهترین اثربخشی را ارائه کنند. برای مثال اگر فرد تحلیلی A در مسیر شغلی خود به‌جای شغل آنالیز بازار یا تحلیل رقبا به مدیریت فروش رو بیاورد به‌طور طبیعی انگیزه‌بخشی درونی خود را تقلیل می‌دهد و نمی‌تواند اثربخشی لازم را برای خود و سازمانش داشته باشد. در زیرمقوله نگرش مدیران ارشد این مهم خاطر نشان می‌شود که گاهی مدیران به سیستم‌های انگیزشی غیرمادی اعتقادی ندارند. آن‌ها شرایط پیرامونی دانشجویان خود را بدون در نظر گرفتن ویژگی‌های تقلیدناپذیر وی به‌همراه ظرافت‌های ذهنی و استعدادی بالایی که دارد در نظر نمی‌گیرند و در حد یک نیروی ساده با مهارت‌های معمولی و به‌سادگی تقلیدپذیر پایین می‌آورند. در یک سطح ناامیدانه‌تر نیز اساساً اعتقادی به ترجیحات فکری ندارند.

در عوامل زمینه‌ای که شرایط خاص تسهیل‌گر و اثرگذار بر راهبردها هستند زیرمقوله ملاحظات عوامل تسهیل‌کننده توسعه‌بخش را در خود جای داده‌اند. برای مثال قرار دادن افراد در جای درست شغلی منطبق با ربع برترش باعث می‌شود تا راهبرد انگیزشی درخور این فرد به‌راحتی برایش اعمال شود. مثلاً اگر فرد C برای سمت مدیر روابط عمومی در نظر گرفته شده است تناسب جایگاه شغلی فرد با سیستم انگیزشی طراحی‌شده برای او بسیار نزدیک است و باعث می‌شود این فرد به‌صورت مضاعف انگیزه‌مند شود.

خروجی کدگذاری انتخابی پیامدها: مفاهیم در پیامدها عبارت‌اند از نتایج پایانی که تحت تأثیر انتخاب راهبردها قرار می‌گیرند و در واقع، نتایج پایانی مدل را تحقق می‌بخشند. در مقوله پیامدها زیرمقوله‌های توسعه فردی، توسعه سازمانی و توسعه اجتماعی شناسایی و پیش‌بینی شدند. توسعه فردی با بالا رفتن رضایت شغلی توسط محرک‌های انگیزشی حاصل می‌شود که آن‌هم به‌وسیله اعمال راهبردهای انگیزشی اختصاصی بهتر شکل می‌گیرد. از منظر توسعه فردی بقا داشتن در رقابت‌های سازنده بین سازمانی و چیرگی بر رقبا حاصل نمی‌شود مگر آن که افراد دارای انگیزه برای رقابت باشند. این انگیزه ابتدا سبب می‌شود تا افزایش تعلق خاطر در کارکنان ایجاد شود و به‌دنبال آن غیبت و جابجایی کاهش چشمگیر یابد. همچنین بین واحدها و افراد سازمان بهبود روابط ایجاد شود که بهبود عملکرد سازمانی را رقم می‌زند. این بهبود عملکرد سازمانی که حاصل راهبردهای انگیزشی اختصاصی است بهره‌وری را به‌طور فزاینده

بالا برده تا در محیط رقابتی بقا و چیرگی بر رقبا تسهیل شود. در مسیر توسعه اجتماعی می‌توان بیان کرد که سازمان‌های موفق معمولاً افرادی سالم از حیث روحی و روانی در خود دارند. این امر باعث شکوفا شدن کارکنان در مسیر زندگی (توسعه کارکنان یعنی توسعه سازمان و جامعه) خود می‌شوند. در نتیجه آثار اجتماعی افراد در جامعه از حیث مشارکت‌های مدنی و امور خیر تقویت می‌شود و تأثیر مثبتی در تعادل بین کار و زندگی ایجاد می‌شود. این روند در بلندمدت تأثیر مثبتی روی اجتماع گذاشته و سبب افزایش امنیت مدنی و شهروندی می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هر دانشگری، ترجیحی فکری خاص خود را دارد و تصمیماتی که اتخاذ می‌کند، بر پایه همین ترجیحات فکری است. چهار سبک متفاوت فکری وجود دارد: سبک A (تحلیلی، استدلالی)، سبک B (ساختاریافته، ترتیبی)، سبک C (اجتماعی، بین فردی، حسی) و سبک D (کل نگر، شهودی). در دیگر سوی، در هر ترجیح فکری، خصوصیات متمایزی از توانایی‌های فکری یا شیوه‌های انگیزه‌مند شدن وجود دارد که از حیث برانگیخته شدن نیازمند ربع درخور خود است.

هدف اصلی این پژوهش، تدوین الگویی بود که با توجه به ترجیحات فکری چهارگانه دانشگران، نوع و شیوه‌های انگیزه‌مند کردن آن‌ها به صورت اختصاصی شناسایی و اجرا شود.

با توجه به مسائلی که در بخش مقدمه مطرح شد، اجرای چنین پژوهشی ضروری و اجتناب‌ناپذیر بود؛ همان‌طور که در بخش مرور ادبیات پژوهش بیان شد، پژوهش‌های پیشین کوشیده‌اند تا به نحوی، مباحثی را در خصوص کاربرد مدل چهار ربع مغزی هرمان مطرح کنند. یافته‌های این پژوهش با نتیجه پژوهش دانشور و همکاران (۲۰۲۰)، از حیث ضرورت طراحی مدل انگیزشی هم‌راستا است. آن‌ها نیز نشان دادند که از تفاوت و تنوع رویکرد دانشگران به موضوع انگیزش می‌توان دریافت که سازمان نیز بهتر است بسته‌های انگیزشی متفاوتی برای هر گروه متناسب با انگیزاننده‌های آن گروه ارائه نماید. در یافته‌های پژوهش حاضر، به ضرورت طراحی مدل انگیزشی متناسب هر ترجیح فکری در مفاهیم اشاره شد. برای مثال مفهوم تمایل هر ترجیح با شیوه متناسب خود برای انگیزه‌مند شدن با یافته‌های دانشگر و همکارانش تشابه دارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر، از حیث راهبرد درونی با نتایج پژوهش پیش‌یار و همکاران (۱۳۹۹) مشابه است. نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که بین ماهیت شغل و انگیزش شغلی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. در همین راستا در زیرمقوله انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس کار-احترام پژوهش حاضر، مفاهیم نشان دادند که افراد با توجه به ترجیح فکری‌شان در ارتباط با ماهیت کاری خود از حیث کارهای تخصصی یا ساده، تکراری یا غیر تکراری، غنی‌شده یا توسعه‌یافته انگیزه‌مند می‌شوند. اما با وجود شباهت‌هایی در نتیجه‌گیری دو پژوهش یادشده که به‌عنوان مثال بیان شدند، این نکته خاطر نشان می‌شود که در هیچ‌کدام از پژوهش‌های یادشده در پیشینه پژوهش به صورت تخصصی بر روی انگیزه‌مند شدن دانشگران مطابق با ترجیح فکری‌شان تمرکز نشده است.

علی‌رغم وجود تشابهاتی در پذیرش تفاوت انگیزه‌مند شدن دانشگران، هیچ پژوهشی به تبیین راهبردها و شیوه‌های انگیزه‌مند شدن متناسب با دانشگران مبتنی بر ترجیح فکری آن‌ها نپرداخته است. پژوهش حاضر، این خلأ را پر کرد و با ظرافتی خاص، تمامی زوایا را از دل ۲۱ مصاحبه عمیق و تخصصی با خبرگان آگاه، بیرون کشید و مدلی جامع و فراگیر ارائه داد. براساس الگوی پژوهش استراوس-کوربین، پدیده محوری انگیزش تطبیقی مبتنی بر ترجیح فکری تحت تأثیر راهبردهای درونی و راهبرد بیرونی شناسایی شد.

مقوله راهبرد درونی، از ۲ زیرمقوله انگیزه‌زایی براساس کسب قدرت-موفقیت-رشد و انگیزه‌زایی براساس تعلق-نفس کار-احترام و مقوله راهبرد ماهرسازی از ۳ زیرمقوله انگیزه‌زایی مادی مستقیم، انگیزه‌زایی مادی غیرمستقیم و انگیزه‌زایی غیرمادی تشکیل شده است. هر یک از این زیرمقوله‌ها، مفاهیمی را شامل می‌شوند که با توجه به هر ترجیح فکری، باعث ایجاد یا تقویت انگیزه می‌شوند. در واقع مدل این پژوهش، مجموعه جامعی از شیوه‌ها و راهبردها را در اختیار مدیران و دانشگران قرار می‌دهد تا با کاربست آن‌ها، هم

دلیل ماندن مؤثر دانشگر در سازمان بشوند و هم انگیزه و احساس مفید بودن را در دانشجویان ارتقا دهند تا در مسیر توسعه و تکامل فردی، در چارچوب اهداف و رسالت سازمان و زندگی حرفه‌ای قرار گیرند.

در بحث پیشنهادهای کاربردی به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود که راهبردهای انگیزشی تبیین‌شده‌ای را که متناسب با هر ترجیح فکری ارائه شده است، برای کارکنان فراهم کنند. تنها به‌عنوان مثال از منظر شغلی برای سبک ترجیحی A، ارائه پروژه‌ها و وظایفی که نیازمند تحلیل داده‌ها و استنتاج منطقی از اطلاعات هستند؛ ایجاد فرصتهایی برای شرکت در دوره‌ها و کارگاه‌هایی که مهارت‌های تحلیل داده و استدلال منطقی را تقویت می‌کنند و تشویق به شرکت در گروه‌های مطالعاتی یا تحلیل داده برای ارائه راه‌حل‌های مبتنی بر حقایق می‌تواند انگیزش شغلی ایجاد کند. همچنین برای ترجیح فکری B، ارائه فرصتهایی برای تسلط بر مهارت‌های مدیریت زمان و سازمان‌دهی امور؛ اعطای پروژه‌ها با روال‌ها و دستورالعمل‌های دقیق و کاملاً ساختارمند و تشویق به ارائه طرح‌ریزی دقیق و جزئی برای اجرای وظایف و پروژه‌ها توصیه می‌شود. به‌منظور انگیزه‌زایی برای دانشجویان برنامه‌هایی نظیر، ایجاد سیستم‌های شغلی انعطاف‌پذیر با ساعات کاری انعطاف‌پذیر، کاهش رسمیت سازمانی تا حد بهینه، فراهم‌آوری شرایط برای تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی دانشجویان، انگیزه‌زایی از جنس خودانگیزشی و خودباوری و تقویت حس تعالی جویی و... به اجرا گذاشته شود. همچنین به مدیران پیشنهاد می‌شود که برای بالا بردن احساس مفید بودن و انگیزه‌مند کردن دانشجویان در کارراه شغلی، آن‌ها را در مشاغل متناسب با ترجیحات فکری‌شان بگمارند. هنگام تدوین برنامه‌های آموزشی برای ارتقای انگیزش و سطح برانگیختگی آن‌ها، راهبردهای آموزشی متناسب با هر ترجیح فکری و همچنین محتوای درخور هر ربع را در دوره آموزشی لحاظ کنند. در واقع، از طریق این مدل، مجموعه‌ای کامل و جامع از بدیل‌ها و راهبردها با ترجیحات فکری مختلف، در اختیار افراد قرار می‌گیرد تا با کاربست آن‌ها، هم ترجیح فکری خود را ارتقا دهند و هم ترجیحات فکری دیگری را که به آن سبک غیرترجیحی گفته می‌شود، در خود ایجاد کنند. از آن‌جا که افراد ترجیح فکری متفاوتی دارند، یعنی اغلب دارای ۲ تا ۳ ترجیح فکری هستند، مدیران منابع انسانی می‌توانند با توجه به ترجیح فکری، به سبب انگیزشی مربوطه مراجعه کرده و با فراهم‌آوری عامل انگیزاننده مختص به آن ترجیح، فرصت و امکان انگیزه‌مند شدن دانشجویان را هموار سازند.

از آن‌جا که در این پژوهش، مشکلات و ضعف‌های متعددی در مسیر اجرای راهبردها، در قالب عوامل مداخله‌گر شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود برای بالا بردن اثربخشی راهبردهای انگیزشی مشکلاتی نظیر عدم اعتقاد مدیران به ترجیحات فکری، عدم وجود دانش کافی مدیران در خصوص سیستم‌های انگیزشی متناسب با ترجیحات فکری، عدم درک کارکنان پیش‌تاز دانشی از سمت سازمان، کمبود دانش کافی در زمینه خود برانگیختگی دانشجویان و... مرتفع شوند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی در نظر گرفته شد، مواردی که به‌میزان بسیار زیادی می‌تواند راه‌گشای سازمان‌های دانش‌محور در خصوص ایجاد و پیاده‌سازی بسترهای لازم به‌منظور تبیین برنامه‌های انگیزشی دانشجویان باشد. از این‌رو، به‌منظور ارتقای هرچه بهتر و بیشتر برنامه‌های انگیزشی سرمایه‌های انسانی دانشی پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. پیاده‌سازی سبب انگیزشی پیشنهادی مختص به هر ربع مغزی جهت اندازه‌گیری میزان بهره‌وری برای فرد و سازمان با استفاده از پژوهش‌های کمی با استراتژی همبستگی.

۲. برای دانشجویانی که دارای چهار و سه ربع مغزی ترجیحی هستند، مقوله انگیزش کمی پیچیده‌تر و چالش‌برانگیزتر خواهد شد. به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود در زمینه میزان انگیزه‌مند شدن آن‌ها مقدار ضریب اثر هر ترجیح فکری و هر راهبرد انگیزشی را از طریق پژوهش پیمایشی با به‌کارگیری شیوه معادلات ساختاری و تحلیل عاملی از دانشجویان مشخص و تبیین کنند.

۳. همچنین درخصوص افراد دارای چهار و سه ربع مغزی ترجیحی به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود سایر متغیرهای مؤثر بر انگیزش چون سن، جنسیت، مدرک تحصیلی، یا شرایط حاکمیتی سازمان را به‌طور اختصاصی مورد سنجش و بررسی قرار دهند.

محدودیت‌ها در این پژوهش به این گونه است که در این پژوهش آزمون کمی انجام نشده است. از این رو نتایج آن از حیث کمی، تعمیم‌پذیر نیست. انجام این مهم مستلزم ۳ اقدام ضروری و متوالی است: ۱. شناسایی تیپ‌های تفکری ترجیحی دانشگران و سنجش میزان انگیزه‌مندی دانشگران شاغل در سازمان؛ ۲. تدوین و اجرای برنامه‌های انگیزشی منبعت از راهبردهای انگیزاننده درونی و بیرونی پیشنهادشده در این پژوهش با توجه به سبک تفکری ترجیحی شناسایی‌شده در یک بازه زمانی حداقل یک‌ساله؛ ۳. ارزیابی مجدد میزان انگیزش دانشگران و تعیین میزان اثربخشی برنامه‌های انگیزشی آن‌ها. محدودیت دیگر، این بود که پژوهش در ایران و در وضعیت کنونی سازمان‌های دانش‌محور کشور انجام شد. از این رو، ممکن است در سازمان‌های غیردانشی، اثربخشی کافی نداشته باشد.

حمایت مالی

نویسندگان این مقاله هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام پژوهش، نگارش یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

سپاسگزاری

نویسندگان از داوران ناشناس مقاله که با پیشنهادهای خود به بهبود کیفیت آن کمک کردند، قدردانی می‌کنند. شایان ذکر است مسئولیت محتوای این مقاله به‌طور کامل بر عهده نویسندگان است.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در ارتباط با این مقاله، هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

مآخذ

- احمدی، امید؛ و افری، علی، (۱۳۹۸). مطالعه پژوهشی انگیزش کارکنان برای کار در شرکت‌های چند ملیتی پنجمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در علوم تربیتی، *روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران*، تهران.
- اصل سریرایی، سمیرا؛ علوی، سید بابک؛ و اصلانی، شیرین (۱۳۹۸). تعهد و انگیزه کارکنان دانش بنیان؛ مطالعه‌ای برای شناسایی پروفایل‌های ترکیبی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۹(۲)، ۱-۱۷.
- پیشیار، فرزاد؛ قائمی، فرشته؛ و کیخا، احمد، (۱۳۹۹). تبیین رابطه ویژگی‌های شغلی و انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس. *فصلنامه جغرافیا و روابط انسانی*، ۳(۱)، ۱۱۳-۱۳۱.
- جهانی، بهنام؛ و میر مقدم، علی اکبر (۱۳۹۵). عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی شهرداری آذربایجان شرقی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۶(۲۰)، ۲۰۲-۱۸۷.
- حسینی، سیدمحمد (۱۳۹۹). *ارائه الگوی بهبود مدیریت عملکرد بر اساس شایستگی معلمان دبیرستان در وزارت آموزش و پرورش*. پایان نامه دکتری پردیس البرز دانشگاه تهران.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ و آذر، عادل (۱۳۹۸). *روش تحقیق کیفی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: اشراقی، صفار.
- دانشور، علیا؛ ثقفی، فاطمه؛ موسی خانی، محمد؛ و دسترنج، نسرين. (۱۳۹۸). شناسایی الگوهای ذهنی انگیزش دانشمندان مجرب به منظور ارتقای نوآوری (مطالعه موردی: مرکز تحقیقات مخابرات ایران). *فصلنامه مدیریت توسعه فناوری*، ۷(۴)، ۶۳-۹۵.

- درستکار احمدی، ناهید. گلشاهی، بهنام. (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عناصر یک بسته پاداش جامع برای کارکنان دانش آینده (مطالعه موردی: شرکت‌های دانش بنیان صنعت دفاع). *فصلنامه آینده پژوهی دفاعی*، ۴(۵۱)، ۸۵-۱۰۷.
- سلطانی، افشین؛ خواستار، حمزه؛ جعفری نیا، سعید؛ و نوری، روح الله (۱۳۹۲). مدلی از میراث منابع انسانی در بانک ملی ایران. *مجله مدیریت دولتی*، ۱۵(۲)، ۳۶۴-۳۹۱.
- سید جوادین، سید رضا؛ تابان، محمد (۱۳۹۶). *مدیریت توسعه منابع انسانی (با رویکردهای مرجعیت علمی)*. تهران: انتشارات نگاه دانش.
- عابدینی، رضا، (۱۳۹۸). عوامل موثر مدیریت بر انگیزش کارکنان در سازمان ها، *چهارمین کنفرانس ملی پژوهش در حسابداری و مدیریت*، تهران.
- عباسی رزگله، محمد؛ و میرزایی راد، رضا، (۱۳۹۳). رابطه خودکارآمدی معلمان با انگیزه و رضایت شغلی معلمان شهربابک، *دومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی و سبک زندگی*، مشهد.
- عرب کلماری، محبوبه؛ طهماسبی روشن، ندا، تقی زاده گنجی، علی اکبر و علی گلی فیروزجایی، فاطمه. (۱۴۰۰). تأثیر مدیریت پایدار منابع انسانی بر شهرت سازمانی: نقش واسطه ای نوآوری سازمانی. *مدیریت منابع انسانی پایدار*، ۳(۵)، ۱۹۷-۲۱۱.
- قلی پور، آرین و دهقانی، ندا. (۱۴۰۱). پدیدارشناسی تجربه کارکنان در لحظات مواجهه با حقیقت. *فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی و سرمایه*، ۲(۳)، ۲۰۶-۱۸۹.
- محمدی، زینب؛ و طهماسبی، شهرام (۱۳۹۹). رابطه بین نظام جبران خدمت و انگیزش شغلی کارکنان، *چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران*، تهران.
- مدیری، محمود؛ شکیبایی ثابت، معصومه؛ و رنگریز، حسن (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل انگیزشی مؤثر بر تسهیم دانش در بین کارکنان دانش با رویکرد تصمیم‌گیری چند معیاره فازی (F-MCDM). *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ۱۸، ۲۶-۹۹.
- مرادی، علیرضا (۱۳۹۹). *ارائه مدل توسعه منابع انسانی بر اساس سبک تفکر ترجیحی کارکنان دانش*. پایان نامه دکتری پردیس البرز دانشگاه تهران.
- وطن خواه، احمد؛ ظهوریان نادعلی، ایمان (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین الگوی ترجیحات فکری کارکنان و آمادگی آنها برای تغییر سازمانی. *فصلنامه تحقیقات مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، ۷(۴)، ۱-۲۵.
- Abbasi Rezgeleh, Mohammad, & Mirzaei Rad, Reza. (2014). *The Relationship between Teachers' Self-Efficacy, Motivation, and Job Satisfaction in Shahr Babak*. The Second International Conference on Psychology, Educational Sciences, and Lifestyle, Mashhad. (in Persian)
- Abedini, Reza. (2019). *Managerial Factors Affecting Employee Motivation in Organizations*. The Fourth National Conference on Research in Accounting and Management, Tehran. (in Persian)
- Ahmadi, Omid, & Afri, Ali. (2019). *A Research Study on Employee Motivation for Working in Multinational Companies*. The Fifth International Conference on New Research in Educational Sciences, Psychology, and Social Studies of Iran, Tehran. (in Persian)
- Al-kharabsheh, S., Attiany, M., Alshawabkeh, R., Hamadneh, S & Alshurideh, M. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275-282.
- Arab Kalmari, Mahboubeh, Tahmasbi Roshan, Neda, Taghizadeh Ganji, Ali Akbar, & Ali Goli Firoozjai, Fatemeh. (2021). *The Impact of Sustainable Human Resource Management on Organizational Reputation: The Mediating Role of Organizational Innovation*. *Sustainable Human Resource Management*, 3(5), 197-211.
- Asl Sarirai, Samira, Alavi, Seyed Babak, & Aslani, Shirin. (2019). *Commitment and Motivation of Knowledge-Based Employees: A Study to Identify Composite Profiles*. *Quarterly Journal of Organizational Human Resource Management Research*, 9(2), 1-17. (in Persian)

- Bussin, M.H.R., & Brigman, N. (2019). Evaluation of remuneration preferences of knowledge workers. *SA Journal of Human Resource Management/SA* 17(0), a1075.
- Cresswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design*. Translated by Danaeifard, Hassan .Kazemi, Hossein.(1394). Tehran. Saffar Publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory into practice*, 39(3), 124-130.
- Creswell, J.W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative* (pp. 146-166).
- Danaeifard, H., Alvani, S.M., & Azar, A. (2019). *Qualitative Research Method in Management: A Comprehensive Approach*. Tehran: Eshraghi, Safar. (in Persian)
- Daneshvar, Alia, Seghafi, Fatemeh, Mousakhani, Mohammad, & Dastranj, Nasrin. (2019). *Identifying Mental Models of Experienced Scientists' Motivation to Enhance Innovation (Case Study: Iranian Telecommunication Research Center)*. *Quarterly Journal of Technology Development Management*, 7(4), 63–95. (in Persian)
- Davenport, T.H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dorostkar Ahmadi, Nahid, & Golshahi, Behnam. (2019). *Identification and Ranking of Elements of a Comprehensive Reward Package for Future Knowledge Workers (Case Study: Knowledge-Based Companies in the Defense Industry)*. *Quarterly Journal of Defensive Futures Studies*, 4(51), 85–107. (in Persian)
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M., & Dos Santos, N. R. (2018). Decent work and work motivation in knowledge workers: The mediating role of psychological capital. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 501-523.
- Gholipour, Arian, & Dehghani, Neda. (2022). *Phenomenology of Employees' Experience in Moments of Encounter with the Truth*. *Scientific Quarterly of Human Resource and Capital Studies*, 2(3), 189–206. ISSN: 2783-3984. (in Persian)
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (2007). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results, science* (philosophy and applied Principles). 1 Ed .Tehran. Boshra.
- Herrman, N. (1996). *The Whole Brain Business Book*. New York: McGraw-Hill.
- Hosseini, Seyed Mohammad. (2020). *Presenting a Model for Improving Performance Management Based on the Competencies of High School Teachers in the Ministry of Education*. Ph.D. Dissertation, Alborz Campus, University of Tehran. (in Persian)
- ILO, 2023. Authors' calculation based on ILO's Global and regional ad hoc estimates, accessed on 06 March 2023, derived from ICSO08 4 digits mapping. *Raw data provided by David Bescond* (ILO/STATS, <https://ilostat.ilo.org/>).
- Jabagi, N., Croteau, A.-M., Audebrand, L. K., & Marsan, J. (2019). Gig-workers' motivation: Thinking beyond carrots and sticks. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 192–213.
- Jacobs, Ronald L (2017). Knowledge Work and Human Resource Development. *Human Resource Development Review*. Vol. 16(2) 176–202
- Jafari Rad, A., Zahed Babolan, A., Moradi, M., & Samari, A. (2019). *Designing a Conceptual Model for the Development of School Principals' Competencies: A Grounded Theory Approach*. *Quarterly Journal of Socio-Cultural Development Studies*, 7(4), 163–188. (in Persian)
- Jahani, Behnam, & Mir Moghaddam, Ali Akbar. (2016). *Factors Affecting Human Resource Productivity in East Azerbaijan Municipality*. *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(20). (in Persian)

- Kanaan, Raed & Abu Hussein, Alhareth & Abumatar, Ghassan. (2019). Exploring the Factors that affect E-government Implementation in Jordan over Time. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*.
- Khaksar, Seyed Mohammad Sadegh, Mei-Tai Chu, Sophia Rozario & Bret Slade (2023) Knowledge-based dynamic capabilities and knowledge worker productivity in professional service firms The moderating role of organizational culture, *Knowledge Management Research & Practice*, 21:2, 241-258
- Kheirandish, Mehdi and Mohammad Hosseini, Hamid and Jahani, Hourieh, (2012), Development of scientists in the knowledge-based era; Case Study, *Quarterly Journal of Human Resources Studies*, Volume: 1, Issue: 3.
- Kitzinger RH, Gardner JA, Moran M, et al. Habits and Routines of Adults in Early Recovery from Substance Use Disorder: Clinical and Research Implications from a Mixed Methodology Exploratory Study. *Substance Abuse: Research and Treatment*. 2023;17.
- Miyamoto, S. F. (2023). Self, motivation, and symbolic interactionist theory. In *Human nature and collective behavior* (pp. 271-285). *Routledge*.
- Mládková, Ludmila & Zouharová, Jarmila & Nový, Jindřich. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 207. 768-776. 10.1016/2015.10.163.
- Modiri, Mahmoud, Shakibaei Sabet, Masoumeh, & Rangriz, Hassan. (2014). *Identifying and Prioritizing Motivational Factors Affecting Knowledge Sharing among Knowledge Workers Using the Fuzzy Multi-Criteria Decision-Making Approach (F-MCDM)*. *Journal of Development and Transformation Management*, 18, 26–99. (in Persian)
- Mohammadi, Zeinab, & Tahmasbi, Shahram. (2020). *The Relationship between Compensation Systems and Job Motivation of Employees*. The Fourth International Conference on Modern Studies in Economics, Management, and Accounting of Iran, Tehran. (in Persian)
- Moradi, A., Hosseinian, Sh., Vaezi, S.K. (2020). Introducing a Model of Strategies of Developing Skills And Competencies of Knowledge Workers Based on Thinking Preferences: A Grounded Theory Approach. *Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 94- 117. (In Persian)
- Moradi, Alireza. (2020). *Presenting a Model of Human Resource Development Based on Employees' Preferred Thinking Styles*. Ph.D. Dissertation, Alborz Campus, University of Tehran. (in Persian)
- Nientied, Peter & Boka Toska, Merita. (2019). Motivation of Knowledge Workers-the Case of Albania. *Organizacija*. 52. 33-45.
- Nobeoka, Kentaro & Dyer, Jeffrey H. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, and No. 3, Special Issue: Strategic Networks pp. 345-367.
- Pishyar, Farzad, Ghaemi, Fereshteh, & Keykha, Ahmad. (2020). *Explaining the Relationship between Job Characteristics and Job Motivation of Tarbiat Modares University Employees*. *Quarterly Journal of Geography and Human Relations*, 3(1). (in Persian)
- Pratiwi, M., Hinduan, Z. R., & Lubis, F. Y. (2024, March). Unraveling the Factors Contributing to Turnover Intentions Among Knowledge Workers: A Systematic Literature Review. *In Proceeding of the International Conference on Multidisciplinary Research for Sustainable Innovation* (Vol. 1, No. 1, pp. 400-410).
- Roosehaziram, E., Rahim, M. (2018). The Attributes of Knowledge Worker as Prime Movers” in Public Organizations. *International Journal of Engineering & Technology*, 7 (3.7), 278-282.

- Seyed Javadin, Seyed Reza, & Taban, Mohammad. (2017). *Human Resource Development Management (with Scientific Authority Approaches)*. Tehran: Negah Danesh Publications. (in Persian)
- Soltani, Afshin, Khastar, Hamzeh, Jafarinejad, Saeed, & Nouri, Rouhollah. (2013). *A Model of Human Resource Heritage in Bank Melli Iran*. *Public Administration Journal*, 15(2), 364–391. (in Persian)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Vatan Khah, Ahmad, & Zahourian Nadeali, Iman. (2015). *Examining the Relationship between Employees' Thinking Preference Patterns and Their Readiness for Organizational Change*. *Imam Hossein University Human Resource Management Research Quarterly*, 7(4), 1–25. (in Persian)
- Venketsamy, A., & Lew, C. (2024). Intrinsic and extrinsic reward synergies for innovative work behavior among South African knowledge workers. *Personnel Review*, 53(1), 1-17.
- Yaghoubi, Nour Mohammad, Mahdibeigi, Najmeh, Aramesh, Hamed, & Yaghoubi, Esmaeil. (2022). *Identifying the Requirements for Creating an Intelligent Organization in Light of the Learning Organization and Knowledge Management*. *Iranian Journal of Public Administration Studies*, 5(4), 95–120. (in Persian)

