

# Public Organization Management

Vol. -(-), (Series -): ---/ 2025

 <https://doi.org/>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

## ORIGINAL ARTICLE

### Designing an Interpretive Structural Model of Managers' Progress Motivation, Case Study: Shahrekord University of Medical Sciences

Sayd Mahmoud Mirahmadi<sup>1</sup>, Akbar Etebarian Khorasgani<sup>2\*</sup>, Alborz Gheitani<sup>3</sup>

1. Ph.D Student, Public Management, Sub-disciplines: Organizational Behavior, Department of Management & Media, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
2. Professor, Department of Management & Media, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management & Media, Isf.C, Islamic Azad University, Isfahan, Iran.

#### \*Correspondence

Akbar Etebarian Khorasgani  
E-mail: [1283780704@iau.ac.ir](mailto:1283780704@iau.ac.ir)

Received:

Accepted:

#### How to cite

Mirahmadi, M., Etebarian Khorasgani, A., & Gheitani, A. (2026). Designing an Interpretive Structural Model of Managers' Progress Motivation, Case Study: Shahrekord University of Medical Sciences. *Public Organization Management, -(-), -*.

#### EXTENDED ABSTRACT

##### Introduction

In today's world, organizational competition is more than ever focused on human resources. Human resources, particularly employees, are considered invaluable and irreplaceable assets in the development and progress processes of organizations. In the healthcare services sector, this importance is multiplied many times over, as the quality and effectiveness of medical and health services directly depend on employee performance and motivation. Therefore, understanding the factors influencing motivation for progress among employees and comprehending the internal relationships between these factors hold special significance. In this regard, the main aim of this study is to design a Structural-Interpretive Model (ISM) that can identify the antecedents and consequences of motivation for progress in the employees of Shahrekord University of Medical Sciences, and to explain the relationships between them. This goal is pursued to enhance motivation, ultimately improve organizational performance, reduce turnover rates, and increase employee satisfaction and commitment. Additionally, by gaining a better understanding of the fundamental factors and their levels, more effective policies and programs can be implemented to strengthen motivation for progress. In today's complex and rapidly changing world, organizations require scientific and systematic approaches for analyzing and managing human resources. Therefore, this study intends to utilize the Structural-Interpretive Modeling (ISM) method to identify and model the complex and multi-dimensional relationships among factors affecting motivation for progress, enabling managers and policymakers to design and implement appropriate strategies based on the model.

##### Methodology

This research is a fundamental and exploratory study conducted through a mixed qualitative and quantitative approach. The overall approach is grounded in motivation theories and human resource management, aiming to develop a comprehensive and reliable model for analyzing the relationships between factors influencing motivation for progress among employees. In the initial phase, a thematic analysis was employed to extract themes related to motivation for progress. This stage aimed to identify influential factors and elements, as well as to gain a deeper understanding of the relationships among them. For this purpose, 15 experts and scholars in human resource management, organizational psychology, and university management were selected through snowball sampling and based on the theoretical saturation principle. Semi-structured interviews were conducted, and the data obtained were analyzed qualitatively. During the analysis process, the

interviews were carefully re-read, and initial coding was performed. Subsequently, scattered and diverse codes were systematically organized into basic, organizing, and overarching themes. These themes represented key factors and their internal relationships. In the next step, thematic analysis was used again to extract and explain the relationships between themes. In the second phase, after identifying the factors and relationships, the Structural-Interpretive Modeling (ISM) approach was applied. This method is highly effective for analyzing internal relationships and stratifying the factors influencing motivation for progress within organizations. In this process, initial data, based on qualitative findings, were arranged into relational matrices, and the relationships between factors were identified using standard symbols (V, A, X, O). A Structural Self-Interaction Matrix was then constructed, indicating the internal and directional relationships between the factors. Through repeated analysis and steps, the final matrices were derived, which determined the levels of factors and their interrelationships. Ultimately, these steps led to the development of a systematic and graphical model illustrating the internal relationships and stratification of factors.

### Findings

Analysis of qualitative and quantitative data revealed a set of complex, multi-dimensional factors and relationships influencing the motivation for progress among employees of Shahrekord University of Medical Sciences. These factors were categorized into three main levels, each playing a fundamental, intermediary, or outcome role in the motivation process. **Level One: Organizational-Job Factors (Lowest Level)** At this level, foundational and underlying factors are identified that play a primary role in shaping other factors and organizational outcomes. These include organizational culture, organizational structure, reward systems, and opportunities for career development. Findings indicate that these factors are fundamental in fostering motivation, commitment, and productivity among employees. Without their correction and enhancement, improving other dimensions of motivation is unlikely. Domestic studies such as Mohammadi et al. (2021) and Javanmard et al. (2021) demonstrate that organizational and job factors underpin motivation and performance. External studies, such as Mackdalena et al. (2025) and Litao et al. (2022), emphasize the importance of organizational structure, supportive culture, and reward systems in creating effective motivation. **Level Two: Personal-Psychological and Environmental-Social Factors** This level involves supportive and intermediary factors that reinforce and mediate the motivation process. Personal-psychological factors include personality traits, beliefs, values, self-efficacy, confidence, and problem-solving skills. These significantly influence intrinsic motivation and strengthen feelings of belonging and responsibility. Environmental-social factors, such as social support, a supportive work environment, relationships with colleagues and family, impact mental health and job satisfaction. The findings suggest these factors mediate between organizational factors and final outcomes, playing a critical role in strengthening motivation. Domestic research such as Khosravi et al. (2022) and Zarei et al. (2021) highlight their importance in increasing motivation and satisfaction. International studies, such as Ahmad et al. (2023) and Mackdalena et al. (2025), underscore the role of individual and environmental support in enhancing commitment, satisfaction, and sustainability of employees. These factors serve as mediators in forming and reinforcing organizational factors and outcomes. **Level Three: Performance, Psychological, and Developmental Outcomes** At the highest level, organizational outcomes reflect the final and effective results of motivational processes. These include productivity, innovation, job satisfaction, commitment, mental health, sense of belonging, personal and organizational development. Findings show that the first and second levels of factors directly and indirectly influence these final outcomes. Domestic studies such as Rahimi et al. (2019) and Ganjali (2019) confirm that motivational factors play a decisive role in increasing productivity, innovation, and employee satisfaction, impacting organizational sustainability. International studies, like Mackdalena et al. (2025) and Lin et al. (2019), emphasize the positive impact of motivation and organizational support on sustainable development and organizational performance. Collectively, these findings indicate that improving the levels of factors in the model enhances positive outcomes such as productivity, mental health, commitment, innovation, and organizational

satisfaction. Therefore, focusing on modifying fundamental factors, strengthening intermediary factors, and supporting positive outcomes is key to improving motivation and performance in health organizations.

### **Discussion and Conclusion**

Based on the findings and analyses, it can be concluded that motivation for progress among employees at Shahrekord University of Medical Sciences is a multi-level and complex process requiring comprehensive and systematic approaches. The Structural-Interpretive Model (ISM) demonstrates that organizational-job factors are foundational and serve as the basis for other factors, playing a decisive role in shaping and strengthening intrinsic and extrinsic motivation. These include organizational culture, structure, reward systems, and development opportunities, which must be simultaneously and coherently improved. At the second level, personal-psychological and environmental-social factors serve as mediators and reinforcers. Personal characteristics, beliefs, values, self-efficacy, and social support significantly contribute to feelings of belonging, responsibility, and psychological well-being. These factors mediate between organizational factors and final outcomes, playing a key role in sustaining and enhancing motivation. At the third level, performance, psychological, and developmental outcomes are the ultimate and effective results of motivational processes, including productivity, innovation, satisfaction, commitment, mental health, and organizational growth. Success in improving these outcomes requires the correction and enhancement of factors at the lower levels. Therefore, to achieve organizational goals and elevate employee satisfaction and performance, policies and programs should be designed and implemented based on this model. These policies should focus on developing a supportive organizational structure and culture, strengthening personal-psychological factors, creating a positive and supportive work environment, and designing fair reward systems that foster growth opportunities. Ultimately, this research shows that a systematic and scientific approach to human resource management can significantly improve motivation, satisfaction, commitment, and organizational sustainability — especially in the health sector. By utilizing the presented model, managers and policymakers can develop effective, targeted strategies to enhance employees' motivation for progress, ultimately leading to improved service quality and overall patient and societal satisfaction..

### **KEYWORDS**

Employee Achievement Motivation, Interpretive Structural Modeling (ISM), Motivational Factors, Shahrekord University of Medical Sciences, Human Resources, Job Performance, Organizational Factors.



## مدیریت سازمان‌های دولتی

سال -، شماره -، پیاپی -، ۱۴۰۴ (---)



E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

طراحی مدل ساختاری تفسیری انگیزه پیشرفت مدیران، مورد مطالعه:  
دانشگاه علوم پزشکی شهر کردسید محمود میراحمدی<sup>۱</sup>، اکبر اعتباریان خوراسگان<sup>۲\*</sup>، البرز قیتانی<sup>۳</sup>

## چکیده

انگیزه پیشرفت کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، نقشی اساسی در تحقق اهداف سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی ایفا می‌کند. با توجه به پیچیدگی عوامل مؤثر بر انگیزه پیشرفت و تعاملات متقابل میان آن‌ها، بهره‌گیری از رویکردهای سیستمی و تفسیری برای تبیین این پدیده ضروری به نظر می‌رسد. پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل ساختاری-تفسیری انگیزه پیشرفت مدیران دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث ماهیت، کیفی-اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد است که به‌صورت گلوله برفی انتخاب شدند. در ساختار تفسیری (ISM) از آنجا که تمامی روابط میان عناصر در قالب ماتریس بررسی می‌شود، پرسشنامه ISM ذاتاً روایی دارد. همچنین نتایج پایایی در ساختار تفسیری ثبات نتایج به انتخاب درست خبرگان وابسته است. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته انجام و داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد بررسی قرار گرفتند که شامل ۱ مضمون فراگیر، ۷ مضمون سازمان‌دهنده ۱۵ مضمون پایه ۷۵ کد اولیه بودند. در ادامه، به‌منظور تبیین روابط علی و سطح‌بندی عوامل شناسایی شده، از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) بهره گرفته شد. یافته‌های پژوهش نشان داد انگیزه پیشرفت کارکنان متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فردی، شغلی، سازمانی، مدیریتی و محیطی است که در سطوح مختلف مدل ساختاری تفسیری قرار می‌گیرند. مطابق نتایج مدل حاکی از آن است که عوامل زیربنایی نظیر حمایت مدیریتی، عدالت سازمانی و فرهنگ انگیزشی، بیشترین قدرت نفوذ را داشته و سایر عوامل انگیزشی را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مقابل، متغیرهایی مانند عملکرد شغلی و تمایل به پیشرفت در سطوح بالاتر مدل قرار گرفته و بیشتر نقش پیامدی ایفا می‌کنند. نتایج این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای تدوین سیاست‌ها و برنامه‌های منابع انسانی با هدف ارتقای انگیزه پیشرفت کارکنان در دانشگاه‌های علوم پزشکی فراهم آورد.

## واژه‌های کلیدی

مدیریت، انگیزه پیشرفت مدیران، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، عوامل انگیزشی، دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد، منابع انسانی، عملکرد شغلی، عوامل سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.  
۲. استاد، گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.  
۳. استادیار، گروه مدیریت و رسانه، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران.

\*نویسنده مسئول: اکبر اعتباریان

خوراسگانی

رایانامه: 1283780704@iau.ac.ir

تاریخ دریافت:

تاریخ پذیرش:

## استناد به این مقاله:

محمود میراحمدی، محمود؛ اعتباریان خوراسگان، اکبر و قیتانی، البرز (۱۴۰۵). طراحی مدل ساختاری تفسیری انگیزه پیشرفت مدیران، مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، (-)، -





یک موجود اجتماعی، نیازهای متعددی دارد (اوزکسر، ۲۰۱۹). محیط کار بی‌ثبات و در حال تغییر، عدم اطمینان فزاینده‌ای برای سازمان‌ها ایجاد کرده و نیاز به انگیزه ذاتی کارکنان را افزایش داده است (اشمید و داوولینگ، ۲۰۲۲). ایجاد یک محیط کاری انگیزشی سرمایه‌ای پایدار برای سازمان‌ها محسوب می‌شود. امروزه مشاغل پیچیده‌تر شده و تعداد وظایف در هر شغل نسبت به ۳۰ سال گذشته چندین برابر شده است (فیر<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳).

تحقیقات نشان می‌دهند که انگیزه پیشرفت به‌مرور زمان و براساس ماهیت وظایف تغییر می‌کند (کانفر<sup>۱۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). در دهه‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰، موجی از تحقیقات تلاش کرد تا نظریه‌های مختلف انگیزش را ادغام کرده و دیدگاه جامع‌تری ارائه دهد. این مطالعات تأثیرات مبهم پاداش‌های مادی بر انگیزه درونی را نشان داده‌اند (اشمید و داوولینگ، ۲۰۲۲) و به کمبود پژوهش در زمینه انگیزه پیشرفت اشاره کرده‌اند (وو و همکاران، ۲۰۲۲). در بخش آموزش عالی، شیوه‌های منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد دارند، اما توسعه انگیزه کارکنان همچنان یک چالش اساسی است (هانایشا<sup>۱۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). بدون انگیزه کافی، حتی با بهترین امکانات، خروجی کارکنان مطلوب نخواهد بود (عقیف<sup>۱۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). انگیزه کارکنان در بخش عمومی، به‌ویژه در حوزه سلامت، از اهمیت بالایی برخوردار است. رضایت کارکنان بهبود کیفیت خدمات درمانی را تضمین می‌کند. دانشگاه علوم پزشکی نقش کلیدی در نظام سلامت دارد و مدیریت رفتار کارکنان در آن حیاتی است. طرح تحول نظام سلامت در سال ۱۳۹۳ برای بهبود شاخص‌های سلامت و رضایت کارکنان اجرا شد، اما مطالعات نشان‌دهنده نارضایتی کارکنان از آن بوده‌اند (اله‌یاری و همکاران، ۱۳۹۹).

فشار شغلی، عدم اطمینان محیطی، پرداخت‌های ناعادلانه و شرایط نامناسب کاری از عوامل تأثیرگذار بر کاهش انگیزه پیشرفت در میان کارکنان علوم پزشکی هستند (جوانمرد و همکاران، ۱۴۰۰). هم‌اکنون کارکنان در بخش بهداشت و درمان به علت وجود تفاوت‌های چشمگیر حقوقی آن‌ها با کارکنان برخی از دستگاه‌های دولتی، احساس رضایتمندی ندارند. صادقی و همکاران (۱۳۹۳)، در مطالعه خود اظهار کردند که حدود ۴۰ درصد از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی از عوامل انگیزشی محل کار خود ناراضی هستند.

در شرایط رقابتی امروز، موفقیت سازمان‌ها وابسته به توجه به منابع انسانی است، زیرا برخلاف سایر منابع، نیروی انسانی قابل تقلید نیست (اوزکسر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). با وجود پیشرفت‌های فناوری، منابع انسانی همچنان نقش کلیدی در توسعه دارند (له<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). با این حال، حفظ نیروی کار چالش‌برانگیز است، زیرا بسیاری از کارکنان در صورت عدم تطابق شرایط کاری با انتظاراتشان، شغل خود را ترک می‌کنند (اشمید و داوولینگ<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). در این شرایط متغیر، انگیزه نیروی انسانی عامل مهمی در پاسخگویی به چالش‌ها و نیازهای فزاینده سازمان‌ها محسوب می‌شود (ون‌در‌ولک و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸).

انگیزه مفهومی پیچیده و چندبعدی است که به‌عنوان نیروی درونی تأثیرگذار بر رفتار تعریف می‌شود. در سازمان‌ها، انگیزه عامل محرک رفتار کاری است که دستیابی به اهداف را تسهیل می‌کند (بالجون<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). این عامل به بهبود عملکرد، کاهش نرخ ترک شغل و افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود (اشمید و داوولینگ، ۲۰۲۲).

براون (۲۰۱۲)، انگیزه را یکی از حیاتی‌ترین عناصر محیط کار می‌داند و از دیدگاه مدیریتی، آن را یک دارایی استراتژیک ضروری برای موفقیت سازمان معرفی می‌کند (اوزکسر، ۲۰۱۹). انگیزه کارکنان یک چالش مدیریتی مهم است که بر مشارکت و عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد (لین<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). با توجه به تنوع انگیزه‌ها، افراد به شیوه‌های مختلف تحریک می‌شوند (وو<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). براساس نظریه مک کلند (۱۹۵۳)، انگیزه پیشرفت، نیاز به تعالی و موفقیت در انجام وظایف را تقویت می‌کند. افرادی با انگیزه پیشرفت بالا، تمایل به کار سخت، پذیرش چالش‌های دشوار و تصاحب موقعیت‌های بالاتر دارند (گانی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲).

انگیزه پیشرفت تأثیر زیادی بر بهره‌وری کارکنان دارد و موجب عملکرد فراتر از انتظارات و دستیابی به اهداف سازمانی می‌شود (وو و همکاران، ۲۰۲۲). افراد با انگیزه پیشرفت بالا تمایل به رقابت، حل مسائل، پذیرش بازخورد و ریسک‌های متوسط دارند. این انگیزه، عملکرد بلندمدت را پیش‌بینی کرده و تعهد به تعالی را در افراد تقویت می‌کند. با این حال، انگیزه انسان تنها اقتصادی نیست و او به‌عنوان

1. Ozkeser
2. Le
3. Schmid, Dowling
4. Van Der Kolk
5. Baljoon
6. Lin
7. Wu
8. Gani

9. Feyer

10 Kanfer

11. Hanaysha

12. Afif

### مفهوم انگیزه

انگیزه به‌عنوان فرآیندی شناخته می‌شود که با الهام برای اجرا شروع می‌شود و انرژی انجام کار تا پایان را تأمین می‌کند (بالجون و همکاران، ۲۰۱۸).

له و همکاران (۲۰۲۱)، انگیزه را به‌عنوان یک فرآیند روان‌شناختی تعریف می‌کند که اقدامات فرد را در ارتباط با شغل، وظایف یا پروژه‌های او را تقویت و حفظ می‌کند. فونگ و تو (۲۰۱۷) انگیزه را به‌عنوان تمایل، اشتیاق و تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی و عملکرد کارکنان تعریف کردند. همچنین، انگیزه یک عنصر اصلی از پتانسیل‌های کاری است که کارکنان در محل کار خود تجربه کردند و به‌طور قابل‌توجهی با بهره‌وری کارکنان مرتبط است (له و همکاران، ۲۰۲۱). لاتام (۲۰۱۲) انگیزه را به‌عنوان روشی توصیف می‌کند که بر قدرت فردی، مسیر و تعیین تلاش برای دستیابی به اهداف و مقاصد تمرکز دارد.

دیفندورف و چندلر<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، درک جامع و در عین حال مختصری از انگیزه ارائه می‌دهند: «انگیزش اغلب به‌عنوان نیرویی غیرقابل مشاهده توصیف می‌شود که رفتار را در طول زمان و در شرایط متغیر هدایت می‌کند، انرژی می‌دهد و حفظ می‌کند.» در حالی که سایر نویسندگان تعاریف متفاوتی ارائه می‌دهند، اما همه آن‌ها در این نکته مشترک هستند که انگیزه یک سازه یا محرک نامرئی است که باعث القای رفتار می‌شود (اشمید و داوولینگ، ۲۰۲۲). رفتارهایی را برای دستیابی به اهداف موردنظر آغاز می‌کند. دو نوع انگیزه وجود دارد: درونی و بیرونی.

انگیزه درونی یک نیروی درونی است که کارکنان را به سمت اهداف شخصی و سازمانی سوق می‌دهد. این افراد را به انجام فعالیت‌هایی راهنمایی می‌کند که به نظر آن‌ها هیجان‌انگیز است. افرادی که انگیزه درونی دارند، رفتارها و الهاماتی را برای انجام مسئولیت‌ها بدون هیچ‌گونه تأثیر بیرونی شکل می‌دهد. بنابراین، انگیزه درونی ناشی از لذت فرد از خود شغل یا منافع شخصی و بدون فشار دیگران است و همچنین توسط خودش تشخیص داده می‌شود و متکی به نتیجه نیست (بالجون و همکاران، ۲۰۱۸).

انگیزه بیرونی نیروی بیرونی است که کارکنان را به سمت اهداف شخصی و سازمانی سوق می‌دهد. علاوه بر این، افراد را با استفاده از اجبار یا آموزش برای دریافت پاداش درازای انجام مسئولیت‌ها راهنمایی می‌کند. پاداش‌های بیرونی شامل جوایز، پاداش‌ها، دستمزد و مزایا است. همچنین می‌تواند به شکل ارتباط خوب بین کارکنان، امکانات بهتر، شرایط کاری خوب و کیفیت بالاتر مدیر در محل کار باشد (مارکوئیس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

در مطالعه دیگری فرم‌هینی فراهانی و همکاران (۱۴۰۱)، اذعان داشتند بیش از ۶۰ درصد از پرستاران دانشگاه علوم پزشکی اراک، از عملکرد انگیزشی سازمان خود ناراضی هستند. این پدیده موحی از فرسایش کارکنان دانشگاه‌های علوم پزشکی را به دنبال خواهد داشت. تا زمانی که رضایتمندی ارائه‌کنندگان خدمات بهداشتی و درمانی تأمین نشود نباید انتظار داشت ناراضی‌مندی مردم از این خدمات رفع شود. چرا که عدم رضایتمندی پرسنل بهداشت و درمان به صورت ناخودآگاه در انگیزه و کیفیت خدمات ارائه شده توسط آن‌ها تأثیر نامطلوب می‌گذارد. محیط کاری دانشگاه‌های علوم پزشکی تحت تأثیر تحولات سریع، محیط نامطمئن، ناامنی شغلی، مشکلات اقتصادی و شیوع ویروس کرونا قرار گرفته است. کارکنان با چالش‌هایی مانند رقابت فزاینده، تغییرات اجتماعی و سازمانی و افزایش اطلاعات مواجه‌اند که باعث ایجاد یک محیط کاری استرس‌زا می‌شود. در این شرایط، تقاضاهای شغلی بالا و دریافتی‌های پایین منجر به بی‌انگیزگی کارکنان شده است. علاوه بر چالش‌های ذاتی مراقبت‌های بهداشتی، مشکلات سازمانی مانند تعارضات نیز بی‌انگیزگی را تشدید می‌کنند. این مشکلات نیازمند بازنگری در مدیریت منابع انسانی و ایجاد انگیزه پیشرفت در کارکنان است. باوجود شواهدی از بی‌انگیزگی در کارکنان، تحقیقات جامع و یکپارچه در خصوص پیشایندها و پسایندهای انگیزه پیشرفت در این حوزه کافی نیست.

براساس آخرین نتایج موسسه تایمز در سال ۲۰۲۴، دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد برای اولین بار در رتبه بین ۸۰۰ تا ۱۰۰۰ جهانی قرار گرفت. این دستاورد نشان‌دهنده تلاش این دانشگاه در زمینه‌های آموزش، پژوهش، استنادات، درآمد و وجه بین‌المللی است؛ اما برای کسب جایگاه برتر در منطقه و جهان، باید تلاش بیشتری در رفع کمبودهای منابع انسانی خود انجام دهد. دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در راستای طرح تحول نظام سلامت و سیاست‌های کلی آن، توسعه و تقویت انگیزه پیشرفت منابع انسانی را در اولویت قرار داده است. این برنامه‌ها باید اصلاح و بازبینی شوند تا از سردرگمی و اتلاف منابع جلوگیری شود. با توجه به چالش دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد در ایجاد و توسعه انگیزه پیشرفت در کارکنان و نیز شکاف تحقیقاتی موجود در این حوزه، تحقیق حاضر با هدف پاسخگویی به این سؤال شکل می‌گیرد:

طراحی مدل انگیزه پیشرفت در کارکنان مبتنی بر پیشایندها و پسایندها در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد براساس روش ساختار تفسیری (ism) چگونه است؟

## انگیزه پیشرفت

دستاورد به موفقیت و دستیابی مستلزم تلاش اشاره دارد، در حالی که انگیزه به دلیل شرکت در یک فعالیت مربوط می‌شود؛ هر چه انگیزه فرد بالاتر باشد، بیشتر در فعالیت پافشاری می‌کند (وو و همکاران، ۲۰۲۲). مک کلند<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۵۳) بیان می‌کنند که انگیزه پیشرفت رقابت با استاندارد برتری است. ویگفیلد و اکلس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) ویژگی‌های شخصیتی افراد را به دلیل تمایلات متفاوت آن‌ها به انجام کارها، مانند تکمیل حداقل نیازها یا تکمیل با برتری، برجسته می‌کنند.

تئوری‌های انگیزشی زیادی وجود دارد، از جمله نظریه نیازهای سلسله‌مراتبی مزلو که پنج نیاز اساسی انسان را بیان می‌کند، یعنی نیازهای فیزیکی، امنیتی، اجتماعی، نیازهای ارزشمند بودن و نیازهای خودشکوفایی. نظریه انگیزشی هرزبرگ دو عامل را پیشنهاد می‌کند که انسان را به کار تشویق می‌کند، شامل عوامل محرک که شامل موفقیت، به رسمیت شناختن، مسئولیت‌پذیری، پیشرفت و کار می‌شود و سپس عوامل بهداشتی که شامل حقوق، موقعیت، امکان رشد، سیاست‌گذاری و مدیریت است. نظریه بسط و روم سه عامل تعیین‌کننده انگیزه کاری کارکنان، یعنی انتظارات، ظرفیت و تجهیزات را ذکر می‌کند و مک کلند نظریه انگیزش پیشرفت را ارائه کرد (هیوز<sup>۳</sup> و همکاران ۱۹۹۹).

این نظریه‌ها را می‌توان به دودسته انگیزش که به نظریه محتوا و فرآیند اشاره دارد، طبقه‌بندی کرد. نظریه محتوا بر انگیزه‌های موجود در انسان تأکید می‌کند، در حالی که نظریه فرآیند انگیزه را ترکیبی از نیازها و شرایط انسان برای برآوردن نیازهای آن‌ها می‌داند.

از سوی دیگر، هیوز و همکاران (۱۹۹۹) آن را به چهار دسته طبقه‌بندی کرد که عبارت‌اند از رویکردهای مربوط به نظریه نیازها، نظریه تفاوت‌های فردی، نظریه شناختی و نظریه موقعیتی.

۱- نظریه نیازها بر عوامل نیاز انسان مانند نظریه نیازهای مزلو، نظریه رشد ارتباط وجودی توسط آلدرفر و نظریه دو عاملی هرزبرگ تأکید دارد.

۲- تئوری تفاوت‌های فردی بر تفاوت‌های نیروهای انگیزشی درون افراد، از جمله نظریه جهت‌گیری پیشرفت آلکین، نیاز مک کلند به موفقیت یا نظریه انگیزش پیشرفت و

نظریه انگیزش درونی تأکید می‌کند.

۳- نظریه شناختی بر فرآیند آگاهی از افکار فرد در تصمیم‌گیری برای اقدامات برای دستیابی به اهداف (به‌عنوان مثال، نظریه تعیین هدف و نظریه انتظار) تأکید می‌کند.

۴- نظریه موقعیتی بر جنبه‌هایی از یک موقعیت که بر انگیزه تأثیر می‌گذارد، مانند مدل‌های مشخصه شغلی و رویکردهای عامل تأکید می‌کند.

براساس طبقه‌بندی، نظریه‌های انگیزش پیشرفت شامل طبقه‌بندی نظریه محتوا و نظریه تفاوت‌های فردی است. مک کلند گفت که افرادی که نیاز شدید به موفقیت دارند، رقابتی هستند، دوست دارند مسئولیت حل مشکلات را بپذیرند، برای انجام فعالیت‌ها و فعالیت‌های قابل‌قبول اجتماعی تلاش می‌کنند، کارهایی را ترجیح می‌دهند که بازخورد فوری و فراوان ارائه می‌دهند و نسبتاً دشوار هستند و زمانی که کار را با موفقیت حل می‌کنند احساس رضایت می‌کنند. این افراد جهت‌گیری بالایی را نشان می‌دهد، مانند تمایل به پذیرش ریسک‌های نسبتاً بالا، تمایل به دریافت بازخورد در مورد کار خود و تمایل به دستیابی به مسئولیت حل مسئله (ناساشن، ۲۰۱۰). علاوه بر این، اجیبی باوانی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که موفقیت‌مداری، مسئولیت‌پذیری، نیاز به بازخورد، ریسک‌کردن و سخت‌کوش بودن از شاخص‌های انگیزه پیشرفت هستند. براساس این نظریه و مطالعات قبلی می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد اصلی انگیزه پیشرفت عبارت‌اند از: ریسک‌کردن متوسط، دریافت بازخورد، محاسبه موفقیت و ادغام با وظایف (ویونو و وو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

وو و همکاران (۲۰۲۲)، دریافتند انگیزه پیشرفت از دو بعد تشکیل شده است: (۱) انگیزه برای نزدیک شدن به موفقیت و (۲) انگیزه برای اجتناب از شکست. کارمندانی که تمایل به انگیزه برای نزدیک شدن به موفقیت، دارند ترجیح می‌دهند وظایف با اولویت بالا را با استانداردهای بالای کیفیت انجام دهند، متعهدتر و پایدارتر هستند، تمایل به ارزیابی مثبت سناریوها دارند و مطمئن هستند که به نتایج مورد انتظار دست خواهند یافت. در مقابل، انگیزه برای اجتناب از شکست، به اجتناب از وظایف چالش‌برانگیز که ممکن است منجر به شکست شود و ارزیابی منفی موفقیت‌ها اشاره دارد. بنابراین، شرکت‌ها باید بتوانند انگیزه برای نزدیک شدن به موفقیت کارکنان خود را مدیریت و تحریک کنند و انگیزه برای اجتناب از شکست را کاهش دهند تا پتانسیل کارمندان را آزاد کنند (وو)

1. McClelland
2. Wigfield and Eccles
3. Hughes

و همکاران، ۲۰۲۲).

تحلیل گشتند. براساس الگوی تبیین شده، چهار راهبرد، معماری منابع انسانی - کنش‌های تثبیت و ارتقای امنیت شغلی - چرخه احصای عوامل، بهبود عملکرد و پایش و استقرار نظام جبران خدمت و انگیزه به‌عنوان راهبردهای مناسب افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی برای ارتقای شاخص‌های بهبود محیط کسب‌وکار تبیین شد.

محمدمدی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجیگری تعهد سازمانی» جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان بانک رفاه با جمعیتی بالغ بر ۱۶۳ نفر بود. یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که پاداش‌های نقدی (حقوق و مزایا، عدالت در پرداخت‌ها، تجهیزات محیط کار) و پاداش‌های غیرنقدی (امنیت، مشارکت، رفتار سرپرست، خلاقیت، ارتقا، امکانات آموزشی) بر انگیزش (انگیزش پیشرفت، انگیزش تعلق، انگیزش قدرت) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. همچنین تعهد سازمانی کارکنان نقش میانجی را در تأثیر پاداش بر انگیزش کارکنان ایفا می‌کند.

جوانمرد و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «عوامل شغلی و سازمانی مؤثر بر انگیزش خدمات عمومی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی قزوین» انجام دادند. در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است. تعداد نمونه‌ها ۱۸۰ نفر به دست آمده است. یافته‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که عوامل شغلی بیشترین تأثیر را بر انگیزش کارکنان دارد و در بین ریزمتغیرها، احساس رضایت از عمل به منفعت عامه بیشترین و پذیرش مسئولیت نتایج کم‌ترین اثر را دارد. در مورد متغیرهای اثرگذار بر سازمان، احساس فرد از هنجارهای سازمان، بیشترین و متغیر احساس فرد از شهرت سازمان، کم‌ترین اثر را دارد.

مهداد و میناییان (۱۳۹۹)، پژوهشی با عنوان «تعیین نقش میانجیگرانه انگیزش پیشرفت در رابطه وظیفه‌شناسی با عملکرد نقش و فرانش» انجام دادند. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان اداری دانشگاه شهرکرد بود که از بین آن‌ها ۱۵۷ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که وظیفه‌شناسی و انگیزش پیشرفت با عملکرد نقش و فرانش دارای رابطه مثبت و معنادار هستند. علاوه بر این، انگیزش پیشرفت به‌عنوان میانجیگر کامل توانست رابطه وظیفه‌شناسی با عملکرد نقش و فرانش را میانجیگری کند.

گنجعلی (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی انگیزش کارکنان دانشگاه با روش پژوهش ترکیبی» انجام

## پیشینه‌های پژوهش

خوش سمیا و همکاران (۱۴۰۲)، مطالعه‌ای با عنوان «نقش میانجی انگیزش شغلی در رابطه بین احترام سازمانی و رضایت شغلی در کارکنان شرکت تولیدی شیوا» انجام دادند. نتایج نشان داد مدل پیشنهادی از برازش مطلوب برخوردار است. نتایج نشان داد اثرات مستقیم احترام سازمانی بر رضایت شغلی، احترام سازمانی بر انگیزش شغلی و انگیزش شغلی بر رضایت شغلی معنادار بود. همچنین نتایج نشان داد انگیزش شغلی در رابطه بین احترام سازمانی و رضایت شغلی نقش میانجی دارد. براساس یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که احترام سازمانی بر افزایش سطح انگیزش شغلی مؤثر است و به‌واسطه افزایش انگیزش شغلی به صورت مستقیم با افزایش میزان رضایت کارکنان در ارتباط است.

حاجی پور و امیرخانی (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «مدل انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران: ابعاد و شاخص‌ها» انجام دادند. هدف تحقیق شناسایی ابعاد و شاخص‌های انگیزش کارکنان بخش عمومی در ایران است. جامعه آماری پژوهش، کارکنان سازمان صداوسیما بودند. براساس یافته‌های کیفی حاصل از تحلیل مصاحبه، ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان در بخش عمومی ایران عبارت‌اند از: ارتباط اثربخش در محیط کار، رعایت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، کار شایسته، اتکا بر ضوابط و عدالت سازمانی. نتایج بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد ابعاد شناسایی شده برای انگیزش کارکنان بخش عمومی ایران با ابعادی که در سطح بین‌المللی بر روی آن اجماع وجود دارد، تفاوت دارند و آنچه زیربنای نظریه انگیزش کارکنان در بخش عمومی را شکل می‌دهد و انگیزش کارکنان را ناشی از محرک‌های ذاتی می‌داند، در خصوص جامعه آماری این پژوهش تأیید نشد و مشاهده شد که محرک‌های بیرونی نقش پررنگ‌تری در ایجاد انگیزه برای کارکنان داشتند.

زهی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «تبیین الگوی مطلوب عوامل زمینه‌ای افزایش انگیزه خدمت در بخش عمومی: محرکی بر بهبود محیط کسب‌وکار» انجام دادند. در این پژوهش بنیادی از روش کیفی و رویکرد داده بنیاد استفاده شده است. مصاحبه نیمه ساختارمند با ۴۰ نفر از کارکنان بخش عمومی آذربایجان شرقی انجام شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از سه مرحله همپوش کدگذاری باز (در قالب ۱۷۸ گُذ)، محوری (۱۰ مفهوم یا زیرطبقه) و انتخابی (۴ طبقه یا مقوله)

دادند. هدف تحقیق طراحی الگوی انگیزش کارکنان غیر هیئت‌علمی دانشگاه و اولویت‌بندی مؤلفه‌های آن برای تقویت انگیزش شغلی کارکنان در دانشگاه امام صادق (ع) بوده است. نتیجه تحلیل داده‌های کیفی مصاحبه‌ها، شناسایی ۱۲۵ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۸ مضمون فراگیر است. الگوی پیشنهادی دارای هشت مقوله جهت‌گیری دانشگاه، جو دانشگاه، رهبری، جبران خدمات، فرایندها و کارکردهای منابع انسانی، محیط کار، همکاران و عوامل شغلی است. نتایج تحلیل داده‌ها در بخش کمی نشان می‌دهد که مدل پیشنهادی پژوهش از برآزش مطلوبی برخوردار است. همچنین، پنج اولویت دانشگاه امام صادق (ع) برای بهبود انگیزش شغلی کارکنان شامل پرداخت‌های نقدی، توسعه حرفه‌ای و امنیت شغلی، رفتار کارمندمدار مسئولان، کمک هزینه و ویژگی‌های فردی مسئولان، تأمین استعدادهای مدیریت عملکرد می‌باشد.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۸)، پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی امنیت شغلی» انجام دادند. هدف تحقیق بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر تعهد سازمانی با نقش میانجی امنیت شغلی در میان کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب بود. جامعه آماری پژوهش، کارکنان شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب که با نمونه آماری ۲۴۰ نفر بود. نتایج مدل معادلات ساختاری نشان می‌دهد که انگیزش شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی و امنیت شغلی دارد. امنیت شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. انگیزش شغلی تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی از طریق نقش میانجی امنیت شغلی دارد.

ماگدالنا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۵)، مطالعه‌ای با عنوان نقش میانجی انگیزه کاری و تعادل زندگی کاری در رابطه بین محیط کاری و عملکرد کارکنان انجام دادند. جامعه آماری کلیه کارکنان بخش پزشکی و پشتیبانی پزشکی در یکی از مراکز درمانی جاکارتا بوده و روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند می‌باشد. تست ابزار از طریق آزمون‌های روایی و پایایی انجام می‌شود. تکنیک‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل توصیفی، تحلیل SEM-PLS و تحلیل مسیر است. نتایج نشان می‌دهد که سبک رهبری بر انگیزه کاری و تعادل زندگی کاری تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری ندارد. محیط کار بر انگیزه کاری و تعادل زندگی کاری تأثیر مثبت و معناداری دارد، اما بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری

ندارد. تعادل زندگی کاری و انگیزه کاری تا حدی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارند. انگیزه کاری نقش واسطه‌ای در تأثیر سبک رهبری بر عملکرد کارکنان و همچنین تأثیر محیط کاری بر عملکرد کارکنان دارد.

محمود<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴)، مطالعه‌ای با عنوان «چگونه شیوه‌های کاری با مشارکت بالا، انگیزه کارکنان و تعهد کارکنان بر رفتار کاری فعالانه کارکنان تأثیر می‌گذارد» انجام دادند. این مطالعه با استفاده از چارچوب تئوری تبادل اجتماعی، مکانیسم‌هایی را بررسی می‌کند که ارتباط بین رفتار کاری فعالانه و مشارکت‌پذیر بالا را توضیح می‌دهد. این یافته‌ها، براساس یک نظرسنجی با تأخیر زمانی از ۷۸۵ کارمند خدمات عمومی در چین، نشان می‌دهد که تعهد کارکنان به‌عنوان میانجی در رابطه مثبت بین رفتار کاری فعالانه و مشارکت بالا عمل می‌کند. علاوه بر این، انگیزه کارکنان هم ارتباط مستقیم بین مشارکت بالا و تعهد کارکنان و هم اثرات غیرمستقیم مشارکت بالا بر رفتار کاری فعالانه کارکنان را تقویت می‌کند که با واسطه تعهد کارکنان انجام می‌شود. این مطالعه به بحث در مورد مفاهیم نظری و عملی این یافته‌ها می‌پردازد و جهت‌گیری‌های بالقوه را برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌کند.

احمد و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی را با عنوان «تجزیه و تحلیل انگیزه کارکنان در سازمان‌های خدماتی و تولیدی: مورد یک اقتصاد در حال توسعه» انجام دادند. هدف از این مطالعه شناسایی عواملی است که باعث ایجاد انگیزه در کارکنان در شرکت‌های خدماتی و تولیدی در بنگلادش می‌شود. در این مطالعه ۳۲۱ نفر از کارکنان مورد بررسی قرار گرفتند که از این تعداد ۲۵۶ نفر از خدمات و ۶۵ نفر از سازمان‌های تولیدی بودند. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که امنیت شغلی و ارتقای شغلی از تأثیرگذارترین عوامل انگیزشی برای سازمان‌های خدماتی و شرایط کاری و امنیت شغلی دو عامل مهم انگیزشی برای کارکنان تولیدی هستند. علاوه بر این، یافته‌های تحقیق همچنین نشان می‌دهد که تفاوت‌های معنی‌داری بین خدمات و عوامل انگیزشی کارکنان تولیدی وجود دارد. بنابراین، بسیار مهم است که همه مدیران باید دانش کافی در مورد عوامل انگیزشی کارکنان مربوطه خود داشته باشند تا عملکردهای سازمانی برجسته خود را بهبود بخشند و حفظ کنند.

واهیودی و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی را با عنوان «پیشایندهای انگیزه کاری و پیامدهای آن‌ها بر عملکرد کاری» انجام دادند. این مطالعه با هدف تعیین تأثیر جایگاه و بار کاری

از شرکت‌کنندگان حقوق و گروه زن امنیت شغلی را انتخاب کردند. کارمندان عادی روابط خوب با همراهان کار را انتخاب کردند، در حالی که مدیران امنیت شغلی را به‌عنوان عامل انگیزشی برتر انتخاب کردند.

له و همکاران (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان» انجام دادند. این مطالعه با هدف تعیین تأثیر عوامل مختلف مؤثر بر انگیزه کارکنان در ویتنام انجام شد. محققان از روش تحلیل کمی تحقیق استفاده کردند و پرسشنامه‌هایی را بین ۳۰۰ کارمند از واحدها، بخش‌ها، بخش‌های مختلف شرکتی در صنعت نساجی در ویتنام توزیع کردند. نتیجه تحقیق نشان داد که ۷ عامل درآمد و مزایا، برتر، نتیجه کار، همکار، وضعیت کار، آموزش و ارتقاء، ماهیت کار بر انگیزه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کانات میمون<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، پژوهشی با عنوان «انگیزه‌های کاری به‌عنوان سوابق و نتایج رهبری: ادغام نظریه خود تعیین‌کننده و نظریه رهبری طیف گسترده» انجام دادند. این تحقیق انگیزه کاری را در طول فرآیند رهبری دنبال کرد، از انگیزه‌های کاری سرپرستان به‌عنوان پیشایندهای بالقوه سبک‌های رهبری شروع شد و به چگونگی ارتباط سبک‌های رهبری با انگیزه‌های کاری زیردستان ادامه پیدا کرد. یک مدل میانجی چندسطحی ۲-۲-۱ بر روی ۶۱ سرپرست و ۲۴۴ زیردستان آزمایش شد. نتایج نشان داد که انگیزه کاری مستقل سرپرستان با رتبه‌بندی زیردستان از رهبری تحول‌آفرین سرپرستان مرتبط است که به‌نوبه خود بر انگیزه کار مستقل زیردستان تأثیر دارد. علاوه‌بر این، رهبری معاملاتی، ارتباط بین انگیزه کنترل شده آن‌ها و انگیزه کنترل شده زیردستان را واسطه‌گری می‌کند، در حالی که رهبری غیرفعال-اجتنابی، ارتباط بین انگیزش و برانگیختگی زیردستان را میانجی‌گری می‌کند.

با توجه به تئوری‌های موجود در این حوزه و مدل‌های به کار رفته و همچنین پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی بررسی گردید می‌توان گفت که اغلب محققان مدیریت سازمان، سخاوت سازمانی را به‌عنوان یک پدیده مثبت برای سازمان و جامعه قلمداد می‌کنند، اما مشکل اصلی که در اینجا ظاهر می‌شود، عدم پشتیبانی تجربی کافی از مفهوم سخاوت است به عبارت دیگر به دلیل این که سخاوت سازمانی به‌خوبی مفهوم‌سازی نشده است، بسیاری از ابعاد و شاخص‌های آن هنوز به‌خوبی درک نشده است. اهمیت این امر زمانی ملموس‌تر می‌شود که بدانیم بسیاری از مدیران سازمان‌ها اساساً هیچ

بر انگیزه کاری و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان انجام شده است. پاسخ‌دهندگان در این مطالعه بخشی از کارکنان دولتی با نمونه ۱۹۶ نفر بودند. ابزار تحلیل مورد استفاده، تحلیل مسیر است. این مطالعه به این نتیجه رسید که هر جایگاه و بار کاری بر انگیزه کارکنان تأثیر معناداری دارد. محل کار و حجم کاری هرکدام تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان دارند. نتایج آزمون سوبل بیان می‌کند که تأثیر معنی‌داری جایگاه کاری به‌واسطه انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان و تأثیر معناداری حجم کار با واسطه انگیزه کاری بر عملکرد کارکنان وجود دارد. عقیف و همکاران (۲۰۲۳)، پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر بر انگیزه کارکنان برای افزایش عملکرد بانک شرعی در اندونزی از دیدگاه اسلام» انجام دادند. هدف این مطالعه تحلیل تأثیر سبک رهبری، رضایت شغلی و محیط کار بر انگیزه کارکنان برای بهبود عملکرد بانک‌های اسلامی در اندونزی است. روش استفاده شده کمی با ابزار تحلیل SEM است. این مطالعه بر روی ۲۰۰ کارمند بانک‌های اسلامی در اندونزی به‌عنوان نمایندگان ۱۴ بانک انجام شد. نتایج این مطالعه نشان‌دهنده تأثیر مثبت سبک رهبری، رضایت شغلی و محیط کار بر انگیزه کارکنان و تأثیر انگیزه کارکنان بر عملکرد بانک‌های اسلامی در اندونزی است.

لیتائو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشی با عنوان «تأثیر سیستم‌های رهبری و پاداش بر انگیزه و رضایت شغلی کارکنان: کاربرد در صنعت نساجی پرتغال» انجام دادند. این مطالعه تأثیر سیستم‌های رهبری و پاداش بر انگیزه (درونی و بیرونی) و رضایت شغلی کارکنان شرکت‌های صنعت نساجی در شمال پرتغال را بررسی می‌کند. پرسشنامه‌ای بین کارکنان ۱۲ شرکت، نمونه‌ای متشکل از ۲۵۶ پاسخ معتبر توزیع و با مدل معادلات ساختاری برآورد شد. نتایج نشان داد که سیستم‌های رهبری و پاداش تنها از طریق تأثیرات میانجی انگیزه درونی و بیرونی بر رضایت شغلی تأثیر می‌گذارند.

سلیمان و التبتای<sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، پژوهشی با عنوان «انگیزه کارکنان در شرکت‌های ساختمانی در کویت» انجام دادند. هدف تحقیق شناسایی عوامل انگیزشی مؤثر بر عملکرد کارکنان در صنعت ساخت‌وساز کویت است. شاخص اهمیت نسبی برای رتبه‌بندی عوامل انگیزشی برای مقوله‌های مختلف مورد بررسی استفاده شد. این مطالعه نشان داد که مهم‌ترین عوامل انگیزشی امنیت شغلی و پس از آن ترتیبات حقوق و ارتقا و مسئولیت‌پذیری کمترین عامل انگیزشی است. گروه مرد

1. Litao et al  
2. Leitão et al

3. Kanat Meimun et al

آشنایی با مفهوم سخاوت ندارند و نمی‌توانند آن را در قالب فعالیت‌های سازمانی نهادینه کنند.

بررسی ادبیات پژوهش حاکی از آن است که سخاوت سازمانی چندان مورد توجه محققان داخلی و حتی پژوهشگران خارج از کشور قرار نگرفته است؛ به شکلی که در ادبیات داخل کشور هیچ مدل جامعی در رابطه با سخاوت سازمانی تاکنون معرفی نشده است. این امر باعث شده است که ابزارهای سنجش سخاوت سازمانی نیز به خوبی توسعه داده نشوند. بر این اساس، مفهوم سخاوت سازمانی و مؤلفه‌های مرتبط با آن تا حد زیادی ناشناخته باقی مانده است و یک شکاف نظری عمده در ادبیات سازمانی وجود دارد. از طرف دیگر، عدم تعامل مناسب سازمان- مشتری یکی از مشکلات اساسی در تمامی سازمان‌های ایرانی است؛ به شکلی که نرخ ریزش مشتری در سازمان‌های ایرانی بسیار زیاد بوده و تعداد مشتریان ناراضی به مراتب از تعداد مشتریان راضی بیشتر است.

از این رو، مفهوم «سخاوت سازمانی» مستلزم بررسی بیشتری است. به واقع با بررسی مطالعات پیشین نیز مشخص می‌شود که تاکنون تلاش زیادی برای طراحی مدل سخاوت سازمانی انجام نشده است. با جمیع جوانب و در نظر گرفتن این که اولاً تعریف دقیقی از سخاوت سازمانی وجود ندارد و ثانیاً اختلاف نظرهای شدیدی راجع به حقانیت این مفهوم وجود دارد، می‌توان گفت که اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی کیفی با روش تحلیلی مضمون که به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلأها را پوشش دهد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، اکتشافی است. از نظر جهت‌گیری، بنیادی، از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری و راهبردی اصلی آن نیز کثرت‌گرایی روش‌شناختی با بهره‌گیری همزمان از دو راهبرد است و مبتنی بر رویکرد کیفی و با تلفیق دو روش تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری صورت گرفته است. در بخش نخست با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، مضامین اصلی مرتبط با مفهوم انگیزه پیشرفت در مدیران استخراج می‌شوند. سپس در گام بعد مضامین استخراج شده طبق فرایند توصیه شده در روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری سطح‌بندی و مدل روابط بین مضامین اصلی استخراج شده است. داده‌های موردنیاز برای یک طرح پژوهشی را می‌توان هم از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و بررسی متون و

هم از طریق روش‌های میدانی نظیر پرسشنامه، مصاحبه و ... گردآوری کرد.

برای گردآوری اطلاعات در بخش تحلیل مضمون پژوهش حاضر، از مصاحبه خبرگان و در بخش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. با توجه به هدف تحقیق پرسشنامه متناسب با موضوع پژوهش در اختیار خبرگان و صاحب‌نظران قرار گرفته است بنابراین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت بازاریابی است.

در پژوهش حاضر، در بخش تحلیل مضمون پژوهش، از مصاحبه با خبرگان که براساس روش اشباع نظری و به روش گلوله برفی استفاده شد که تعداد آن ۱۵ نفر بوده است. حد اشباع نظری یعنی جایی که مطالب جدید از سوی مصاحبه‌شوندگان ارائه نمی‌شود و در واقع بعد از آن اطلاعات و داده‌ها تکراری خواهند بود. همچنین برای اجرای روش‌شناسی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، پرسشنامه میان خبرگان توزیع شد که در نهایت پرسشنامه‌ها دریافت شده و مبنای این پژوهش قرار گرفت. پژوهشگران کیفی به دلیل افزایش اعتبار پژوهش، خود باید حداقل از دو راهبرد بهره بگیرند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳).

در پژوهش حاضر برای نیل به این هدف اقدامات ذیل صورت گرفته است: تطبیق اعضا؛ نظرهای دو نفر از اساتید و دو نفر از دانشجویان دکتری رشته مدیریت دولتی درباره گزارش فرایند و داده‌های پژوهش دریافت شد و عناوین تعدادی از مفاهیم مطابق نظرهای اصلاحی ایشان بازبینی شد. درگیری طولانی‌مدت با موضوع پژوهش؛ به دلیل جذابیت موضوع و همچنین کنکاش دقیق پژوهشگر در مفاهیم مورد بحث فرایند بررسی متون زمان به نسبت زیادی به طول انجامید. کثرت-گرایی؛ به منظور ایجاد تنوع در متون مورد بررسی تلاش شده است تا همه انواع داده‌های متنی از جمله کتب، مقالات، طرح‌ها و تحلیل‌های منتشر شده در پایگاه‌های اطلاعاتی گوناگون تحلیل قرار شوند. همچنین در ساختار تفسیری (ISM) از آنجا که تمامی روابط میان عناصر در قالب ماتریس بررسی می‌شود، پرسشنامه ISM ذاتاً روایی دارد.

همچنین نتایج پایایی در ساختار تفسیری ثبات نتایج به انتخاب درست خبرگان وابسته است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش تحلیل مضمون بر فرایند کدگذاری مبتنی است. مضمون یا تم، بیانگر مفهوم الگوی موجود در داده‌ها و مرتبط با پرسش‌های پژوهش است. این روش فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی (حاصل از مصاحبه) است که داده‌های پراکنده و متنوع را به

سازمان‌دهنده ۱۵ مضمون پایه ۷۵ کد اولیه تعیین شد. در گام پنجم نیز با توجه به مضامین سازمان‌دهنده و همچنین ذهنیت شکل گرفته پژوهشگر طی پژوهش، تعداد هفت مضمون فراگیر مشخص شد. تم‌ها و الگوهای درون داده‌ها به یکی از دو روش استقرایی (پایین به بالا) یا روش نظری - قیاسی (بالا به پایین) شناسایی می‌شوند. در رویکرد استقرایی تم‌های شناسایی شده بیشتر به خود داده‌ها مرتبط می‌شوند و از داده‌های گردآوری شده به دست می‌آیند در حالی که در رویکرد نظری - قیاسی داده‌ها از علاقه نظری پژوهشگر به موضوع ناشی می‌شوند و از طریق پیشینه پژوهش و زمینه کاری وی بیرون می‌آیند. معمولاً هنگامی در رابطه با موضوعی به پژوهش پرداخته می‌شود که در باب موضوع مدنظر، کمتر نظریه‌ای ظاهر شده باشد. در این‌گونه موارد بهتر است رویکرد استقرایی در پیش گرفته شود. بنابراین در این پژوهش برای استخراج مضامین پایه، سازمان و فراگیر از روش استقرایی استفاده شده است. مضامین در جدول زیر ارائه شده‌اند.

داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عاقلی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

شبکه مضامین براساس رویه‌ای مشخص، طی چهار مرحله دیدن متن، برداشت و درک مناسب از اطلاعات ظاهراً نامرتب، تحلیل اطلاعات کیفی و در نهایت مشاهده نظام‌مند شخص، تعامل، گروه، موقعیت سازمان یا فرهنگ مضامین زیر را نظام‌مند می‌کند: مضامین پایه کدها (و نکات کلیدی موجود در مصاحبه)، مضامین سازمان - دهنده (مقولات به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه)، مضامین فراگیر (مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به‌عنوان یک کل). سپس این مضامین به صورت نقشه‌های شبکه وب رسم می‌شوند که در آن مضامین برجسته هر یک از سه سطح نام برده، همراه با روابط میان آن‌ها نشان داده می‌شود.

شبکه مضامین، رویه‌ای برای تهیه مقدمات یا ارائه نتایج پایانی تحلیل نیست بلکه راهکاری برای شکستن متن و یافتن نکات معقول و برجسته درون آن است. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک فرایند یادگیری تعاملی است که در آن مجموعه‌ای از عناصر مختلف و مرتبط با هم در یک مدل نظام‌مند جامع ساختار بندی می‌شوند. این روش ذیل علوم ریاضی، تئوری گراف، علوم اجتماعی، تصمیم‌گیری گروهی و کامپیوتر قرار می‌گیرد. مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به برقراری نظم در روابط پیچیده میان عناصر یک سیستم و تشخیص روابط درونی متغیرها کمک کرده و تکنیکی مناسب برای تجزیه و تحلیل تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر است. این روش به‌عنوان روشی تفسیری به دنبال آن است که قضاوتی از تصمیم گروهی درباره ارتباطات متغیرها ارائه کند.

مدل‌سازی ساختاری - تفسیری یک مدل تفسیری است، زیرا این قضاوت گروه است که تعیین می‌کند کدام یک از عناصر با هم رابطه دارند و این رابطه چگونه است. از سویی دیگر نیز مدلی ساختاری است، به این معنا که در آن بر مبنای روابط موجود، ساختاری کلی از مجموعه پیچیده عناصر استخراج می‌شود. در انتها نیز روابط عناصر و ساختار کلی یافت شده در یک مدل گرافیکی مجسم و ارائه می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

در گام نخست برای آشنایی با داده‌ها کلیه داده‌های حاصل از مصاحبه در موضوع، بازخوانی شد. پس از بازخوانی‌های مکرر در گام دوم کدهای اولیه استخراج شد و در گام بعدی مضامین پایه از تحلیل و ترکیب جملات یادداشت‌گذاری شده بروز و ظهور یافتند پس از آن و در گام چهارم با توجه به شکل‌گیری ۱ مضمون فراگیر، ۷ مضمون

جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون

Table 1. Results of Thematic Analysis

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
عوامل فردی	اهداف و مهارت‌های شخصی	تعیین هدف/ انگیزه فردی/ تلاش برای بهبود/ تعهد شخصی/ خودکارآمدی/ اعتماد به نفس/ انعطاف‌پذیری/ مهارت‌های حل مسئله
	باورها و ارزش‌های شخصی	صداقت/ مسئولیت‌پذیری/ توجه به اخلاق حرفه‌ای
عوامل شغلی	تنوع و چالش‌های شغلی	تنوع وظایف/ پروژه‌های چالش‌برانگیز/ فرصت‌های یادگیری/ احساس رقابت
	پاداش و فرصت‌های رشد شغلی	پاداش مالی/ تشویق‌های غیرمالی/ تقدیر و تشکر/ سیستم تشویق عملکرد/ ارتقاء شغلی/ دسترسی به آموزش‌ها/ برنامه‌های توسعه مهارت‌ها/ راهنمایی و مشاوره
عوامل سازمانی	فرهنگ و ساختار سازمانی	ارزش‌های سازمانی/ حمایت از یادگیری/ نوآوری/ ایجاد حس تعلق/ سلسله‌مراتب شفاف/ پشتیبانی مدیران/ ارتباطات مؤثر/ وضوح در نقش‌ها
	سیاست‌های سازمانی	عدالت در تصمیم‌گیری/ رویه‌های شفاف/ ارزیابی عملکرد منصفانه
پیامدهای عملکردی	بهره‌وری و کارایی و کیفیت	افزایش بهره‌وری/ کاهش زمان انجام کار/ بهبود کیفیت کار/ افزایش خروجی/ کاهش خطا/ دقت بالا/ استانداردهای/ توجه به جزئیات
	نوآوری عملیاتی	ایده‌پردازی/ بهبود فرآیندها/ توسعه روش‌های جدید/ حل مشکلات خلاقانه
پیامدهای تعاملی	همکاری و شبکه‌سازی	مشارکت در تیم/ ارتباط مؤثر/ تعاملات مثبت/ بهبود کار تیمی/ ارتباط با همکاران/ تقویت روابط کاری/ شبکه‌سازی حرفه‌ای/ افزایش همکاری بین‌بخشی
	همدلی و حمایت	حمایت از همکاران/ حس همدلی/ همدردی با چالش‌های دیگران/ حمایت اجتماعی

ادامه جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد اولیه
پیامدهای فردی و شغلی	امنیت و پیشرفت شغلی	افزایش فرصت‌های ارتقا/ توسعه شغلی/ دسترسی به پروژه‌های بزرگ‌تر/ تعهد به سازمان/ افزایش امنیت شغلی/ کاهش ترک شغل/ حس تعلق
	رشد شخصی و رضایت شغلی	توسعه مهارت‌ها/ خودشناسی/ توانمندسازی/ بهبود اعتماد به نفس/ لذت از کار/ حس موفقیت/ انگیزه مداوم/ رضایت از شغل
پیامدهای سازمانی-روانی و هیجانی	خودانگیزی و استقلال	افزایش فرصت‌های ارتقا/ توسعه شغلی/ دسترسی به پروژه‌های بزرگ‌تر/ افزایش مسئولیت‌ها
	کاهش استرس و بهبود سلامت روان	احساس آرامش/ کاهش اضطراب/ رضایت از زندگی کاری/ کاهش استرس شغلی/ کاهش فرسودگی شغلی/ افزایش شادی/ بهبود کیفیت زندگی/ افزایش انگیزه و نشاط
	تعهد و بهبود فرهنگ سازمانی	تعهد به اهداف سازمان/ وفاداری به ارزش‌های سازمان/ اعتماد به رهبران/ ایجاد فرهنگ یادگیری/ افزایش نوآوری سازمانی/ حمایت از پیشرفت/ ایجاد محیط حمایت‌گر

روش ساختار تفسیری (ISM)

تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

ماتریس خودتعاملی ساختاری (SSIM) نخستین ماتریس در مدل‌سازی ساختاری-تفسیری است. از این ماتریس برای شناسایی روابط درونی شاخص‌ها مبتنی بر دیدگاه خبرگان

استفاده می‌شود. ماتریس به دست آمده در این گام نشان می‌دهد یک متغیر بر کدام متغیرها تأثیر دارد و از کدام متغیرها تأثیر می‌پذیرد. به‌طور مرسوم برای شناسایی الگوی روابط عناصر از نمادهایی مانند جدول ۲ استفاده می‌شود.

جدول ۲. حالت‌ها و علائم مورد استفاده در بیان رابطه متغیرها

Table 2. States and Symbols Used to Represent Variable Relationships

نماد	V	A	X	O
رابطه	متغیر A بر Z تأثیر دارد	متغیر Z بر A تأثیر دارد	رابطه دوسویه	عدم وجود رابطه

تشکیل می‌گردد (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). با توجه به علائم مندرج در جدول ۲ ماتریس خودتعاملی ساختاری به صورت جدول ۳ خواهد بود.

ماتریس خودتعاملی ساختاری از ابعاد و شاخص‌های مطالعه و مقایسه آن‌ها با استفاده از چهار حالت روابط مفهومی تشکیل می‌شود. اطلاعات حاصله براساس متد مدل‌سازی ساختاری تفسیری جمع‌بندی و ماتریس خودتعاملی ساختاری نهایی

جدول ۳. ماتریس خودتعاملی ساختاری

Table 3. Table 3. Structural Self-Interaction Matrix (SSIM)

SSIM	C01	C02	C03	C04	C05	C06
C01		V	o	x	V	V
C02			V	V	V	V
C03				V	V	V
C04					x	V
C05						x
C06						

### تشکیل ماتریس دریافتی

ماتریس دریافتی<sup>۱</sup> از تبدیل ماتریس خودتعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک به‌دست می‌آید. در ماتریس دریافتی درایه‌های قطر اصلی برابر یک قرار می‌گیرد. همچنین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر A منجر به B شود و B منجر به C شود در این صورت باید A منجر به C شود. یعنی براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد. اما در عمل این اتفاق نیفتاده باشد، باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. بنابراین ماتریس دریافتی متغیرهای ارائه‌الگوی در جدول ۴ ارائه شده است.

#### جدول ۴. ماتریس دریافتی متغیرها

Table 4. Variables Reachability Matrix

RM	C01	C02	C03	C04	C05	C06
C01	1	1	1	1	1	1
C02	1	1	1	1	1	1
C03	1	0	1	1	1	1
C04	1	1	0	1	1	1
C05	1	0	0	1	1	1
C06	0	0	0	1	1	1

#### ایجاد ماتریس دسترسی نهایی

پس از آنکه ماتریس دسترسی اولیه به دست آمد، با وارد نمودن انتقال پذیری<sup>۱</sup> در روابط متغیرها، ماتریس دسترسی نهایی به دست می آید. این یک ماتریس مربعی است که هر یک از درایه‌های آن هنگامی که عنصر به عنصر با هر طولی دسترسی داشته باشد یک و در غیر این صورت برابر صفر است. روش به دست آوردن ماتریس دسترسی با استفاده از نظریه اویلر<sup>۲</sup> است که در آن ماتریس مجاورت را به ماتریس واحد اضافه می‌کنیم. سپس این ماتریس را در صورت تغییر نکردن درایه‌های ماتریس به توان  $n$  می‌رسانیم. فرمول زیر روش تعیین دسترسی را با استفاده از ماتریس مجاورت نشان می‌دهد:

رابطه ۱: تعیین ماتریس دسترسی نهایی:

$$M = (A + I)^n$$

ماتریس  $A$  ماتریس دسترسی اولیه ماتریس همانی و ماتریس دسترسی نهایی است. عملیات به توان رساندن ماتریس طبق قوانین بولین<sup>۳</sup> صورت می‌گیرد.

رابطه ۲: قوانین بولینی

$$1 \times 1 = 1; 1 + 1 = 1$$

بنابراین برای اطمینان باید روابط ثانویه کنترل شود. به این معنا که اگر  $A$  منجر به  $B$  شود و  $B$  منجر به  $C$  شود در این صورت باید  $A$  منجر به  $C$  شود؛ یعنی اگر براساس روابط ثانویه باید اثرات مستقیم لحاظ شده باشد اما در عمل رخ نداده باشد باید جدول تصحیح شود و رابطه ثانویه را نیز نشان داد. ماتریس دسترسی نهایی متغیرهای مدل در جدول ۵ ارائه شده است.

#### جدول ۵. ماتریس دسترسی نهایی متغیرها

Table 5. Final Reachability Matrix of Variables

RM	C01	C02	C03	C04	C05	C06
C01	1	1	1	1	1	1
C02	1	1	1	1	1	1
C03	1	0	1	1	1	1
C04	1	1	0	1	1	1
C05	1	0	0	1	1	1
C06	0	0	0	1	1	1

#### تعیین روابط و سطح‌بندی ابعاد و شاخص‌ها

برای تعیین روابط و سطح‌بندی معیارها باید مجموعه خروجی‌ها و مجموعه ورودی‌ها برای هر معیار از ماتریس دریافتی استخراج شود.

1. Transitivity  
2. Euler  
3. Boolean rule

مجموعه دستیابی (عناصر سطر، خروجی یا اثرگذاری‌ها): متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (عناصر ستون، ورودی یا اثرپذیری‌ها): متغیرهایی که از طریق آن‌ها می‌توان به این متغیر رسید.

جدول ۶. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح اول

Table 6. Input and Output Sets for Determining Level One

سطح	اشتراک	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	نماد	متغیرها
	C01,C02,C03, C04,C05	C01,C02,C03, C04,C05,C06	C01,C02,C03, C04,C05	C01	عوامل فردی- روانی
	C01,C02,C04	C01,C02,C03, C04,C05,C06	C01,C02,C04	C02	عوامل سازمانی-شغلی
	C01,C03	C01,C03,C04, C05,C06	C01,C02,C03	C03	عوامل محیطی-اجتماعی
1	C01,C02,C04, C05,C06	C01,C02,C04, C05,C06	C01,C02,C03, C04,C05,C06	C04	پیامدهای عملکردی و تعاملی
1	C01,C04, C05,C06	C01,C04,C05,C06	C01,C02,C03, C04,C05,C06	C05	پیامدهای روانی و تعهد سازمانی
1	C04,C05,C06	C04,C05,C06	C01,C02,C03, C04,C05,C06	C06	پیامدهای توسعه‌ای-سازمانی

جدول ۷. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح دوم

Table 7. Input and Output Sets for Determining Level Two

سطح	اشتراک	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	نماد	متغیرها
	C01,C02, C03	C01,C02,C03,	C01,C02,C03	C01	عوامل فردی- روانی
	C01,C02,	C01,C02,C03	C01,C02,	C02	عوامل سازمانی-شغلی
۲	C01,C03	C01,C03	C01,C02,C03	C03	عوامل محیطی-اجتماعی

جدول ۸. مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها برای تعیین سطح سوم

Table 8. Input and Output Sets for Determining Level Three

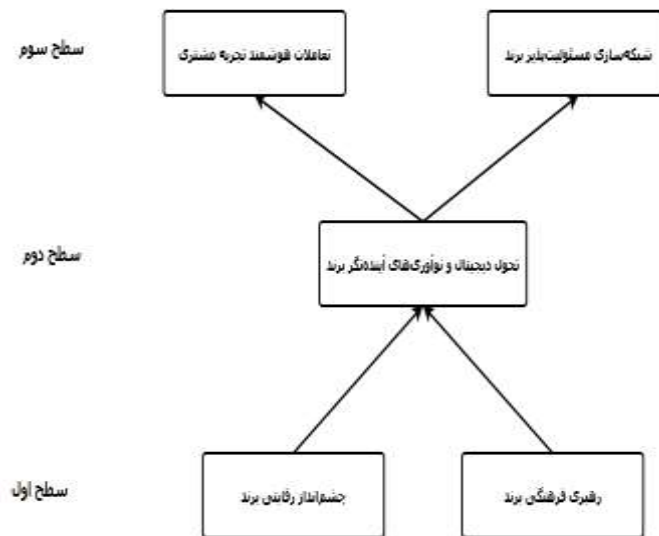
سطح	اشتراک	خروجی: اثرگذاری (سطرها)	ورودی: اثرپذیری (ستون‌ها)	نماد	متغیرها
۳	C01,C02	C01,C02	C01,C02	C01	عوامل فردی- روانی
۳	C01,C02	C01,C02	C01,C02	C02	عوامل سازمانی-شغلی

می‌شود. اولین متغیری که اشتراک دو مجموعه برابر با مجموعه قابل دستیابی (خروجی‌ها) باشد، سطح اول خواهد بود؛ بنابراین عناصر سطح اول بیشترین تأثیرپذیری را در مدل خواهند داشت. پس از تعیین سطح، معیاری که سطح آن معلوم شده از تمامی مجموعه حذف کرده و مجدداً مجموعه ورودی‌ها و خروجی‌ها را تشکیل داده و سطح متغیر بعدی به دست می‌آید (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). الگوی نهایی سطوح متغیرهای شناسایی شده در شکل ۲ نمایش داده شده است. در این نگاره فقط روابط معنادار عناصر هر سطح بر عناصر سطح زیرین و همچنین روابط درونی معنادار عناصر هر سطح در نظر گرفته

مجموعه خروجی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که از آن تأثیر می‌پذیرد. مجموعه ورودی‌ها شامل خود معیار و معیارهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه معیارها مشخص می‌شود. برای متغیر  $G_i$  مجموعه دستیابی (خروجی یا اثرگذاری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق متغیر  $G_i$  می‌توان به آن‌ها رسید. مجموعه پیش‌نیاز (ورودی یا اثرپذیری‌ها) شامل متغیرهایی است که از طریق آن‌ها می‌توان به متغیر  $G_i$  رسید. پس از تعیین مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز، اشتراک دو مجموعه حساب

صورت گرافیکی نمایش داد. (شکل ۲)

شده است. پس از تعیین سطح عوامل و برای فهم بهتر روابط میان آن‌ها می‌توان روابط نامبرده را در قالب یک مدل و به



شکل ۱. طراحی مدل براساس ابعاد و مولفه‌ها

Figure 1. Model Design Based on Dimensions and Components

می‌توان گفت که مضمون عوامل سازمانی-شغلی در سطح نخست (پایین‌ترین سطح) قرار دارد که نشان‌دهنده آن است که این عوامل به‌عنوان پایه و زیربنای سایر متغیرها و پیامدهای سازمانی عمل می‌کنند. در این سطح، فرهنگ و ساختار سازمانی و پاداش و فرصت‌های رشد شغلی به‌عنوان مؤلفه‌های بنیادی، زمینه‌ساز ایجاد انگیزش، تعهد و عملکرد در کارکنان هستند؛ به عبارت دیگر، بدون وجود یک ساختار سازمانی شفاف، فرهنگ سازمانی حمایتی و نظام‌های پاداش‌دهی منصفانه و فرصت‌های رشد شغلی، سایر عوامل و پیامدهای سازمانی مانند بهره‌وری، نوآوری، سلامت روان و پایداری سازمانی نمی‌توانند به‌طور مؤثر تحقق یابند که پیشینه داخلی پژوهش‌هایی مانند محمدی و همکاران (۱۴۰۰) و جوانمرد و همکاران (۱۴۰۰) را تأیید می‌کند نشان داده‌اند عوامل سازمانی-شغلی به‌عنوان زیربنای اصلی تقویت انگیزش و عملکرد کارکنان عمل می‌کنند. همچنین، از منظر پیشینه خارجی، مطالعات ماکدالنا و همکاران (۲۰۲۵) و لیتائو و همکاران (۲۰۲۲) را حمایت می‌کند و تأکید دارند که فرهنگ سازمانی، ساختار شغلی، پاداش و فرصت‌های رشد، پایه‌ای برای ارتقای انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان محسوب می‌شوند. به این ترتیب، قرارگیری عوامل سازمانی-شغلی در سطح نخست نشان‌دهنده نقش بنیادی و زیربنایی آن‌ها در شکل‌دهی سایر عوامل و پیامدهای سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد است.

## بحث و نتیجه‌گیری

برای آرایه مدل از روش مدل‌سازی ساختار-تفسیری استفاده شده بود. مدل‌سازی ساختار تفسیری یکی از روش‌های اکتشافی ارائه مدل در رشته مدیریت بود که ایده اولیه آن توسط وارفیلد (۱۹۷۴) مطرح و توسط سیچ (۱۹۷۷) معرفی گردید. رویکرد ISM خبرگان را قادر می‌سازد که روابط پیچیده بین تعداد زیادی از عناصر را در یک موقعیت پیچیده تصمیم‌گیری ترسیم کنند. این روش برای نظم بخشیدن و جهت‌دهی به پیچیدگی روابط میان سازه‌ها عمل می‌کند. در این روش با تحلیل تأثیر یک سازه بر سازه‌های دیگر، ترتیب و جهت روابط پیچیده میان سازه‌های یک سیستم بررسی و بدین وسیله بر پیچیدگی روابط بین سازه‌ها غلبه شد. این روش یک فرایند یادگیری تعاملی بود که در آن مجموعه‌ای از سازه‌های متفاوت در قالب یک مدل نظام‌مند و جامع، ساختاردهی می‌شوند در واقع با استفاده از این روش تأثیر یک سازه بر سایر سازه‌ها بررسی شد. از این رو می‌توان روابط سازه‌ها را شناسایی کرد و مدلی ساختاری تفسیری از سازه‌ها ارائه کرد و در نهایت سازه‌ها را براساس قدرت نفوذ و میزان وابستگی طبقه‌بندی نمود.

عوامل سازمانی-شغلی (C02) در سطح نخست (پایین‌ترین سطح) قرار دارند.

به‌عنوان پیامد نهایی فعالیت‌های سازمانی و انگیزش کارکنان ظهور می‌یابند. در واقع، این پیامدها نشان‌دهنده تأثیر تجمعی و تعاملی سطح پایین‌تر عوامل سازمانی و فردی هستند و نقش آن‌ها در ارتقای کیفیت عملکرد سازمان، تعهد کارکنان و توسعه پایدار سازمان برجسته می‌شود؛ که پیشینه داخلی پژوهش‌هایی مانند محمدی و همکاران (۱۴۰۰)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۸) و گنجعلی (۱۳۹۸) را تأیید می‌کند، که نشان می‌دهند بهره‌وری، نوآوری، رضایت و تعهد کارکنان و همچنین یادگیری و رشد سازمانی، پیامد نهایی حمایت‌ها و سیاست‌های سازمانی و محیطی هستند. از منظر پیشینه خارجی، مطالعات ماکدالنا و همکاران (۲۰۲۵)، لین و همکاران (۲۰۱۹) و لبتائو و همکاران (۲۰۲۲) را حمایت می‌کند و تأکید دارند که انگیزش کارکنان، حمایت سازمانی و محیط کار مناسب، منجر به افزایش بهره‌وری، رضایت، تعهد و توسعه پایدار سازمان می‌شوند. بنابراین، قرارگیری پیامدهای عملکردی-تعاملی، روانی-تعهدی و توسعه‌ای-سازمانی در سطح سوم، بیانگر جایگاه پیامدی و اثر نهایی سایر عوامل سازمانی، فردی و محیطی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد است و اهمیت آن‌ها در ارتقای عملکرد، سلامت روان، تعهد و توسعه پایدار سازمان کاملاً تأیید می‌شود.

### پیشنهادها

از آنجایی که یافته‌ها نشان داد پیشنهاد می‌گردد که:

- کارکنان زمانی به انگیزه پیشرفت دست می‌یابند که باورها و ارزش‌های شخصی‌شان با ارزش‌های سازمانی هم‌خوانی داشته باشد. برای این کار، دانشگاه می‌تواند جلسات آموزشی و کارگاه‌های تیم‌سازی برگزار کند که به کارکنان کمک کند تا این هم‌راستایی را ایجاد کنند. این هم‌راستایی می‌تواند موجب افزایش تعهد و انگیزه کارکنان به کار شود.

- مدیران باید ویژگی‌های شخصیتی، باورها و ارزش‌های فردی کارکنان را شناسایی کنند تا بتوانند برنامه‌های توسعه شخصی و انگیزشی متناسب ارائه دهند. این اقدام باعث افزایش انگیزش درونی و تعهد کارکنان می‌شود.

- سیاست‌های سازمانی باید کارکنان را به پیشرفت و ارتقای شغلی ترغیب کنند. این سیاست‌ها می‌توانند شامل ارائه حمایت‌های آموزشی، امکان کار از راه دور، تسهیلات برای ارتقای تحصیلات یا ارائه پاداش‌های ویژه برای کارکنانی که به اهداف کلیدی دست می‌یابند، باشند. سیاست‌های حمایتی باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که احساس ارزشمندی و انگیزه در کارکنان تقویت شود.

### عوامل فردی-روانی، عوامل محیطی-اجتماعی در سطح دوم قرار دارد.

می‌توان گفت که مضمون‌های عوامل فردی-روانی و عوامل محیطی-اجتماعی در سطح دوم قرار دارند که بیانگر نقش حمایتی و تقویتی آن‌ها نسبت به عوامل سازمانی-شغلی است. در این سطح، ویژگی‌های شخصی، باورها و ارزش‌های فردی کارکنان و زمینه‌های خانوادگی و اجتماعی، حمایت سازمانی و آموزشی نقش مهمی در تقویت انگیزش، تعهد و عملکرد کارکنان دارند. این عوامل به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر بهره‌وری، نوآوری، سلامت روان و رضایت شغلی اثر می‌گذارند و موجب می‌شوند که پایه‌های سازمانی-شغلی بتوانند به‌طور مؤثر عمل کنند؛ به عبارت دیگر، سطح دوم نشان‌دهنده تعامل عوامل فردی و محیطی با ساختارها و نظام‌های سازمانی است و نقش واسطه‌ای آن‌ها در تحقق پیامدهای عملکردی و روانی سازمان برجسته است که پیشینه داخلی پژوهش‌هایی مانند خوش‌سمیا و همکاران (۱۴۰۲) و زهی و همکاران (۱۴۰۰) را تأیید کرد، ویژگی‌های فردی، باورها و حمایت‌های محیطی-اجتماعی نقش مؤثری در افزایش انگیزش، عملکرد و رضایت شغلی کارکنان دارند. همچنین از منظر پیشینه خارجی، مطالعات احمد و همکاران (۲۰۲۳) و ماکدالنا و همکاران (۲۰۲۵) را حمایت می‌کند و نشان می‌دهند که انگیزه کاری، حمایت اجتماعی و محیط کاری حمایتی موجب افزایش تعهد، رضایت و بهره‌وری کارکنان می‌شوند. بنابراین، قرارگیری عوامل فردی-روانی و محیطی-اجتماعی در سطح دوم، بیانگر نقش تقویتی و واسطه‌ای آن‌ها در تقویت عوامل سازمانی-شغلی و تحقق پیامدهای عملکردی و روانی در دانشگاه علوم پزشکی شهرکرد است.

### پیامدهای عملکردی و تعاملی، پیامدهای روانی و تعهد سازمانی، پیامدهای توسعه‌ای-سازمانی در سطح سه (بالاترین سطح) قرار دارد.

می‌توان گفت که مضمون‌های پیامدهای عملکردی و تعاملی، پیامدهای روانی و تعهد سازمانی و پیامدهای توسعه‌ای-سازمانی در سطح سوم (بالاترین سطح) قرار دارند، که نشان‌دهنده جایگاه پیامدی و نتایج حاصل از تعامل و تأثیر عوامل سازمانی-شغلی، فردی-روانی و محیطی-اجتماعی هستند. این سطح بیانگر تحقق خروجی‌های کلیدی سازمانی است؛ به‌گونه‌ای که بهره‌وری و نوآوری، همکاری و شبکه‌ساز، سلامت روانی، رضایت، تعهد و تعلق سازمانی و یادگیری، رشد پایدار، ارزش‌آفرینی و پایداری سازمانی

مناسب از احساس رضایت شغلی و انگیزه کارکنان به پیشرفت حمایت می‌کنند.

— دانشگاه باید به کارکنان فرصت‌های لازم برای رشد حرفه‌ای فراهم کند، مانند برنامه‌های توسعه شغلی، ارتقاء یا انتقال به سمت‌های جدید. این برنامه‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که کارکنان احساس کنند که توانایی پیشرفت در سازمان را دارند و می‌توانند با تلاش مستمر به سطوح بالاتر دست یابند.

— تدوین مسیرهای شغلی واضح و شفاف و اطلاع‌رسانی دقیق به کارکنان باعث افزایش تعهد، کاهش ابهام و افزایش انگیزه برای دستیابی به اهداف حرفه‌ای می‌شود.

— برای حفظ انگیزه کارکنان، باید فرصت‌هایی برای آن‌ها فراهم شود تا با چالش‌های جدید و متنوع مواجه شوند. این می‌تواند شامل تخصیص پروژه‌های جدید، مسئولیت‌های اضافی یا تغییر در نوع کار باشد که به کارکنان اجازه می‌دهد مهارت‌های خود را در شرایط جدید آزمایش کنند و از تنوع شغلی لذت ببرند.

— تشویق کارکنان با ارائه پاداش‌های مادی یا معنوی، به‌ویژه برای عملکرد برجسته، می‌تواند موجب افزایش انگیزه و تمایل به بهبود عملکرد شود. این پاداش‌ها می‌توانند شامل افزایش حقوق، اعطای جوایز، تقدیر رسمی یا ارتقای شغلی باشند. پاداش‌های منصفانه و

## References

- Afif, M., Mariyanti, T. ., Septiani, N., & Dolan, E. (2022). Factor Affecting Employee Motivation to Increase Performance of Sharia Bank in Indonesia on Islamic Perspective. *APTISI Transactions on Management*, 7(2), 131–142. <https://doi.org/10.33050/atm.v7i2.1860>
- Agheli, M., NikMenesh, S., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). *Training on thesis writing and scientific article writing*. Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Ajiwibawani, Meriena Putri, Harti, and Wasposito Tjipto Subroto. (2017). The effect of achievement motivation, adversity quotient, and entrepreneurship experience on student entrepreneurship attitude. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7, 441–50.
- Allahyari, Z., Khodami, A., Farhadi, A., Hajiyoni, R., Ansarifard, A., Marzban, M. (2020). Factors Affecting the Satisfaction of Healthcare Workers with the Healthcare System Reform Plan in Healthcare Networks in Bushehr Province in 2018: A Qualitative Study, *Iranian South Medical Journal*, 23(5), 475-493. (In Persian) Doi: [10.52547/ismj.23.5.475](https://doi.org/10.52547/ismj.23.5.475)
- Baljoon, R. A., Banjar, H. E., & Banakhar, M. A. (2018). Nurses' work motivation and the factors affecting It: A scoping review. *International Journal of Nursing & Clinical Practices*, 5(1), 277.
- Farmahini Farahani M., Zand S., Ghamari, Zare Z., Heidari M, (2015). Evaluating the Head nurse's Motivational performance through self-measuring and nurse's viewpoint in educational hospitals. *Education & Ethics In Nursing*, 4(3), 57-64. (In Persian)
- Feyer FK (2023) Creating a model of cross-task motivation — A meta-narrative review of the literature on dynamic motivation. *Front. Psychol*, 14, 1193186. doi: [10.3389/fpsyg.2023.1193186](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1193186)
- Gani, A. (2022). The Influence of Perceptions of Organizational Support and Interpersonal Abilities on Employee Achievement Motivation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(3), 1-4. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Ganjali, A. (2020). Developing University Employees' Motivation Model: Mixed Methods Approach. *Researches of Management Organizational Resources*, 9(3), 61-87.
- Hajipour, M., & Amirkhani, T. (2021). Public Service Motivation in Iran: Dimensions and Indicators. *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 4(1), 87-112. (In Persian)
- Hanaysha, J. R., & Hussain, S. (2018). An examination of the factors affecting employee motivation in the higher education sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1-2), 22-31.
- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnet, & Gordon J. Curphy. (1999). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. Boston: McGraw-Hill Companies, Inc.

- javanmard, S.S., Jazani, N., Alvani, S.M., Hamidizadeh, M.R. (2021). Job and organizational factors affecting the job motivation of public services of Qazvin University of Medical Sciences employees. *Journal of Development & Evolution Management*, 13(46), 1-9. (In Persian)
- Kanfer, R., Frese, M., and Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: a century of progress. *J. Appl. Psychol*, 102, 338. doi: 10.1037/apl0000133
- Le, D., Aquino, P., Jr., R., Truc, N., Si, L & My, L. (2021). Factors affecting employees' motivation. *Management Science Letters*, 11(4), 1063-1070.
- Lin, C., Li, X., & Lam, L. W. (2019). Development or maintenance? Dual-oriented human resource system, employee achievement motivation, and work well-being. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm.21997
- Maesschalck, Jeroen, Zeger van de Wal, and Leo Huberts(2008). *Public service motivation and ethical conduct*. In Motivation in public management: The call of public, ed. James L. Perry and Annie Hondeghem, 157-76. Oxford: Oxford Univ. Press
- Magdalena, Y. S., Kosasih, K., Yuliaty, F., Paramarta, V., Malik, R., & Rahmiyati, A. L. (2025). The Influence of Followership Style and Work Environment on Employee Performance Mediated by Work Motivation and Work Life Balance. *Jurnal Ners*, 9(1), 703-712.
- Marquis BL, Huston CJ (2012) *Leadership Rules and Management Functions in Nursing: Theory and Application*. Philadelphia, PA: Lippincott Williams & Wilkins.
- Mehdad, A., & Minaeian, SH. (2020). Mediating Role of Achievement Motivation on Relationship of Conscientiousness with Role Performance and Extra Role Performance, *Journal of Career and Organization Consulting*, 12(43), 73-90. DOI: [10.52547/jcoc.12.2.73](https://doi.org/10.52547/jcoc.12.2.73)
- Mehmood, K., Iftikhar, Y., Suhail, A., & Zia, A. (2024). How high-involvement work practices, public service motivation, and employees' commitment influence employees' proactive work behavior: evidence from China. *Asian Business & Management*, 23(1), 55-81.
- Mohammadi, M., Mansory, A., & Azimi, H. (2022). The role of cash and non-cash rewards on employee motivation mediated by organizational commitment, *Journal of Career and Organization Consulting*, 13(49), 29-52. (In Persian) DOI: [10.48308/jcoc.2022.102245](https://doi.org/10.48308/jcoc.2022.102245)
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810.
- Ramazani, M., Zehi, N., Abdollah Hojjati, S., & Beikzad, J. (2021). Explaining the optimal paradigm of contextual factors for public service motivation : An incentive for improving the business environment. *Journal of International Business Administration*, 4(3), 73-90. (In Persian) DOI: [10.22034/jiba.2021.43106.1586](https://doi.org/10.22034/jiba.2021.43106.1586)
- Sadeghi A., Khammarnia M., & Darzi Ramandi S. , (2014). Investigation of Knowledge Management Elements in the Selected Hospital of Iran University of Medical Sciences, *Sadra Medical Sciences Journal*, 1(4), 265-274. (In Persian)
- Schmid, Y., Dowling, M. (2022). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Manag Rev Q*, 72, 59-86 <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M., & ter Bogt, H. J. (2018). The impact of management control on employee motivation and performance in the public sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901-928.
- Wiyono, B. B., & Wu, H. H. (2022). Investigating the Structural Effect of Achievement Motivation and Achievement on Leadership and Entrepreneurial Spirit of Students in Higher Education. *Administrative Sciences*, 12(3), 99.
- Wu, X., Siu, K. W. M., Bühring, J., & Villani, C. (2022). The Relationship between Creative Self-Efficacy, Achievement Motivation, and Job Burnout among Designers in China's e-Market. *Social Sciences*, 11(11), 509.