



## ارائه مدل انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی

<p>شيوه استناددهی: ترکستانی، زهرا، ربیعی مندجین، محمد رضا، امیر کبیری، علی رضا، و سهرابی، شهلا. (۱۴۰۶). ارائه مدل انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۵(۳)، ۲۷-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۶ تاریخ چاپ اولیه: ۴ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۸ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۶ بهمن ۱۴۰۴</p>	<p>زهرا ترکستانی<sup>۱</sup> محمد رضا ربیعی مندجین<sup>۵</sup> علی رضا امیر کبیری<sup>۱</sup> شهلا سهرابی<sup>۲</sup></p>
---	---	---

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی و شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مؤثر بر انگیزش کارکنان دانشگاهی بود. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون به شیوه براون و کلارک انجام شد. جامعه مورد مطالعه شامل اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی، اعضای علمی، اعضای اداری و مدیران عملیاتی و عالی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران بود. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و اطلاعات محور انجام شد و پس از انجام ۱۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، اشباع نظری حاصل گردید. داده‌ها در شش مرحله شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش تحلیل شدند. فرایند تحلیل داده‌ها منجر به استخراج ۱۸۴ کد اولیه، ۹ تم فرعی و ۵ تم اصلی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل انگیزش کارکنان دانشگاهی دارای ساختاری چندبعدی و متشکل از پنج تم اصلی شامل انگیزش و پاداش، رشد و توسعه شغلی، رهبری و مدیریت، تعلق و هویت سازمانی و محیط کاری و رفاه است. همچنین ۹ تم فرعی شامل انگیزش شغلی، نظام پاداش و تشویق، فرصت‌های رشد و ارتقاء، فرهنگ و الگوهای سازمانی، ویژگی‌ها و نقش فردی در پیشرفت شغلی، سبک و رفتار مدیریتی، عدالت سازمانی، تعهد و تعلق سازمانی و شرایط و فضای کاری شناسایی شد. نتایج نشان داد که عواملی نظیر عدالت سازمانی، شایسته‌سالاری، سبک مدیریتی مشارکتی، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد، احساس تعلق سازمانی، فرصت‌های ارتقاء شغلی، تعاملات انسانی مثبت و محیط کاری حمایتی نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقاء انگیزش کارکنان دارند. همچنین مشخص شد که هم‌پیوندی شغلی نقش واسطه‌ای مهمی در تقویت رابطه میان عوامل سازمانی و انگیزش کارکنان ایفا می‌کند. بر اساس نتایج پژوهش، انگیزش کارکنان دانشگاهی صرفاً وابسته به عوامل مالی نبوده و تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی قرار دارد. ایجاد نظام عادلانه پاداش، توجه به شایسته‌سالاری، توسعه فرهنگ سازمانی حمایتی، فراهم‌سازی مسیرهای روشن پیشرفت شغلی و بهبود شرایط رفاهی و محیط کار می‌تواند موجب تقویت هم‌پیوندی شغلی، افزایش انگیزش و کاهش تمایل به ترک خدمت در دانشگاه‌های دولتی شود. بنابراین، بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده می‌تواند به‌عنوان چارچوبی کاربردی برای سیاست‌گذاری و مدیریت منابع انسانی در نظام آموزش عالی مورد استفاده قرار گیرد.

**واژگان کلیدی:** انگیزش کارکنان، هم‌پیوندی شغلی، دانشگاه‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی، تعلق سازمانی، رهبری سازمانی

### مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: m.rabiee1971@iau.ac.ir

© ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسندگان است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



## Presenting a Model for Employee Motivation in Tehran's Public Universities Based on Job Embeddedness

Zahra Torkestani <sup>1</sup> Mohammad Reza Rabiei Mandejin <sup>1*</sup> Ali Reza Amirkabiri <sup>1</sup> Shahla Sohrabi <sup>2</sup>	Submit Date: 26 January 2026 Revise Date: 28 April 2026 Accept Date: 06 May 2026 Initial Publish: 25 May 2026 Final Publish: 23 August 2027	<b>How to cite:</b> Torkestani, Z., Rabiei Mandejin, M. R., Amirkabiri, A. R., & Sohrabi, S. (2027). Presenting a Model for Employee Motivation in Tehran's Public Universities Based on Job Embeddedness. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 5(3), 1-27.
---	---	--

### Abstract

The present study aimed to develop a model of employee motivation in Tehran's public universities based on job embeddedness and to identify the dimensions, components, and indicators affecting university employees' motivation. This study was conducted using a qualitative approach and thematic analysis based on Braun and Clarke's methodology. The study population included university professors specialized in public administration and human resource management, academic staff, administrative staff, and senior and operational managers working in Tehran's public universities. Purposeful and information-rich sampling was employed, and theoretical saturation was achieved after conducting 11 semi-structured interviews. Data analysis was carried out through six stages including familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparing the report. The analysis process resulted in the extraction of 184 initial codes, 9 sub-themes, and 5 main themes. The findings indicated that the employee motivation model had a multidimensional structure consisting of five main themes including motivation and reward, career growth and development, leadership and management, organizational belonging and identity, and work environment and welfare. Furthermore, nine sub-themes were identified, including job motivation, reward and incentive systems, growth and promotion opportunities, organizational culture and patterns, individual characteristics and roles in career advancement, managerial style and behavior, organizational justice, organizational commitment and belonging, and workplace conditions and atmosphere. The results demonstrated that factors such as organizational justice, meritocracy, participative leadership style, performance-based reward systems, organizational belonging, career advancement opportunities, positive interpersonal interactions, and supportive work environments played decisive roles in enhancing employee motivation. In addition, job embeddedness was found to play a significant mediating role in strengthening the relationship between organizational factors and employee motivation. The findings suggest that university employee motivation is not merely dependent on financial factors but is shaped by a complex interaction of individual, managerial, organizational, and environmental factors. Establishing fair reward systems, emphasizing meritocracy, developing supportive organizational cultures, providing clear career advancement pathways, and improving welfare and workplace conditions can strengthen job embeddedness, increase motivation, and reduce turnover intentions among employees in public universities. Therefore, the proposed model can serve as a practical framework for human resource management and policymaking in higher education institutions.

**Keywords:** *Employee Motivation, Job Embeddedness, Public Universities, Human Resource Management, Organizational Belonging, Organizational Leadership*

### Authors' Information:

m.rabiee1971@iau.ac.ir

1. Department of Public Administration, CT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran

2. Department of Public Administration, SR.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran



© 2027 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

## مقدمه

مفهوم انگیزش کارکنان در دهه‌های اخیر به یکی از بنیادی‌ترین موضوعات در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها برای بقا، توسعه و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار نیازمند نیروی انسانی متعهد، خلاق، توانمند و باانگیزه هستند. در محیط‌های پیچیده و پویای امروزی، دیگر نمی‌توان صرفاً با استفاده از مشوق‌های مالی یا ساختارهای سنتی مدیریتی، عملکرد مطلوب کارکنان را تضمین نمود، بلکه سازمان‌ها باید به مجموعه‌ای از عوامل روان‌شناختی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی توجه نمایند که در شکل‌گیری انگیزش شغلی کارکنان نقش دارند. انگیزش نیروی انسانی نه تنها بر کیفیت عملکرد فردی اثر می‌گذارد، بلکه بر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، خلاقیت، نوآوری، وفاداری سازمانی و حتی سلامت روان کارکنان نیز تأثیرگذار است (Aslani et al., 2025; Torres et al., 2025). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان دارای انگیزش بالا، مشارکت سازمانی بیشتری داشته، بهره‌وری بالاتری از خود نشان می‌دهند و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند (David et al., 2025; Rony et al., 2024). از سوی دیگر، کاهش انگیزش در محیط کار می‌تواند منجر به فرسودگی شغلی، کاهش خلاقیت، افت عملکرد، تعارضات سازمانی و افزایش جابه‌جایی نیروی انسانی شود که این پیامدها هزینه‌های سنگینی را بر سازمان تحمیل می‌کنند (Putri, 2025; Zaeni et al., 2024). به همین دلیل، مطالعه عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی و دانشگاهی که نقش اساسی در توسعه علمی و انسانی جامعه دارند، اهمیتی دوچندان یافته است.

دانشگاه‌ها به‌عنوان نهادهای کلیدی تولید دانش، تربیت نیروی انسانی متخصص و توسعه فرهنگی و اجتماعی، نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر تخصص و مهارت، از سطح بالایی از انگیزش و تعلق سازمانی برخوردار باشند. در محیط دانشگاهی، انگیزش کارکنان نه تنها بر کیفیت خدمات اداری و آموزشی تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند بر کیفیت تعاملات علمی، رضایت دانشجویان، اثربخشی آموزشی و حتی جایگاه علمی دانشگاه نیز اثرگذار باشد (Guzman et al., 2025; Saeedi & Saeedi, 2025). کارکنان دانشگاهی در مقایسه با سایر کارکنان سازمانی، در محیطی فعالیت می‌کنند که ماهیتی دانش‌محور، ارتباطی و چندبعدی دارد و همین موضوع موجب می‌شود که عوامل مؤثر بر انگیزش آنان پیچیده‌تر و گسترده‌تر باشد. در چنین شرایطی، توجه صرف به پاداش‌های مالی و مزایای اداری نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای روانی، اجتماعی و حرفه‌ای کارکنان دانشگاهی باشد و لازم است ابعاد عمیق‌تری همچون احساس معنا در کار، فرصت رشد حرفه‌ای، عدالت سازمانی، مشارکت در تصمیم‌گیری و کیفیت روابط انسانی نیز مورد توجه قرار گیرد (Aslani et al., 2025; Hotama, 2025). در حقیقت، انگیزش کارکنان دانشگاهی حاصل تعامل میان عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی است که در کنار یکدیگر می‌توانند زمینه رشد و تعالی سازمانی را فراهم نمایند.

در این میان، سبک رهبری و شیوه مدیریت سازمانی از جمله مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر انگیزش کارکنان محسوب می‌شود. مطالعات اخیر نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین، مشارکتی و کارآفرینانه می‌توانند به‌طور معناداری موجب افزایش انگیزش درونی، خلاقیت و تعهد

کارکنان شوند (Alshahrani et al., 2025; Sharma, 2024). رهبران سازمانی از طریق ایجاد فضای حمایتی، اعتمادسازی، تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، می‌توانند احساس ارزشمندی و تعلق را در میان کارکنان تقویت کنند و همین مسئله به افزایش انگیزش و عملکرد منجر می‌شود (Aman, 2025; Appah, 2025). در مقابل، سبک‌های مدیریتی آمرانه و کنترل‌محور معمولاً با کاهش انگیزش، کاهش خلاقیت و افزایش مقاومت سازمانی همراه هستند (Sharma, 2024). در محیط‌های دانشگاهی نیز نوع نگاه مدیران به کارکنان، میزان احترام به استقلال حرفه‌ای آنان و نحوه تعاملات مدیریتی، نقش مهمی در شکل‌گیری نگرش‌ها و انگیزش شغلی ایفا می‌کند. پژوهش‌گوزمن و همکاران نشان داد که سبک‌های رهبری مثبت در مؤسسات آموزشی می‌توانند تعهد سازمانی و انگیزش کارکنان را به‌طور چشمگیری افزایش دهند (Guzman et al., 2025). همچنین، پژوهش عبدالواحد و همکاران نشان داد که رهبری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی اخلاق‌محور، تأثیر قابل توجهی بر انگیزش و عملکرد کارکنان دارد (Abdelwahed et al., 2025).

علاوه بر سبک رهبری، عوامل فردی و روان‌شناختی نیز در تبیین انگیزش کارکنان نقش اساسی دارند. نظریه‌های نوین انگیزش بیان می‌کنند که ویژگی‌هایی مانند عزت‌نفس، احساس استقلال، منبع کنترل درونی، خودکارآمدی و احساس معنا در زندگی می‌توانند به‌عنوان محرک‌های درونی رفتار شغلی عمل کنند (Lee & Anderson, 2025; Torres et al., 2025). افرادی که احساس می‌کنند بر زندگی و محیط کاری خود کنترل دارند، معمولاً انگیزش بیشتری برای تلاش، خلاقیت و رشد حرفه‌ای از خود نشان می‌دهند. در همین راستا، پژوهش توریس و همکاران نشان داد که منبع کنترل درونی از طریق نقش میانجی پشتکار، رابطه مستقیمی با انگیزش دارد (Torres et al., 2025). همچنین، پژوهش لی و اندرسون نشان داد که احساس استقلال ادراک‌شده می‌تواند از طریق افزایش انگیزش، رضایت از زندگی را ارتقاء دهد (Lee & Anderson, 2025). از سوی دیگر، معنا در زندگی و احساس هدفمندی نیز از جمله متغیرهایی هستند که می‌توانند انگیزش درونی کارکنان را تقویت کنند. پژوهش اصلانی و همکاران نشان داد که معنا در زندگی از طریق انگیزش درونی و بیرونی، عملکرد شغلی کارکنان را بهبود می‌بخشد (Aslani et al., 2025). بنابراین، انگیزش کارکنان صرفاً حاصل عوامل بیرونی و اقتصادی نیست، بلکه متأثر از فرایندهای شناختی، هیجانی و روان‌شناختی نیز می‌باشد.

از دیگر عوامل مهم در انگیزش کارکنان، نظام پاداش و جبران خدمات است. اگرچه انگیزش درونی در سال‌های اخیر مورد توجه فراوان قرار گرفته است، اما نمی‌توان نقش پاداش‌های مالی، عدالت در پرداخت و مزایای شغلی را نادیده گرفت. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان زمانی بیشترین سطح انگیزش را تجربه می‌کنند که میان تلاش، عملکرد و پاداش دریافتی، نوعی عدالت و تناسب وجود داشته باشد (David et al., 2025). پژوهش وان‌زیل و ماگاو (van Zyl & Magau, 2024) نشان داد که طرح‌های تشویقی و انگیزشی می‌توانند بهره‌وری کارکنان را به‌طور قابل توجهی افزایش دهند، به‌ویژه زمانی که کارکنان احساس کنند نظام پاداش مبتنی بر شایستگی و عملکرد واقعی است (van Zyl & Magau, 2024).

2024). همچنین، پژوهش دیوید و همکاران نشان داد که میان انگیزش، جبران خدمات و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد و کارکنانی که از عدالت در پرداخت برخوردارند، رضایت و انگیزش بیشتری را تجربه می‌کنند (David et al., 2025). در محیط دانشگاهی نیز تبعیض در پرداخت‌ها، نبود مسیر روشن ارتقاء شغلی و عدم توجه به تلاش کارکنان می‌تواند به کاهش انگیزش و افزایش تمایل به ترک سازمان منجر شود. در سال‌های اخیر، مفهوم تعهد سازمانی و تعلق شغلی نیز به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم انگیزش مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. کارکنانی که احساس تعلق و وابستگی بیشتری به سازمان دارند، معمولاً با انگیزه بیشتری فعالیت می‌کنند و در برابر مشکلات و فشارهای کاری مقاومت بیشتری نشان می‌دهند (Hotama, 2025; Zulkifli et al., 2024). پژوهش ذوالکفلی و همکاران نشان داد که انگیزش و تعهد سازمانی می‌توانند وفاداری و عملکرد کارکنان را در بانکداری اسلامی افزایش دهند (Zulkifli et al., 2024). همچنین، پژوهش هوتاما نشان داد که تعادل کار و زندگی، عزت‌نفس و انگیزش کاری تأثیر مستقیمی بر تعهد سازمانی کارکنان نسل Z دارند (Hotama, 2025). در محیط‌های دانشگاهی که کارکنان بخش عمده‌ای از زندگی حرفه‌ای خود را در تعامل با دانشجویان، اساتید و ساختار اداری سپری می‌کنند، ایجاد احساس تعلق و هویت سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. کارکنانی که خود را بخشی ارزشمند از سازمان بدانند، نه تنها انگیزش بیشتری خواهند داشت، بلکه در راستای تحقق اهداف دانشگاه نیز تلاش بیشتری خواهند کرد.

علاوه بر عوامل فردی و سازمانی، فرهنگ سازمانی و فضای حاکم بر محیط کار نیز در انگیزش کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند. فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند زمینه‌ساز تعاملات انسانی سازنده، اعتماد متقابل، عدالت سازمانی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری باشد (Abdelwahed et al., 2025; Setyono et al., 2024). پژوهش ستیونو و همکاران نشان داد که رهبری تحول‌آفرین از طریق انگیزش درونی می‌تواند خلاقیت کارکنان را افزایش دهد (Setyono et al., 2024). همچنین، پژوهش ستیو نشان داد که هوش هیجانی و رضایت شغلی از طریق انگیزش کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر گذار هستند (Setio, 2024). وجود فضای کاری مثبت، حمایت اجتماعی، احترام متقابل و تعاملات انسانی سالم می‌تواند موجب افزایش انرژی روانی کارکنان و در نتیجه ارتقاء انگیزش آنان شود. در مقابل، فضای سازمانی ناسالم، تعارضات درون‌سازمانی، تبعیض و نبود حمایت مدیریتی می‌تواند انگیزش را تضعیف کرده و عملکرد سازمان را با مشکل مواجه سازد.

با وجود اهمیت بالای انگیزش کارکنان در سازمان‌های آموزشی، مرور ادبیات پژوهشی نشان می‌دهد که بسیاری از مطالعات پیشین تنها به بررسی پراکنده برخی عوامل انگیزشی پرداخته‌اند و کمتر به ارائه یک مدل جامع و چندبعدی برای تبیین انگیزش کارکنان دانشگاهی توجه شده است. بخش قابل توجهی از مطالعات موجود بر سازمان‌های صنعتی، تجاری یا درمانی متمرکز بوده‌اند و محیط دانشگاهی با ویژگی‌های منحصر به فرد آن کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است (Appah, 2025; Putri, 2025). همچنین، بسیاری از پژوهش‌ها به متغیرهایی همچون رضایت شغلی، عملکرد یا تعهد سازمانی پرداخته‌اند، اما نقش هم‌زمان عوامل مدیریتی، فردی، فرهنگی و محیطی در قالب یک مدل منسجم کمتر بررسی شده است.

(Rony et al., 2024; Zaeni et al., 2024). از سوی دیگر، شرایط اقتصادی، تغییرات نسلی، افزایش انتظارات شغلی و تحولات اجتماعی در سال‌های اخیر، ضرورت بازنگری در الگوهای سنتی انگیزش را دوجندان کرده است. کارکنان امروزی به‌ویژه در محیط‌های علمی و دانشگاهی، علاوه بر امنیت شغلی و مزایای مالی، به دنبال معنا، رشد، استقلال، مشارکت و احترام حرفه‌ای هستند و این تغییر نگرش‌ها، طراحی مدل‌های نوین انگیزش را ضروری ساخته است (Alshahrani et al., 2025; Hotama, 2025).

از سوی دیگر، توجه به سلامت روان و کیفیت زندگی کارکنان نیز به یکی از موضوعات مهم در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. مطالعات جدید نشان داده‌اند که انگیزش شغلی ارتباط نزدیکی با سلامت روان، تاب‌آوری و کیفیت زندگی دارد و سازمان‌هایی که به نیازهای روانی و هیجانی کارکنان توجه می‌کنند، معمولاً از عملکرد و پایداری بیشتری برخوردار هستند (Asayesh & Parsakia, 2025; Lee & Anderson, 2025). در حقیقت، کارکنان زمانی می‌توانند به‌صورت پایدار و مؤثر فعالیت نمایند که علاوه بر نیازهای اقتصادی، نیازهای روان‌شناختی و اجتماعی آنان نیز مورد توجه قرار گیرد. این مسئله در محیط‌های دانشگاهی که فشارهای شغلی، مسئولیت‌های متعدد و تعاملات انسانی گسترده وجود دارد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

بنابراین، با توجه به اهمیت راهبردی انگیزش کارکنان در دانشگاه‌ها، پیچیدگی عوامل مؤثر بر آن، خلأ پژوهشی موجود در زمینه ارائه مدل جامع انگیزش کارکنان دانشگاهی و ضرورت توجه هم‌زمان به ابعاد فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی، پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی انجام شد.

### روش‌شناسی

جامعه مورد مطالعه بخش کیفی در ابتدا شامل تمامی اسناد و مطالعات علمی پیرامون انگیزش، کارکنان با رویکرد هم‌پیوندی شغلی بود و سپس محقق با پارادایم پراگماتیستی به دنبال مفهوم‌پردازی انگیزش، کارکنان با رویکرد هم‌پیوندی شغلی از خبرگان بهره برد. واحد تحلیل در بخش کیفی فرد خبره می‌باشد که دارای تخصص کافی در این حوزه می‌باشد که شامل اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت دولتی و به‌طور تخصصی مدیریت منابع انسانی و مدیران عملیاتی و عالی دست‌اندرکار در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران هستند. محقق در بخش نمونه آماری، جهت دستیابی به اطلاعات غنی در این حوزه از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی، هدف‌مند و اطلاعات محور استفاده کرد تا خبرگان این حوزه بیشترین و با کیفیت‌ترین اطلاعات را به این پژوهش اضافه نمایند. از آنجا که استراتژی رویکرد کیفی پژوهش حاضر از تحلیل تم بود، لذا هر مصاحبه با خبرگان بلافاصله تحلیل شد و کدهای اولیه مقولات شکل گرفت و سپس مصاحبه‌های بعدی با گرفتن بازخورد از مصاحبه قبلی انجام می‌پذیرد و فرایند

مصاحبه تا جایی ادامه پیدا نمود که مقولات اشباع شدند که به آن نقطه اشباع تئوریک<sup>۱</sup> گفته می‌شود که طبق مدل استراوس و کوربین (۲۰۰۸) تعداد نفرات رسیدن به این نقطه را بین ده تا سی نفر برآورده شده است و در مطالعه حاضر بعد از اشباع نظری تعداد دقیق نمونه ارائه شد. روش تحقیق و ابزار گردآوری داده‌ها در مطالعه حاضر با موضوع طراحی مدل ارتقای انگیزش، کارکنان دانشگاه‌های دولتی شهر تهران با رویکرد هم پیوندی شغلی از نظر نوع داده و از منظر روش شناختی در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی و شامل دو بخش کیفی و کمی به شرح ذیل می‌باشد که در ادامه به توضیح تفکیکی هر بخش می‌پردازیم.

در رویکرد کیفی، بعد از مطالعه عمیق محقق در مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش چه در داخل و چه در خارج از کشور برای فهم بهتر مفهوم انگیزش کارکنان با رویکرد هم پیوندی شغلی و آگاهی نسبت به مولفه‌ها و شاخص‌ها فرم مصاحبه بر اساس گزاره‌های پژوهش طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. این مصاحبه به صورت نیمه ساختاریافته با خبرگان به جهت درک بهتر مفهوم انگیزش، کارکنان با رویکرد هم پیوندی شغلی انجام پذیرفت. در این مرحله بعد از هر مصاحبه، کدگذاری باز بر مبنای مقولات استخراج شده از فرم‌های مصاحبه صورت گرفت و این کار تاجایی ادامه پیدا نمود که کدهای باز مستخرج شده مشابه با کدهای قبلی شده و در نهایت به اشباع نظری دست یابیم. سپس جهت ارتباط بین مقولات استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری انجام شد (مضامین پایه، سازمانده و فراگیر) و در نهایت دسته بندی‌های مختلف از کدهای محوری با نام کدگذاری انتخابی صورت پذیرفت. سپس بعد از کدگذاری انتخابی، نقشه ذهنی مستخرج از مصاحبه‌ها در قالب مدل تحلیل مضمون (کوربین و اشتراوس، ۲۰۱۵) ترسیم شد.

## یافته‌ها

جهت پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش، از روش‌شناسی تحلیتم یا تحلیل مضمون<sup>۲</sup> که در حوزه پارادایم پراگماتیست است، استفاده شد. همچنین برای دستیابی به تحلیل تم از شیوه کدگذاری براون و کلارک<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) بهره گرفته شد که شامل ۶ مرحله آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه، جستجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و تهیه گزارش به‌قرار ذیل می‌باشد:

(۱) آشنایی با داده‌ها: در این مرحله پژوهشگر به‌طور کامل با استفاده از خواندن و مرور مکرر داده‌ها، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری بخش‌های مهم، با داده‌های جمع‌آوری شده آشنا می‌شود تا به درک کلی از محتوای مصاحبه‌ها دست پیدا نماید.

(۲) ایجاد کدهای اولیه: در این مرحله کدگذاری داده‌ها صورت می‌پذیرد و برچسب‌های کوتاه، خلاصه و مفید به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده می‌شود تا مفاهیم کلیدی استخراج شده تا به معانی خاصی تبدیل شوند.

1. Theoretical saturation point

2. theme analysis

3. Braun & Clarke

۳) جستجوی تم‌ها: در این گام، پژوهشگر الگوها و ارتباطات بین کدهای اولیه را دنبال می‌کند تا تم‌ها و مضمون‌ها شکل گیرند و از این طریق، الگوهای معناداری در بین داده‌ها صورت پذیرد.

۴) بازبینی تم‌ها: در این بخش پژوهشگر تم‌های شناسایی شده را مورد بازبینی قرار می‌دهد تا اطمینان حاصل کند که آنها با داده‌ها همخوانی و ارتباط مناسبی دارند و به‌طور دقیق و علمی منعکس‌کننده محتوای آنها باشد، لذا در این بخش تم‌ها مورد اصلاح مجدد، ترکیب و یا حذف شدن قرار خواهند گرفت.

۵) تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در این بخش مهم، پژوهشگر تم‌های نهایی را تعریف و نام‌گذاری کرده تا هر تم گویای محتوای اصلی بوده و از طرفی، واضح و مختصر باشد.

۶) تهیه گزارش: در این مرحله پایانی، پژوهشگر یافته‌های پژوهش را در قالب یک گزارش که شرح مفصلی از روش پژوهش، تم‌های شناسایی شده و شواهد پشتیبانی از داده‌ها است ارائه خواهد داد (براون و کلارک، ۲۰۰۶).

قبل از انجام کدگذاری به شیوه مذکور، لازم است که آشنایی اجمالی با اساتید دانشگاه با تخصص مدیریت دولتی و به‌طور تخصصی مدیریت منابع انسانی و مدیران عملیاتی و عالی دست‌اندرکار در دانشگاه‌های دولتی شهر تهران در جدول شماره ۱ با عنوان آمار توصیفی از خبرگان صورت پذیرد، لذا در جدول شماره ۱ آمار توصیفی خبرگان آورده شده است.

جدول ۱: آمار توصیفی مربوط به خبرگان در بخش کیفی پژوهش حاضر

کد مصاحبه شونده	جنسیت	سن	سابقه شغلی	مرتبۀ شغلی	رشته تحصیلی	سطح تحصیلات	نوع پند
۱	زن	بیشتر از ۵۱ سال	بیشتر از ۲۶ سال	مدیر	روانشناسی	فوق لیسانس	عضو اداری
۲	مرد	بیشتر از ۵۱ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	مدیر	علوم قرآن و حدیث	دکتری	عضو علمی
۳	زن	۴۱ الی ۵۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	مدیر	مدیریت	دکتری	عضو علمی
۴	مرد	۴۱ الی ۵۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	مدیر	مدیریت	دکتری	عضو علمی
۵	مرد	۳۱ الی ۴۰ سال	-	رئیس اداره	مدیریت آموزشی	فوق لیسانس	اساتید دانشگاه
۶	مرد	بیشتر از ۵۱ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	رئیس	آموزش و بهسازی منابع انسانی	فوق لیسانس	اساتید دانشگاه
۷	مرد	۴۱ الی ۵۰ سال	۱۶ تا ۲۰ سال	مدرس دانشگاه و کارشناس مسئول	مدیریت آموزشی	دکتری	اساتید دانشگاه
۸	زن	بیشتر از ۵۱ سال	بیشتر از ۲۶ سال	رییس اداره	جامعه‌شناسی	دکتری	عضو اداری
۹	مرد	۴۱ الی ۵۰ سال	۲۱ تا ۲۵ سال	رییس اداره	مدیریت آموزشی	فوق لیسانس	عضو اداری
۱۰	زن	بیشتر از ۵۱ سال	بیشتر از ۲۶ سال	رییس اداره	پزشکی	دکتری	عضو علمی
۱۱	زن	بیشتر از ۵۱ سال	بیشتر از ۲۶ سال	رییس اداره	پیراپزشکی	فوق لیسانس	عضو علمی

بر اساس جدول شماره ۱، در بخش کیفی پژوهش حاضر، از نظرات ۱۱ نفر از خبرگان شامل اعضای علمی، اعضای اداری و اساتید دانشگاه استفاده شده است. از نظر جنسیت، ۶ نفر زن (۵۵ درصد) و ۴ نفر مرد (۳۶ درصد) هستند و جنسیت یک نفر ثبت نشده است. در خصوص گروه سنی، بیشترین فراوانی مربوط به افراد بالای ۵۱ سال با ۶ نفر (۵۴/۵ درصد) است، ۴ نفر در بازه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۶/۴ درصد) و ۱ نفر در گروه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال (۹/۱ درصد) قرار دارد. از نظر سابقه شغلی، ۵ نفر دارای سابقه بیش از ۲۶ سال، ۴ نفر بین ۲۱ تا ۲۵ سال، ۱ نفر بین ۱۶ تا ۲۰ سال سابقه دارند و سابقه شغلی یک نفر ذکر نشده است. از منظر مرتبه شغلی، ترکیبی از مدیران، رؤسای اداره، مدرس دانشگاه و کارشناسان مسئول در بین خبرگان وجود دارد. در زمینه رشته تحصیلی، تنوع قابل توجهی مشاهده می‌شود، بیشترین افراد در حوزه‌های مدیریت، مدیریت آموزشی و آموزش و بهسازی منابع انسانی بوده‌اند و دیگر رشته‌ها شامل روانشناسی، جامعه‌شناسی، علوم قرآن و حدیث، پزشکی و پیراپزشکی است. از نظر سطح تحصیلات، ۶ نفر دارای مدرک دکتری (۵۴/۵ درصد) و ۵ نفر دارای مدرک فوق‌لیسانس (۴۵/۵ درصد) هستند. نهایتاً، در بخش نوع پند، ۴ نفر عضو علمی، ۳ نفر عضو اداری و ۴ نفر از اساتید دانشگاه هستند که این ترکیب نشان‌دهنده تنوع تخصصی و سازمانی مناسب در انتخاب خبرگان پژوهش است.

برحسب روش کدگذاری براون و کلارک (۲۰۰۶) که در بالا به مراحل آن اشاره شد، در ابتدا پس از خواندن و مرور مکرر داده‌ها، یادداشت‌برداری و علامت‌گذاری بخش‌های مهم، واحدهای معنایی با ذکر نام خبرگان که بتوان از آنها کدهای اولیه را استخراج نمود، معین شدند. سپس از واحدهای معنایی، مفاهیم کلیدی که کوتاه، خلاصه و مفید بودند به‌عنوان کدهای اولیه معین شدند. در مرحله بعد با عنوان جستجوی تم‌ها، شباهت‌ها و تفاوت‌های کدهای اولیه موردبررسی قرار گرفتند و الگوهای معناداری بین کدهای اولیه با عنوان تم‌های فرعی و اصلی مشخص شدند و سپس بعد از اجرای مرحله بعد یعنی بازبینی تم‌ها، اطمینان از همسویی تم‌های فرعی و اصلی با واحدهای معنایی و کدهای اولیه مجدد صورت گرفت. در این مرحله تعریف و نام‌گذاری تم‌های فرعی و اصلی با اطمینان بیشتری صورت گرفت. اکنون در این مرحله یعنی تهیه گزارش، برحسب هر خبره واحد معنایی، کد اولیه، تم فرعی و تم اصلی در جدول شماره ۲ آورده شد.

**جدول ۲: فرایند کدگذاری متغیر انگیزش کارکنان مبتنی بر هم‌پیوندی شغلی به شیوه کدگذاری براون و کلارک (۲۰۰۶)**

واحد معنایی	کد اولیه	تم فرعی	تم اصلی
کارمندی که بیکار هست، آسیب هم ایجاد می‌کند؛ مثلاً پشت سر دیگران به حواشی می‌پردازد و یا بحث تبانی و اصلاح زیرآب‌زنی. (P۳)	انگیزش	انگیزش شغلی	انگیزش و پاداش
در نظر گرفتن حدودی از اختیارات برای هر کارشناس در حیطه وظایف شغلی، باعث می‌شود کارمند حس کنه مسئولیت دارد، تصمیم‌گیر هست و فقط مجری صرف نیست. این احساس استقلال می‌تواند انگیزه ایجاد کند. (P۸)			
اگر نیازهای فردی کارمند به شکلی به اهداف و ارتقای سازمان وصل بشه، اون وقت تلاش فردی به نفع کل مجموعه می‌شه. انگیزه هم خودبه‌خود بالا می‌ره. (P۸)			
ساختار مسئله مهمی است. اگر ساختار اداری دارای چیدمان و طراحی درستی داشته باشد، بسیاری از مشکلات هم کم می‌شود و هم باعث انگیزه می‌گردد. (P۱)			

ارجاع فعالیت یک کارشناس به کارشناس دیگر بدون در نظر گرفتن سوابق و تجاربش باعث می‌شود طرف حس کند نادیده گرفته شده، انگیزه‌شو از دست بده. (P8)

وقتی افراد متخصص رو بذارن تو جای درست، انگیزه خودش میاد بالا، چون می‌دونی جای درستی هستی و بهت اعتماد شده. (P11)

وقتی همه باهم تشویق یا توبیخ بشن، کار جدی‌تر گرفته می‌شه، چون هرکسی می‌دونه نتیجه کار گروهی و نباید اشتباه کنه. (P9)

ساعت کاری مناسب، احترام، قدردانی از کارمند و توجه به خواسته‌هایش واقعاً روی انگیزه‌اش اثر داره. (P10)

کارمند فقط دنبال پول نیست، دنبال احترام و آرامش. اگر اینا نباشد، حتی با حقوق خوبم نمی‌مونه. (P10)

اگر اضافه‌کار به افرادی داده بشه که واقعاً بیشتر کار می‌کنن، هم انگیزه می‌ره بالا، هم کارمندا با دلسوزی بیشتری کار می‌کنند. (P11)

اگر افراد متخصص در جای درست گمارده بشن و براساس شایستگی انتخاب بشن، این خودش به عامل خیلی قوی برای ایجاد انگیزه است. (P11)

اگر اضافه‌کار بدن به کسی که بیشتر کار کرده، اون وقت اون فرد با دلسوزی و علاقمندی بیشتری کارشو انجام می‌دهد. (P11)

روابط صمیمانه در بین کارکنان موجب افزایش انگیزش و کارایی خواهد شد و در مقابل، اختلافات در بین کارکنان باعث کاهش یا از بین رفتن انگیزه کاری می‌شود. (P5)

وقتی تلاش می‌کنی ولی حتی به تشکر خشک و خالی هم نمی‌شنوی، دیگر انگیزه‌ای نمی‌مونه، آدم بی تفاوت می‌شه. (P11)  
رضایت از انجام شغل با مهارت‌های فردی باید انطباق داشته باشد... تصمیم‌گیری‌ها با مشارکت کارکنان باشد چرا که منجر به احساس احترام و عزت نفس برای کارمندان می‌شود. (P3)

امنیت شغلی و امکان ارتقا باید بر اساس شایسته‌سالاری تعریف شده باشد... در بعضی موارد افراد فرصت ارتقا ندارند و این موجب کاهش انگیزه می‌شود. (P3)

کارمند باید خودش را در سازمان در سود و زیان، تصمیمات، رفتارها و مسائل مختلف شریک بداند... اگر کاری بکند که باعث رشد سازمان شود، سبب رشد خود نیز خواهد شد. (P2)

نباید فرق بذارن بین کارکنان. همه دارن زحمت می‌کنن، چرا یکی باید بیشتر دیده بشه یکی نه؟ (P11)

اگر در بین همکاران احساس همدلی باشد منجر به همکاری متقابل می‌شود... چنین ساختار و تصمیم‌گیری به شکلی باشد که باعث رقابت ناشایسته نشود. (P3)

حتی تو خود دانشگاه‌ها هم رئیس اداره‌ای که سال‌ها سابقه داره، آخرش ممکنه دریافتش کمتر باشه، چون وام و بیمه و بازنشستگی به جوری حساب می‌شه که انگار ضرر می‌کنه. همه هم از این فرق بین حقوق خودشون و بقیه ناراضی‌ان. (P5)  
شغل و ابزاری که در اختیار کارمند قرار می‌گیرد باید مناسب باشد... اگر خلل ایجاد شود موجب نارضایتی می‌گردد. (P3)

اگر به کارمند بابت به اشتباه توبیخ می‌شه، اون یکی هم اگر همونو کرد باید توبیخ بشه، فرق نذارن. (P11)

برخی ویژگی‌های فردی و شخصیتی مانند مسئولیت‌پذیری، حسن خلق، اخلاق‌مداری، مشارکت‌جویی، توانایی کار تیمی و مهارت در روابط عمومی، می‌توانند مستقیماً باعث افزایش انگیزه فرد و تقویت پیوند شغلی او با سازمان شوند. این ویژگی‌ها در ایجاد رقابت سالم و مثبت نیز نقش مهمی دارند. (P4)

اخلاق‌مداری عامل مهم در روابط بین افراد است که در چارچوب سازمانی باعث رشد افراد و سازمان می‌شود. (P1)

ساختار سازمانی بحث حوزه شایسته‌سالاری در انتصابات مهم است... اما گاهی توزیع کار در بین کارکنان رعایت نمی‌شود؛ یک فرد کار زیاد دارد و فرد دیگر کار کم، با حقوق برابر که این باعث می‌شود فرد پرکار انگیزشش کاهش یابد. (P3)  
همان‌طور که سازمان حقوقی برای خود متصور است، باید حقوقی هم برای کارمند در نظر بگیرد و دوطرفه اجرا شود... این موارد نباید فقط در حد وام و بیمه خلاصه شود، بلکه به شأن اجتماعی، محل سکونت و امید شغلی افراد هم باید توجه شود. (P2)

سازمان برای رشد سرمایه‌های اجتماعی خود و ایجاد انگیزه در افراد صرفاً نباید از مباحثی که فقط به نفع خودش است استفاده کند، بلکه باید به نفع کارمند هم باشد تا موجب رشد و آرامش و امنیت اجتماعی شود. (P2)

- کارمندی که دقیق کار می‌کند باید امیدی برای رشد شغلی داشته باشد؛ این رشد باید طوری باشد که اگر بخواهد، بتواند بیرون از سازمان هم کار مشابهی برای خود فراهم کند؛ یعنی همان بازآفرینی شغلی. (P۲)
- اضافه کار باید مال کسی باشد که واقعاً کار می‌کند، نه کسی که فقط وایساده یا کار بقیه رو منتقل می‌کند. (P۱۱)
- نظارت‌ها نباید فقط کمی باشد بلکه کیفی باشد... کارمند باید احساس کند فرد مهمی است و سازمان به او توجه دارد. (P۳)
- برخی افراد که انگیزه و مشوقی ندارند، درصدد تلاش برای کسب دانش و تجربه نمی‌باشند و باعث عدم رشد خودشان و سازمان می‌شوند. (P۱)
- در ساختار سازمانی باید واسطه‌ها و افراد مختلفی که در پروسه‌های اداری بی‌جا دخیل هستند و موجب سختی فرآیند می‌شوند، حذف شوند... با تفویض اختیار می‌توان حلقه‌های اضافه را کاهش داد و آسیب‌ها کمتر شود. (P۳)
- وقتی به گروه باهم تشویق یا توبیخ بشن، اون وقت دقت تو کار بیشتر می‌شه، چون همه مراقبن اشتباه نکنند و انگیزه هم بالا می‌ره (P۹)
- کارشناس صرفاً عامل انجام دستورات نیست بلکه می‌تونه منشأ تغییرات مفید باشد. (P۸)
- فقط کافی‌ه بینه که یکی انصاف داره، حقشو می‌ده، همون موقع انگیزه پیدا می‌کنه خودش بهتر بشه. (P۱۱)
- اگه کارمند تو تجربه‌های قبلیش موفق بوده باشه، از همون تجربه‌ها تو کار جدید استفاده می‌کنه و این می‌تونه یه امتیاز باشه. (P۹)
- طرف باید متخصص باشه، کار بلد باشه، نه اینکه فقط به خاطر رابطه بره بشه رئیس. این انگیزه رو نابود می‌کنه برای بقیه. (P۱۱)
- تو اداره رهبری باید توزیع شده باشه، یعنی هر کسی بتونه نقش ایفا کنه. وقتی همکار غایب بود، بقیه از ته دل کمک کنن، نه از روی اجبار. (P۷)
- تشویق نباید به همه داده بشه، چون دیگه ارزش نداره. باید به کسی داده بشه که واقعاً حششه. (P۷)
- وقتی فقط چند نفر همیشه دیده می‌شن، بقیه دیگه حس می‌کنن نادیده‌ان، کم کم دل نمی‌ذارن برای کار. (P۱۱)
- به خاطر فشارهای اقتصادی هنوز خیلی از کارکنان درگیر نیازهای پایه‌ای هستن، باید تمرکز بذاریم روی تأمین نیازهای فیزیولوژیکی و مالی، چون تا اینا نباشه انگیزش شکل نمی‌گیره. (P۷)
- خدا هر کسی رو خاص آفریده. بعضیا برون‌گرا هستن و برای کار با دانشجو مناسبن، بعضیا درون‌گرا و بهتره پشت‌صحنه باشد. اگر اشتباهی جای کسی رو انتخاب کنیم، انگیزه می‌ره. (P۷)
- ضرووره از نظر کارشناسا استفاده بشه، از شون نظر بخوان، انتقاد و پیشنهاداتشون شنیده بشه. این باعث می‌شه آدم‌ها احساس کنن دیده می‌شن و انگیزه‌شون بالا می‌ره. (P۶)
- اگر کارکنان همدل و همراه نباشند، بحث باندبازی و زیرآب‌زنی پیش می‌آید که باعث می‌شه انگیزه بین افراد کم بشه یا حتی از بین بره. (P۶)
- اگر از نظر مالی و مسکن به کارمند رسیدگی بشه، اون وقت اعتماد می‌آید، بدبینی می‌ره و انگیزه واقعی شکل می‌گیره. (P۷)
- تو بحث نیازها، ما هنوز تو قاعده هرم مازلو موندیم، نمی‌تونیم برسیم به سطوح بالاتر، چون مشکلات اقتصادی اجازه نمی‌ده. (P۷)
- افرادی که از نظر سنی به هم نزدیکن، روابط دوستانه‌تری دارن و این تو کار تیمی خیلی تأثیر می‌ذاره. (P۹)
- اونی که تلاش می‌کنه نباید مثل کسی که بی‌تفاوت کار می‌کنه پاداش بگیره. این خیلی ناامیدکننده‌ست. (P۱۰)
- نه اینکه فقط بر اساس اسم و رابطه بدن اضافه کار، باید ببینن کی واقعاً پشت کاره و داره وظیفه‌شو انجام می‌ده. (P۱۱)
- اگه بخوان همه رو یه جور تشویق کنن، حتی اونایی که کار درست نمی‌کنن، دیگه اونایی هم که تلاش می‌کنن بی‌انگیزه می‌شن. (P۱۱)
- اون کسی که واقعاً داره زحمت می‌کنه باید یه فرقی با اون کسی داشته باشه که فقط وقت می‌گذرونه، اینجوری انگیزه می‌مونه. (P۱۱)

			<p>ساختارهای سازمانی بیشتر به سمت متمرکز بودن رفتن، نگاه مکانیکی دارن، انگار سازمان به موجود زنده نیست. این باعث می‌شه پویایی کمتر باشه و انگیزش از بین بره. (P۷)</p>
نظام پاداش و تشویق	پاداش	پاداش	<p>در نگاه مدیریتی بر اساس توانمندی افراد و جایگاه افراد و پاداش مناسب با کارکرد افراد دقت شود؛ اگر پاداش همه افراد یکسان باشد، بی‌عدالتی احساس می‌شود و حتی بدبینی و حسادت بین کارکنان ایجاد می‌کند. (P۲)</p> <p>سیستم باید بین کسانی که خوب یا بد کار می‌کنن فرق بذاره. اونایی که درست کار می‌کنن باید تشویق بشن، نه اینکه همه به به اندازه پاداش بگیرن. (P۱۰)</p> <p>به‌خاطر تفاوت زیاد در پاداش‌ها و امکانات، خیلی‌ها ترجیح می‌دن برن سمت بخش خصوصی. این باعث ترک خدمت تو بخش دولتی و پایین اومدن انگیزه می‌شه. (P۱۰)</p> <p>تشویق و پاداش باید بر اساس شایستگی و رفتار و عملکرد واقعی باشه. همه نباید به به اندازه پاداش بگیرن. (P۱۰)</p> <p>چون بخش خصوصی امکانات و پاداش بیشتری داره، خیلی‌ها می‌رن اون‌جا. این باعث می‌شه تو بخش دولتی انگیزه کم بشه و ترک خدمت بیشتر شه. (P۱۰)</p> <p>نحوه مدیریت بسیار مهم است و باید افراد بر اساس شایستگی‌شان در پست‌ها قرار بگیرند و به افراد کارآمد و لایق در زمان‌های مختلف پاداش داده شود. نظام پاداش بسیار تأثیرگذار است و می‌تواند انگیزش را افزایش دهد. (P۵)</p> <p>اگه کارکنان مشوق‌هایی از طرف مدیرها بگیرن، حتی در قالب پاداش‌های کوچیک، باعث ایجاد انگیزه درشون می‌شه. (P۶)</p> <p>پاداش همیشه نقدی نیست؛ می‌تواند با پاداش عاطفی در کارمند حس خوب ایجاد کند که موجب پیشرفت، خلاقیت، نوآوری و ایده‌پردازی شود. (P۱)</p> <p>اگه به کارمند ببینه با وجود تلاش زیادش کمتر دیده می‌شه یا پاداشش کمتره، انگیزه‌ش کم می‌شه. فرق نباید باشه. (P۱۱)</p>
تعلق و تعهد و تعلق سازمانی	تعلق	تعلق	<p>یک علاقه‌ای باید بین فرد و سازمان ایجاد شود... سازمان نباید فقط از کارمند تعهد بخواهد، بلکه خودش هم باید حقوقی را برای کارمند در نظر بگیرد تا احساس خودی و تعلق در او ایجاد شود. (P۲)</p> <p>اونی که به دانشگاه تعهد داره، حتی اگه حقوقش پایین باشه، باز کارشو درست انجام می‌ده چون خودش رو متعلق به مجموعه می‌دونه. (P۹)</p> <p>سازمان هم متعهد هست تا با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت این مهم را انجام دهد... افراد در سازمان‌ها پرورش یابند تا تعهد کاری پیدا کنند. (P۱)</p> <p>هر فرد به سازمان متعهد هست و نسبت به این تعهدات مسئول. لذا باید دانش و معلومات خود را در زمینه کاری افزایش دهد تا از عهده این مسئولیت‌ها به نحو احسن برآید. (P۱)</p> <p>تعهد سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان هم نسبت به کارمند خود متعهد باشد؛ او را در شرایط خاص تنها نگذارد و فرد بداند که سازمان در کنارش هست و حمایتش می‌کند. (P۲)</p> <p>تجربه من نشون داده کارمندی که به دانشگاه متعهد باشه، حتی اگه حقوقش کم باشه، با انگیزه و تعهد کارشو انجام می‌ده چون خودش رو جزئی از مجموعه می‌دونه. (P۹)</p> <p>اگه کارمند احساس کنه با افراد مشابه در سازمان‌های دیگه در ارتباطه، حس تعلقش بیشتر می‌شه. مقایسه، یادگیری، تعامل با هم‌رده‌ها در جاهای دیگه می‌تونه حس ارزشمندی بیاره. (P۸)</p>
رشد و توسعه شغلی	رشد و توسعه شغلی	رفاه	<p>وقتی سرویس رفت و آمد، مهد کودک، برنامه‌های تفریحی و رفاهی فراهم باشه، کارمند احساس می‌کنه برای سازمان مهمه و انگیزه پیدا می‌کنه. (P۱۰)</p> <p>سازمان باید امکانات رفاهی بده که افراد با آرامش کار کنن. باید کاری کنن که آدم حس کنه جزئی از سیستمه، نه اینکه فقط دنبال منافع شخصی خودش باشه. وقتی رشد جمعی باشه، رشد سازمان هم اتفاق می‌افته. (P۶)</p> <p>اونایی که به جای کار تیمی دنبال پست و منافع شخصی هستن، معمولاً عزت نفس ندارن و خلأهای درونی دارن که برای سازمان خطرناک هم هستن. (P۹)</p> <p>بعضی‌ها وجدان کاری بالایی دارن، نیازی به تشویق بیرونی ندارن، چون از درون انگیزه دارن و این خودش عامل خیلی مهمیه تو پیشرفت. (P۹)</p> <p>اونایی که مدام دنبال ارتقا هستن و منافع شخصی، معمولاً به کمبود درونی دارن که باعث می‌شه به تیم ضربه بزنن. (P۹)</p>

ارزیابی	<p>تو عوامل فردی، خودشناسی خیلی مهمه. اینکه فرد خودش نقاط قوت و ضعفش رو بشناسه، روش کار کنه و خودارزیابی داشته باشه. (P۹)</p>
فرهنگ و الگوهای سازمانی	<p>وقتی اهداف سازمانی از پیش نوشته شده باشه و همه بدونن بر اساس اون ارزیابی می‌شن، پیوند قوی‌تر می‌شه. (P۹)</p> <p>اگه سازمان الگوسازی نکنه، فرهنگ مشخصی نداشته باشه، این الگوها رو به عده خاص با اهداف شخصی درست می‌کنن. (P۶)</p> <p>در ساختار سازمانی، تخصیص وظایف و رعایت سلسله‌مراتب باید به‌طور دقیق و روشن انجام شود. همچنین لازم است فرهنگ و ارتباطات سازمانی صحیح برقرار باشد. تطبیق بین شغل و شاغل، انجام انتصابات بر مبنای شایستگی و ترسیم مسیر ارتقای شغلی برای کارکنان، عواملی هستند که حلقه‌های ابتدایی هم‌پیوندی بین کارمند و سازمان را شکل می‌دهند. (P۴)</p> <p>اگه به سازمان فرهنگ و الگوی مشخص نداشته باشه، به عده خاص با هدفای خودشون میان الگو درست می‌کنن و به نفع خودشون پیش می‌رن. (P۶)</p>
فرصت‌های رشد و ارتقاء	<p>سازمان خدمات جانبی مانند برنامه‌های تفریحی، امکانات رفاهی و فرهنگی متنوع فراهم نمایند... این امکانات موجب تعامل و صمیمیت بین کارکنان شده و احساس رضایتمندی ایجاد می‌کند. (P۳)</p> <p>بازآفرینی شغلی، یعنی ارتقاء وظایف. یعنی کارمند حس کنه کارش رشد کرده، فقط حجم کار بیشتر نشده بلکه جایگاهش بزرگ‌تر شده. (P۸)</p> <p>بازآفرینی شغلی به معنی ارتقاء وظایفه، یعنی کارمند احساس کنه کارش مهم‌تر شده نه فقط بیشتر. (P۸)</p> <p>مسائل مربوط به ازدواج، ارتقاء شغلی، تحصیلی و فرزندآوری باید در نظر گرفته شود... اگر سازمان به این موضوعات توجه نکنند، کارمند احساس سرخوردگی می‌کند و ممکن است به سازمان دیگری برود. (P۳)</p> <p>اگه نیاز فردی کارمند به عاملی برای ارتقاء سازمان تبدیل بشه، اون وقت هم خودش رشد می‌کنه، هم سازمان و این یعنی انگیزه‌ی واقعی. (P۸)</p>
مدیریت سبک و رفتار رهبری و مدیریتی	<p>اگه مدیر، کار گروهی رو انتخاب کنه، کارکنان حس ارزشمندی و عزت نفس پیدا می‌کنن و دیگه دنبال رقابت ناسالم و پست گرفتن نمی‌رن. (P۹)</p> <p>اگه مدیر حتی برای کوچک‌ترین کارا ارزش قائل باشه، باعث می‌شه رابطه بین کارمند و مدیر صمیمی‌تر بشه و انگیزه کارمنده بالا بره. (P۶)</p> <p>مدیران به کارکنان اجازه دهند صحبت کنند، نظر بدهند، ذهن‌شان فعال و پویا شود. (P۱)</p> <p>در ساختار سازمانی سبک مدیریتی و روابط بین مدیر و کارکنان خیلی مهمه. بعضی مدیرها سلیقه‌ای برخورد می‌کنن. اگه سبک کاری کارکنان با مدیر هماهنگ نباشه، تعارض پیش میاد و انگیزه می‌ره پایین. (P۶)</p> <p>در بعضی موارد هم عرض بودن کارها و دستور از چند مدیر، بدون اولویت‌بندی، باعث تراکم کاری می‌شود... این موضوع نارضایتی و کاهش انگیزه را در پی دارد. (P۳)</p> <p>مدیرها فکر می‌کنن همه کارکنان بی‌انگیزه و بی‌مسئولیتن مثل نظریه (X)، ولی باید یاد بگیرن کارکنان می‌تونن خلاق و مسئول هم باشن مثل (Y)، اگه اعتماد کنن، انگیزه میاد. (P۷)</p> <p>همه‌چی از نگاه درست مدیر شروع می‌شه، باید زیر نظر داشته باشن که کی واقعاً داره تلاش می‌کنه، نه اینکه فقط بگن آمار بده. (P۱۱)</p> <p>خیلیا تو دانشگاه تخصص دارن ولی تو جای اشتباهی هستن. وقتی کسی تخصص مدیریت نداره نباید تو پست مدیریتی باشه. این باعث بی‌انگیزگی می‌شه. (P۷)</p> <p>اگه به کارمند یه قدم جلو بیاد، مدیر باید سه قدم برداره. اینجوریه که انگیزه شکل می‌گیره، نه با دستور و فشار. (P۷)</p> <p>بی‌اعتمادی بین کارکنان و مدیرها هست. مخصوصاً تو دانشگاه، مدیرهای ستادی نگاه بالا به پایین دارن، خودشون رو تافته جدا بافته می‌دونن. (P۷)</p> <p>در سبک مدیریتی که در بعضی مدیران از نگاه بالا به پایین یا تحکمی رفتار می‌کنند... مدیر باید خلق و خو و شخصیت کارمندانش را شناسایی کند و بر اساس آن و توانمندی افراد با آنها برخورد شود. (P۱)</p>

وقتی پیوند بین اجزای سازمان ضعیف شود، این ضعف باعث اختلال در فرایندهای اجرایی، کُندی کار، ایجاد ناهماهنگی میان کارکنان، بروز رقابت‌های فردی و بی‌تفاوتی مدیران نسبت به نقش و جایگاه خود می‌شود. در نتیجه، کارکنان دچار بی‌انگیزگی شده و زمینه بروز روابط ناسالم اداری در سازمان فراهم می‌گردد. (P۴)

ارتقاء فهم مدیران و درک جایگاه کارشناسان خیلی مهمه. اونا فقط مأمور انجام دستور نیستن؛ می‌تونن منشأ تغییرات مفید باشن. (P۸)

مدیران الگوی کارکنان هستند. مدیر متعهد می‌تواند استعداد کارمند را شکوفا نماید... کارکنان ایده‌پرداز توسط مدیران شناسایی شوند و از ظرفیت و توانایی آن‌ها استفاده شود. (P۱)

وقتی مدیریت فردی باشه، نه تنها تعامل شکل نمی‌گیره، بلکه رقابت و حسادت بین کارکنان بیشتر می‌شه و انگیزه کم می‌شه. (P۹)

هر سازمان فرهنگ خاص خود را دارد. دانشگاه‌ها هم حتی با هم متفاوت هستند. به عنوان مثال، در دانشگاه علامه طباطبایی، افراد جوان در پست‌های مدیریت میانی شاغل به کار هستند که شاید در دانشگاه‌هایی مثل تهران وجود نداشته باشد. این عامل باعث می‌شود در میان جوانان انگیزش کاری و پیشرفت مشاهده شود. (P۵)

مهم‌ترین عامل تو ساختار، سبک مدیریته. اگه مدیر درست عمل کنه و سبک تیمی داشته باشه، تعاملات خوب شکل می‌گیره و همین باعث ایجاد انگیزه تو کارکنان می‌شه. (P۹)

فرایند طولانی انجام کار خستگی، کسل‌کنندگی را برای کارمند به همراه می‌آورد... و اگر مدیران قاطعیت نداشته باشند، موجب بی‌اعتمادی افراد بالا دست می‌شود (P۳)

بعضی از افراد وجدان کاری و انگیزه درونی دارند و نیاز به توضیح توسط مدیر بالادستی ندارند. فرد بر اساس جوهر وجودی خودش کار را انجام داده و پیگیری می‌کند. (P۵)

اگه مدیر برای کارای کوچیک هم ارزش قائل باشه، به حس صمیمیت و نزدیکی بینش و کارمند شکل می‌گیره که انگیزه رو زیاد می‌کنه. (P۶)

اگه مدیر سبک تیمی داشته باشه، ارتباطات شکل می‌گیره، کارمندا هم انگیزه می‌گیرن و با دل‌وجون کار می‌کنن. (P۹)

عوامل زمینه‌ای بسیار مهم هستند و مهم‌ترین آن‌ها، فرهنگ حاکم بر سازمان است. باید مسیری روشن برای ارتقای شغلی کارکنان تعریف شود و در کنار آن، فرهنگ فردی، سازمانی و اداری مناسبی در محیط سازمان جریان داشته باشد. اجرای صحیح الگوهای مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی و نگهداری کارکنان، یکی از مؤثرترین راه‌ها برای ایجاد انگیزه و احساس تعلق در سازمان است. (P۴)

بعضی از افراد نیاز به مشوق‌های بیرونی دارند. این مشوق‌ها باید از طرف مدیر یا سازمان باشد، مثل تقدیر، تشکر و لوح سپاس که باعث دلگرمی، شادی و افزایش انگیزش کارمند خواهد شد. (P۵)

اگه مدیر به کارمند باور داشته باشه، ازش تو تصمیم‌گیری نظر بخواد، مشکلاتشو بشناسه، سه قدم جلوتر ازش برداره، اون وقت انگیزه خودش ایجاد می‌شه. (P۷)

در بعضی موارد هم عرض بودن کارها و دستور از چند مدیر، بدون اولویت‌بندی، باعث تراکم کاری می‌شود... این موضوع نارضایتی و کاهش انگیزه را در پی دارد. (P۳)

در بین بعضی از کارکنان تبعیض وجود دارد. کارمند حجمی، قراردادی و شرکتی همه در کنار هم کار می‌کنند، اما بعضی از افراد بنا به دلایلی به سرعت تغییر وضعیت داده و ارتقا پیدا می‌کنند. اما عدالتی وجود ندارد. بی‌عدالتی در بین کارکنان یکی از عوامل بسیار مهمی است که انگیزش را کاهش داده یا نابود می‌کند و در نتیجه پیشرفت شغلی حاصل نخواهد شد. (P۵)

اگر عدالت حکم‌فرما باشه و تفاوتی بین کارکنان نباشه، اون وقت حس انصاف و انگیزه بین افراد تقویت می‌شه. (P۱۱)

عدالت حکم‌فرما باشه، فرق بین کارکنان نباشه، اون وقت همه با دل کار می‌کنن و انگیزه دارن. (P۱۱)

توی دانشگاه وقتی تسهیلات فقط به رسمی‌ها داده می‌شه، اونایی که حجمی و شرکتی‌ان، احساس بی‌عدالتی می‌کنن. اینو نه انسانیت، نه دین، نه هیچ اخلاق حرفه‌ای قبول نمی‌کنه. (P۷)

ترسیم مسیر شغلی برای کارمند باید درست باشه. وظایف مشخص باشه، عدالت بین کارکنای هم‌سطح رعایت بشه و تشویق‌ها طبق ملاک مشخص باشه، نه سلیقه‌ای یا سیاسی. فامیل‌بازی و پارتی‌بازی باعث دلزدگی می‌شه. (P۶)

ارجاع فعالیت یک کارشناس به کارشناس دیگر بدون توجه به سوابق و تجربه کاریش، باعث می‌شود فرد احساس بی‌عدالتی کند، انگیزه‌اش کم‌تر شود و حس کینه کارش بی‌ارزش‌تر شود. (P8)

عدالت حکم‌فرما باشد، نه اینکه به نفع همیشه حقت ضایع بشود و بقیه تشویق‌شده، این دیگر انگیزه‌دهنده برای آدم. (P11)  
متأسفانه در دانشگاه‌ها، با اینکه ساختار سازمانی به‌ظاهر روشن است، اما جایگاه و وظایف افراد به‌طور کامل و عملیاتی مشخص نیست. این عدم اجرای رویه‌های منطبق با ساختار، باعث بی‌عدالتی در سازمان می‌شود و باعث می‌گردد مدیران و کارکنان در حین انجام کار دچار مشکل و اصطکاک شوند. از طرفی، نبود یک افق روشن برای پیشرفت شغلی باعث کاهش انگیزه و از بین رفتن احساس تعلق در کارکنان می‌شود. (P4)

وقتی بین عدالت هست و حقت خورده نمی‌شود، با دل‌گرمی می‌کنه، دلسوزی می‌کنه، انگیزه می‌گیره. (P11)

محیط کاری آگاه نور خوب، فضای قشنگ و زنده داشته باشه، کار کردن توش حال آدمو خوب می‌کنه. (P10)	محیط	شرایط و فضای کاری	محیط کاری و رفاه
--	------	-------------------	------------------

دانشگاه‌ها باید ساختار خود را بازتعریف کنند تا در عمل، نقش‌آفرینی واقعی کارکنان دیده شود. توجه به محوریت کارکنان در برنامه‌ریزی‌ها و بازآفرینی جایگاه شغلی آنان بسیار مهم است. ایجاد یک فضای کاری مناسب، حتی در بعد فیزیکی، می‌تواند به بهبود تصویر ذهنی کارکنان از سازمان کمک کند و سازمان را در نگاه فارغ‌التحصیلان و مخاطبان به عنوان یک مجموعه جذاب معرفی نماید. این رویکرد موجب افزایش انگیزش و علاقه‌مندی به محل کار می‌شود. (P4)

وسایل و تجهیزاتی که در اختیار کارکنان قرار داده می‌شود در روند کاری‌شان مؤثر است... محیط باید امن، راحت، باصفا و تمیز باشد تا کارکنان با تنش کمتری کار کنند. (P2)

ساختار به چیزی می‌گویم که دارای یک انسجام ارتباطی مقبول و معقولی باشد؛ متأسفانه چنین امری در محیط‌های سازمانی کمتر مشاهده می‌شود، لذا لازم است این انسجام و ارتباط را توجه بیشتری داشته باشیم و در جهت بهینه‌سازی و ارتقا کوشش کنیم (P2)

محیط کاری باید از نظر نور، زیبایی و حس زندگی داشتن مناسب باشه. اینا روی روحیه کارمند خیلی تأثیر داره. (P10)  
تعامل در محیط کار خیلی مهمه؛ تعامل افراد رو می‌شه به تار آلت موسیقی تشبیه کرد، آنگه یکی از تارها خراب باشه، موسیقی خوبی درنمیاد. تو اداره هم همین‌طوره، باید همه با هم هماهنگ و همدل باشن تا کار پیش بره. (P5)  
تعامل در محیط کار بسیار مهم است؛ تعامل افراد را می‌توان به تار آلت موسیقی تشبیه کرد. اگر یکی از تارها خراب شود، موسیقی و آهنگ خوبی نخواهد داشت. در محیط اداره هم کارکنان باید همدل و هماهنگ باشند تا به سوی هدف عالی برسند. هماهنگی و همدلی موجب ایجاد انگیزش در جهت پیشرفت کار خواهد بود. (P5)

احترام و قدردانی از کارکنان، گوش دادن به خواسته‌هاشون، از پایه‌های ایجاد انگیزه در محیط کاره. (P10)  
وقتی به کارکنان ارزش داده شود و به آن‌ها بها داده شود، زمینه مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها فراهم می‌شود و این بستر باعث شکوفایی استعدادها و بروز مهارت‌های پنهان کارکنان می‌گردد. اگر از تجربه‌ها و نظرات کارکنان استفاده شود، ارتباطات فردی مؤثرتری شکل می‌گیرد و در نتیجه از شکل‌گیری روابط ناسالم و تعارضات در محیط کار جلوگیری می‌شود. این مسئله در نهایت به افزایش انگیزش شغلی و تقویت تعلق به سازمان منجر خواهد شد. (P4)  
محیط و فضای کار، نظافت و نظم و انضباط، عدم آلودگی صوتی، نور کافی، محیط با نشاط باعث می‌شود فرد احساس امنیت و عزت نفس بکند. (P1)

در دانشگاه حقوق کارکنان نسبت به بعضی از مشاغل در بیرون از دانشگاه تفاوت زیادی دارد. حتی در محیط‌های دانشگاهی، رئیس اداره‌ای با سابقه زیاد ممکن است با توجه به پرداخت‌های وام، بیمه و بازنشستگی، دریافتی کمتری داشته باشد. (P5)

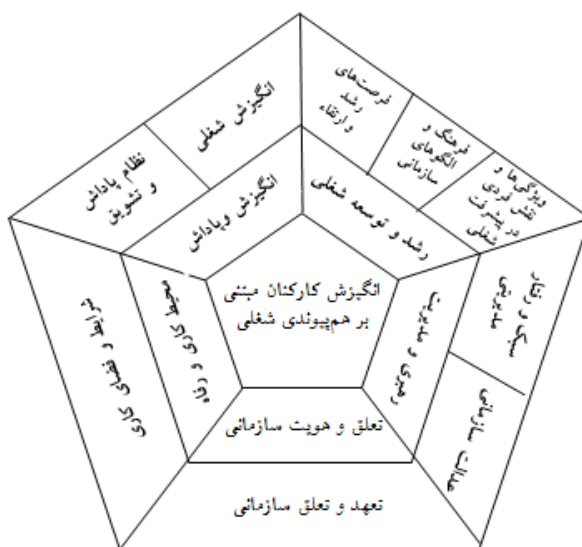
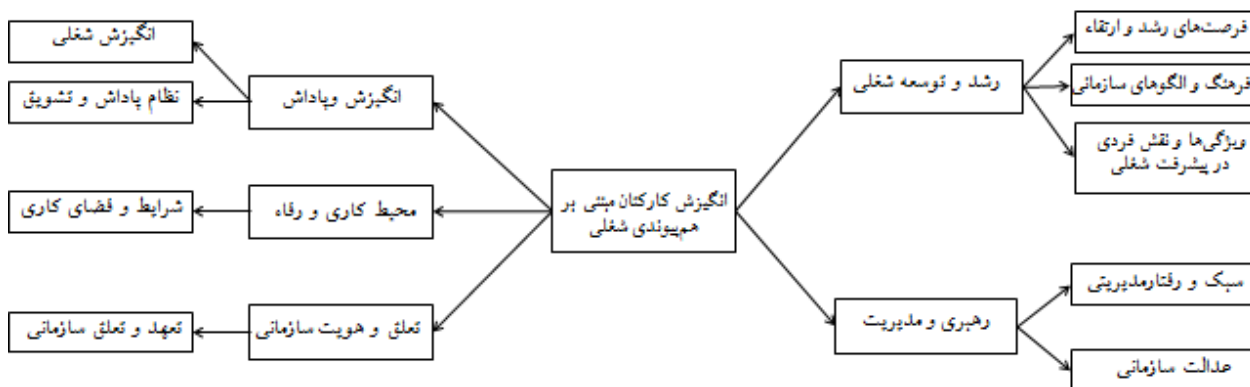
در بحث کلاس‌های ضمن خدمت نباید فقط به زمینه شغلی پرداخته شود، بلکه در همه زمینه‌ها، از جمله اخلاقی و رفتاری آموزش لازم است تا کارمند هم از نظر شخصی و هم در محیط کار آرامش داشته باشد. (P2)

وقتی بدونی مهد کودک هست، سرویس هست، تفریح هست، دلت می‌خواد تو اون محیط بمونی و کار کنی. (P10)  
هرچقدر عوامل محیطی مؤثرتر و حمایت‌کننده‌تر باشند، انگیزش کارکنان نیز تقویت خواهد شد. این شامل فضاهای تعامل مثبت، ارتباطات انسانی مؤثر و ارزش‌گذاری به نقش افراد در سازمان است که همه در تقویت هم‌پیوندی شغلی مؤثر هستند. (P4)

همان‌طور که از جدول شماره ۲ پیداست، فرایند کدگذاری متغیر انگیزش کارکنان شامل ۱۸۴ کد اولیه، ۹ تم فرعی و ۵ تم اصلی است که تم‌های اصلی به ترتیب با عناوین انگیزش و پاداش، رشد و توسعه شغلی، رهبری و مدیریت، تعلق و هویت سازمانی، محیط کاری و رفاه بودند. به‌طوری‌که تم اصلی انگیزش و پاداش دربرگیرنده ۲ تم فرعی به ترتیب با عناوین انگیزش شغلی و نظام پاداش و تشویق می‌باشد. تم اصلی رشد و توسعه شغلی شامل ۳ تم فرعی با عناوین فرصت‌های رشد و ارتقاء، فرهنگ و الگوهای سازمانی و ویژگی‌ها و نقش فردی در پیشرفت شغلی است. تم اصلی رهبری و مدیریت نیز دربرگیرنده ۲ تم فرعی با عناوین سبک و رفتار مدیریتی و عدالت سازمانی می‌باشد. همچنین تم اصلی تعلق و هویت سازمانی شامل ۱ تم فرعی با عنوان تعهد و تعلق سازمانی است و درنهایت تم اصلی محیط کاری و رفاه دربرگیرنده ۱ تم فرعی با عناوین شرایط و فضای کاری می‌باشد.

از سوی دیگر، تم فرعی انگیزش شغلی که زیرمجموعه تم اصلی انگیزش و پاداش می‌باشد، شامل کدهای اولیه‌ای نظیر احساس مسئولیت شغلی، استقلال در وظایف، همدلی و همکاری، نارضایتی از نبود انگیزه و پیوند بین تلاش فردی و رشد سازمانی است. در کنار آن، تم فرعی نظام پاداش و تشویق نیز با کدهایی همچون پاداش مبتنی بر شایستگی، پاداش عاطفی و مالی، تبعیض در تشویق‌ها و اهمیت تمایز در عملکرد تبیین شده است. همچنین، تم فرعی فرصت‌های رشد و ارتقاء که در دل تم اصلی رشد و توسعه شغلی جای می‌گیرد، شامل کدهایی نظیر بازآفرینی وظایف شغلی، رشد افقی و عمودی، برنامه‌ریزی برای آینده شغلی و توجه به نیازهای فردی در ارتقاء است. در همین راستا، تم فرعی فرهنگ و الگوهای سازمانی دربرگیرنده کدهایی چون وجود الگوی سازمانی، یکپارچگی فرهنگ اداری و الگوگیری غیررسمی است و تم فرعی ویژگی‌ها و نقش فردی در پیشرفت شغلی نیز با کدهایی مثل خودشناسی، وجدان کاری، تجربه‌های فردی و نقش عزت‌نفس برجسته می‌گردد. در بعد مدیریتی، تم فرعی سبک و رفتار مدیریتی دربرگیرنده کدهای سبک مشارکتی، شناخت ویژگی‌های کارکنان، اعتمادسازی، پاسخ به نیازهای کارکنان و توزیع قدرت در سازمان است و تم فرعی عدالت سازمانی نیز شامل کدهایی مانند تبعیض در ارتقاء، نابرابری در فرصت‌ها، بی‌عدالتی در پاداش و احساس نادیده گرفته شدن می‌باشد. تم فرعی تعهد و تعلق سازمانی که ذیل تم اصلی تعلق و هویت سازمانی قرار دارد، شامل کدهایی نظیر تعهد به دانشگاه، احساس مسئولیت در برابر سازمان، حمایت سازمان از کارکنان و وابستگی روانی به محیط کار است. نهایتاً، تم فرعی شرایط و فضای کاری زیرمجموعه تم اصلی محیط کاری و رفاه است که در آن کدهایی چون نور مناسب، آراستگی فیزیکی، تجهیزات کامل کاری، محیط امن و بدون تنش و فضای با نشاط گنجانده شده‌اند.

اکنون براساس فرایند کدگذاری در جدول شماره ۲، شبکه مضامین که جهت سازماندهی، تفسیر و ارائه یافته‌های حاصل از بخش کیفی می‌باشد، در شکل شماره ۱ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱: شبکه مضامین مربوط به انگیزش کارکنان

شکل شماره ۱ شبکه مضامین مربوط به انگیزش کارکنان را نشان می‌دهد و همان‌طور که پیداست، براساس این شبکه مضامین ۵ تم اصلی (انگیزش و پاداش، رشد و توسعه شغلی، رهبری و مدیریت، تعلق و هویت سازمانی، محیط کاری و رفاه) و ۹ تم فرعی (انگیزش شغلی، نظام پاداش و تشویق، فرصت‌های رشد و ارتقاء، ویژگی‌ها و نقش فردی در پیشرفت شغلی، سبک و رفتار مدیریتی، فرهنگ و الگوهای سازمانی، تعهد و تعلق سازمانی، شرایط و فضای کاری، عدالت سازمانی) وجود دارند که هر تم اصلی دارای زیرمجموعه‌هایی با عنوان تم‌های فرعی هستند.

## بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی دارای ماهیتی چندبعدی و پیچیده است و تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، مدیریتی، سازمانی و محیطی قرار دارد. نتایج نشان داد که پنج بعد اصلی شامل انگیزش و پاداش، رشد و توسعه شغلی، رهبری و مدیریت، تعلق و هویت سازمانی و محیط کاری و رفاه، به‌عنوان مهم‌ترین مؤلفه‌های شکل‌دهنده انگیزش کارکنان دانشگاهی شناخته می‌شوند. این

یافته‌ها بیانگر آن است که انگیزش کارکنان صرفاً یک پدیده مالی یا اداری نیست، بلکه نتیجه تعامل میان ساختارهای سازمانی، سبک‌های مدیریتی، ویژگی‌های فردی، فرهنگ سازمانی و کیفیت محیط کار می‌باشد. این نتایج با دیدگاه‌های نوین مدیریت منابع انسانی همسو است که انگیزش را پدیده‌ای پویا، چندعاملی و وابسته به زمینه‌های روان‌شناختی و اجتماعی می‌دانند (Sharma, 2024; Torres et al., 2025). در حقیقت، کارکنان دانشگاهی زمانی بیشترین سطح انگیزش را تجربه می‌کنند که علاوه بر برخورداری از پاداش و امنیت شغلی، احساس ارزشمندی، استقلال، رشد حرفه‌ای و تعلق سازمانی نیز داشته باشند.

یکی از مهم‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر، نقش محوری نظام پاداش و تشویق در افزایش انگیزش کارکنان بود. مشارکت‌کنندگان پژوهش تأکید داشتند که پاداش باید مبتنی بر شایستگی، عملکرد واقعی و عدالت سازمانی باشد و تشویق‌های یکسان و غیرهدفمند می‌تواند موجب کاهش انگیزش کارکنان پرتلاش شود. این یافته با نتایج پژوهش دیوید و همکاران همخوانی دارد که نشان دادند رابطه مستقیمی میان جبران خدمات، انگیزش و رضایت شغلی وجود دارد و کارکنانی که عدالت در پرداخت را تجربه می‌کنند، تعهد و رضایت بیشتری نسبت به سازمان دارند (David et al., 2025). همچنین، پژوهش ونزیل و ماگاو نشان داد که طرح‌های انگیزشی و سیستم‌های تشویقی عادلانه می‌توانند بهره‌وری و عملکرد کارکنان را به‌طور معناداری افزایش دهند (van Zyl & Magau, 2024). یافته‌های حاضر نشان می‌دهد که در دانشگاه‌ها، احساس تبعیض در پرداخت‌ها و نبود تناسب میان عملکرد و پاداش، از جمله مهم‌ترین عوامل کاهش انگیزش است. این مسئله به‌ویژه در محیط‌های علمی که کارکنان انتظار دارند شایستگی و تخصص آنان مورد توجه قرار گیرد، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. بنابراین، به نظر می‌رسد طراحی نظام‌های جبران خدمات مبتنی بر شایسته‌سالاری می‌تواند نقش مهمی در حفظ انگیزش و کاهش تمایل به ترک خدمت در دانشگاه‌ها ایفا نماید.

یافته دیگر پژوهش حاضر نشان داد که سبک رهبری و رفتار مدیریتی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری انگیزش کارکنان دانشگاهی دارد. نتایج بیانگر آن بود که مدیرانی که از سبک‌های مشارکتی، حمایتی و تحول‌آفرین استفاده می‌کنند، قادرند انگیزش، خلاقیت و احساس تعلق کارکنان را افزایش دهند. این یافته با نتایج پژوهش گوزمن و همکاران همسو است که نشان داد سبک‌های رهبری مثبت در مؤسسات آموزشی موجب افزایش انگیزش و تعهد سازمانی کارکنان می‌شود (Guzman et al., 2025). همچنین، پژوهش امان نشان داد که سبک رهبری نقش مستقیمی در عملکرد کارکنان داشته و این رابطه از طریق انگیزش و آموزش تقویت می‌شود (Aman, 2025). در همین راستا، پژوهش الشهرانی و همکاران نیز بیان کرد که رهبری کارآفرینانه می‌تواند از طریق افزایش انگیزش درونی و خودکارآمدی خلاق، رفتارهای نوآورانه کارکنان را تقویت کند (Alshahrani et al., 2025). یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد که کارکنان دانشگاهی زمانی انگیزه بیشتری برای فعالیت دارند که مدیران به نظرات آنان احترام بگذارند، در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت ایجاد کنند، اعتماد متقابل را تقویت نمایند و کارکنان را صرفاً مجری دستور تلقی

نکنند. در مقابل، سبک‌های مدیریتی آمرانه، تبعیض‌آمیز و کنترل‌محور موجب کاهش انگیزش، شکل‌گیری بی‌اعتمادی و افزایش تعارضات سازمانی می‌شود.

نتایج پژوهش حاضر همچنین نشان داد که فرصت‌های رشد و توسعه شغلی از مهم‌ترین عوامل ایجاد انگیزش در کارکنان دانشگاهی است. مشارکت‌کنندگان تأکید داشتند که وجود مسیر روشن ارتقاء، بازآفرینی شغلی، آموزش‌های تخصصی و امکان پیشرفت حرفه‌ای می‌تواند احساس امید، امنیت و انگیزه را در کارکنان تقویت کند. این یافته با نتایج پژوهش سعیدی و سعیدی همخوانی دارد که بیان کردند توسعه منابع انسانی و نظام‌های انگیزشی نقش مهمی در بهبود عملکرد کارکنان دارند (Saeedi & Saeedi, 2025). همچنین، پژوهش اصلانی و همکاران نشان داد که معنا در زندگی و انگیزش درونی می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را ارتقاء دهد (Aslani et al., 2025). کارکنان دانشگاهی به دلیل ماهیت علمی و تخصصی شغل خود، نیازمند احساس پیشرفت، یادگیری مستمر و ارتقاء حرفه‌ای هستند و زمانی که سازمان این فرصت‌ها را فراهم نکند، احتمال کاهش انگیزش و حتی ترک خدمت افزایش می‌یابد. بنابراین، توجه به توسعه حرفه‌ای و طراحی مسیرهای ارتقاء شغلی می‌تواند نقش مؤثری در تقویت انگیزش کارکنان دانشگاهی داشته باشد.

از دیگر یافته‌های مهم پژوهش حاضر، نقش عدالت سازمانی در انگیزش کارکنان بود. نتایج نشان داد که احساس بی‌عدالتی در توزیع فرصت‌ها، ارتقاء، پاداش و مزایا می‌تواند انگیزش کارکنان را به شدت کاهش دهد. این یافته با نتایج پژوهش آپاه همسو است که نشان داد عدالت و سبک رهبری مناسب می‌تواند رضایت و انگیزش کارکنان را افزایش دهد (Appah, 2025). همچنین، پژوهش عبدالواحد و همکاران نشان داد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و عدالت‌محور می‌تواند بر انگیزش و عملکرد کارکنان تأثیر مثبت بگذارد (Abdelwahed et al., 2025). در محیط دانشگاهی، کارکنان به دلیل سطح تحصیلات و آگاهی بالا، حساسیت بیشتری نسبت به عدالت سازمانی دارند و هرگونه تبعیض، رابطه‌محوری یا نادیده گرفتن شایستگی‌ها می‌تواند موجب کاهش تعلق سازمانی و افت عملکرد شود. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان داد که کارکنان زمانی با انگیزه بیشتری فعالیت می‌کنند که احساس کنند حقوق، مزایا، فرصت‌ها و تشویق‌ها بر اساس معیارهای شفاف و عادلانه توزیع می‌شود.

پژوهش حاضر همچنین نشان داد که تعلق و هویت سازمانی نقش مهمی در انگیزش کارکنان دانشگاهی دارد. کارکنانی که خود را بخشی ارزشمند از سازمان می‌دانند، حتی در شرایط دشوار اقتصادی نیز تعهد بیشتری نسبت به وظایف خود نشان می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش ذوالکفلی و همکاران همسو است که نشان داد انگیزش و تعهد سازمانی می‌تواند وفاداری و عملکرد کارکنان را افزایش دهد (Zulkifli et al., 2024). همچنین، پژوهش هوتاما نشان داد که تعادل کار و زندگی و عزت‌نفس، نقش مهمی در تعهد سازمانی کارکنان نسل جدید دارند (Hotama, 2025). در دانشگاه‌ها، احساس تعلق زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند سازمان به رفاه، رشد و نیازهای انسانی آنان توجه دارد. حمایت

سازمانی، احترام حرفه‌ای، تعاملات انسانی مثبت و ایجاد حس مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها، از جمله عواملی هستند که می‌توانند تعلق سازمانی را تقویت نمایند. به نظر می‌رسد که در محیط‌های دانشگاهی، تعلق سازمانی نه تنها موجب افزایش انگیزش می‌شود، بلکه می‌تواند از مهاجرت و خروج نیروهای متخصص نیز جلوگیری کند.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین بر اهمیت محیط کاری و رفاه در انگیزش کارکنان تأکید داشت. نتایج نشان داد که وجود محیط کاری امن، آرام، زیبا، منظم و مجهز می‌تواند به بهبود روحیه و انگیزش کارکنان منجر شود. این یافته با نتایج پژوهش پوتری همخوانی دارد که نشان داد سلامت و ایمنی شغلی از طریق رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان اثرگذار است (Putri, 2025). همچنین، پژوهش ستیو نشان داد که رضایت شغلی و انگیزش می‌تواند عملکرد کارکنان را تقویت کند (Setio, 2024). در محیط دانشگاهی که کارکنان زمان زیادی را در محیط سازمان سپری می‌کنند، کیفیت فضاهای کاری، امکانات رفاهی، تعاملات انسانی و خدمات حمایتی اهمیت زیادی دارد. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر تأکید داشتند که خدماتی مانند سرویس رفت و آمد، امکانات رفاهی، برنامه‌های فرهنگی و حتی زیبایی محیط فیزیکی می‌تواند احساس ارزشمندی و تعلق را در کارکنان افزایش دهد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که انگیزش کارکنان صرفاً از طریق سیاست‌های اداری حاصل نمی‌شود، بلکه کیفیت تجربه زیسته کارکنان در محیط کار نیز نقش اساسی دارد.

از سوی دیگر، یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی نیز در شکل‌گیری انگیزش نقش مهمی دارند. عواملی همچون خودشناسی، عزت‌نفس، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری و انگیزش درونی از جمله مؤلفه‌هایی بودند که خبرگان پژوهش بر آن‌ها تأکید داشتند. این یافته با نتایج پژوهش تورس و همکاران همخوانی دارد که نشان داد منبع کنترل درونی و پشتکار می‌تواند انگیزش را تقویت کنند (Torres et al., 2025). همچنین، پژوهش لی و اندرسون نشان داد که احساس استقلال و کنترل بر زندگی می‌تواند انگیزش و رضایت را افزایش دهد (Lee & Anderson, 2025). در همین راستا، پژوهش زائنی و همکاران نیز بیان کرد که میان انگیزش، خلاقیت و عملکرد کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (Zaeni et al., 2024). بنابراین، سازمان‌ها باید علاوه بر اصلاح ساختارها و سیاست‌های مدیریتی، به توسعه مهارت‌های فردی، ارتقاء سلامت روان و تقویت انگیزش درونی کارکنان نیز توجه نمایند.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان داد که انگیزش کارکنان دانشگاه‌های دولتی پدیده‌ای چندبعدی است که در بستر تعامل میان عوامل مدیریتی، فردی، سازمانی و محیطی شکل می‌گیرد. این یافته‌ها با بسیاری از پژوهش‌های جدید حوزه مدیریت منابع انسانی همسو است و نشان می‌دهد که سازمان‌های دانشگاهی برای حفظ و ارتقاء انگیزش کارکنان، نیازمند رویکردی جامع، انسان‌محور و مبتنی بر عدالت، مشارکت، رشد حرفه‌ای و حمایت سازمانی هستند (Rony et al., 2024; Setyono et al., 2024). در حقیقت، دانشگاه‌هایی که بتوانند میان نیازهای فردی کارکنان

و اهداف سازمانی نوعی هم‌پیوندی ایجاد کنند، نه تنها از کارکنانی با انگیزه‌تر برخوردار خواهند بود، بلکه در مسیر توسعه علمی، نوآوری و بهره‌وری سازمانی نیز موفق‌تر عمل خواهند کرد.

از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به دانشگاه‌های دولتی شهر تهران اشاره کرد که ممکن است تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌ها را با احتیاط همراه سازد. همچنین، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته موجب شد که یافته‌ها متأثر از ادراک و تجربه‌های شخصی مشارکت‌کنندگان باشد. محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی خبرگان دانشگاهی نیز از دیگر محدودیت‌های این مطالعه بود. علاوه بر این، شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر کشور در زمان انجام پژوهش ممکن است بر نگرش و پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان تأثیر گذاشته باشد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های کمی و مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدل ارائه‌شده در این پژوهش را اعتبارسنجی نمایند. همچنین، انجام مطالعات مقایسه‌ای میان دانشگاه‌های دولتی و غیردولتی یا میان نسل‌های مختلف کارکنان می‌تواند به درک عمیق‌تر عوامل مؤثر بر انگیزش منجر شود. بررسی نقش متغیرهایی همچون فرسودگی شغلی، سلامت روان، هوش هیجانی، سرمایه روان‌شناختی و سبک‌های نوین رهبری نیز می‌تواند مسیر جدیدی برای مطالعات آینده فراهم سازد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده تأثیر فناوری‌های نوین، دورکاری و تحولات دیجیتال بر انگیزش کارکنان دانشگاهی را مورد بررسی قرار دهند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، مدیران دانشگاه‌ها باید نظام‌های پاداش و ارتقاء را بر مبنای شایسته‌سالاری و عدالت سازمانی بازطراحی کنند و از اعمال سلیقه‌ای در تشویق‌ها و ارتقاءها پرهیز نمایند. همچنین، ایجاد فضای مدیریتی مشارکتی، تقویت تعاملات انسانی، توجه به رفاه کارکنان و فراهم‌سازی فرصت‌های رشد حرفه‌ای می‌تواند انگیزش و تعلق سازمانی کارکنان را افزایش دهد. پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها برنامه‌های آموزشی مستمر برای مدیران در زمینه رهبری تحول‌آفرین، ارتباطات سازمانی و مدیریت منابع انسانی برگزار کنند. بهبود شرایط فیزیکی محیط کار، ارائه خدمات رفاهی و حمایت از سلامت روان کارکنان نیز می‌تواند به ارتقاء انگیزش و کاهش تمایل به ترک خدمت کمک کند.

## مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

## تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

## موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

## تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

## Extended Abstract

### Introduction

Employee motivation has become one of the most important constructs in organizational behavior and human resource management because organizational effectiveness, sustainability, and competitiveness are strongly dependent on the quality and motivation of human resources. In knowledge-based organizations such as universities, employee motivation is even more critical because academic institutions are responsible for education, research, innovation, and the development of future generations. Motivated employees demonstrate higher productivity, stronger organizational commitment, greater creativity, and more effective interpersonal interactions, whereas low motivation is associated with burnout, turnover intention, reduced performance, and organizational inefficiency (David et al., 2025; Torres et al., 2025). Recent studies have emphasized that employee motivation is not solely dependent on financial incentives, but rather emerges from a combination of organizational, psychological, managerial, and environmental factors (Aslani et al., 2025; Zaeni et al., 2024).

In modern organizations, leadership style has been identified as one of the major determinants of employee motivation. Transformational, entrepreneurial, and participative leadership styles have been shown to improve intrinsic motivation, organizational commitment, innovation, and employee performance (Alshahrani et al., 2025; Sharma, 2024). Guzman et al. demonstrated that positive leadership styles significantly influence employee motivation and organizational commitment in academic institutions (Guzman et al., 2025). Similarly, Aman reported that leadership style directly affects employee performance through motivational and behavioral mechanisms (Aman, 2025). Leadership practices based on fairness, participation, trust, and support create positive organizational climates in which employees feel respected and valued. Such organizational conditions strengthen employees' attachment to their institutions and increase their willingness to contribute to organizational goals. Conversely, authoritarian and inequitable management approaches may reduce motivation and increase organizational conflict and dissatisfaction.

In addition to leadership, psychological and individual factors also play a substantial role in employee motivation. Research has shown that self-esteem, intrinsic motivation, self-efficacy, locus of control, independence, and meaning in life significantly contribute to employees' willingness to perform and engage in organizational activities (Lee & Anderson, 2025; Torres et al., 2025). Lee and Anderson found that

perceived independence positively affects life satisfaction through motivation, highlighting the importance of autonomy and psychological empowerment in occupational settings (Lee & Anderson, 2025). Likewise, Aslani et al. demonstrated that meaning in life improves job performance through intrinsic and extrinsic motivation (Aslani et al., 2025). These findings indicate that employees are more motivated when they perceive their work as meaningful and when organizations provide opportunities for growth, participation, and self-development.

Another influential factor in employee motivation is the reward and compensation system. Fair compensation and recognition systems have consistently been associated with employee satisfaction, organizational loyalty, and performance (David et al., 2025; van Zyl & Magau, 2024). van Zyl and Magau reported that incentive schemes significantly increase employee productivity spillovers and improve organizational outcomes (van Zyl & Magau, 2024). In educational institutions, unequal rewards, unclear promotion systems, and lack of recognition may lead to frustration and reduced motivation among employees. Thus, organizations must establish transparent and merit-based reward systems to sustain motivation and organizational attachment.

Organizational commitment and job embeddedness have also received increasing scholarly attention in recent years. Employees who feel psychologically connected to their organizations usually demonstrate greater loyalty, stronger commitment, and higher work engagement (Hotama, 2025; Zulkifli et al., 2024). Zulkifli et al. reported that organizational commitment and motivation significantly influence employee loyalty and performance in Islamic banking institutions (Zulkifli et al., 2024). Likewise, Hotama found that work-life balance, self-esteem, and motivation positively affect organizational commitment among Generation Z employees (Hotama, 2025). In universities, where employees continuously interact with students, faculty members, and administrators, job embeddedness can create stronger emotional and professional bonds between employees and the institution. Employees who perceive themselves as integral members of the university are more likely to remain committed and motivated even under difficult working conditions.

Despite the growing body of research on employee motivation, many previous studies have focused on isolated motivational factors and have not developed comprehensive models specifically designed for university employees. Moreover, most existing studies have been conducted in industrial, commercial, or healthcare contexts rather than academic environments (Appah, 2025; Putri, 2025). Universities possess unique structural, cultural, and interpersonal characteristics that require context-specific motivational frameworks. Furthermore, current economic challenges, increasing professional expectations, generational changes, and organizational complexities have intensified the need for more comprehensive motivational models in higher education settings. Therefore, the present study aimed to develop a model of employee motivation in Tehran's public universities based on job embeddedness and to identify the dimensions, components, and indicators influencing university employees' motivation.

## Methods and Materials

The present study employed a qualitative research design using thematic analysis based on Braun and Clarke's methodology. The study population consisted of university professors specialized in public administration and human resource management, academic staff members, administrative personnel, and senior and operational managers working in Tehran's public universities. Purposeful and information-rich sampling was used to select participants who possessed sufficient expertise and experience regarding employee motivation and organizational management. Data collection continued until theoretical saturation was achieved, which occurred after conducting 11 semi-structured interviews.

The interviews focused on identifying the dimensions and factors influencing employee motivation in universities based on job embeddedness. Each interview was analyzed immediately after completion, and the coding process was continuously refined throughout data collection. Data analysis followed the six stages proposed by Braun and Clarke, including familiarization with the data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining and naming themes, and preparing the final report.

The analysis process resulted in the extraction of 184 initial codes, 9 sub-themes, and 5 main themes. To enhance trustworthiness, the researchers employed prolonged engagement with the data, member checking, peer review, and continuous comparison of interview findings. The final thematic network was developed to illustrate the relationships among the identified themes and sub-themes related to employee motivation in Tehran's public universities.

### **Findings**

The findings revealed that employee motivation in Tehran's public universities has a multidimensional and complex structure consisting of five main themes, including motivation and reward, career growth and development, leadership and management, organizational belonging and identity, and work environment and welfare. These five themes were further categorized into nine sub-themes and 184 initial codes.

The first main theme, motivation and reward, included two sub-themes: job motivation and reward and incentive systems. Participants emphasized that employees are motivated when they experience fairness, recognition, responsibility, participation in organizational processes, and performance-based rewards. Meritocracy and equitable compensation systems were repeatedly identified as central motivational factors. Employees expressed dissatisfaction when organizational rewards were distributed equally regardless of effort or competence. Both financial and emotional rewards, including appreciation, respect, and acknowledgment, were considered important contributors to motivation.

The second main theme, career growth and development, included the sub-themes of career advancement opportunities, organizational culture and patterns, and individual characteristics and roles in professional growth. Participants stressed the importance of clear promotion pathways, professional development opportunities, job redesign, training programs, and supportive organizational cultures. Employees reported higher motivation when they perceived opportunities for growth, learning, and future career advancement.

Individual characteristics such as self-awareness, work conscience, responsibility, and intrinsic motivation also contributed significantly to professional development and organizational attachment.

The third main theme, leadership and management, included the sub-themes of managerial style and organizational justice. The findings demonstrated that participative and supportive leadership styles positively influence employee motivation. Employees preferred managers who trusted them, valued their opinions, delegated authority, and created collaborative work environments. In contrast, authoritarian management approaches, discrimination, and unfair treatment were perceived as highly demotivating. Organizational justice emerged as one of the strongest themes in the study, with participants emphasizing the importance of fairness in promotions, workload distribution, rewards, and interpersonal treatment.

The fourth main theme, organizational belonging and identity, included the sub-theme of organizational commitment and belonging. Employees indicated that emotional attachment to the university increased their willingness to work harder and remain committed to organizational goals. Participants emphasized that organizational support, respect, and psychological security strengthened their sense of belonging and loyalty.

The fifth main theme, work environment and welfare, included the sub-theme of workplace conditions and atmosphere. Employees highlighted the importance of safe, clean, organized, and aesthetically pleasing work environments. Welfare facilities, transportation services, recreational programs, and positive interpersonal relationships were identified as significant factors influencing motivation and job satisfaction. Participants also stressed that supportive and respectful organizational climates enhanced both motivation and job embeddedness.

### **Discussion and Conclusion**

The findings of the present study demonstrated that employee motivation in public universities is a multidimensional phenomenon influenced by the interaction of managerial, organizational, psychological, environmental, and individual factors. The study confirmed that employee motivation cannot be reduced to financial incentives alone, but rather depends on broader organizational experiences involving fairness, belongingness, participation, professional growth, and supportive leadership. The identified themes illustrate that university employees seek not only economic security but also respect, autonomy, meaningful work, and recognition within their organizations.

One of the most significant findings was the central role of organizational justice and merit-based reward systems in employee motivation. Employees perceived fair compensation, equal treatment, and transparent promotion systems as essential prerequisites for maintaining motivation and organizational commitment. This finding highlights the importance of creating equitable organizational structures that reward effort, competence, and professional contributions.

The findings also emphasized the substantial influence of leadership styles on employee motivation. Participative, supportive, and transformational leadership approaches were associated with stronger motivation, higher organizational attachment, and greater collaboration among employees. Managers who

valued employees' perspectives, encouraged participation, and created trust-based relationships contributed positively to workplace motivation. In contrast, authoritarian and discriminatory managerial behaviors weakened employees' motivation and increased dissatisfaction.

Another important finding concerned the role of organizational belonging and job embeddedness. Employees who perceived themselves as valued members of the university demonstrated stronger loyalty and greater willingness to contribute to organizational goals. This suggests that universities should strengthen employees' emotional and professional attachment by promoting supportive organizational cultures and fostering interpersonal relationships.

The findings further revealed that workplace welfare and environmental conditions significantly influence employee motivation. Employees reported greater motivation when working in environments characterized by safety, order, cleanliness, respect, and social support. These findings indicate that improving physical and psychological workplace conditions can positively influence employee morale, motivation, and retention.

Overall, the study suggests that public universities should adopt comprehensive and human-centered motivational strategies. Universities need to move beyond traditional administrative approaches and establish systems that prioritize justice, participation, professional development, supportive leadership, and employee well-being. Such strategies can enhance motivation, strengthen organizational commitment, reduce turnover intentions, and ultimately improve organizational effectiveness and academic performance.

## References

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing Potential: Islamic Leadership's Influence on Employee Performance via Islamic Organizational Values, Organizational Culture and Work Motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165-190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Alshahrani, M. A., Yaqub, M. Z., Ali, M., Hakimi, I. E., & Salam, M. A. (2025). Could Entrepreneurial Leadership Promote Employees' IWB? The Roles of Intrinsic Motivation, Creative Self-Efficacy and Firms' Innovation Climate. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/ijis-08-2024-0211>
- Aman, S. (2025). The Leadership Styles and the Employees' Performance: An Investigation of Public Sector Organization by Considering Employee's Motivation, Behavior & Role of Training. *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(2), 166-172. <https://doi.org/10.55737/qjssh.vi-ii.25371>
- Appah, W. W. (2025). The Effects of Leadership Style on Employee Motivation and Satisfaction (Evidence From Selected Healthcare Institutions in Rivers State). *dbebj.com* /, 5(2). <https://doi.org/10.60089/dbebj.2025.5.2.04>
- Asayesh, M. H., & Parsakia, K. (2025). Paradoxical Timetable Therapy and Psychological Problems: Mechanisms of Change and Implications. *Mental Health and Lifestyle Journal*, 3(3), 1-21. <https://doi.org/10.61838/mhlj.3.3.11>
- Aslani, F., Ayat, M., Goharimehr, S., & Mohammadi, M. (2025). The effect of meaning in life on job performance with the mediating role of extrinsic and intrinsic motivation in employees of Isfahan Urban Railway Organization. *Quarterly Journal of Work Psychology*, 4(1), 9-20. <https://doi.org/10.30473/jpsy.2025.75139.1096>
- David, A., Addo, S. K., & Yornu, I. K. (2025). Analysing the Connection Between Motivation, Compensation, and Employee Job Satisfaction. *Dasjr*, 10(1), 01-31. <https://doi.org/10.4314/dasjr.v10i1.1>
- Guzman, R., Ayban, J. A. R., & Tan, K. E. (2025). Leadership Styles and Its Influence on Employee Motivation and Organizational Commitment in Academic Institutions. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(V), 5701-5732. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.905000440>
- Hotama, V. A. (2025). The Effect of Work-Life Balance, Self-Esteem, and Work Motivation, on Organizational Commitment of Gen Z Employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, IX(IV), 738-750. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90400055>
- Lee, S., & Anderson, M. (2025). How Perceived Independence Affects Life Satisfaction Through Motivation in Individuals with Acquired Disabilities. *KMAN Counseling & Psychology Nexus*, 3, 1-10. <https://journals.kmanpub.com/index.php/psychnexus/article/view/3948>

- Putri, A. (2025). The Effect of Motivation and Occupational Safety and Health (K3) on Performance Through Job Satisfaction as a Mediating Variable Among Employees of TM Systems International Trading (Shanghai) Co., Ltd., in Pelalawan Regency. *Enrichment Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(7), 3302-3317. <https://doi.org/10.55324/enrichment.v3i7.532>
- Rony, Z., Wijaya, I., Nababan, D., Julyanthry, J., Silalahi, M., Ganiem, L., Judijanto, L., Herman, H., & Saputra, N. (2024). Analyzing the Impact of Human Resources Competence and Work Motivation on Employee Performance: A Statistical Perspective. *Naturalspublishing. Com*. <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jsap/vol13/iss2/18/>
- Saeedi, J. a.-D., & Saeedi, E. (2025). Human Resource Development in the Hospitality Industry: The Impact of Motivational Systems on Employee Performance. Fourth International Congress on Management, Economics, Humanities, and Business Development,
- Setio, S. (2024). The Influence of Emotional Intelligence, Job Satisfaction, on Employee Performance With the Mediating Variable of Work Motivation. *The International Journal Of Business & Management*. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2023/v11/i10/bm2310-022>
- Setyono, H., Adawiyah, W. R., & Fitriani, S. (2024). Transformational Leadership and Consumer Citizenship Behavior on Employee Creativity: The Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 14(2), 256-270. <https://doi.org/10.12928/fokus.v14i2.10593>
- Sharma, R. (2024). Leadership Styles and Employee Motivation: A Comparative Study in the Modern Workplace. *J. Adv. Mgmt. Stu.*, 1(2), 1-6. <https://doi.org/10.36676/jams.v1.i2.7>
- Torres, J., Chen, D., & Peixoto, B. (2025). Locus of Control and Its Relationship with Motivation: Mediated by Grit. *Journal of Adolescent and Youth Psychological Studies (JAYPS)*. <https://doi.org/10.61838/>
- van Zyl, G., & Magau, M. D. (2024). Employee productivity spillovers generated by incentive schemes. *SA Journal of Human Resource Management; Vol 22 (2024)*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2240>
- Zaeni, N., Maryadi, M., Salim, M., & Kitta, S. (2024). The Relationship Between Employee Motivation, Creativity and Performance. *Paradoks Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(4), 466-480. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i4.991>
- Zulkifli, Z., Hamzah, H., Hamzah, Z., Arif, M., Hamsal, H., & Arsad, S. (2024). Motivation and Organizational Commitment on Loyalty and Islamic Banking Employee Performance. *Al-Intaj Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 10(2), 287. <https://doi.org/10.29300/aij.v10i2.4934>