

## شناسایی الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران پیرامون «انگیزش برای خلاقیت»

دکتر سیدمهدی شریفی<sup>✉</sup>، سعید قنبری\*، علی کردکتولی\*\*، کبری صمدی\*\*\*

### چکیده

انگیزش بر اساس الگوهای متعدد، از ارکان مهم خلاقیت به‌شمار می‌رود. پژوهش حاضر با توجه به این موضوع، به این پرسش پاسخ داده است که الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران پیرامون انگیزش برای خلاقیت کدام‌اند و در صورت وجود الگوهای ذهنی متفاوت، کدام یک اهمیت بیشتری دارند؟ برای پاسخ به این پرسش از روش کیو استفاده شده است و ۲۵ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند و هر یک، نمودار کیو را تکمیل کرده‌اند. داده‌های نمودارهای تکمیل شده برای شناخت ذهنیت‌ها وارد نرم‌افزار SPSS شدند و با انجام تحلیل عاملی بر روی داده‌ها و تشکیل آرایه‌های امتیازی عامل‌ها شناخته شدند. یافته‌ها نشان داد که ۷ عامل درباره موضوع پژوهش وجود دارد. این الگوی ذهنی حدود ۷۱ درصد، از ذهنیت مشارکت‌کنندگان را شکل می‌دهند. بر اساس نتایج، خبرنگاران خبرگزاری‌های داخلی، پویایی انگیزشی گسترده‌ای دارند و «هم‌افزایی انگیزشی» اصولی‌ترین راه انگیزش آنان است.

کلید واژه‌ها: خلاقیت، انگیزه، منابع انسانی خلاق، خبرگزاری‌ها، خبرنگار

✉ نویسنده مسئول: دکترای مدیریت منابع انسانی، استادیار دانشگاه تهران

Email: sharifee@ut.ac.ir

\* کارشناس ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه صداوسیما

\*\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت رسانه، دانشگاه تهران

DOI: 10.22082/CR.2020.106950.1826

پذیرش نهایی: ۹۸/۵/۲۳

تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۷

### مقدمه

خلاقیت به‌عنوان یک عامل مهم سازمانی در راستای واکنش به محیط متغیر و پویا شناخته شده است که انعطاف‌پذیری داخلی و تجدید حیات سازمان را امکان‌پذیر می‌سازد و بنابراین، ارتقای آن در سازمان ضرورت دارد (سیگالا<sup>۱</sup> و چالکی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵). در این بین، سازمان‌های رسانه‌ای که با افزایش هزینه‌ها، کاهش درآمدها (به‌خصوص از تبلیغات) و افزایش رقابت (در مقیاس جهانی) روبه‌رو شده‌اند، نیاز دارند با افزایش تمرکز بر خلاقیت، عبور از چالش‌ها، برند شدن در رقابت بازار و تقاضا را برای خود رقم بزنند (فلئو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). دویر<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) خلاقیت در صنایع رسانه‌ای را منبع ارزشمندی می‌داند که بدون به‌کارگیری سطح مشخصی از آن هیچ سازمان رسانه‌ای نمی‌تواند در تولیدهای خود موفق شود. اهمیت خلاقیت برای سازمان‌های رسانه‌ای در حدی است که از آن با عنوان «منبع استراتژیک» در سازمان‌های رسانه‌ای یاد می‌شود (رشیدی و ابری، ۱۳۸۹). کونگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای را به دی.ان.ای<sup>۶</sup> فعالیت‌های روزانه تشبیه کرده است و ارس<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) آن را در کنار تخیل و استعداد، از عناصر تشکیل‌دهنده محتوای رسانه‌ای موفق دانسته است. با این حال، خلاقیت چیزی نیست که خودبه‌خود رخ بدهد، بلکه این کارکنان سازمان هستند که موجب وقوع آن می‌شوند (استنبرگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۱۹۹۷)؛ جرجیس<sup>۹</sup> (۲۰۱۵) در همین زمینه ادعا می‌کند که آغاز شکل‌گیری فرایند خلاقیت در سازمان‌های رسانه‌ای، انگیزش کارکنان آنهاست؛ اگرچه به‌طور معمول، افراد خلاق یعنی کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای، دارای سطح بالایی از انگیزه هستند (شاو<sup>۱۰</sup> و هومان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳: ۱۲۶)، همان‌طور که آمابیل<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۸) می‌گوید استخدام افراد خلاق به‌گونه‌ای اثربخش، به‌تنهایی نمی‌تواند خلاقیت را به همراه داشته باشد؛ لازم است شرایط محیطی به شکلی تنظیم شود که موجب تحریک انگیزه به‌عنوان یک عنصر مهم در خلاقیت شود.

- |           |              |               |
|-----------|--------------|---------------|
| 1. Sigala | 2. Chalkiti  | 3. Flew       |
| 4. Dwyer  | 5. Kung      | 6. DNA        |
| 7. Arrese | 8. Sternberg | 9. Georgiades |
| 10. Shaw  | 11. Homan    | 12. Amabile   |

روشندل‌اربطانی و همکاران (۱۳۹۷) انگیزش کارکنان را نخستین مشکلی می‌دانند که سازمان‌های رسانه‌ای با آن روبه‌رو هستند، به این معنا که در عمل، سازمان‌های رسانه‌ای در صورت ناتوانی در انگیزش، در فرایند خلاقیت دچار مشکل می‌شوند. این مسئله در خبرگزاری‌ها نیز به‌عنوان رسانه‌های مادر (صلواتیان و مسعودی، ۱۳۹۵) دیده شده است. برای نمونه، مشاهده چند تن از پژوهشگران تحقیق در یکی از خبرگزاری‌های داخلی کشور نشان داد که عواملی چون قدرناشناسی مدیر مافوق، نبود تشویق‌های کلامی و مالی یا بی‌توجهی به نیروی تلاشگر خلاق، سبب شده است که خبرنگار حتی برای انتخاب یک تیتر خلاقانه خبری به‌عنوان مهم‌ترین عامل جلب توجه مخاطب، با گفتاری شبیه اینکه «برای چه وقت خودم را تلف کنم!» از انجام کار شانه خالی کند. درواقع، این مشاهده مستند نشان داده است که نیروهای خلاق خبرگزاری‌های داخلی به دلایل متنوع، انگیزه لازم را برای انجام فعالیت خود ندارند و درواقع، فرایند خلاقیت در این خبرگزاری‌ها با مشکل مواجه است؛ چنین مسئله‌ای سبب می‌شود که آنان در کارزار اقتصاد توجه دچار ضعف شوند و نتوانند توجه مخاطبان را به خود جلب کنند.

در هر حال، اگر خبرگزاری‌ها بخواهند خلاقیت لازم را در کارکنان خود ایجاد کنند، باید به ذهنیت آنان درباره مواردی که می‌تواند موجب انگیزش شود، توجه کنند چراکه پیژواک<sup>۱</sup> (۲۰۱۶: ۳)، رایان<sup>۲</sup> و دسی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) نگرش‌های خاص افراد را بر انگیزش مؤثر می‌دانند و این موضوع در پویایی انگیزشی افراد (رابینز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۴) ریشه دارد. با این حال، هم‌اکنون، مسئله پژوهش حاضر، فقدان شناخت درست از ذهنیت نیروهای خلاق خبرگزاری‌های داخلی، پیرامون عواملی است که می‌توان با آنها ایجاد انگیزه کرد تا این انگیزه موجب خلاقیت شود. بررسی ذهنیت‌ها به دو دلیل مهم حایز اهمیت است: نخست به دلیل «خلاقیت‌گشی» ناخواسته مدیران سازمان‌های خلاق و خبرگزاری‌ها به‌عنوان گونه‌ای از آن. همان‌طور که آمابیل (۱۹۸۸)

1. Pjesivac

2. Ryan

3. Deci

معتقد است؛ مدیران سازمان‌های خلاق تلاش می‌کنند تا از خلاقیت نیروهای خود حمایت کنند، اما در عمل آن را می‌کشند؛ شریفی و همکاران (۱۳۹۷) نیز در همین زمینه تأکید می‌کنند «کار با نیروهای خلاق مسائلی دارد که رعایت نکردن آن بیشتر به نابودی نیروی خلاقیت کارکنان، به‌عنوان جزء اصلی مهارت‌های آنان و نیز قابلیت‌های نوآوری در سازمان می‌انجامد»، به این ترتیب، به نظر می‌رسد؛ یکی از دلایل اصلی که موجب «خلاقیت‌گشی» می‌شود، نبود شناخت درست از ذهنیت‌های کارکنان در باب انگیزش است که به‌عنوان آغاز شکل‌گیری فرایند خلاقیت از آن نام برده می‌شود. دلیل دوم برای شناخت ذهنیت‌ها این است که با درکی درست از آنها می‌توان فرایند خلاقیت را در سازمان شکل داد و از ثمرات آن بهره لازم را برد. ازجمله این ثمرات آن است که با ارتقای عملکرد خلاقانه شخصی و گروهی می‌توان باعث عملکرد نوآورانه سازمان شد (هرست<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹ و شین<sup>۲</sup> و ژو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷)؛ بنابراین، دستاوردهای پژوهش حاضر می‌تواند گامی در راه کمک به مدیران سازمان‌های خبرگزاری داخلی برای ایجاد انگیزه و به‌تبع آن، افزایش خلاقیت در نیروهای خلاق یا خبرنگاران باشد. با عنایت به آنچه گذشت، پرسش اساسی پژوهش حاضر، این است که الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران پیرامون انگیزش برای خلاقیت کدام‌اند و در صورت وجود الگوهای ذهنی متفاوت، کدام یک اهمیت بیشتری دارد؟

### پیشینه پژوهش

عسگری آزاد (۱۳۹۲) در پایان‌نامه‌ای خود با مطالعه بر روی ۱۱۰ تن از روزنامه‌نگاران سه روزنامه غیردولتی، به این نتیجه رسید که به ترتیب، نیازهای تعلق اجتماعی، احترام، خودشکوفایی و امنیت از اهمیت بیشتری برای روزنامه‌نگاران برخوردار هستند. همچنین شفیعی مزرعه نو (۱۳۹۲) در پایان‌نامه‌ای با عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان صداوسیما مرکز یزد» تعداد ۹۰ نفر از کارکنان

1. Hirst

2. Shin

3. Zhou

صداوسیما مرکز یزد را مورد مطالعه قرار داد و به این نتیجه رسید که بین عوامل رفاهی و انگیزه شغلی، رابطه معناداری وجود ندارد؛ این در حالی است که یافته‌های وی، رابطه مثبت معنادار بین عوامل روانی و انگیزش شغلی را نشان می‌دهد.

پژوهش روش‌اندل ارتباطی و همکاران (۱۳۹۶) نیز عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطی و رسانه‌های دولتی را با استفاده از روش‌های دلفی و مدل‌یابی ساختاری مورد بررسی قرار داده است. در این پژوهش، نتیجه گرفته می‌شود که (۱) باید به کارمندان در راستای توسعه اهداف سازمان پاداش داده شود، (۲) تناسب در پرداخت حقوق کارکنان برقرار باشد، (۳) تسهیلات سازمانی میان کارکنان به‌طور مناسب توزیع شود، (۴) حس اعتماد به نفس کارکنان ارتقا داده شود، (۵) کارکنان در حل مسئله مشارکت داده شوند و (۶) یادگیری تیمی، تعامل تیمی و نحوه تفکر سیستمی تقویت شود. شریفی و همکاران (۱۳۹۶) با ارائه مدل طراحی حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده ضمن معرفی انواع کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای ترتیبات و اقدامات متناسب با هر یک از گروه‌های دانشی را معرفی کرده‌اند. این ترتیبات و اقدامات در مواردی مربوط به مسائل انگیزه‌بخش است؛ برای مثال، آنان برای فن‌سالاران به‌عنوان یک گروه از انواع کارکنان دانشی توجه به عوامل و محرک‌های درونی شغل را مناسب دیده‌اند.

پژوهش آبه<sup>۱</sup> و ان‌وکوو<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) رابطه بین انگیزش و بهره‌وری کارکنان را در شرکت رادیویی نیجریه مورد بررسی قرار می‌دهند. یافته‌های آنان حاکی از آن است که بین انگیزش و بهره‌وری رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. در این مطالعه توصیه می‌شود که تکنیک‌های انگیزشی متناسب با نیازهای نیروی کار ارائه شود. لیو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مقاله‌ای با عنوان «مکانیسم انگیزشی کارکنان خلاق» به بررسی سه مقوله انگیزه درونی، انگیزش اجتماعی و خودکارآمدی خلاق پرداخته‌اند و هر سه مقوله را دارای قدرت پیش‌بینی خلاقیت دانسته‌اند.

1. Abah

2. Nwokwu

3. Liu

همچنین اِسوینگا ان<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان «رازهای گوگل در انگیزش موفقیت‌آمیز کارکنان» به بررسی مقایسه‌ای روش‌های انگیزش در گوگل و روش‌های سنتی پرداخته است. او در این مقاله تأکید می‌کند که همچنان، سلسله‌مراتب نیازهای مازلو<sup>۲</sup>، برای انگیزه کارکنان قابل اجراست و گوگل از روش‌های جدید برای برآورده کردن این نیازها استفاده می‌کند.

با توجه به پژوهش‌های مرور شده در این بخش، تفاوت پژوهش حاضر با پیشینه مروری، در درک ذهنیت خود کارکنان خلاق خبرگزاری‌ها درباره آن دسته از عوامل انگیزشی است که موجب ترغیب آنان به مشارکت خلاقانه می‌شود. درک ذهنیت‌ها می‌تواند ما را به الگوهایی ذهنی برساند که بر اساس آنها می‌توان مدل‌های پویای انگیزشی کارکنان خلاق خبرگزاری‌ها را تعریف کرد و شناخت دقیق‌تری از نیازهای هر یک از الگوها به دست آورد. البته در پژوهش حاضر، به دنبال رسیدن به مدل‌های پویا نیستیم و صرفاً الگوهای اساسی ذهنی را تبیین خواهیم کرد، بر همین اساس، زمینه‌ای را فراهم می‌آوریم که بر مبنای آن بتوان نسبت به ذهنیت‌های کارکنان در خصوص انگیزش فهم درستی داشت.

### چارچوب مفهومی

در پژوهش‌های کیفی، از چارچوب مفهومی برای سامان دادن به پرسش‌های پژوهش و افزایش حساسیت نظری پژوهشگران استفاده می‌شود. چارچوب مفهومی شامل مجموعه مفاهیم به هم مرتبطی است که بر مفاهیم و موضوعات عمده مورد مطالعه تمرکز دارد و آنها را تحت یک نظام منسجم و مرتبط معنایی به یکدیگر پیوند می‌دهد (ماکسول<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر نیز مفاهیم مرتبط با موضوع پژوهش در این بخش مرور می‌شوند.

### ۱. مفهوم خلاقیت

امروزه پژوهش‌های متنوعی در حوزه خلاقیت در سازمان‌ها انجام شده‌اند (فیشر<sup>۴</sup> و

1. Essounga N

2. Maslow

3. Maxwell

4. Fischer

همکاران، ۲۰۱۹؛ آدیل<sup>۱</sup> و حمید<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹ و دوا<sup>۳</sup> و اُپکی<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹) که تمامی آنها، خلاقیت را به‌عنوان یک منبع ارزشمند سازمانی پذیرفته‌اند؛ با این حال، همچنان تعریف واحدی از خلاقیت وجود ندارد؛ خلاقیت به‌عنوان «تولید ایده اصیل و مفید» (کاسراسکاس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶ نقل از آمابیل، ۱۹۸۸)، خلاقیت به‌عنوان «ایجاد چیزی جدید، منحصربه‌فرد، مناسب و مفید با نتیجه حل یک مشکل» (نظری و شهدادنژاد، ۲۰۱۱) و خلاقیت به‌عنوان «نوآوری تازه و مفید در مورد ایده‌های مربوط به محصولات، فرایندها و خدمات» (ژو و شاللی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۱) از جمله تعریف‌های مرتبط با این مفهوم‌اند اما همان‌گونه که هِنسی<sup>۷</sup> و آمابیل (۲۰۰۹) تأکید دارند، این تعاریف، تنها آرایشی آشفته از رویکردهای نظم‌دهنده به خلاقیت برای درک بهتر آن هستند.

استنبرگ (۲۰۱۲) خلاقیت را به‌عنوان «عادت» تعریف کرده است؛ او تأکید دارد؛ خلاقیت یک شیوه زندگی است که برخی از آن به‌طور منظم بهره می‌برند، بنابراین، می‌توان گفت؛ خلاقیت همان‌گونه که لومب<sup>۸</sup> (۱۹۹۹) می‌گوید، مفهومی تک‌وجهی نیست و توانایی‌های چندبعدی شناختی و هیجانی عامل پیدایش آن است. در این مطالعه، پژوهشگران با پذیرفتن مفهوم خلاقیت به‌عنوان یک پدیده چندوجهی، به تأسی از گلیفورد<sup>۹</sup> (۱۹۷۵) آن را متشکل از ۴ مؤلفه سیالی (توانایی ارائه راه‌حل‌های گوناگون)، بسط (توانایی برنامه‌ریزی و سازماندهی در اجرای امور مختلف)، ابتکار (دور شدن از مسائل واضح و معمولی) و انعطاف‌پذیری (ایجاد الگوی جدید تفکر و متکی نبودن به الگوهای موجود) می‌دانند؛ درواقع، خلاقیت برآیندی از این ۴ مؤلفه است که موجب می‌شوند در نهایت، ایده‌هایی با قابلیت جدید بودن، معمولی نبودن و داشتن توان حل مسئله شکل بگیرند که می‌توان از آنها به‌عنوان یک ایده خلاقانه بهره گرفت.

- 
- |              |                |             |
|--------------|----------------|-------------|
| 1. Adil      | 2. Hamid       | 3. Duah     |
| 4. Opoku     | 5. Kačerauskas | 6. Shalley  |
| 7. Hennessey | 8. Lumb        | 9. Guilford |

## ۲. مفهوم انگیزش

مانولوپولوس<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) انگیزش را، وجود یا ایجاد حالت کشش و رغبتی می‌داند که فرد را به انجام عمل خاصی وادار می‌کند. بوچانان<sup>۲</sup> و هوزنسکی<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) انگیزش را به‌عنوان فرایند تصمیم‌گیری شناختی تعریف کرده‌اند که از طریق آن، رفتارها، هدایت، تقویت و حفظ می‌شوند؛ پژوهشگران نیز در این مطالعه، تعریف اخیر را به‌عنوان تعریفی قابل قبول از انگیزش مدنظر قرار داده‌اند و معتقدند که انگیزش در محیط خلأ شکل نمی‌گیرد، زیرا انگیزش، نتیجه رابطه متقابل یا تعامل فرد با موقعیت یا وضعیتی است که در آن قرار دارد و پویایی انگیزشی افراد متفاوت از یکدیگر است (رایبزنز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۴: ۳۲۵). پویایی انگیزشی را می‌توان بر مبنای رابطه انگیزه و کمبود نیاز مورد بحث قرار داد، چراکه انگیزه با کمبود نیاز آغاز می‌شود (آبه و ان‌ووکوو؛ ۲۰۱۶)، بنابراین، هنگامی که شدت کمبود یک نیاز زیاد است، انگیزش در راستای رفع آن کمبود، رضایت لازم را در صاحب نیاز ایجاد می‌کند و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. برخی از صاحب‌نظران، هرگونه غفلت از انگیزش را مایه کاهش اثربخشی و بهره‌وری سازمان دانسته‌اند (اسکیمپ - آرتل<sup>۴</sup> و تپنسه<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). انگیزش در سازمان‌ها بر اثر عوامل درونی و بیرونی متعددی ایجاد می‌شود؛ درآمد، طراحی شغل، مداخله در تصمیم‌گیری، رهبری درست، به رسمیت شناختن، امنیت شغلی به معنای اطمینان درک شده یک فرد از رابطه مداوم با کار خود (آشفورده<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۸۹)، حس موفقیت، روابط مناسب در گروه، عدالت، محیط کاری مناسب و ارتقا (جانروس<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴ و آبه و ان‌ووکوو؛ ۲۰۱۶) از جمله این عوامل هستند؛ برای ایجاد انگیزش در کارکنان سازمان‌های رسانه‌ای نیز روش‌های ارتباطی و همکاران (۱۳۹۷) معتقدند که باید فارغ از سن و سال و تجربه کاری، به پایه‌ریزی اهداف گروهی و ایجاد فرصت‌های جدید شغلی، پرداخت پاداش حرفه‌ای و ترفیع متناسب با تلاش کارکنان اقدام کرد.

1. Manolopoulos

2. Buchana

3. Huezynski

4. Skemp-Arlt

5. Toupence

6. Ashford

7. Janerose



### ۳. الگوهای خلاقیت آمابیل؛ الگوهایی با تأکید بر انگیزش

در خصوص موضوع خلاقیت در سازمان، الگوی آمابیل (۱۹۸۸) یکی از مدل‌های شناخته‌شده‌ای به شمار می‌رود که بر اساس ادعای خود او ۴۰۰۰ هزار بار مورد استناد قرار گرفته است (آمابیل و پرات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). آمابیل (۱۹۸۸) خلاقیت در سازمان‌ها را متشکل از ۳ جزء مهم انگیزه درونی، مهارت‌های تفکر خلاقانه و دامنه دانش و مهارت دانسته و در سال ۲۰۱۶ نیز در الگوی دیگری بر انگیزش بیرونی تأکید کرده است (آمابیل و پرات، ۲۰۱۶). بر اساس نظر دویر (۲۰۱۶) آمابیل در الگوی خود بر بعد انگیزش تأکید بسیاری دارد و این موضوع از اهمیت انگیزه به‌عنوان «قلب رفتار سازمانی» (گاگن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴: ۴۱۴) قابل تحلیل است. از آنجا که در این پژوهش نیز تأکید بر مقوله انگیزش در حوزه خلاقیت بوده است، صرفاً درباره این بعد از الگوهای آمابیل بحث می‌شود.

انگیزه جهت، شدت و پایداری رفتارهای عملکرد را هدایت می‌کند و دارای دو بعد درونی و بیرونی است (دسی و همکاران، ۲۰۱۷). بعد درونی بر این نکته تأکید دارد که کارکنان وظایف خود را صرفاً به دلیل رضایت و علاقه انجام می‌دهند (آمابیل و پرات، ۲۰۱۶) اما در نقطه مقابل، بعد بیرونی بر این نکته تأکید می‌کند که درگیری<sup>۳</sup> زمانی شکل می‌گیرد که ملاحظات مادی و اجتماعی مورد انتظار هستند (فیشر و همکاران، ۲۰۱۹). با این حال، آنچه روند پژوهش‌های مرتبط با انگیزش برای خلاقیت نشان می‌دهد، این است که موضوع انگیزش درونی و انگیزش بیرونی، دو قطب پژوهشی را در این زمینه شکل داده‌اند؛ به طوری که برخی، اثر انگیزش بیرونی را بر خلاقیت منفی دیده‌اند و عده‌ای دیگر آن را ضروری دانسته‌اند. برخی نیز با ارائه مفهوم «هم‌افزایی انگیزشی» (آمابیل و همکاران، ۱۹۸۶؛ آمابیل و پرات، ۲۰۱۶ و هنسی و همکاران، ۱۹۸۹) بر هر دو بعد انگیزش تأکید داشته‌اند.

طبق ادعای فیشر و همکاران (۲۰۱۹) در طول سه دهه گذشته، همواره بعد انگیزه درونی در خلاقیت به‌عنوان موضوعی برجسته مورد بحث بوده است و به انگیزش

بیرونی توجه کمتری شده است. مدافعان «انگیزش درونی برای خلاقیت»، هر نوع انگیزش بیرونی را مانع خلاقیت می‌بینند. آمابیل می‌گوید: «زمانی که فرد احساس کند عامل انگیزش درونی کارکنان سازمان برای انجام کار، در درجه اول، علاقه، رضایت و چالش‌های درونی خود اوست، نه فشارهای خارجی، جز خلاق‌ترین مردم خواهد شد» (آمابیل، ۱۹۹۶: ۷۹). شین و همکاران (۲۰۱۹: ۳) با ذکر دو دلیل: (۱) تأثیر انگیزش درونی بر عملکرد کارکنان فارغ از انگیزش بیرونی و (۲) اثرگذاری عوامل موقعیتی و زمینه‌ای بر انگیزه درونی، انگیزش درونی را مهم‌تر از انگیزش بیرونی دانسته‌اند. صاحب‌نظران و پژوهشگران داخلی نیز با بررسی تأثیر انگیزش درونی بر خلاقیت از ایده آمابیل دفاع کرده‌اند. برای مثال، مقیمی (۱۳۹۵: ۲۴۸)، البرزی و رضویه (۱۳۹۳) انگیزش بیرونی را عاملی منفی برای خلاقیت دانسته‌اند. برخی مطالعات در حوزه روزنامه‌نگاری نیز نشان می‌دهد که عوامل انگیزش درونی، نقش مهم‌تری نسبت به عوامل انگیزش بیرونی بازی می‌کنند (اسکات<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴ و بارت<sup>۲</sup>، ۱۹۸۴). در مجموع، می‌توان گفت که از نظر پژوهشگران مطالعه حاضر، پایه استنادی کسانی که انگیزش بیرونی را مانع خلاقیت می‌بینند، بر نظریه ارزشیابی شناختی در حوزه انگیزش استوار است. رایبیز می‌گوید: «در این نظریه چنین استدلال می‌شود که اگر سازمان‌ها از پاداش بیرونی به‌عنوان جبران عملکردهای برتر استفاده کنند، پاداش‌های درونی (که منشأ آنها افرادی هستند که کارهای مورد علاقه خود را انجام می‌دهند) کاهش می‌یابد» (رایبیز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۴: ۳۴۲).

در نقطه مقابل، پژوهشگرانی همچون دسی و همکاران (۲۰۱۷)، فیشر و همکاران (۲۰۱۹) و حتی آمابیل و پرات (۲۰۱۶)، کرمی‌شعار و همکاران (۱۳۹۶: ۱۹) به این نتیجه رسیده‌اند که نمی‌توان از انگیزش بیرونی برای خلاقیت چشم‌پوشی کرد. استنبرگ (۲۰۱۲) در خصوص انگیزش بیرونی مدعی شده است: یک فرد ممکن است تمامی منابع درونی نیازمند تفکر خلاق را داشته باشد، اما بدون محیط حمایت‌کننده، خلاقیت او

هیچ‌گاه نمایان نشود. کرمی شعار و همکاران (۱۳۹۶: ۳) نیز درباره نقش انگیزش بیرونی در خلاقیت گفته‌اند: «مطابق اصل افزایش انگیزش درونی و بیرونی، سطح انگیزش اولیه، نوع انگیزش بیرونی و زمان ارائه انگیزش بیرونی، بر آغاز، ادامه و پایان چرخه خلاقیت نقش دارند». همچنین آمایل و پرات (۲۰۱۶) در الگوی دینامیک خلاقیت و نوآوری، انگیزش بیرونی را دارای اثر افزایشی بر انگیزش درونی و در نتیجه، خلاقیت دانسته‌اند. پژوهش‌ها در زمینه روزنامه‌نگاری نشان داده است که انگیزش بیرونی در خلاقیت خبرنگاران مؤثر است (اسکات، ۲۰۱۴).

انگیزش بیرونی با کلید واژه پاداش شناخته می‌شود و بر همین مبنا، اکثر پژوهش‌ها حول همین کلید واژه، انگیزش بیرونی را بررسی کرده‌اند. در این زمینه شالی و همکاران (۲۰۰۴) با اشاره به نتایج پژوهشی دیگر، به ارتباط مثبت بین میزان تشویق کارکنان از سوی مدیران و خلاقیت آنان اشاره کرده‌اند و تأثیر مثبت پاداش‌ها بر خلاقیت کارکنان را در یافته‌های مطالعه آیزنبرگ<sup>۱</sup> و آرملی<sup>۲</sup> مورد توجه قرار داده‌اند. فیشر و همکاران (۲۰۱۹) پاداش را به دو نوع پاداش معاملاتی<sup>۳</sup> و رابطه‌ای<sup>۴</sup> تقسیم‌بندی کرده‌اند. پاداش معاملاتی، پاداشی ملموس است که به‌طور عمد، جنبه و شکل مالی دارد. دسی و رایان (۲۰۱۴) دریافته‌اند که پاداش‌های مالی و پولی، عملکرد کلی را افزایش می‌دهند و خلاقیت را تقویت می‌کنند. با این حال پاداش رابطه‌ای، ناملموس و فراتر از ملاحظات مادی است و به عقیده آرمسترانگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۰) نیاز به رفتار مدیریتی و ایجاد روابط ارزشمند دارد. در مجموع، از نظر نگارندگان، تأثیر انگیزش بیرونی بر خلاقیت را می‌توان با استفاده از نظریه تقویت رفتار توجیه کرد. در نظریه تقویت رفتار، تأکید می‌شود؛ این عوامل تقویت‌کننده هستند که رفتار را کنترل می‌کنند (رابینز، ترجمه پارسایان و اعرابی، ۱۳۹۴: ۳۴۸). در واقع، بر مبنای این نظریه باید گفت؛ عاملی چون پاداش‌های مالی می‌تواند در تقویت مشارکت خلاقانه مؤثر باشد.

---

1. Eiesenberger      2. Armel      3. Transactional  
4. relational      5. Armstrong

همان‌طور که گفته شد، علاوه بر دو قطب موافق و مخالف در حوزه انگیزش، گروهی دیگر، برآیند این دو را عامل مهمی در انگیزش دانسته و از هم‌افزایی انگیزشی نام برده‌اند. در همین زمینه، فیشر و همکاران (۲۰۱۹) با بررسی فرضیاتی در مورد اثر انگیزش درونی و بیرونی بر خلاقیت به این نکته دست‌یافته‌اند که پاداش‌های ارتباطی با انگیزه درونی برای خلاقیت می‌توانند هم‌افزایی داشته باشند. پژوهش‌های حوزه روزنامه‌نگاری نیز بر آن دسته از عوامل انگیزشی تأکید دارند که هر دو بعد را پوشش می‌دهد. نمونه‌ای از این پژوهش‌ها را جانروس (۲۰۱۴) انجام داده که راهبردهای انگیزشی در روزنامه‌نگاری را شامل تحکیم روابط مثبت، وجود تنبیه مؤثر برای موضوعات مهم و رقابتی، رفتار متعادل با همه افراد فارغ از سن و جنسیت آنان، امنیت شغلی، ایجاد اهداف تیمی، سازماندهی محل کار، مزایای عملکرد حرفه‌ای، ارتقا، پرداخت مالی مناسب و شرایط کاری خوب، می‌داند؛ راهبردهایی که بیانگر هر دو بعد انگیزشی است.

به‌طور کلی مرور پژوهشگران بر پیشینه و ادبیات موضوع نشان داد که انگیزش درونی و بیرونی، نقش اثرگذاری در خلاقیت دارد و پژوهش‌هایی که مدافع هر یک از این ابعاد هستند، به‌طور گسترده انجام شده‌اند با این حال، با وجود آنکه هنوز جدال انگیزش درونی و بیرونی پایان نیافته، هم‌افزایی انگیزشی، رویکرد دقیق‌تری از نظر پژوهشگران این مطالعه به مقوله انگیزش برای خلاقیت است؛ پژوهشگران بر مبنای حساسیت نظری به وجود آمده در قالب چارچوب مفهومی مرور شده در بخش فضای گفتمان این پژوهش که توضیح آن در بخش روش آمده است، به دنبال عبارات و گویه‌های جامعی خواهند بود که هر دو بعد انگیزشی را در برگیرد تا به طرز دقیق‌تری بتوان ذهنیت‌های اشخاص مشارکت‌کننده در پژوهش را در خصوص «انگیزش برای خلاقیت» شناخت.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف، پژوهشی اکتشافی محسوب می‌شود که با استفاده از

روش کیو به‌عنوان یک روش ترکیبی انجام شده است. روش کیو فنی است که پژوهشگر را در شناسایی عقاید و ادراکات افراد؛ همچنین دسته‌بندی گروه‌های آنان بر اساس ادراکاتشان یاری می‌دهد (مک‌کنون<sup>۱</sup> و توماس<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). وان‌اکسل<sup>۳</sup> و دی‌گراف<sup>۴</sup> مزیت روش کیو را مطالعه سامان‌مند ذهنیت‌ها و اعتقادات افراد در مورد یک موضوع می‌دانند. مراحل اجرای یک پژوهش با روش کیو به شرح شکل ۱ تقسیم‌بندی شده است.

شکل ۱. مراحل فرایند اجرای یک پژوهش با روش کیو (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۲۶)



گام نخست در تعیین روش پژوهش کیو، تعیین موضوع پژوهش است؛ موضوع پژوهش در مطالعه کیو باید به‌گونه‌ای باشد که عقاید مختلف در مورد آن وجود داشته باشد (خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶: ۳۲)؛ موضوع پژوهش حاضر نیز بر همین مبنا انتخاب شده است، به‌طوری‌که دیدگاه‌های مختلفی نسبت به آن وجود دارد. گام دوم در مطالعه کیو، مرور ادبیات موضوع و مراجعه به منابع مختلف به‌منظور رسیدن به فضای گفتمان است. در این پژوهش نیز در این گام، مرور جامعی بر منابع متعدد صورت گرفته و به‌منظور عمق بخشیدن به داده‌ها با ۹ تن از افراد آشنا در حوزه خبرگزاری‌ها و مطبوعات که مشخصات آنان در جدول ۱ آمده، مصاحبه عمیق شده است.

1. McKeown
2. Thomas
3. Van Exel
4. De Graaf

**جدول ۱. اسامی مصاحبه‌شوندگان برای رسیدن به فضای گفتمان**

ردیف	مشخصات مصاحبه‌شوندگان	ردیف	مشخصات مصاحبه‌شوندگان
۱	سردبیر خبرگزاری تسنیم	۶	خبرنگار خبرگزاری آنا
۲	سردبیر خبرگزاری تسنیم	۷	خبرنگار خبرگزاری مهر
۳	دبیر سابق خبرگزاری تسنیم	۸	خبرنگار روزنامه همشهری
۴	سردبیر خبرگزاری مهر	۹	خبرنگار روزنامه وطن امروز
۵	خبرنگار خبرگزاری فارس		

در گام سوم باید ارزیابی و جمع‌بندی فضای گفتمان صورت می‌گرفت؛ به عقیده براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) فضای گفتمان شامل گفت‌وگوها، تفاسیر، عکس‌ها، فیلم‌ها، نقاشی‌ها، متن‌ها، قطعات موسیقی و به‌طور کلی، هر چیزی است که با موضوع پژوهش مرتبط باشد. با توجه به مرور ادبیات و مصاحبه‌های انجام شده در این مطالعه ۸۷ عبارت در قالب فضای گفتمان پژوهش جای گرفت. گام بعدی انتخاب نمونه کیو بود؛ مک‌کئون و توماس (۲۰۱۳: ۲۷-۲۶) بین ۳۰ تا ۱۰۰ عبارت را برای نمونه کیو پیشنهاد کرده‌اند. در نهایت، پژوهشگران عبارات کم ارتباط با موضوع و عبارات مشابه یا تکراری در فضای گفتمان را حذف کردند و به این ترتیب، نمونه‌ای با ۳۷ عبارت که ابعاد مختلف فضای گفتمان را نشان می‌داد، تشکیل شد. عبارات تشکیل‌دهنده این نمونه کیو که از نوع نمونه کیو بی ساختار است، در جدول ۲ آمده است.

**جدول ۲. عبارات نمونه کیو**

وظایف زیاد یک خبرنگار و پاسخگویی او در برابر موقعیت شغلی عامل بی‌انگیزگی می‌شود.	ارزیابی کار بر مبنای مچ‌گیری انگیزه‌گش است.
اتخاذ شیوه نادرست در نحوه پرداخت پاداش و کارانه موجب بی‌انگیزگی می‌شود.	ارزیابی مکانیکی (کمی) باعث بی‌انگیزگی می‌شود.
بی‌تفاوتی مدیران نسبت به خلاقیت عاملی برای بی‌انگیزگی محسوب می‌شود.	ارزیابی کار فرهنگی دشوار است؛ با این حال توجه نکردن به کیفیت موجب بی‌انگیزگی می‌شود.

ادامه جدول ۲

فقدان ذهنیت متمایز بودن سازمان‌های رسانه‌ای از سایر سازمان‌ها، موجب بی‌انگیزی می‌شود.	یکی از عوامل بی‌انگیزی خبرنگاران، اولویت دادن به روابط به‌جای ضوابط است (برای مثال، گرایش حزبی و سیاسی ملاک انتصاب‌های سازمانی قرار می‌گیرد/ انتصاب‌های بر اساس شایستگی نیست).
غیرقابل دسترس بودن مدیران خبرگزاری‌ها و روابط غیر صمیمانه میان خبرنگاران و مدیران موجب بی‌انگیزی می‌شود.	سرعت انتشار اخبار میزان خلاقیت خبرنگاران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد (دیر یا زود منتشر شدن اخبار هر دو مدنظر است).
امنیت شغلی پایین خبرنگاران موجب بی‌انگیزی می‌شود.	ساعات کار طولانی مدت موجب از بین رفتن انگیزه می‌شود.
دشوار بودن جابه‌جایی از یک بخش به بخش دیگر موجب بی‌انگیزی می‌شود (برای مثال، نبود چرخش شغلی).	بهره‌مند نبودن از خدمات رفاهی و مالی مناسب موجب بی‌انگیزی می‌شود.
مدیرانی که تنها منفعت خود را دنبال می‌کنند، موجب بی‌انگیزی خبرنگاران می‌شوند.	شهرت نیافتن خبرنگاران به دلیل انتشار داده‌های خام موجب بی‌انگیزی می‌شود (برای مثال، نبردن نامی از خبرنگار در ذیل خبر و گزارش).
خبرنگار محور نبودن خبرگزاری‌ها موجب بی‌انگیزی است (تعریف نشدن خبرنگار به‌عنوان هسته خبرگزاری).	گسترش روحیه کارمندی و روزمرگی در خبرنگاران موجب بی‌انگیزی می‌شود.
تبعیض‌های جنسیتی موجب بی‌انگیزی خبرگزاری‌ها می‌شود.	برخوردار نبودن مدیران میانی و ارشد از تجربه تخصصی و حرفه‌ای در سوژه‌یابی و عملیات روانی اتاق خبر موجب بی‌انگیزی می‌شود.
نبود سیستم‌های ارزیابی شایستگی از جمله عوامل بی‌انگیزی است.	نبود مراکز آموزشی ضمن خدمت عاملی برای حبس خلاقیت‌ها و انگیزه‌هاست.
توجه نکردن به خبرنگاری که در کار خود از فناوری‌های جدید استفاده می‌کند، موجب بی‌انگیزی می‌شود.	خبرنگاران خود را در خلق سوژه شریک نمی‌دانند و همین سبب بی‌انگیزی آنان است.

ادامه جدول ۲

یک عامل بی‌انگیزگی آن است که به ازای ایده‌های خلاقانه خبرنگاران تشویقی به آنان اعطا نمی‌شود.	نحوه مالکیت رسانه‌ها (برای مثال، مالکیت دولتی) و وابستگی‌های آنها موجب بی‌انگیزگی می‌شود.
بی‌توجهی مدیران به خروجی‌های خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی است (برای مثال، به ازای ضریب نفوذ خبر در افکار عمومی، تشویقی صورت نمی‌گیرد همچنان که جریان‌سازی‌های خبر یک خبرنگار را مدنظر قرار نمی‌دهند).	ترس از مخدوش شدن اعتبار سازمان خبری باعث بی‌انگیزگی خبرنگاران می‌شود چراکه خبرنگاران مسئول همه کارهای خود هستند.
بی‌احترامی به خبرنگاران و مورد هجمه قرار دادن شخصیت موجب بی‌انگیزگی می‌شود.	با همه موضوعات در سطوح مختلف به لحاظ پاداش و دستمزد، برخورد یکسان می‌شود به عبارتی، سنجیده نشدن سختی خبر و موضوع آن، بی‌انگیزگی خبرنگاران را رقم می‌زند.
هماهنگ نبودن باورهای فرد با سازمان سبب بی‌انگیزگی می‌شود.	از بالا به پایین نگاه کردن به خبرنگار موجب بی‌انگیزگی می‌شود (برای مثال، به چشم کارگر دیدن او).
یکی از عوامل بی‌انگیزگی، نبود برنامه برای حفظ ارزش‌ها و آرمان‌های افراد است.	وجود ممیزی‌های بدون منطق و سلیقه‌ای موجب بی‌انگیزگی می‌شود.
نبود مشارکت جمعی و هم‌افزایی در سازمان خبرگزاری از عوامل بی‌انگیزگی است.	حمایت نکردن از خبرنگاران در مسائل حقوقی موجب بی‌انگیزگی می‌شود.
نبود تناسب بین وظایف شغلی و تخصص خبرنگاران، از جمله عوامل بی‌انگیزگی است.	

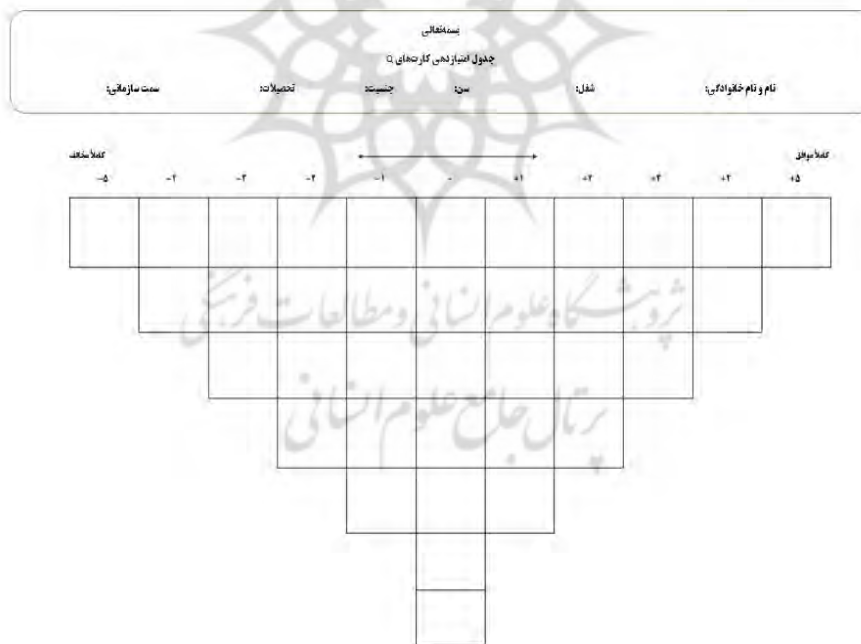
در گام بعد، ابتدا ادبیات کارت‌ها از سوی پژوهشگران، بازبینی و پس از اصلاح جزئی، به صورت کاملاً تصادفی، هر یک از آنها به روی یک برگه مقوایی به اندازه ۳\*۵ نوشته شد، به طوری که در نهایت ۳۷ کارت با اندازه گفته شده وجود داشت که دسته کیو پژوهش حاضر را تشکیل می‌داد. در مرحله انتخاب مشارکت‌کنندگان، لازم بود افرادی از میان اهالی گفتمان به عنوان نمونه افراد برای مشارکت در مطالعه کیو و مرتب‌سازی آن انتخاب شوند، با استناد به دانایی فرد و همکاران (۱۳۹۲: ۵۹) در این پژوهش نیز از روش



## شناسایی الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران ... ❖ ۲۵

نمونه‌گیری هدفمند برای انتخاب مشارکت‌کنندگان بهره‌برده شد. تعداد مشارکت‌کنندگان که باید کمتر از تعداد عبارات کیو باشد (یاسینی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۰)، ۲۵ نفر بود که بر اساس ویژگی‌هایی نظیر فعالیت در خبرگزاری، حضور در بخش‌های مختلف خبرگزاری‌ها و شناخت ساختار کاری خبرگزاری‌ها انتخاب شدند. از این تعداد ۱۶ نفر را مردان و ۹ نفر را زنان تشکیل می‌دادند؛ ۱۰ تن از مشارکت‌کنندگان، دارای مدرک کارشناسی و ۱۵ تن دیگر، دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند، همچنین ۳ نفر در بازه سنی ۱۸ تا ۲۲ سال، ۱۱ نفر در بازه سنی ۲۳ تا ۲۷ سال، ۷ نفر در بازه سنی ۲۸ تا ۳۲ سال، ۳ نفر در بازه سنی ۳۲ تا ۳۶ سال و یک نفر در بازه سنی ۳۷ سال به بالا قرار داشتند. گام بعدی، مرتب‌سازی نمونه کیو بود؛ در پژوهش حاضر، برای مرتب‌سازی نمونه کیو از یک نمودار (شکل ۲) با توزیع شبه نرمال استفاده شده است.

شکل ۲. نمودار شبه نرمال تحقیق برای توزیع اجباری کارت‌های کیو



بر این اساس مشارکت‌کنندگان، ناچار از توزیع اجباری کارت‌ها بر روی نمودار بودند؛ در این گام مشارکت‌کنندگان باید به صورت اجباری، میزان موافقت و مخالفت خود را در مورد هر کارت بین بازه +۵ تا -۵ مشخص می‌کردند. توزیع اجباری این امکان را فراهم می‌کرد که مشارکت‌کنندگان دقت و توجه بیشتری را مصروف توزیع کارت‌ها کنند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶: ۵۶). پس از مرحله مرتب‌سازی، نوبت به گام نهایی یعنی تحلیل آماری داده‌ها رسید. در این گام، پژوهشگران داده‌های به دست آمده را مرتب‌سازی و وارد نرم‌افزار SPSS کردند. برای شناخت عامل‌ها ابتدا از تحلیل عاملی در نرم‌افزار بهره گرفته شد. در فرایند تحلیل عاملی با استفاده از روش تحلیل مؤلفه‌های اصلی و بر اساس معیار کایزر - گاتمن و نمودار سنگریزه، عامل‌ها شناسایی شدند و پس از طی فرایند تحلیل عاملی، برای تفسیر عامل‌ها، امتیازهای عاملی، استخراج و در نهایت، آرایه‌های عاملی تشکیل شد تا تفسیر عامل‌ها ممکن شود. همچنین روایی و پایایی پژوهش حاضر مورد ارزیابی قرار گرفت؛ به منظور تعیین روایی، پژوهشگران از روش روایی صوری بهره گرفتند؛ دنیس<sup>۱</sup> (۱۹۸۸) روایی صوری را میزان رضایت مشارکت‌کنندگان نسبت به ظرفیت و قابلیت عبارات برای نشان دادن ذهنیت آنان می‌داند که با توجه به صحبت‌های مشارکت‌کنندگان پژوهش در مورد عبارات می‌توان گفت؛ پژوهش از روایی صوری برخوردار است. برای تعیین پایایی پژوهش نیز براون (۱۹۸۰) روش تکرار مرتب‌سازی و مشابهت آنها تا ۸۵ درصد را مورد اشاره قرار می‌دهد؛ در این پژوهش از دو تن از مشارکت‌کنندگان پس از فاصله زمانی دو روزه خواسته شد تا مرتب‌سازی را بار دیگر انجام دهند؛ نتایج حاکی از ۸۸ درصد مشابهت بود که حکایت از پایایی پژوهش داشت.

### یافته‌های پژوهش

پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به دو پرسش بود؛ الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران پیرامون انگیزش برای خلاقیت چیست و در صورت وجود

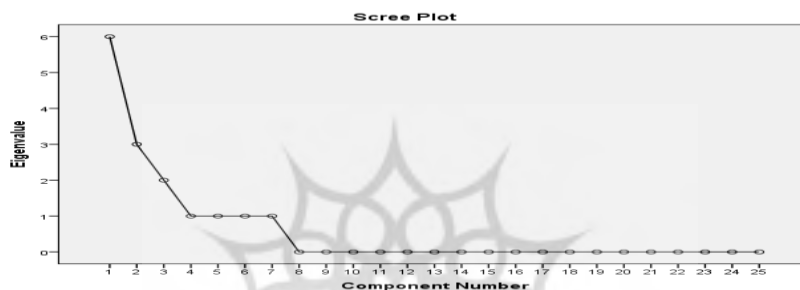
---

1. Dennis

## شناسایی الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران ... ❖ ۲۷

الگوهای ذهنی متفاوت، کدام‌یک دارای اهمیت بیشتری است؟ به‌منظور شناسایی ذهنیت‌های مختلف در مورد این عوامل انگیزشی که در نمونه کیو مشخص شده‌اند، از تحلیل عاملی کیو استفاده شد. راهبرد تحلیل، شناخت تمامی ذهنیت‌های معنادار بر اساس معیار کایزر - گاتمن (مقدار ویژه بالاتر از ۱) و نمودار سنگریزه بود. همان‌طور که در شکل ۳ دیده می‌شود، ۷ عامل بر اساس این معیارها شناسایی شده‌اند.

شکل ۳. نمودار سنگریزه



جدول ۳ نشان می‌دهد که این ۷ عامل، ۷۰ درصد واریانس کل را تبیین می‌کنند و پوشش می‌دهند؛ به بیان دیگر، این عوامل قادر به بیان ۷۰ درصد از ذهنیت مشترک افراد مشارکت‌کننده در پژوهش‌اند.

جدول ۳. واریانس کل تبیین شده

مجموع مجذورات دوران یافته			عوامل
درصد تجمعی	درصد واریانس	کل	
۱۹/۷۱	۱۹/۷۹	۴/۹۳	عامل اول
۳۱/۱۱	۱۱/۳۹	۲/۸۴	عامل دوم
۴۱/۲۲	۱۰/۱۱	۲/۵۲	عامل سوم
۵۰/۱۵	۸/۸۹	۲/۲۳	عامل چهارم
۵۷/۸۲	۷/۶۶	۱/۹۱	عامل پنجم
۶۴/۴۸	۶/۶۶	۱/۶۶	عامل ششم
۷۰/۵۲	۶/۰۳	۱/۵۱	عامل هفتم

بر اساس داده‌های جدول ۳ عامل اول، حدود ۵۰ درصد از کل واریانس تبیین شده را شامل می‌شوند. همچنین داده‌های جدول نشان می‌دهند که عامل اول، با مقدار ویژه  $4/93$  و  $19/79$  درصد کل واریانس، به‌عنوان مهم‌ترین الگوی ذهنی و عامل هفتم، با مقدار ویژه  $1/51$  و  $6/03$  از مجموع واریانس کل به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین الگوی ذهنی شناخته می‌شوند. عامل‌های دوم با  $11/39$  درصد، سوم با  $10/11$  درصد، چهارم با  $8/89$  درصد، پنجم با  $7/66$  درصد و ششم با  $6/66$  درصد از کل واریانس نیز به ترتیب، در رتبه‌های دوم تا ششم اهمیت قرار دارند.

در جدول ۴ ماتریس چرخش یافته عامل‌ها نشان داده شده است. تعداد چرخش ماتریس ۲۲ بار بوده است. با توجه به این ماتریس، افرادی که در هر یک از الگوهای ذهنی هفتگانه حضور دارند، مشخص شده‌اند. همان‌طور که جدول نشان می‌دهد، شرکت‌کنندگان شماره ۱۴، ۲۳، ۴، ۵، ۱۸، ۲۵ و ۳ ذهنیت اول، شرکت‌کنندگان شماره ۱۷، ۹، ۲۲ و ۲۴ ذهنیت دوم، شرکت‌کنندگان شماره ۱۵، ۱۳ و ۱۶ ذهنیت سوم، شرکت‌کنندگان شماره ۱۱، ۱۲، ۶ و ۸ ذهنیت چهارم، شرکت‌کنندگان شماره ۲۱ و ۱ ذهنیت پنجم، شرکت‌کننده شماره ۷ ذهنیت ششم و شرکت‌کننده شماره ۱۰ ذهنیت هفتم را تشکیل می‌دهند.

جدول ۴. ماتریس چرخش یافته عامل‌ها

عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	عامل	مشارکت‌کنندگان
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
						.۸۵۷	P14
						.۸۵۳	P23
						.۷۹۵	P4
						.۷۷۳	P5
						.۷۶۵	P18
						.۵۸۴	P25
						.۵۵۰	P3

ادامه جدول ۴

مشارکت‌کنندگان	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷
P17		۸۹۰					
P9		۶۴۵					
P22		۵۹۵					
P24		۵۹۲					
P15			۹۰۳				
P13			۸۸۵				
P16			۵۰۴				
P11			۷۰۵				
P12			۶۴۹				
P6			۵۷۵				
P8			۵۲۴				
P21					۷۷۲		
P1					۵۳۵		
P19							
P7						۸۱۱	
P2							
P10							۷۳۰
P20							

با توجه به ۷ الگوی ذهنی استخراج‌شده و با استفاده از محاسبه آرایه‌های امتیازی الگوهای هفتگانه و مرتب‌سازی نمودار کیو عامل‌ها، مهم‌ترین گزاره‌های موافق و مخالف در هر گروه ذهنی به شرح جدول ۵ آمده است. این گزاره‌ها به تفسیر هر یک از این الگوهای ذهنی که در ادامه شرح داده می‌شود، کمک می‌کنند.

جدول ۵. مهم‌ترین گزاره‌های موافق و مخالف در الگوهای ذهنی

الگوها	مهم‌ترین گزاره‌های موافق	مهم‌ترین گزاره‌های مخالف
الگوی ذهنی اول	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتخاذ شیوه نادرست در نحوه پرداخت پاداش‌ها و کارانه موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• بهره‌مند نبودن از خدمات رفاهی و مالی مناسب موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• یک عامل بی‌انگیزگی آن است که به ازای ایده‌های خلاقانه خبرنگاران تشویقی به آنها اعطا نمی‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ممیزی‌های بدون منطق و سلیقه‌ای موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• حمایت نکردن از خبرنگاران در مسائل حقوقی موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• تناسب نداشتن وظایف شغلی با تخصص خبرنگاران از جمله عوامل بی‌انگیزگی است.</li> </ul>
الگوی ذهنی دوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• امنیت شغلی پایین خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• بی‌توجهی مدیران به خروجی‌های خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• یک عامل بی‌انگیزگی آن است که به ازای ایده‌های خلاقانه خبرنگاران تشویقی به آنها اعطا نمی‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکی از عوامل بی‌انگیزگی نبود برنامه برای حفظ ارزش‌ها و آرمان‌های افراد است.</li> <li>• نبود مشارکت جمعی و هم‌افزایی در سازمان خبرگزاری از عوامل بی‌انگیزگی است.</li> <li>• تبعیض‌های جنسیتی موجب بی‌انگیزگی خبرگزاری‌ها می‌شود.</li> </ul>
الگوی ذهنی سوم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• سرعت انتشار اخبار میزان خلاقیت خبرنگاران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.</li> <li>• ارزیابی کار بر مبنای معیار انگیزه‌کُش است.</li> <li>• امنیت شغلی پایین خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نحوه مالکیت رسانه (برای مثال، مالکیت دولتی) و وابستگی‌های آن موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• تبعیض‌های جنسیتی موجب بی‌انگیزگی خبرگزاری‌ها می‌شود.</li> <li>• بی‌توجهی مدیران به خروجی‌های خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> </ul>
الگوی ذهنی چهارم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وظایف زیاد یک خبرنگار و پاسخگویی او در برابر موقعیت شغلی عامل بی‌انگیزگی است.</li> <li>• اتخاذ شیوه نادرست در نحوه پرداخت پاداش و کارانه موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• ترس از مخدوش شدن اعتبار سازمان خبری باعث بی‌انگیزگی خبرنگاران می‌شود چراکه خبرنگاران مسئول همه کارهای خود هستند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• بی‌توجهی مدیران به خروجی‌های خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود.</li> <li>• خبرنگاران خود را در خلق سوژه شریک نمی‌دانند و همین سبب بی‌انگیزگی آنان می‌شود.</li> <li>• نبود مشارکت جمعی و هم‌افزایی در سازمان خبرگزاری از عوامل بی‌انگیزگی است.</li> </ul>

الگوها	مهم‌ترین گزاره‌های موافق	مهم‌ترین گزاره‌های مخالف
الگوی ذهنی پنجم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود ممیزی‌های بدون منطق و سلیقه‌ای موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• تناسب نداشتن وظایف شغلی با تخصص خبرنگاران از جمله عوامل بی‌انگیزی است.</li> <li>• بهره‌مند نبودن از خدمات رفاهی و مالی مناسب موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فقدان ذهنیت متمایز بودن سازمان‌های رسانه‌ای از سایر سازمان‌ها موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• مدیرانی که تنها منفعت خود را دنبال می‌کنند موجب بی‌انگیزی خبرنگاران می‌شوند.</li> <li>• سرعت انتشار اخبار میزان خلاقیت خبرنگاران را تحت‌الشعاع قرار می‌دهد.</li> </ul>
الگوی ذهنی ششم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکی از عوامل بی‌انگیزی خبرنگاران، اولویت دادن به روابط به‌جای ضوابط است.</li> <li>• بی‌احترامی به خبرنگاران و مورد هجوم قرار دادن شخصیت آنان موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• از بالا به پایین نگاه کردن به خبرنگار موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توجه نکردن به خبرنگاری که در کار خود از فناوری‌های جدید استفاده می‌کند، موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• ارزیابی کار بر مبنای مچ‌گیری انگیزه‌کش است.</li> <li>• گسترش روحیه کارمندی و روزمرگی در خبرنگاران موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> </ul>
الگوی ذهنی هفتم	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یکی از عوامل بی‌انگیزی خبرنگاران، اولویت دادن به روابط به‌جای ضوابط است.</li> <li>• برخوردار نبودن مدیران میانی و ارشد از تجربه تخصصی و حرفه‌ای در سوژه‌یابی و عملیات روانی در اتاق خبر موجب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• تبعیض‌های جنسیتی موجب بی‌انگیزی خبرگزاری‌ها می‌شود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هماهنگ نبودن باورهای فرد با سازمان سبب بی‌انگیزی می‌شود.</li> <li>• یکی از عوامل بی‌انگیزی نبود برنامه برای حفظ ارزش‌ها و آرمان‌های افراد است.</li> <li>• یک عامل بی‌انگیزی آن است که به ازای ایده‌های خلاقانه خبرنگاران تشویقی به آنان اعطا نمی‌شود.</li> </ul>

\* الگوی ذهنی اول: مهم‌ترین ذهنیت در میان خبرنگاران که به‌عنوان الگوی ذهنی اول شناخته شده، نشان می‌دهد که عمده تمرکز در این الگوی ذهنی، بر مسائل مالی و پاداش‌هاست؛ در این الگو، نگاه و نگرش خبرنگاران خبرگزاری‌ها به مقوله انگیزش این

است که اعطای پاداش‌ها و خدمات رفاهی و مالی مناسب می‌تواند برایشان انگیزه‌بخش باشد؛ گزاره‌هایی مانند «اتخاذ شیوه غلط و نادرست در نحوه پرداخت پاداش و کارانه»، «بهره‌مند نبودن از خدمات رفاهی و مالی مناسب» و «تشویق نشدن ایده‌های خلاقانه» این موضوع را پشتیبانی کردند؛ همچنین بررسی گزاره‌های مخالف این الگوی ذهنی، مانند گزاره «تناسب نداشتن وظایف شغلی با تخصص خبرنگاران از جمله عوامل بی‌انگیزگی است» نشان داد در این الگوی ذهنی، انگیزش درونی اهمیت بسیار کمتری نسبت به انگیزش بیرونی مبتنی بر پاداش دارد.

\* الگوی ذهنی دوم: بررسی گزاره‌های موافق و مخالف نشان داد، «حمایت از خلاقیت فردی» در کنار «حمایت از خود فرد» در این الگوی ذهنی پررنگ است. همچنین گزاره «امنیت پایین شغلی موجب بی‌انگیزگی می‌شود» با گزاره «حمایت نشدن از خبرنگاران در مسائل حقوقی موجب بی‌انگیزگی است» پشتیبانی می‌شد که نشان از نیاز و توجه این افراد به امنیت داشت، علاوه بر این، گزاره‌هایی مانند «بی‌توجهی به خروجی‌های خبرنگاران» و «تشویق نشدن به ازای ایده‌های خلاقانه» با گزاره‌های «بی‌تفاوتی مدیران نسبت به خلاقیت عاملی برای بی‌انگیزگی است» و «گسترش روحیه کارمندی و روزمرگی در خبرنگاران موجب بی‌انگیزگی می‌شود» به خوبی نشان داد که خلاقیت نیز برای این افراد از اهمیت بالایی برخوردار است؛ بنابراین، نگرش اصلی حامیان این الگوی ذهنی، خلاقیت به شرط ایمنی است؛ به بیان دیگر، انگیزش برای این افراد ناشی از ایمنی و وجود فرهنگ خلاقیت در سازمان است.

\* الگوی ذهنی سوم: چالش‌های شغلی مهم‌ترین ویژگی در الگوی ذهنی سوم هستند. دارندگان این الگوی ذهنی، سطح به نسبت مناسبی از احترام را در مقابل چالش‌های شغلی خود خواهانند. آنان چالش‌های شغلی مانند «سرعت بالای انتشار خبر» و «وظایف زیاد شغلی» را مؤلفه‌هایی می‌بینند که به انگیزه‌هایشان لطمه می‌زند. این دو گزاره را گزاره دیگری نیز مانند «ساعات کار طولانی مدت موجب از بین رفتن خلاقیت می‌شود» حمایت می‌کرد. علاوه بر این، حامیان این الگوی ذهنی معتقد بودند



که ارزیابی کار آنان نباید بر مبنای مچ‌گیری باشد و این امر را موجب بی‌انگیزی خود می‌دانستند. خبرنگارانی که در این الگوی ذهنی جای می‌گرفتند خودارزیابی را در مقابل ارزیابی بیرونی مناسب می‌دیدند. ذهنیت این گروه نشان داد که با تأکید صرف بر وظیفه‌گرایی و ارزیابی مکانیکی کار، مدیران انگیزه را در خبرنگاران می‌کشند.

\* الگوی ذهنی چهارم: در این الگوی ذهنی آنچه به‌عنوان عامل انگیزه‌گش تلقی می‌شود، مسئولیت‌های فردی زیاد خبرنگاران است. گزاره‌هایی مانند «مسئولیت همه کارها بر عهده خبرنگار است»، «وظایف شغلی زیاد و پاسخگویی در برابر همه آنها»، «ساعات کاری طولانی مدت» و «امنیت پایین شغلی» به‌طور کلی، نشان می‌دهند که خبرنگاران دارنده این الگوی ذهنی با مسئولیت‌های فردی زیاد یک خبرنگار مشکل دارند. گزاره‌های مخالف در این الگوی ذهنی نیز نشان داد که به‌طور عمده، مسائلی همچون مشارکت در خلق سوژه‌های خبری، توجه مدیران به خروجی‌های خبری و حتی کار گروهی در این الگوی ذهنی، اهمیت چندانی در انگیزش ندارد؛ درواقع برای حامیان این الگوی ذهنی از سویی، مسئولیت فردی زیاد انگیزه‌گش است و از سوی دیگر، فعالیت‌های گروهی و تیمی هم انگیزه‌ای برایشان به ارمغان نمی‌آورد، بر همین اساس می‌توان گفت که حامیان این الگوی ذهنی خواهان مسئولیت‌های غیر پیچیده و بدون دخالت گروه هستند و چنین مسئولیت‌هایی در این افراد موجب انگیزش می‌شود.

\* الگوی ذهنی پنجم: توجه به سیر ترتیبی گویه‌ها در الگوی ذهنی پنجم نشان داد که خبرنگاران نیازمند تعریف شغلی دقیق، تناسب تخصص با وظایف شغلی، سیستم ارزیابی دقیق، هرچند مکانیکی، دریافت پاداش و خدمات رفاهی متناسب با فعالیت‌هایشان و در نهایت، تعامل مناسب با مدیران متخصص و حرفه‌ای هستند. این الگوی ذهنی خبرنگارانی را نشان داد که انگیزه درونی و بیرونی بالایی دارند. با توجه به این ویژگی‌ها و با الهام از مدل رهبری هرسی و بلانچارد می‌توان گفت؛ افراد در این گروه ذهنی «نابالغانی» هستند که برای انجام کار به تأیید اجتماعی نیاز دارند.

\* الگوی ذهنی ششم: حامیان الگوی ذهنی ششم، افرادی هستند که نیاز به احترام و تعلق دارند و خواهان آنند که این دو نیاز از جانب گروه و مدیر برایشان تأمین شود. احترام

و تعلق که هر دو در سلسله‌مراتب نیازهای مازلو وجود دارند، انگیزش درونی را برای افراد به وجود می‌آورند و در نهایت موجب خلاقیت می‌شوند. بر اساس ذهنیت افراد موجود در این الگوی ذهنی، ارزیابی کار اهمیت اندکی دارد و آنان، برخلاف حامیان الگوی ذهنی سوم که ضمن تأکید بر نیاز به احترام، ارزیابی را کشنده خلاقیت می‌دانستند، ارزیابی را در بعد کمی و کیفی آن چندان در انگیزش معطوف به خلاقیت مهم نمی‌دانند. در این الگوی ذهنی، جو سازمانی مبتنی بر احترام و تعامل اهمیت بالایی دارد و اگر گروه و مدیر زمینه برآورده شدن این دو نیاز را فراهم کنند، این دسته افراد، چالش‌های کاری نظیر ساعات کار طولانی و وظایف زیاد را تحمل می‌کنند و با برخورد قاعده‌مند و ضابطه‌مند؛ همچون ارزیابی‌های مکانیکی و کیفی کار یا ترفیع‌های مبتنی بر ضابطه مخالفتی ندارند.

\* الگوی ذهنی هفتم: عوامل فرهنگ‌سازمانی؛ مانند هماهنگ نبودن باورهای فرد با سازمان، نبود برنامه برای حفظ ارزش‌ها و آرمان‌ها و یا حتی نبود روحیه مشارکت جمعی، بر اساس الگوی ذهنی هفتم فاقد اهمیت ایجاد انگیزش است. در مقابل، این الگوی ذهنی سه خصیصه عمده را در خود جای داده است؛ خصیصه نخست، موضوع تخصص‌گرایی است. در الگوی ذهنی هفتم، اعتقاد این است که نبود تخصص‌گرایی به انگیزش لطمه می‌زند؛ خصیصه دوم در این الگوی ذهنی ارزیابی است؛ این الگوی ذهنی، دربرگیرنده این تفکر است که ارزیابی بیرونی با هر هدفی، نتیجه منفی بر انگیزش افراد نمی‌گذارد. خصیصه سوم این الگوی ذهنی، موضوع جنسیت است؛ در هیچ‌کدام از الگوهای ذهنی گذشته این گزاره با عنوان گزاره موافق حضور نداشت همچنان که در پیشینه آثار پژوهشگران نیز چنین مسئله‌ای دیده نشده است. به‌طور کلی، در این الگو با افرادی مواجهیم که ایدئولوژیک نیستند، به تخصص و قانون‌گرایی توجه ویژه‌ای دارند و به‌شدت بر تجربه و تخصص مدیران ارشد تأکید می‌کنند. از یک‌طرف، این افراد با ارزیابی مشکل دارند و از طرف دیگر، نیازمند توجه به کیفیت کارشان هستند و پاداش در جایگاه ذهنی آنان به‌شدت ضعیف است؛ چنین ویژگی‌هایی آنان را به شخصیت‌های هنرمند شبیه ساخته است؛ شخصیت‌هایی که ضمن نیاز به توجه به کیفیت کارشان از ارزیابی‌های کمی و خطی فرار می‌کنند و در عین حال، به‌سختی می‌توان برای هنرشان قیمت گذاشت.

## بحث و نتیجه‌گیری

خبرگزاری‌ها به‌عنوان گونه‌ای از سازمان‌های خلاق شناخته می‌شوند و موفقیت آنها در کارزار اقتصادی توجه، وابستگی زیادی به خلاقیت کارکنانشان دارد، ازاین‌رو، در پژوهش حاضر، شناسایی الگوهای ذهنی خبرنگاران خبرگزاری‌های ایران در خصوص عوامل انگیزشی، به‌عنوان یک عامل مهم برای خلاقیت، بررسی شده است. در واقع در این پژوهش، ذهنیت‌های مختلف خبرنگاران خبرگزاری‌های داخلی در خصوص انگیزش برای خلاقیت، با در نظر گرفته شدن نظریه‌ها و عوامل مرتبط با انگیزش بیرونی، درونی و هم‌افزایی انگیزشی که پژوهشگران پیشین به آنها اشاره کرده‌اند، استخراج شده است. یافته‌های پژوهش ۷ الگوی ذهنی را نشان می‌دهند که هر یک از آنها ویژگی‌های خاصی دارند؛ برای مثال، مهم‌ترین الگوی ذهنی یا همان الگوی ذهنی نخست، تأیید کاملی بر نظریه انگیزش بیرونی و نظریه تقویت رفتار است، در حالی که کم‌رنگ‌ترین، یعنی الگوی ذهنی هفتم، بیشتر بر نظریه انگیزش درونی تأکید دارد. در این بخش، ویژگی‌های مرتبط با هر یک از این الگوهای ذهنی به ترتیب اهمیت آمده است؛ نخستین و مهم‌ترین الگوی ذهنی این پژوهش، الگویی بود که انگیزش را منوط به پاداش مناسب بیرونی می‌دید؛ این الگوی ذهنی نشان داد که تأکید روش‌انداز برطانی و همکاران (۱۳۹۶) بر اعطای پاداش به کارمندان به‌منظور توسعه اهداف سازمان، موضوع مهمی است که نباید از آن غافل شد؛ در این الگو، مهم‌ترین عمل مدیر برای انگیزش کارکنان، تعریف نظام مناسب و عادلانه اعطای پاداش و در کنار آن، گسترش خدمات رفاهی است. همچنین توجه ویژه‌ای به پول به‌عنوان عامل انگیزشی می‌شود و این موضوع با یافته‌های پژوهش جانروس (۲۰۱۴) که بر پرداخت مالی مناسب برای انگیزش روزنامه‌نگاران تأکید می‌کند، همسو است. از آنجا که پول به‌عنوان یک پاداش معاملاتی (فیشر و همکاران، ۲۰۱۹) شناخته می‌شود، می‌توان گفت؛ دارندگان این الگوی ذهنی، توجه ویژه‌ای به پاداش‌های معاملاتی دارند. اعطای پاداش به خبرنگارانی که دارای این الگوی ذهنی هستند، باید عادلانه، انعطاف‌پذیر، متغیر، مبتنی بر عملکرد و

مبتنی بر برد-برد باشد تا مؤثر بر خلاقیت واقع شود (صادقی‌مال‌امیری، ۱۳۹۴: ۱۸). البته توجه دارندگان این الگوی ذهنی به مسائل رفاهی، در تضاد با یافته‌های شفيعی مزرعه نو (۱۳۹۲) است که بین عوامل رفاهی و انگیزه شغلی، رابطه معناداری نمی‌بیند. به‌طور کلی، دارندگان این الگوی ذهنی، طرفدار انگیزش بیرونی هستند که این مسئله، با یافته‌های ژو و شاللی (۲۰۱۱) در خصوص نبود رابطه مستقیم بین انگیزه بیرونی و خلاقیت در تضاد است و در عین حال با یافته‌های برخی از پژوهشگران که انگیزه بیرونی را نسبت به انگیزه درونی عامل قوی‌تری در انگیزش روزنامه‌نگاران می‌دانند همسویی دارد (اسکات، ۲۰۱۴). همچنین این الگوی ذهنی نشان می‌دهد که نظریه تقویت رفتار برای ترغیب خبرنگاران خبرگزاری‌های کشور به رفتار و مشارکت خلاقانه، نظریه‌ای مؤثر است.

در الگوی ذهنی دوم بر موضوع خلاقیت به شرط امنیت در محیط خلاق تأکید شده است؛ در این الگو، نیاز به امنیت نقش برجسته‌ای دارد. در پژوهش عسگری آزاد (۱۳۹۲) امنیت به‌عنوان کم‌اهمیت‌ترین نیاز روزنامه‌نگاران مطرح شده است که در تضاد با ذهنیت دارندگان این الگوی ذهنی به‌عنوان دومین الگوی ذهنی این پژوهش است؛ با این حال، پژوهش شین و همکاران (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که ناامنی شغلی، سبب کاهش انگیزه درونی می‌شود و این موضوع حاکی از نقش پررنگ امنیت در انگیزش است که دارندگان این الگوی ذهنی، نگرش خود را بر آن استوار کرده‌اند. پژوهش جانروس (۲۰۱۴) نیز نشان می‌دهد که امنیت شغلی از عوامل مهم انگیزشی است. در الگوی ذهنی دوم، علاوه بر نیاز به امنیت، برخورداری از محیط حمایت‌کننده از خلاقیت نیز مهم است. حمایت از ایده‌های جدید، توانمندسازی کارکنان و آزادی از جمله مصداق‌هایی است که محیط حمایت‌کننده از خلاقیت فراهم می‌کند. این مسئله با تأکید استنبرگ (۲۰۱۲) بر محیط حمایت‌کننده از خلاقیت همخوانی کامل دارد.

الگوی ذهنی سوم نگرش افرادی را در برمی‌گیرد که چالش‌های شغلی را از عوامل انگیزه‌زدا می‌دانند. در این زمینه، یک مؤلفه مهم در حوزه چالش‌های شغلی، «موعد

زمانی» است. همان‌گونه که این الگوی ذهنی مطرح می‌کند، وقت کم و نیاز به سرعت زیاد، انگیزه لازم برای خلاقیت را سلب می‌کند؛ این ذهنیت همسو با یافته‌های آمابیل و همکاران (۲۰۰۲) است که موعد زمانی را عامل کاهش خلاقیت می‌دانند. در واقع در این الگوی ذهنی، افزایش خلاقیت نیازمند مسائلی انگیزشی مانند طراحی مناسب شغلی و شرایط کاری خوب (جانروس، ۲۰۱۴ و آبه و ان‌وکوو، ۲۰۱۸) برای فایق آمدن بر چالش‌های شغلی است. همچنین دارندگان این الگوی ذهنی به دنبال خودارزیابی هستند و ارزیابی بیرونی کنترل محور را دارای اثر منفی بر خلاقیت می‌دانند. این نگاه، همسو با نظر شاللی و همکاران (۲۰۰۴) در مورد تأثیر منفی رویه کنترلی زیاد بر خلاقیت تلقی می‌شود. تحلیل پژوهشگران این است که در ذهنیت این گروه، ارزیابی‌های بیرونی باید تنها با نگاه اطلاعاتی و توجه به بازخوردهای اطلاعاتی انجام شود؛ در این صورت است که بازخوردهای اطلاعاتی موجب تشویق افراد به خلاقیت در سطوح بالا می‌شوند (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۰).

دارندگان الگوی ذهنی چهارم خواهان مسئولیت‌های سبک هستند؛ این گروه به شدت به انجام کار شخصی بدون توجه به فضاها و جمعیت محیط کار علاقه‌مندند و به نظر می‌رسد به خاطر ترس از شکست (رضاییان، ۱۳۹۵) و محدودیت (مقیم، ۱۳۹۵) نمی‌توانند عهده‌دار وظایف پیچیده شغلی باشند و از گروه به شدت دوری می‌کنند. با وجود اینکه بسیاری از پژوهش‌ها، کار گروهی و جو تیمی را عاملی انگیزه‌بخش می‌دانند (جانروس، ۲۰۱۴؛ آبه و ان‌وکوو؛ ۲۰۱۸ و روشندل‌اربطانی و همکاران، ۱۳۹۶)، ذهنیت این گروه در تضاد با یافته‌های پژوهشی آنان قرار دارد. به طور مشخص، انگیزه‌بخش نبودن فعالیت در گروه برای این افراد، در تقابل با نتیجه پژوهش ژو و همکاران (۲۰۱۶) که جو تیمی را عاملی مؤثر بر خلاقیت می‌دانند، قرار می‌گیرد؛ به بیان دیگر گروه، عامل انگیزه‌بخشی برای آنان نیست. به عقیده پژوهشگران، این افراد نیازمند تدوین شرح شغل مشخص و درخواست کار در قبال آن هستند. با استفاده از این شرح شغل، علاوه بر ملزم کردن آنان به کار مشخص، باید آزادی مورد نیازشان را

نیز تأمین کرد، چراکه این گروه، به آزادی کامل و تناسب تخصص و وظیفه برای بروز خلاقیت نیازمندند. همان‌طور که آمابیل می‌گوید، آزادی و تناسب شغل با تخصص یکی از ارکان اصلی کار با نیروهای خلاق است (شریفی و همکاران، ۱۳۹۷ نقل از آمابیل). در نهایت، پژوهشگران معتقدند که برخورد تشویقی با حامیان این الگوی ذهنی می‌تواند انگیزه لازم را برای خلاقیت به آنان بدهد.

الگوی ذهنی پنجم، الگویی است که در آن، وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری در حد بالایی قرار دارند. توجه به ویژگی‌های این الگوی ذهنی نشان می‌دهد که افراد دارای این ذهنیت، همانند گروه چهارم، نیاز به تعریف و ظایف به نحوی مشخص و دقیق دارند، اما در کنار آن، سیستم ارزیابی و پاداش‌دهی قوی، همچنین تعامل خوب با مدیران را نیز خواهانند. این افراد برخلاف گروه سوم که ارزیابی بیرونی را به‌شدت مورد نکوهش قرار می‌دهند، بر ارزیابی بیرونی تأکید دارند و در همین زمینه، نگاه آنان با یافته‌های هزاوه‌ای و صمدی (۱۳۸۴) که ارزشیابی جدی عملکردها را عاملی انگیزشی می‌دانند، همخوانی دارد. در واقع این گروه برای استفاده از مزایای عملکرد حرفه‌ای که جانروس (۲۰۱۴) بر آن تأکید دارد، ارزیابی را می‌پسندند؛ تمایل این افراد به تعامل با مدیران به‌عنوان یک حس تعلق اجتماعی نیز یا یافته‌های عسگری آزاد (۱۳۹۲) همخوانی دارد و به نظر پژوهشگران، تعامل با مدیران نوعی عامل روانی در انگیزش برای دارندگان این الگوی ذهنی محسوب می‌شود که آن را می‌توان همسو با یافته‌های شفیع‌ی مزرعه‌نو (۱۳۹۲) ارزیابی کرد؛ به‌طور کلی، به عقیده پژوهشگران، این گروه نیازمند مدیرانی هستند که در عین تأکید بر وظیفه، با آنان در تعاملی گرم و صمیمی باشند تا با این برخورد، انگیزش لازم را در آنان ایجاد کنند.

یافته‌های مرتبط با الگوی ذهنی ششم نشان می‌دهد که مدیران برای ایجاد انگیزش در دارندگان این الگوی ذهنی، باید عنصر احترام را در رأس رفتار مدیریتی خود قرار دهند. نگرش این گروه به انگیزش، تأکید اسوینگان (۲۰۱۸) را بر قابلیت سلسله‌مراتب نیازهای مازلو برای انگیزش کارکنان، کاملاً درست نشان می‌دهد، چراکه دارندگان این

الگوی ذهنی، تعلق اجتماعی و احترام را که دو نیاز سطح بالا در هرم نیازهای مازلو هستند، به‌عنوان عوامل انگیزشی مهم در نظر دارند؛ این موضوع همچنین همسو با یافته‌های پژوهش عسگری آزاد (۱۳۹۲) است که تعلق اجتماعی و احترام را به ترتیب، مهم‌ترین نیازهای انگیزشی روزنامه‌نگاران می‌داند. به نظر پژوهشگران، آنچه در این الگوی ذهنی حکم مهمی برای انگیزش دارد، جو سازمانی است که صادقی‌مال‌امیری (۱۳۹۴) نیز آن را مؤثر بر خلاقیت می‌داند. او جو سازمانی مبتنی بر آزادی، اعتماد، تعامل و پشتیبانی را در انگیزش معطوف به خلاقیت مؤثر می‌بیند. دارندگان این ذهنیت، از ضابطه‌مندی حمایت می‌کنند و همین موضوع می‌تواند عاملی انگیزشی برای آنان باشد؛ پژوهشگران، نگاه ویژه این گروه را به ضابطه‌مندی، همسو با مقوله عدالت به‌عنوان یک عامل انگیزشی در دیدگاه جانروس (۲۰۱۴) و آبه و ان‌وکوو، (۲۰۱۸) می‌دانند و به نظر می‌رسد که عدالت توزیعی و رویه‌ای، همان مقصود مدنظر این گروه از ضابطه‌مندی است.

الگوی ذهنی هفتم، کمرنگ‌ترین الگوی ذهنی این پژوهش است که اهمیت بسیار کمی دارد؛ شریفی و همکاران (۱۳۹۶) گروهی از کارکنان دانشی در سازمان‌های رسانه‌ای را شناسایی کرده‌اند که آنان را فن‌سالاران نامیده‌اند. وجه تشابه فن‌سالاران و دارندگان الگوی ذهنی هفتم، توجه به عوامل درونی و محرک‌های درونی برای انگیزش است. یکی از خصیصه‌های پررنگ این افراد، مقوله تخصص‌گرایی است. درواقع تخصص‌گرایی، نوعی تأکید بر مهارت کاربردی افراد است که از دیدگاه امبلی، رفتار خلاق، انعکاسی از آن است (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۰)؛ به این معنا که دارندگان الگوی ذهنی هفتم، رفتار خلاقانه خود را با انجام اموری که در آن تخصص کامل دارند نمایش می‌دهند؛ مقوله تخصص یکی از ارکان خلاقیت در کنار انگیزش در الگوی آمابیل (۱۹۸۸) محسوب می‌شود که در قالب تفکر این گروه، جزئی از انگیزش تبدیل شده است و نکته قابل تأملی در این الگوی ذهنی به شمار می‌رود. همچنین در قالب ذهنی این گروه، ارزیابی کاملاً مطرود است؛ نگاهی که منطبق با نقش منفی رویه‌کنترلی

زیاد بر خلاقیت است (شاللی و همکاران، ۲۰۰۴)؛ این مسئله با نظر مقیمی (۱۳۹۵) که معتقد است افراد خلاق به دلیل ترس از ارزیابی عملکرد خود به راحتی نمی‌توانند فعالیت کنند، همپوشانی دارد؛ نکته قابل توجه آنکه در الگوی ذهنی سوم، ارزیابی مبتنی بر مچ‌گیری مورد نکوهش بود و در الگوی ششم، در عمل، ارزیابی اهمیت چندانی در انگیزش نداشت اما در این الگوی ذهنی، ارزیابی به عنوان یک عامل منفی دیده می‌شود. به نظر پژوهشگران، در این الگو، مدیر از طرفی باید تخصص و توانمندی خود را به خبرنگاران اثبات کند و از طرف دیگر، ضمن اهمیت دادن به کار آنان از ارزیابی‌های خطی خودداری کند.

به طور کلی، بحث و نتیجه‌گیری حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که خبرنگاران خبرگزاری‌های داخلی، دارای پویایی انگیزشی گسترده‌ای هستند؛ بر همین مبنا، ضروری است که در برخورد با آنان، ضمن شناخت درست راهکارهای انگیزشی، روش‌های انگیزش مناسب را در پیش گرفت؛ این پژوهش با تأکید بر آنکه انگیزش بیرونی به‌ویژه انگیزش پولی، باید به طور حتم در خبرگزاری‌ها مورد توجه واقع شود، نتیجه می‌گیرد که انگیزش درونی و بیرونی، دو سر یک طیف هستند و برای رویارویی با گروه‌های مختلف خبرنگاران باید از بخش‌های مختلف این طیف استفاده کرد؛ در واقع، پژوهش حاضر، مفهوم «هم‌افزایی انگیزشی» را مورد تأیید قرار می‌دهد و بر اساس آنچه گذشت، پیشنهاد می‌شود:

- مدیران خبرگزاری‌ها در بودجه‌بندی، هزینه‌های لازم و مناسب را برای تشویق و پاداش تدارک ببینند و به تناسب اقدامات خبرنگاران، در پوشش رویدادهای مهم یا ارائه خبرهای تأثیرگذار به آنان پاداش دهند.
- مدیران خبرگزاری‌ها باید در طراحی شغل بر مبنای اصول علمی عمل کنند و از واگذاری مسئولیت‌های بیش‌ازحد به افراد خودداری کنند.

- از آنجا که گریزی از ارزیابی عملکرد در هیچ سازمانی نیست، مدیران خبرگزاری‌ها باید ارزیابی عملکرد خبرنگاران خود را به صورت پله‌ای انجام دهند و از



هرگونه تأثیرگذاری مستقیم ارزیابی عملکرد بر حقوق و مسائل امنیت شغلی کارکنان تا هنگام برقراری حس کامل عدالت رویه‌ای جلوگیری کنند.

• در صورت برقراری نظام ارزیابی عملکرد، به‌طور حتم مقوله کیفیت باید مورد توجه ویژه قرار گیرد و از ارزیابی کمی صرف خودداری شود.

• مدیران خبرگزاری‌ها باید احساس احترام به خبرنگاران را تا حدی در سراسر سازمان خبری جاری و ساری کنند که تنبیهات لازم نتواند این حس را مخدوش کند.

• مدیران خبرگزاری‌ها باید سعی کنند تا تعاملات چهره به چهره مناسبی را با خبرنگاران سازمان خبری خود برقرار سازند، در این تعاملات به بازخوردهای مناسب مبادرت ورزند و از دریافت بازخوردهای منفی هراسان نگردند.

• مدیران منابع انسانی خبرگزاری‌ها باید در هنگام استخدام نیرو، سعی در شناخت ذهنیت انگیزشی آنان داشته باشند و مشورت‌های خود را در زمینه انگیزش برای خلاقیت به مدیران مربوط انتقال دهند.

## منابع

- البرزی، محبوبه و رضویه، اصغر. (۱۳۹۳). تأثیر انگیزش بیرونی بر خلاقیت کودکان. *تازه‌های علوم شناختی*، ۱۳(۲)، ۶۶-۵۷.
- خوشگویان‌فرد، علیرضا. (۱۳۸۶). *روش‌شناسی کیو*. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.
- دانایی‌فرد، حسن؛ حسینی، سیدیعقوب و شیخها، روزبه. (۱۳۹۲). *روش‌شناسی کیو شالوده نظری و چارچوب‌های انجام پژوهش*. تهران: صفار.
- رابینز، استیفن. پی. (۱۳۹۴). *رفتار سازمانی؛ مفاهیم، نظریه، کاربردها* (ترجمه علی پارسایان و سیدمحمد اعرابی). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رشیدی، احتشام و ابری، انسیه. (۱۳۸۹). خلاقیت، منبع استراتژیک در سازمان‌های رسانه‌ای: مطالعه شرکت‌های رسانه‌ای خلاق. *سومین کنفرانس*

- ملی خلاقیت‌شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران. پژوهشکده علوم خلاقیت‌شناسی، نوآوری و TRIZ. رضایان، علی. (۱۳۹۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی. تهران: سمت.
- روشندل‌اربطانی، طاهر؛ شریفی، سیدمهدی و لبافی، سمیه. (۱۳۹۷). مدیریت رسانه: مفاهیم، نظریه‌ها و رویکردها. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- روشندل‌اربطانی، طاهر؛ فرهنگی، علی‌اکبر؛ ربیعی، علی و رادفرد، سودابه. (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ارتباطاتی و رسانه‌ای دولتی. مدیریت دولتی، ۹ (۳)، ۵۱۷-۵۳۸.
- سیدجوآدین، سیدرضا؛ باقری، مسلم و علی‌شیری، محمدمهدی. (۱۳۹۰). شناسایی عوامل مؤثر بر خلاقیت پژوهشگران حوزه منابع انسانی صنعت نفت کشور. مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۴ (۴)، ۹-۳۰.
- شریفی، سیدمهدی؛ حاج‌محمدی، علی و انصاری، نفیسه. (۱۳۹۷). مدیریت منابع انسانی در صنایع خلاق. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- شریفی، سیدمهدی؛ راشد، مهدی‌یار و سابقی، هادی. (۱۳۹۶). طراحی مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده. رسانه، ۲۸ (۳)، ۱۲۰-۱۰۳.
- شفیعی مزرعه‌نو، حسن. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان صداوسیما مرکز یزد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت رسانه، دانشگاه تهران.
- صادقی‌مال‌امیری، منصور. (۱۳۹۴). تئوری سیستمی خلاقیت در سازمان. ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۱۶ (۴)، ۲۰۷-۱۶۳.
- صلواتیان، سیاوش و مسعودی، سارا. (۱۳۹۵). شناسایی پیشران‌های مؤثر بر آینده خبرگزاری‌ها در ایران. مطالعات فرهنگ - ارتباطات، ۳۴ (۱۷)، ۶۸-۴۷.
- عسگری آزاد، فاطمه. (۱۳۹۲). ارزیابی سطوح مختلف نیازهای روزنامه‌نگاران بر اساس نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو با هدف ارائه

راهکارهای انگیزشی برای مدیران روزنامه‌ها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت رسانه، دانشگاه تهران.

کرمی شعار، مریم؛ کرمی شعار، طاهره و مرزیه، افسانه. (۱۳۹۶). تأثیر انگیزش بیرونی بر خلاقیت در چارچوب نظریه سرمایه‌گذاری خلاقیت. چهارمین کنفرانس بین‌المللی نوآوری‌های اخیر در روان‌شناسی، مشاوره و علوم رفتاری. دانشگاه نیکان.

مقیمی، سیدمحمد. (۱۳۹۵). مبانی سازمان و مدیریت. تهران: راه‌دان. هزاوه‌ای، سیدمحمد مهدی و صمدی، علی. (۱۳۸۴). بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه خدمتی کارکنان اجرایی استان همدان. اصول بهداشت روانی، ۲۵-۲۶، ۲۶-۱۳. یاسینی، علی؛ رضایی‌خواه هدایت؛ تابان، محمد و زین‌آبادی، حسن‌رضا. (۱۳۹۵). شناسایی الگوهای ذهنی کارکنان دانشگاه ایلام در خصوص ارتقای شغلی با کاربست روش کیو (Q). مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۷(۵)، ۱۲۰-۱۰۷.

Abah, E. O. & Nwoku, P. M. (2016). Work Place Motivation and Employee Productivity in the Nigerian Public Organizations: The Federal Radio Corporation of Nigeria (FRCN) Experience. **Journal of Resources Development and Management**, 20, 30-41.

Adil, M. S. & Ab Hamid, K. B. (2019). The Relationships between Leader Creativity Expectations, Intrinsic Motivation, and Creative Performance. **SEISENSE Journal of Management**, 2 (2), 58-68, <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.123>

Amabile, T M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. **Research in Organizational Behavior**, 10(1), 123-167.

Amabile, T M. (1996). **How to Kill Creativity**. Harvard Business School Publishing Boston, MA.

Amabile, T M.; Hadley, C N. & Kramer, S J. (2002). Creativity Under the gun. **Harvard Business Review**, 80, 52-63.

Amabile, T M.; Hennessey, A. & Grossman, S. (1986). Social Influences on Creativity: The Effects of Contracted-for Reward. **Journal of personality and Social Psychology**, 50 (1), 14.

Amabile, T M.; Pratt, G. (2016). The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning. **Research in Organizational Behavior**, 36, 157-183.

Armstrong, M. (2010). **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward**. Kogan Page Publishers.

Arrese, A. (2005). **Issues in Media Product**. In Handbook of Media Management and Economics (181-201). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.

Ashford, S. J.; Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, Cause, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. **Academy of Management Journal**, 32(4), 803-829.

Barrett, G. H. (1984). Job Satisfaction among Newspaperwomen. **Journalism Quarterly**, 61(3), 593-599.

Brown, R. (1980). **Political Subjectivity: Applications of Q Methodology in Political Science**. Yale University Press.

Brown, R. (2006). **The History and Principles of Q Methodology in Psychology and the Social Sciences**.

Buchana, D. & Huczynski, A. (2004). **Organizational Behaviour: An Introductory Text**. London: Prentice Hall.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2014). **The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace**. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory, 13-32.

Deci, E. L.; Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, 19-43.

Dennis, E. (1988). Q-Methodology: New Perspectives on Estimating Reliability and Validity. **Measurement in Nursing Outcomes**, 409-419.

Duah, H. K. & Opoku, P. (2019). Reward, Motivation and Creativity: Moderated By the Need for Power. **International Business Research**, 12(3), 1-16.

Dwyer, P. (2016). **Managing Creativity in Media Organisations. In Managing Media Firms and Industries** (343-365), Springer.

Essounga N, Y. (2018). Google's Secret to Motivating their Employees Successfully. **Journal of Strategic and International**, 12 (2).

Fischer, C.; Malycha, C. P. & Schafmann, E. (2019). The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation. **Frontiers in psychology**, 10.

Flew, T. (2011). **The Creative Industries: Culture and Policy**. Sage.

Gagné, M. (Ed.). (2014). **The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory**. Oxford University Press, USA.

Georgiades, S. (2015). **Employee Engagement in Media Management**. Switzerland: Springer.

Guilford, J. P. (1975). Creativity: A Quarter Century of Progress. In I. A. Taylor, & J. W. Getzels (Eds.), **Perspectives in Creativity** (37-59). Chicago: Aldine.

Hennessey, A. & Amabile, T M. (2009). Creativity. **Annual Review of Psychology**, 61(1), 569-598,

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100416>

Hennessey, A.; Amabile, TM. & Martinage, M. (1989). Immunizing Children against the Negative Effects of Reward. **Contemporary Educational Psychology**, 14(3), 212-227.

Hirst, G.; Van Knippenberg, D. & Zhou, J. (2009). A Cross-Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior, and Individual Creativity. **Academy of Management Journal**, 52(2), 280-293.

Janerose, R. R. (2014). **The Impact of Motivation on Journalists' Performance**. A Case of Citizen and the Guardian Newspapers in Tanzan. Faculty of Social Science and Communication (Doctoral Dissertation, ST. AUGUSTINE UNIVERSITY OF TANZANIA).

Kačerauskas, T. (2016). The Paradoxes of Creativity Management. **Business Administration and Management**, 19, 33-43.

Kung, L. (2008). **Strategic Management in the Media: From Theory to Practice**. Sage.

Liu, D.; Jiang, K.; Shalley, C. E.; Keem, S. & Zhou, J. (2016). Motivational Mechanisms of Employee Creativity: A Meta-Analytic Examination and Theoretical Extension of the Creativity Literature. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 137, 236-263.

Lumb, J. (1999). **Thinking Styles and Accessing Information on the World Wide Web**. Retrieved 1 April 2019 from <http://computed.coe.wayne.edu/vol2/lumb.html>

Manolopoulos, D. (2007). An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece. **Employee Relations**, 30(1), 63-85.

Maxwell, J. (2012). **Qualitative Research Design: An Interactive Approach** (Vol. 41). Sage Publications.

McKeown, B. & Thomas, D. B. (2013). **Q Methodology** (Vol. 66). Sage Publications.

Nazari, MZ. & Shahdadnejad, N. (2011). Barriers to Creativity and Innovation in the Organization's Management. Örgütlerin Yönetiminde Yaratıcılık ve Yenilik Engelleri). **Management and Economics**, 25, 256-260.

Pjesivac, I. (2016). What Moves Young People To Journalism in A Transitional Country? Intrinsic and Extrinsic Motivations for Working in Journalism in Serbia. **Journalism**, 1464884917738428.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. **Contemporary Educational Psychology**, 25(1), 54-67.

Scott, R. (2014). Autonomy and Perceptions of Work Quality. Drive the job Satisfaction of TV News Workers. **Journalism Practice**, 8(6), 855-870.

Shalley, C E.; Zhou, J; Oldham, G R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?. **Journal of Management**, 30(6), 933-958.

Shaw, S. & Homan, G. (2013). HR Issues in the Computer Games Industry: Survival at a Price. **In Changing the Rules of the Game**, (122-141). Springer.

Shin, J. & Zhou, J. (2007). When is Educational Specialization Heterogeneity Related to Creativity in Research and Development Teams? Transformational Leadership as a Moderator. **Journal of Applied Psychology**, 92(6), 1709.

Shin, Y.; Hur, W. M.; Moon, T. W. & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcomes. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16(10), 1812.

Sigala, M.; Chalkiti, K. (2015). Knowledge Management, Social Media and Employee Creativity. **International Journal of Hospitality Management**, 45, 44-58.

Skemp-Arlt, K M. & Toupenca, R. (2007). The Administrators Role in Employee Motivation. **Coach and Athletic Director**, 76(7), 28.

Sternberg, J. (2012). The Assessment of Creativity: An Investment-Based Approach. **Creativity Research Journal**, 24(1), 3-12.



Sternberg, J.; O'Hara, A. & Lubart, I. (1997). Creativity as Investment. **California Management Review**, 40(1), 8-21,

<https://doi.org/10.2307/41165919>

Zhou, J. & Shalley, E. (2011). **Deepening our Understanding of Creativity in the Workplace: A Review of Different Approaches to Creativity Research**. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1: Building and Developing the Organization, 275-302, <https://doi.org/10.1037/12169-009>

Zhu, Y. Q.; Gardner, D. G. & Chen, H. G. (2016). Relationships between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity. **Journal of Management**, 44(5), 2094-2115.

