



Designing a Model of the Theory of the Harmony of Motives: Principles, Strategies and Consequences

Ali ghorbani

***Corresponding Author:** Assistant Professor, Department of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mali: ghorbani02@gmail.com

Jahan abdi

Assistant Professor, Department of public Administration, bakhtar University , Ilam, Iran. E-mali: j_abdi_p@yahoo.com

Abstract

One of the key factors for the success and survival of an organization to maintain continuity of work in a powerful way is the coordination of team members' motivation. Proper combination of motivations will inspire and desire to be more effective in team members. The purpose of this study is to design a harmonic model of motivations (principles, strategies and consequences). The research approach is qualitative and the research strategy is based on data-based theory theory with a Glaser approach. The study population of this study included the staff of the tax administration of Ilam city. The data collection was a scandal that reached saturation (credibility) after interviewing 19 of them. In this research, theoretical and purposive non-probabilistic sampling method has been used. Data were analyzed using coding method. It was found that six factors (Synchronicity of motivations, Skill diversities, Equality of effects, Trust within members, Management support, Game-making, Gamification) are involved in coordinating team motivation. Model by structural equation method And the validity of the research was confirmed by the specialized committee. At the same time, considering the level of team motivation, it was clear that the strategies of "Harmony of Motivation Management" are based on the two axes of "team motivation" and "individual motivation" on the four principles of consolidation, suspension, promotion and renewal.

Keywords

Motivation, Harmony of Motivations, Teamworking, Coaching, Gamification.

Citation: Ghorbani, A. & Abdi, J. (2021). "Designing a Model of the Theory of the Harmony of Motives: Principles, Strategies and Consequences." *Public Organizations Management*, 9(1), 77-90. (in Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.56524.4268

Received: (07/Jan/2021)

Accepted: (27/Aug/2021)



طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه‌ها: اصول، استراتژی‌ها و پساایندها

علی قربانی

*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mali: ghorbani02@gmail.com

جهان عبدی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه باختر، ایلام، ایران.

E-mali: j_abdi_p@yahoo.com

چکیده

از جمله عوامل کلیدی موفقیت و بقای یک سازمان برای حفظ تداوم کار به شیوه‌ای قدرتمند هماهنگ بودن انگیزه اعضای گروه، است. ترکیب مناسب انگیزه‌ها، سبب الهام‌بخشی و اشتیاق به اثربخشی بیشتر در اعضای گروه خواهد شد. هدف مطالعه حاضر طراحی مدل هارمونی انگیزه‌ها (اصول، استراتژی‌ها و پساایندها) است. رهیافت پژوهش به صورت کیفی و استراتژی پژوهش مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام بود. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه بود که پس از مصاحبه با ۱۹ نفر از آنان به مرحله اشباع (اعتبار) رسیده است. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی نظری و هدفمند استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از روش کدگذاری تحلیل گردیدند که مشخص شد شش عامل (هم‌زمانی انگیزه‌ها، تنوع مهارت‌ها، برابری اثرگذاری‌ها، اعتماد درون اعضا، حمایت مدیریت، بازی‌واری‌سازی)، در هماهنگ کردن انگیزه گروه دخالت دارند مدل از طریق روش معادلات ساختاری و اعتبار پژوهش توسط کمیته تخصصی مورد تأیید قرار گرفتند. ضمن اینکه با توجه به سطح انگیزش گروه، مشخص گردید که استراتژی‌های «مدیریت هارمونی انگیزه‌ها» بر دو محور «انگیزه گروه» و «انگیزه فرد» بر چهار اصل تثبیت، تعلیق، ترفیع و تجدید استوار است.

واژه‌های کلیدی

انگیزش، هارمونی انگیزه‌ها، کار تیمی، مربی‌گری، بازی‌واری‌سازی.

استناد: قربانی، علی و عبدی، جهان (۱۳۹۹). «طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه‌ها: اصول، استراتژی‌ها و پساایندها». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۱)، ۹۰-۷۷.

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.56524.4268

تاریخ دریافت: (۱۳۹۹/۰۶/۱۲)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۹/۱۰/۱۸)

مقدمه

کلمه انگیزه در اواخر قرن نوزدهم ظهور یافته است. انگیزه را می‌توان به‌عنوان عوامل درونی و بیرونی تعریف کرد که به‌طور مداوم میل، انرژی، علاقه‌مندی، تعهد به یک کار، نقش یا موضوع یا تلاش برای رسیدن به یک هدف را در افراد تحریک می‌کند. انگیزه حاصل تعامل عوامل هشیار و ناخودآگاه مانند شدت میل یا نیاز، انتظارات از فرد و همتایان و ارزش انگیزه یا پاداش هدف است. این عوامل دلایلی هستند که موجب می‌شوند فرد، گروه یا گروه رفتار خاصی را به نمایش بگذارند (لويس و اوپاساک^۱، ۲۰۱۹: ۸۲۵). یکی از دلایل عدم تحقق هدف در کار تیمی (بالاخص تیم‌های غیررسمی) افت انگیزه اعضای گروه در طول فرآیند کار است. ممکن است اعضای گروه، با انگیزه بالا فعالیتی را شروع کنند اما در ادامه، کاهش انگیزه برخی افراد و انجام ندادن امور محوله باعث کاهش انگیزش سایر افراد شده، تلاش برای تحقق هدف متوقف می‌شود و حتی گروه از هم گسسته می‌شود. در یک گروه تازه شکل یافته، ممکن است انگیزه‌های افراد در ابتدا بسیار بالا باشد و در جلسه اول توافق شود که برای دو روز بعد هر کس وظایف مشخصی را انجام دهد و گزارش دهد. در این بین پس از دو روز ممکن است برخی افراد امور محوله را به هر دلیلی انجام نداده باشند؛ این امر ممکن است که با عذرخواهی افراد مقصر به جلسه بعدی موکول شود، اما اتفاقی که می‌افتد این است که سایر اعضا که در جلسه دوم بسیار با انگیزه بودند، در جلسه سوم حتی در صورت انجام کار توسط مقصران جلسه دوم، این بار سطح انگیزشی پایین‌تری خواهند داشت. به عبارتی افرادی که در جلسه دوم با انگیزه بودند، به علت کارشکنی برخی اعضا در جلسه سوم بی‌انگیزه خواهند بود و افرادی که در جلسه دوم انگیزه پایینی داشت، در جلسه سوم به علت انجام وظایف محوله انگیزه بالاتری خواهند داشت.

ناهمسانی انگیزه‌ها در گروه در جلسات دوم، سوم، چهارم باعث می‌شود به‌مرور عملکرد گروه افت کرده و اهداف محقق نگردد. نظریه هارمونی انگیزه‌ها، مدعی است که برای تداوم کار تیمی در یک سیستم، انگیزه‌های افراد بایستی متناسب و همسان باشند. ناهمسانی انگیزه‌ها سبب تضعیف انگیزه‌های قوی‌تر و در نتیجه عدم تحقق هدف گروه می‌شود. عوامل بسیاری از جمله محیط، سرمایه و منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. ولی منابع انسانی بیشترین تأثیر را در عملکرد سازمان دارد. به این ترتیب منطقی است که یک

سازمان نیاز دارد تا به کارکنان خود، برای تحقق بخشیدن اهداف، ضمن گروه سازی، انگیزه لازم را ارائه دهد (ندوکا^۲، ۲۰۱۶).

واضح است که انگیزه و نتایج عملکرد گروه به روش‌های مختلف توضیح داده شده اند. انگیزش و تأثیر آن بر عملکرد، همواره به‌شدت مورد پژوهش قرار گرفته است و از بحث و تکرارهای بسیاری گذر کرده است ولی از طریق این مقاله، پژوهش عمیق‌تر برای طراحی مدل نظریه هارمونی انگیزه‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های مدیریت آن صورت گرفته است. تحقیقات و نظریه‌های ارائه شده در مورد انگیزش و گروه، نشان داده‌اند که به‌شدت بر رفتار سازمانی تأثیر می‌گذارند. اما آنچه نادیده گرفته شده است ادراکات متفاوت اعضای گروه (عدم هارمونی انگیزه‌ها) است که بر انگیزش آنان تأثیرگذار بوده و عملکرد گروه را تحت تأثیر قرار می‌دهند. با توجه به مباحث مطرح شده فوق اولاً اهمیت پژوهش نمایان و مشخص گردیده است: در حالی که انگیزه وجود داشته باشد و این انگیزه‌ها هماهنگ باشند، سازمان‌ها با نتایج چشمگیری رشد می‌کنند و لذا، مفهوم هماهنگ بودن انگیزه تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان و تیم‌های کاری در شغل‌های آن‌ها دارد. لذا، بایستی عواملی که باعث هماهنگ شدن انگیزه تیم‌های کاری می‌شوند را شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد.

بیان مسئله

هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون روحیه کار تیمی عملکردی کارآمد و بهترین نتیجه ممکن داشته باشد. گزارش شده است که کارمندان با انگیزه تمایل به پیوستن به کار تیمی را دارند. انگیزه کارمندان "آمادگی" یک کارمند برای کار طبق استانداردهای سازمانی است درواقع انگیزه به فعالیت‌های فکری، عاطفی و رفتاری اطلاق می‌شود. از لحاظ تئوری، آمادگی به‌عنوان آخرین مرحله از فرآیند انگیزه است که به "محرک" (نیاز یا جهت) تبدیل می‌شود و در نهایت نیاز برآورده می‌شود / پاداش می‌یابد و بدین ترتیب حالت آمادگی (انگیزه) در کارمند روشن می‌شود (غلام و الله^۳، ۲۰۱۹: ۸۸۰). از طرفی، کار تیمی همیشه برای سازمان‌ها حیاتی بوده زیرا سازمان یک فعالیت تیمی است (سانبال و هیساک^۴، ۲۰۱۸). نیاز روزافزون به کارکنان شایسته و با انگیزه برای انجام وظایف سازمان ضروری

2. Nduka

3. Ghulam & Allah

4. Sanyal & Hisam

1. Levis & Upasak

همچنین، باعث اعتماد، بهبود رابطه و روح همکاری در میان کارفرمایان و کارکنان، بین مدیریت و کارکنان، کارکنان و سایر کارکنان، کارکنان و مشتریان، ارتقای خلاقیت افراد در برخورد و حل و فصل اختلافات، تسهیل در خدمت، تصمیم‌گیری و پیاده‌سازی در میان اعضا آن‌ها می‌شود. اطمینان از اینکه کارکنان به کار خود متعهد هستند و کار را با بهره‌گیری از توانایی‌های بالقوه خود، برای کمک به سازمان و در رسیدن به هدف انجام می‌دهند، شاهکاری قهرمانانه برای یک مدیر است (مادوکا و اوکافور^۵، ۲۰۱۴). شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد که در میان بازار کار رقابتی، حفظ انگیزه کارمندان یک کار بزرگ است. کارکنان با انگیزه چشم‌انداز رشد، پیشرفت و نشان دادن مسیر شفاف شغلی صرف نظر از مزیت‌های اقتصادی که در طول فرآیند به آن‌ها داده می‌شود برانگیخته می‌شوند. عدم دسترسی کارکنان به دانش، مهارت و تجربه تأثیر عمیقی بر سازمان و کار تیمی خواهد گذاشت (اولوکو و امولا^۶، ۲۰۱۵). یک گروه با صدای نسبتاً مساوی، به عناصر حیاتی برای شیوه‌های کسب‌وکار موفق تبدیل می‌شود. سینرژی به‌عنوان تعامل یا همکاری دو یا چند سازمان، مواد یا عوامل دیگری تعریف می‌شود تا اثر ترکیبی بیشتری از مجموع اثرات جداگانه آن‌ها ایجاد شود (ویسن^۷، ۲۰۱۷)

لذا، چنانچه افرادی در درون گروه باشند که احساس کنند علی‌رغم تلاش در تیم، نتیجه کار آنان ناعادلانه است و یا اینکه همه افراد انگیزه لازم را برای تلاش ندارند و همچنین مهارت آن‌ها مکمل همدیگر نیست، انگیزه آن‌ها کمتر شده و از تلاش خود می‌کاهند. موفقیت سازمان، مستلزم این امر است که اعضای آن انگیزه لازم را برای انجام وظیفه خود به بهترین وجه داشته باشند. به‌عبارت دیگر، انگیزش عامل اصلی کار مؤثر در سازمان است. راه‌های مختلفی برای اثربخشی کارمندان سازمان وجود دارد و انگیزه کارکنان یکی از آن‌هاست. سازمان‌ها راه‌های مختلفی را برای ایجاد انگیزه نیروی کار خود طراحی کرده‌اند؛ از جمله: برنامه‌های پاداش و آموزش، انگیزه‌های نقدی، سمینارهای انگیزشی و دیگر فعالیت‌های مشارکت (آمیت، ۲۰۱۶). هدف از ایجاد انگیزه توانمندسازی است. مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای گروه باید به‌طور کامل مورد استفاده

به نظر می‌رسد. برای رسیدن به اهداف، سازمان‌ها به کارمندانی نیاز دارند که علاوه بر تمایل واقعی به انجام وظایف خود، انگیزه لازم برای دستیابی به هدف موردنظر از طریق کار تیمی را داشته باشند (فای زل و همکاران^۱، انگیزه‌های مؤثر در سطوح مختلف سازمان به‌منظور ایجاد کارایی و رضایت شغلی کارکنان، بسیار موردنیاز است (تلا و همکاران^۲، ۲۰۰۷). سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا از حداکثر پتانسیل منابع انسانی خود استفاده کنند، در رقابت باقی‌مانده برای زنده ماندن، بر اساس ارزش ذاتی منابع انسانی، انگیزه و تعهد کارکنان خودساخته شوند. از طرفی دارایی‌های واقعی سازمان‌ها کارکنان هستند (محسن و همکاران^۳، ۲۰۰۴). به‌عنوان نیروی محرکه هر سازمان در نظر گرفته می‌شوند.

شایع‌ترین سیاست پذیرفته شده توسط مدیران برای افزایش کارایی عملکرد، انگیزه کارکنان است. از این‌رو، انگیزه به سازمان کمک می‌کند تا سریع‌تر به اهداف خود برسد، زیرا کارکنان تمایل دارند تا پاداش کار با انگیزه باشد. تکنیک قدیمی هویج و چوب در محیط امروز کار نمی‌کند و مدیران نیاز به انقلابی در راه ایجاد انگیزه برای کارکنان و کسب نتیجه مطلوب و پاداش کارکنان دارند (فورسن^۴، ۲۰۱۲). کارکنان زمانی اثربخش خواهند بود که کار را در قالب گروه به انجام رسانند. در تیم‌هایی که افراد با تنوع همسان در تیم حضور دارند، برخی مهارت‌های موردنیاز برای تحقق هدف در تیم موجود نیست، تحقق هدف سخت خواهد بود. در تیم مهارت‌ها بایستی متنوع و مکمل هم باشند. مکمل بودن از سویی موجب نگه‌داشتن اعضا می‌شود و از سوی دیگر هرکس نقش مشخصی در گروه دارد که عملکردش نیز مستقل و قابل رهگیری است. بدین ترتیب انگیزش‌ها نیز همچنان در سطح بالا حفظ می‌شود. کار کردن در محیطی، با ارتباطات واضح و آزاد، گفتگوی فعال و همکاری در ارائه اطلاعات و ایده‌ها منجر به نتایج موفق می‌شود، اما اعضای گروه همه از یکدیگر یاد می‌گیرند و روش‌های جدید تفکر، انجام کار، مقدار فعالیت‌های جسمانی در حین اجرای یک پروژه و همچنین منافع و حفره‌ها را کشف می‌کنند. کار تیمی راه کارآمد برای دستیابی به موفقیت در محل کار یا در سازمان است و

5. Maduka & Okafor
6. Oloko & Omollo
7. Wiesen

1. Faisal & et al
2. Tella & et al
3. Mohsen & et al
4. Forson

تیمی و عملکرد رابطه وجود دارد. دانشمندان معتقدند رفتارهای مؤثر گروه، می‌توانند بهبود عملکرد را تسهیل کنند (جونز و همکاران^۳، ۲۰۰۸). امروزه به دلیل رقابت تجاری، انتظارات مشتری، فناوری جدید و بسیاری از پیشرفت‌های دیگر، کار تیمی در سازمان بسیار حیاتی است. سازمان‌ها با چالش‌های زیادی روبرو هستند، پس مهم است که کارها به صورت گروهی انجام شوند. عناصر کلیدی برای کار تیمی موفق، اعتماد، ارتباطات و رهبری مؤثر هستند. تمرکز بر اهداف مشترک با مسئولیت جمعی برای موفقیت از مهم‌ترین فعالیت‌های کار تیمی است (امانوئل^۴، ۲۰۱۵: ۱). گروه‌ها جایگزین افراد و به‌عنوان پایه‌های اصلی سازمان محسوب می‌شوند. سازمان‌ها به دنبال افرادی هستند که توانایی کار در گروه‌ها را داشته باشند و مشکلات را حل کنند (مولیکا^۵، ۲۰۱۰)

انگیزه اعضای گروه از جمله عوامل تأثیرگذار بر عملکرد گروه است. گرچه انگیزه می‌تواند برخی مزایا و عملکرد را داشته باشد، اما مدیران باید در اجرای فعالیت انگیزشی و همچنین برآورد تأثیر آن بر عملکرد، احتیاط لازم را داشته باشند یک نقص بزرگ و کورکورانه این است که برخی مدیران باور دارند که با افزایش انگیزه‌ها، افزایش عملکرد را به دنبال خواهد داشت. در حالی که پژوهشی در آمریکا در یک شرکت (BPO) که ادراکات کارکنان و روش اجرای انگیزه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (آمیت^۶، ۲۰۱۶).

سازمان‌هایی که بر کار تیمی بیشتری تأکید کرده‌اند نتایج کار کارمندان افزایش یافته است، عملکرد و بهره‌وری سازمان بیشتر شده و مشکلات در محل کار بهتر حل شده است. ناگفته نماند که همراه با وجود نقش‌های مثبت و سازنده گروه، اثرات منفی و مخربی در درون گروه وجود دارد. عواملی وجود دارند که توانایی افراد درون گروه‌ها را برای انجام وظایف تضعیف می‌کنند، به‌اندازه کافی نقش‌های منفی و مخرب به دلایل مختلف، از جمله شخصی، برنامه‌ریزی، مقاومت در برابر تغییر، عدم بلوغ و عدم انگیزه یا رهبری گروه و مدیریت ظاهر می‌شوند. یکی از نقش‌های اصلی رهبر این است که رفتارهای مخرب و منفی اعضای گروه را مشاهده کند و همچنین رفتارهایی را که بر عملکرد سایر اعضای تأثیر منفی می‌گذارند را شناسایی نماید.

قرار گیرند. یک گروه زمانی در مسیر رسیدن به یک هدف، به بهترین نحو عمل می‌کند که مجموع انگیزه‌ها باهم، همسو باشند زیرا انگیزه یک گروه، حاصل تعامل انگیزه مجموع اعضای گروه است. ایجاد انگیزه در یک گروه منجر به برآوردسازی نیازها و درخواست‌های اعضای گروه انجام می‌شود. اما از آنجا که افراد متفاوت دارای انگیزه‌های مختلفی هستند لذا بایستی تلاش کرد تا نوع انگیزه‌ها با همدیگر هارمون شوند. در نتیجه هماهنگی و هارمونی انگیزه‌ها سبب همکاری و نتیجه بهره‌ورتری خواهد شد. بر این اساس مسئله اصلی در پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های هارمونی انگیزش و استراتژی‌های مدیریت آن است تا از این طریق پیامدهای عملکردی تیم‌ها افزایش و در نتیجه بهره‌وری سازمان افزایش پیدا نماید.

اهمیت پژوهش

از یک طرف، به نظر می‌رسد انگیزه یکی از کارکردهای ساده مدیریت است، اما در عمل چالش‌برانگیز است. یکی از دلایل اصلی چالشی بودن انگیزه وجود کارکنان سازمان با نیازها و انتظارات مختلف است. کارکنان مختلف اعتقادات، نگرش، ارزش‌ها، زمینه‌ها و تفکر متفاوت دارند. اما همه سازمان‌ها از تنوع در نیروی کارشان آگاه نیستند و بنابراین در مورد روش‌های مختلف انگیزش نیروی کار متنوع خود آگاهی ندارند. این به این دلیل است که یک کارمند در یک نقطه خاص از زمان نیازها و انتظارات متنوعی دارد. همچنین این نیازها و انتظارات در حال تغییر است و ممکن است با یکدیگر همخوانی نداشته باشد. انگیزه‌های کارمند نمی‌تواند دیده شود، آن‌ها فقط می‌توانند فرض شوند (پراچی و ری وید^۱، ۲۰۱۵). ادعا شده است که به‌طور کلی کارفرمایان، توسعه مهارت‌های گوناگون و احساسات کارمندان را نادیده می‌گیرند. سلسله‌مراتب سازمان‌های سنتی و سبک نظامی در سازمان‌های امروزی کار آیی خود را از دست داده‌اند (کوم، کودن و کارودیا^۲، ۲۰۱۴). پیشرفت قابل توجهی در درک اثربخشی گروه صورت گرفته است. تأثیر گروه‌ها بر عملکرد سازمانی، موضوع بسیاری از تحقیقات انجام شده توسط دانشگاهیان در مهر و موم‌های گذشته بوده است. علت اصلی آن، توجه به این باور است که گروه‌ها می‌توانند بر عملکرد سازمان تأثیر بگذارند. بین کار

3. Jones & et al

4. Emmanuel

5. Mulica

6. Amit

1. Prachi & Reviewed

2. Kum, Cowden & Karodia

تأثیر مثبت و معنی‌داری بر عملکرد کارکنان داشت. در حالیکه مهارت‌های درون فردی و انسجام در عملکرد کارکنان تأثیر قابل توجهی نداشت (سلمان و حسن، ۲۰۱۶).

فرای (۲۰۰۹) رهبری را به معنای استفاده از استراتژی مناسب جهت رشد، توسعه و ارائه انگیزه‌های الهام‌بخش برای افزایش پتانسیل کارکنان و تیم‌ها توصیف کرده است. اهمیت اعتماد در اثربخشی گروه بسیار مهم است و رابطه‌ای مثبت بین آن‌ها برقرار است. مبانی رفتار کار گروهی از طریق اعتماد ایجاد می‌شود و منجر به همکاری در سازمان و عملکرد بهتر کارکنان می‌شود. توانایی اعتماد از شایستگی و خودآگاهی حاصل می‌شود و باید از طریق ایجاد و توسعه اعتماد به نفس به آرامی در اعضای گروه که صلاحیت‌ها، اولویت‌ها و مفروضات آن‌ها، متفاوت است، ساخته شود. وجود اعتماد به سادگی عملکرد گروه را بهبود نخواهد داد بلکه در رابطه با گروه زمانی که اعتماد ارائه می‌شود، همیشه عملکرد بهبود پیدا می‌کند.

تأثیر انگیزش بر کارایی کارکنان در صنایع الکترونیک در چین مورد بررسی قرار گرفت. متغیرهای مستقل مورد استفاده برای ارزیابی انگیزه عبارت بودند از: آموزش و توسعه، پاداش و شناخت و اعطای قدرت، در حالی که متغیر وابسته عملکرد کارکنان بود. طرح توصیفی و توضیحی برای این مطالعه مورد استفاده قرار گرفته، پرسشنامه مورد نظر شامل ۲۰ سؤال تهیه شده بر اساس مقیاس لیکرت (به شدت مخالف ۱ و ۵ به شدت موافق)، حجم نمونه شامل ۱۰۰ نفر از کارکنان شرکت تولیدی الکترونیک در چین که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند. اطلاعات جمع‌آوری شده با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS واریانس و همبستگی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتیجه این مطالعه نشان داد که تمامی عوامل انتخاب شده ارتباط معنی‌داری با انگیزه دارند (بائو و نیظام، ۲۰۱۵: ۲۹).

پژوهش‌های متعددی در حوزه انگیزش فردی (کلارک، ۲۰۰۵؛ ریو، ۲۰۰۶ و داروش، ۲۰۰۵) انگیزه گروه (جمیز و رز، ۲۰۰۴؛ کاترین، ۲۰۱۲). صورت پذیرفته است و هر کدام از آن‌ها بر هماهنگی بین انگیزه‌ها (چن و جونگ، ۲۰۱۰ و رایت، ۲۰۰۶ و کافیمان، ۲۰۰۳) تأکید داشته‌اند که تعدادی از آن‌ها در قالب جدول ذیل آمده است.

رفتارهای مخرب درون گروه توانایی جلوگیری از معرفی ایده‌ها و مفاهیم جدید را دارد. اگر این رفتار و نقش بررسی نشود، تمایل به کاهش انگیزه کلی گروه و دخالت‌های بعدی اعضا را در پی خواهد داشت. افرادی در درون گروه وجود دارند که به‌طور خودکار نظرات و چشم‌اندازها را رد می‌کنند. از مفاهیم و ایده‌های جدید مطرح شده بیزارند، تلاش تیمی اعضا را تهدید می‌کند، مشارکت آن‌ها را محدود و انگیزه و دخالت گروه را کاهش می‌دهد. چنانچه انگیزاننده‌های اعضای گروه‌ها به‌طور مشخص و آشکار بیان گردند آن‌ها تلاش خواهند کرد تا نتایج بهتری را به دست بیاورند. در این دوران افزایش رقابت، اهمیت کار تیمی بیش از همیشه نمایان شده است. تیم‌ها می‌توانند خروجی افراد را از طریق همکاری گسترش دهند (کوهن و بیلی، ۱۹۹۹). اما شناسایی عوامل تأثیرگذار بر هم‌افزایی انگیزه اعضای گروه (در این پژوهش هارمونی انگیزه‌ها نام‌گذاری شده‌اند) و استراتژی‌های مدیریت آن ضروری به نظر می‌رسد تا از این طریق بتوان اثربخشی و مزیت رقابتی سازمان را افزایش داد.

ادبیات پژوهش

همیلتون و همکاران (۲۰۰۳) دریافتند که گروه، باعث افزایش بهره‌وری در حدود ۱۸ درصد می‌شود. گودر (۲۰۰۱) در یک مطالعه در کانادا دریافت که نتایج کار تیمی به میزان زیادی تابع همبستگی قوی، مشارکت، رضایت شغلی، میزان توانمندی، تعهد و رفتار شهروندی اعضا دارد.

در پژوهشی تأثیر کار تیمی بر عملکرد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. یک پرسشنامه بر اساس ادبیات پژوهش تهیه شد و برای، قابلیت اطمینان و اعتبار داده‌ها، آزمایش‌های متعددی صورت گرفت. متغیرهای مستقل برای اندازه‌گیری کارایی کارآمد تیمی عبارت بودند از ارتباط مؤثر، انسجام گروه، پاسخگویی، مهارت‌های بین فردی، رهبری و سطح اعتماد. متغیر وابسته مورد استفاده در این پژوهش، عملکرد کارکنان بود. نمونه‌هایی از ۱۰۷ نفر از شرکت سرگرمی در پایتخت مالایو کوالالامپور با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از روش توصیفی و رگرسیون به وسیله SPSS.20 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. این مطالعه نشان داد که تمامی عوامل انتخاب شده با کار گروهی رابطه معنی‌داری دارند. در این پژوهش ارتباطات کارآمد، سطح اعتماد، رهبری و حسابدهی

2. Salman & Hasan

3. Clark, Reeve & Darroch

4. James, Ross & Catherine

5. Chen, Jong, Wright & Kaufman

1. Cohen & Bailey

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های انجام شده

سال پژوهش	موضوع پژوهش	پژوهشگر
۲۰۰۳	هم‌افزایی انگیزه کار فردی و تیمی	ریچارد و کلارک ^۱
۲۰۱۳	انگیزه کارکنان و عملکرد گروه	اوویدیو ایلوتا دوبر ^۲
۲۰۱۶	ارتباط بین جو تیم کاری، انگیزش فرد و خلاقیت	یو-کیان ژو و همکاران ^۳
۲۰۱۵	اثر تیم‌های کاری بر عملکرد سازمان	اوسیبواکی ^۴
۲۰۱۸	اثر قدرت برافزایش انگیزه	هلگ کلایپر و مارکوس ریتزیگ ^۵
۲۰۱۹	روش افزایش رضایت کارکنان	کیوی ژو، کیان لی و شیانگ گونگ ^۶
۲۰۲۰	انگیزه جدید	ایوان اشמיד، مایکل داوولینگ ^۷

پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها (مورد مطالعه اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام) می‌پردازد. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل کارکنان اداره امور مالیاتی شهرستان ایلام بود (مشخصات آن‌ها در جدول ذیل آمده است) که از طریق مصاحبه با آن‌ها به صورت هدفمند و به تعداد ۱۹ نفر داده جمع‌آوری شد. چون پس از جمع‌آوری داده از این تعداد پاسخ‌ها تکراری شدند، لذا مصاحبه متوقف گردید که درواقع همان نقطه اشباع بود.

اما همان‌گونه که از ادبیات پژوهش به دست آمده است به هارمونی بین انگیزه فرد و گروه پرداخته نشده است. لذا، در این مورد خلاً تئوریک مشاهده می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی و از نوع کیفی داده بنیاد با هدف مطالعه حاضر استفاده از شناخت و تجارب افراد و تفاسیر آنان در زمینه هارمونی انگیزه‌ها پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها که به طراحی مدل نظریه هارمونی انگیزه‌ها

جدول ۲. مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه

جنسیت	سطح تحصیلات	میانگین سابقه کاری	تعداد
زن	لیسانس	۷	۵
مرد	لیسانس	۱۰	۷
مرد	دیپلم	۱۵	۳
مرد	فوق لیسانس	۲۵	۴

انگیزه‌ها کردند، داده‌های مشابهی که بار معنایی یکسانی را دارا بود تحت کدهای مشتری کدگذاری شدند؛ سپس مفاهیم و مقوله‌های متناسبی به هر یک اختصاص داده شد. هنگامی که مقوله شکل گرفتند، محقق اقدام به انتخاب یک مقوله کرد که ردپای آن در بخش‌های مختلف داده نمایان بود. این مقوله که مقوله محوری (هارمونی انگیزه‌ها) نام دارد تحت کدگذاری محوری‌ها داده استخراج شده و می‌توان سرمنشأ و ریشه تمامی مباحث مربوط به هارمونی انگیزه‌ها، پیشایندها، استراتژی‌ها و پساایندها را در آن یافت.

با توجه به ماهیت تحقیق (کیفی) داده و مقوله‌های تحقیق از طریق مصاحبه گردآوری و شناسایی شدند. در ابتدا از مصاحبه‌شونده بدون اینکه احساس کند پرسشی در کار است، شرح دهد که آیا در این سازمان مهارت‌ها و شایستگی‌های اعضای گروه باید به‌طور کامل مورد استفاده قرار می‌گیرند یا خیر؟ همچنین راه‌حل پیشنهادی خود را برای جلوگیری از بروز چنین اتفاقاتی ارائه نماید. سپس از مصاحبه‌شونده در معرفی سایر افرادی که دارای تجربه یا دانش بودند، استفاده شد. این مرحله تا زمان اشباع‌ها داده ادامه یافت و محققان کار خود را بدون توجه به تعداد انجام دادند. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی نظری و هدفمند استفاده شده است، به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها از استراتژی کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با رویکرد گلگیری استفاده شده است. فرایند بدین صورت شروع شد که محققان اقدام به اجرا، بازنگری و خواندن‌ها داده‌ها مصاحبه در رابطه با دلیل هارمونی و هم‌خوانی

1. Richard & Clark
2. Ovidiu Iliuta Dobre
3. Yu-Qian Zhu & et al
4. Oseiiboakye
5. Helge Klapper, Markus & Reitzig
6. Qiwei Zhou, Qian Li & Shiyang Gong
7. Yvonne Schmid & Michael Dowling

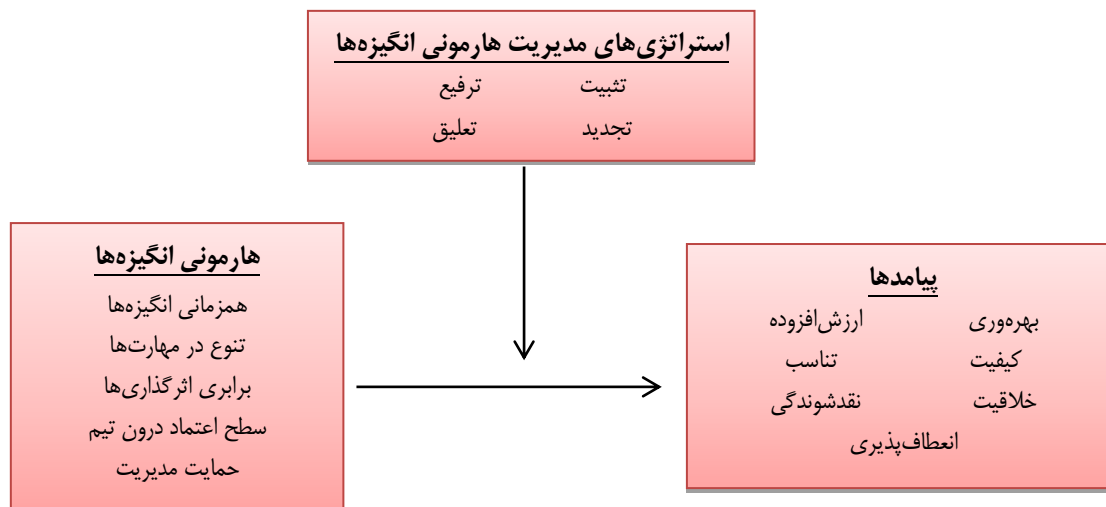
دسته‌بندی و استخراج شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش آمار توصیفی از میانگین و انحراف معیار استفاده شده است. در بخش آمار استنباطی از مدل یابی معادلات ساختاری به روش PLS برای برآورد ضرایب مسیر (بتا) استفاده شد. جهت وارد کردن، تجزیه و تحلیل مقدماتی داده‌ها از نرم‌افزار اس. پی. اس. برای مدل‌یابی به روش ال. پی. اس. از نرم‌افزار SmartPLS استفاده شده است.

در مرحله بعد محققان تلاش کردند تا دریابند رابطه هریک از دیگرها مقوله با مقوله محوری چگونه است. در مرحله بعد نظریه مربوط به هارمونی انگیزه‌ها از طریق بازبینی، پالایش و تکمیل‌ها مقوله و مفاهیم مستخرج از داده خلق گردید. در این مرحله که کدگذاری انتخابی نام دارد، جریان رخداد هارمونی انگیزه‌ها با استفاده از مقوله و مفاهیم جدید توصیف شده است. این مرحله منجر به ارائه مدلی جهت توصیف هارمونی انگیزه‌ها شده است. پس از طی مراحل مصاحبه، حذف تکراری‌ها و کدگذاری در نهایت تعداد ۴۰ گویه، ۱۷ مفهوم و ۳ مقوله اصلی

جدول ۳. فرایند ظهور مقوله اصلی و مفاهیم

مقوله اصلی	مؤلفه یا مفهوم	وقایع	نشانه‌گر
هم‌زمانی انگیزه‌ها		شروع از آآن و هم‌زمانی فکر و ایده با تمایل به انجام آن	Q1, M4, S6
		تمرکز اعضا بر روی یک پروژه مشخص	A2, C14, F18
		محدود کردن زمان	Q3, B2, D8, G14
		زمان مشخص	B7, F14
تنوع مهارت‌ها		ایجاد فرصت برای افزایش مهارت	E6, F7
		ارتقای استقلال در انجام وظایف محوله	H6, B5, C16
برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه		مشارکت در فعالیت‌های گروه	J2, K7, L19
		مسئولیت‌پذیری	Q8, M13, N16
اعتماد درون اعضا		توسعه اعتماد به نفس	A1, C18
		خودآگاهی	H7, B12, L11
		ارتقای توانایی‌ها	E1, F14, I9
		ارتقای حس مسئولیت‌پذیری	J17, K8, N11
عوامل افزایش انگیزه گروه		وفاداری پایدار	Q13, O8, P9
		ثبات و امنیت شغلی	S13, R5
		روابط متقابل و نزدیک	Q15, R8, P12
		توجه به نیازها و مشکلات	S15, R18
حمایت مدیریت		انتصاب متناسب افراد با تخصص آن‌ها	P10, O6
		قدردانی	O8, S14, B8
بازی‌سازی		بهره‌گیری از تکنیک‌ها و آلمان‌های بازی در انجام وظایف	R14, Q5
		افزایش سرگرمی و تعامل دوجانبه در کار	Q9, R1, O10
		استفاده از بازی‌سازی در محیط کار	I7, J15, P5
		تثبیت	I8, J17, P11
استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه		انگیزه فرد و گروه بالا باشد	L15, N12, K2
		انگیزه فرد و گروه پایین باشد	S1, R12, O3
		انگیزه فرد بالا و گروه پایین باشد	L14, N6, E14, M9
پیامدها		بهره‌وری	L13, R12
		خلاقیت	R5, R6
		تناسب	O7, P6, N7
		کیفیت	J1, I2, B3
نقد شونده‌گی ارزش‌افزوده انعطاف‌پذیری		شکل، قیمت	K8, N16, P19
		تحمل افراد	O17, R14, I18
		موردپذیرش جامعه وفق دادن با محیط	S18, N16

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱. الگوی نهایی پژوهش

اعتبارسنجی پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد اعتبارسنجی بخشی از فرایند پژوهش است. در رویکردهای پژوهش کیفی مساله اعتبارسنجی از طریق رسیدن به سطح اشباع نظری معنی می‌آید. رسیدن به سطح کفایت داده‌ها در دستیابی به اهداف پژوهش همواره یکی از مهم‌ترین شاخص‌های ارزیابی دقت پژوهش محسوب می‌شود (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۹۲).

اطمینان‌پذیری این پژوهش به دو روش صورت پذیرفته است:

اولاً از طریق اشباع نظری، از طریق استفاده از طریق تشکیل یک کمیته تخصصی مورد تأیید قرار گرفته است. برای آزمون مدل مفهومی از SEM به واسطه نرم‌افزار PLS استفاده شد. مزیت SEM بر رگرسیون این است که یکجا می‌تواند تمامی روابط موجود در مدل را تخمین زند.

معیارهای ارزیابی روایی مدل اجرایی پژوهش (مدل اندازه‌گیری، ساختاری و کلی)

۱- بخش مربوط به مدل‌های اندازه‌گیری، ۲- بخش ساختاری و ۳- بخش کلی مدل (اندازه‌گیری و ساختاری). محققینی که از روش PLS نرم‌افزارهای مرتبط با آن مثل Smart PLS استفاده می‌کنند، باید این سه مرحله را به ترتیب در پژوهشی خود اجرا کنند. به این ترتیب که ابتدا از صحت روابط موجود در مدل‌های اندازه‌گیری با استفاده از معیارهای روایی اطمینان حاصل کرده و سپس به بررسی و تفسیر روابط موجود در بخش

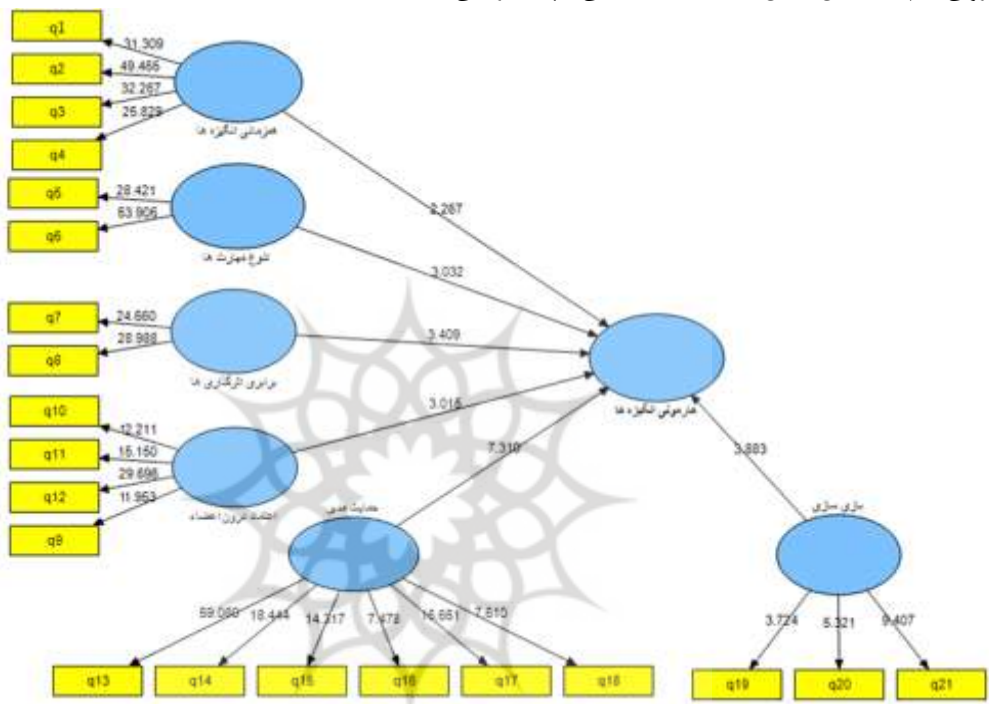
ساختاری بپردازند و در مرحله پایانی نیز برازش کلی مدل خود را بررسی نمایند. ذکر این نکته ضروری است که تنها در صورتی روابط بخش ساختاری معنی‌دار و قابل تفسیر هستند که روابط و مقادیر بخش مدل‌های اندازه‌گیری در حد قابل قبول باشند. اگر پژوهشگر با مقادیر پایین‌تر از حد قابل قبول در بخش مدل‌های اندازه‌گیری (کمتر از ۰/۴) پرداخته و سپس روابط بخش ساختاری مدل خود را بررسی و تفسیر نماید. در زیر توضیحاتی در مورد هر یک از معیارها ارائه شده است. مدل کلی پژوهش با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی به بوته آزمون قرار داده شده است. در تکنیک حداقل مربعات جزئی چند نکته از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است:

۱- قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۴ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف‌نظر می‌شود.

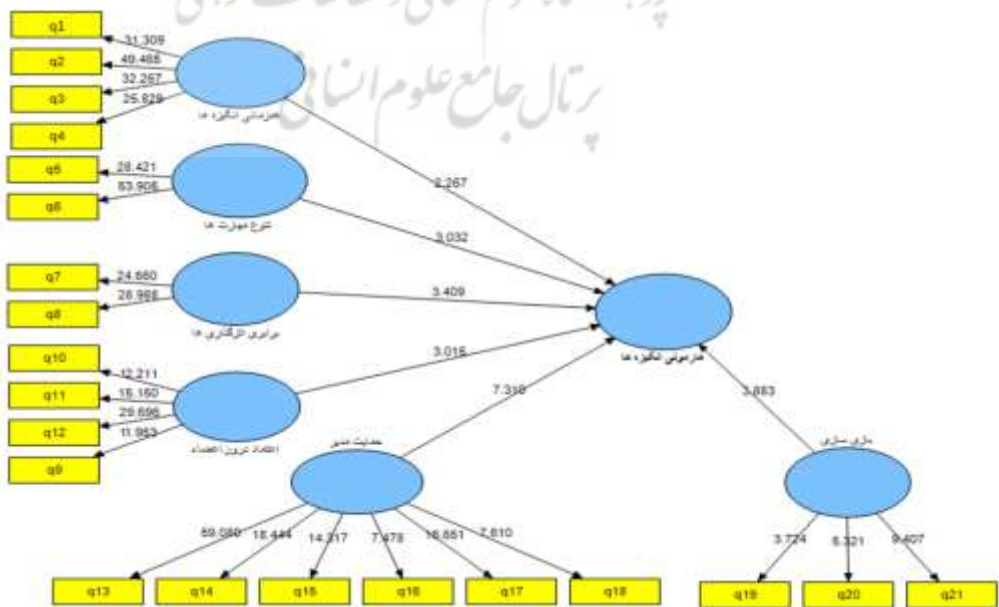
۲- زمانی که همبستگی متغیرها شناسایی گردید باید آزمون معنی‌داری صورت گیرد. برای بررسی معنی‌داری همبستگی‌های مشاهده شده از روش‌های خودگردان سازی (بوت استراپ) و یا برش متقاطع جک نایف استفاده می‌شود. در این مطالعه از روش خودگردان سازی استفاده شده است که آماره t را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۰/۵٪ اگر مقدار آماره بوت استرایپینگ یا t -value باید بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد. همبستگی‌های مشاهده شده معنی‌دار است. به‌طور کلی روابط بین متغیرها در تکنیک حداقل مربعات جزئی دو دسته است:

مدل، نخست برای سنجش روابط متغیرهای پنهان با گویه های سنجش آن‌ها از مدل بیرونی استفاده شده است. در واقع تا ثابت نشود متغیرهای مشاهده‌گر، متغیرهای پنهان را به خوبی اندازه‌گیری کرده‌اند، نمی‌توان روابط را مورد آزمون قرار داد. برای آنکه نشان داده شود متغیرهای پنهان به درستی اندازه‌گیری شده‌اند از مدل بیرونی استفاده شده است.

۱- مدل بیرونی: مدل بیرونی هم‌ارز مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد.
 ۲- مدل درونی: مدل درونی هم‌ارز مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری است و روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).
 مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) همان‌طور که بیان شد مدل بیرونی هم‌ارز تحلیل عامل تأییدی است؛ یعنی جهت بررسی



شکل ۲. مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

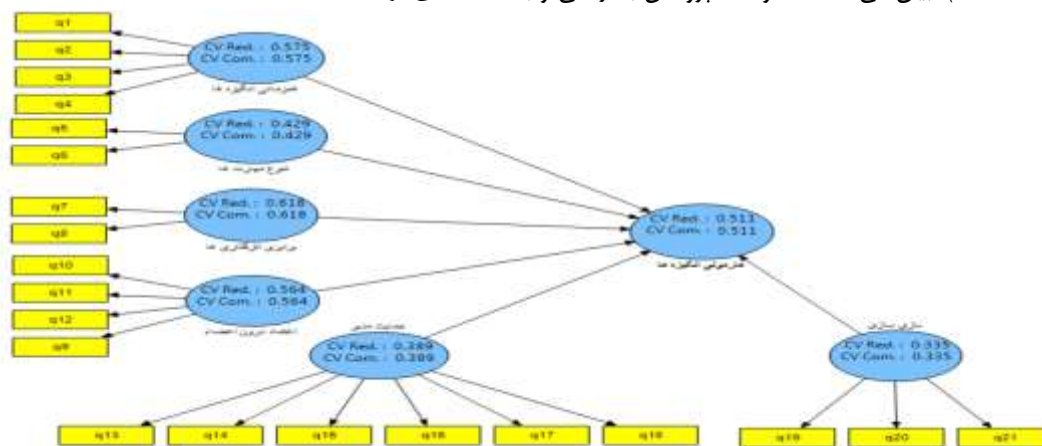


شکل ۳. آماره t-value

نیکویی برازش مدل

شاخص Cv-communality که شاخص بررسی اعتبار مشترک یا روایی متقاطع است. تست کیفیت مدل اندازه‌گیری (CV COM)، بیان می‌کند که سوالات پژوهش به‌درستی و با

سهام بالایی متغیرها را در غالب یک مدل اندازه‌گیری اندازه می‌گیرد. برای این تست ضریب تغییرات شاخص اشتراکی با سه مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) مقایسه می‌شود.



شکل ۴. برازش مدل

هدف در گروه موجود نیست، تحقق هدف سخت خواهد بود. در گروه مهارت‌ها بایستی متنوع و مکمل هم باشند. مکمل بودن از سویی موجب نگهداشتن اعضا در کنار هم می‌شود و از سوی دیگر هر کس نقش مشخصی در گروه دارد که عملکردش نیز مستقل و قابل رهگیری است؛ بدین ترتیب انگیزش‌ها نیز همچنان در سطح بالا حفظ می‌شود.

برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه: در تیمی که بالفرض اثرگذاری یک فرد چهار برابر فرد دیگر است، نمی‌توان سطوح انگیزه این دو نفر را یکسان پنداشت! و این عاملی بر عدم تحقق اهداف می‌شود. تفاوت جزئی در میزان اثرگذاری در نتیجه شاید قابل اغماض باشد، ولی تناسب در اثرگذاری هرچقدر بیشتر باشد، هارمونی انگیزه‌ها بیشتر بوده و انسجام گروه حفظ خواهد شد.

اعتماد درون اعضا: تیمی که در آن رنگ اعتماد وجود نداشته باشد، به معنای واقعی گروه نیست. بلکه صرفاً گروهی از افراد را تشکیل می‌دهند که با همدیگر کار مشترکی انجام می‌دهند. در نتیجه این گروه احتمالاً پیشرفت نامیدکننده‌ای خواهند داشت. زیرا اطلاعات را با همدیگر به اشتراک نمی‌گذارند، احتمالاً در مسئولیت‌ها و حقوق همدیگر با تضاد و تعارض روبه‌رو می‌شوند و در نتیجه همکاری مؤثری با یکدیگر نخواهند داشت. در صورت اعتماد میان گروه، توانایی افراد نیز بیشتر می‌شود، زیرا افراد انسجام و اتحاد بیشتری با همدیگر پیدا می‌کنند و در نتیجه رسیدن به اهداف تیمی اولویت بیشتری برای افراد خواهد داشت.

نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که کیفیت مدل اندازه‌گیری برای تمام متغیرهای مکنون، قوی است.

نتایج

نظریه هارمونی انگیزه‌ها بر شش محور استوار است:

۱. هم‌زمانی انگیزه‌ها
۲. تنوع مهارت‌ها
۳. برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه
۴. اعتماد درون اعضا
۵. حمایت مدیریت
۶. بازی‌سازی

این شش عامل موجب می‌شود انگیزه گروه در بلندمدت بالا باشد و اهداف محقق شود.

هم‌زمانی انگیزه‌ها: نظریه هارمونی انگیزه‌ها تأکید دارد که در یک گروه هم‌زمانی انگیزه‌ها بایستی مدیریت شود. به عبارتی سعی شود که طور هم‌زمان و هم‌سطح بالا بودن انگیزه‌ها کنترل شود. «مدیریت هم‌زمانی انگیزه‌ها» بر ۴ اصل استوار است:

- شروع از آن
 - زمان مشخص
 - محدود کردن زمان
 - تمرکز اعضا بر روی یک پروژه مشخص
- تنوع مهارت‌ها:** در گروه‌هایی که افراد با تنوع همسان در گروه حضور دارند و در مقابل، برخی مهارت‌های موردنیاز برای تحقق

حقیقت، تبادل اجتماعی، هسته فرایند روان‌شناختی نهفته در حمایت سازمانی ادراک شده است (چو و ترد وی، ۲۰۱۱). **بازی‌سازی**: یعنی اولاً، اگر افراد در کنار وظیفه خود یک سرگرمی داشته باشند بیشتر برانگیخته می‌شوند. مثلاً چنانچه یک گروه به صورت یک روز در میان به کوهنوردی بروند انگیزه گروه برای تحقق هدف بیشتر می‌شود. یا ثانیاً، اصل وظیفه به صورت بازی برای کارکنان به‌عنوان سرگرمی لذت‌بخش باشد.

حمایت مدیریت: ریگل و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهشی فراتحلیلی نشان دادند که دریافت حمایت مدیریت، تعهد و مشارکت را در سازمان را به‌شدت افزایش می‌دهد و باعث افزایش عملکرد بالای کارکنان در سازمان می‌شود. حمایت سازمانی ادراک شده متأثر از سیاست‌هایی است که سلامتی و شادابی، احساس موفقیت، حس مشارکت مثبت و دستیابی به اهداف سازمان را ترویج می‌دهد. محققان، حمایت سازمانی درک شده را نمود عملیاتی تئوری تبادل اجتماعی می‌دانند؛ در



شکل ۵. هارمونی انگیزه‌ها

خواهد بود. بر این اساس استراتژی‌های «مدیریت هارمونی انگیزه‌ها» در دو محور «انگیزه گروه» و «انگیزه فرد» استوار است:

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به سطح انگیزش گروه و مصاحبه‌های صورت پذیرفته، استراتژی اقدام در قبال انگیزه بالا یا پایین افراد گروه متفاوت



شکل ۶. استراتژی‌های مدیریت هارمونی انگیزه‌ها

از استراتژی تثبیت در غیر این صورت از استراتژی تجدید استفاده نماید.

در نتیجه، در صورتی که عوامل انگیزشی مناسب و هماهنگ برای تمام کارکنان شناسایی شوند و به یک روش منصفانه، شفاف و دقیق اجرا شود انگیزه کارکنان می‌تواند عملکرد گروه را افزایش دهد. حفظ مزیت رقابتی و بقا سازمانی در گرو حفظ و تقویت هارمونی انگیزه‌ها است. انگیزش یکی از مسائل کلیدی بوده که بی‌شک نقش تعیین‌کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمانی دارد و سازمان‌ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی تجارت امروزی موظف به ایجاد گروه بانگیزه برابر در افراد سازمان هستند. اگر سازمان بخواهد در اقتصاد و عرصه رقابت پیش‌تاز باشد به عبارت دیگر توانمند گردد باید از گروه‌های متخصص، خلاق، بانگیزه بالا و برابر استفاده نماید. نامتوازن بودن درآمد و هزینه‌های زندگی و از طرفی عدم توجه یکسان نسبت به آورده افراد به درون سازمان انگیزه اعضای گروه را به خطر انداخته و سبب کاهش عملکرد فرد و در نهایت گروه می‌شود. کارکنان سازمان از نظر سطح، زمینه‌ها و عوامل بروز انگیزش و همچنین زمان و مکان افزایش آن با یکدیگر متفاوت هستند. بنابراین، سازمان‌ها برای ایجاد و افزایش انگیزش کارکنان خود به برنامه و ابزارهای متعدد و متفاوتی نیاز دارند لذا انتخاب و استفاده از هر یک از موارد انگیزشی فوق متناسب با سازمان و افراد سازمان به نحوی که بیشترین نتیجه و اثر را برای سازمان به همراه داشته باشد ضروری به نظر می‌رسد. با شناخت افراد، نیازها و تیپ رفتاری کارکنان به آن‌ها انگیزه لازم داده شود. در صورت وجود انگیزه بالا در افراد استراتژی ترفیع را مدنظر قرار دهد. ارزیابی اعضای گروه و عملکرد آن‌ها در سازمان توسط خود آن‌ها و به صورت تیمی صورت پذیرد. اعضای گروه باید بتوانند در امتیازاتی که از موفقیت به دست می‌آورند با هم سهیم باشند تا از این طریق اعتماد درون گروه افزایش یابد.

۱. استراتژی تعلیق: در صورتی که سطح انگیزش گروه بالا و سطح انگیزش فرد پایین باشد، ادامه فعالیت فرد در گروه منجر به کاهش انگیزش گروه خواهد شد. بنابراین، می‌بایست فرد از گروه تعلیق شود و نفر دیگری جایگزین وی گردد.

۲. استراتژی تجدید: در صورتی که سطح انگیزش گروه پایین و سطح انگیزش فرد نیز پایین باشد، می‌بایست اهداف جدیدی برای گروه و یا مشوق‌های جدیدی برای فرد تعریف شود تا سطح انگیزش ارتقا یابد.

۳. استراتژی ترفیع: در صورتی که سطح انگیزش گروه پایین و سطح انگیزش فرد بالا باشد، فرد می‌تواند به ارتقای سطح انگیزش گروه کمک کند و بنابراین، در صورت دارا بودن شایستگی‌های رهبری، می‌بایست به‌عنوان رهبر گروه انتخاب شود.

۴. استراتژی تثبیت: در صورتی که سطح انگیزش گروه و فرد هر دو بالا باشد، می‌بایست انگیزش فرد از طریق تشویق، تثبیت گردد.

نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های هم‌زمانی انگیزه (هدف مشخص، پروژه مشخص و زمان معین)، تنوع مهارت (وجود افراد با مهارت‌های متفاوت در گروه)، برابری اثرگذاری‌ها در نتیجه (پاداش متناسب با میزان اثرگذاری‌ها)، اعتماد درون اعضا (حذف بدبینی در درون اعضای گروه)، حمایت مدیریت (تشویق کارکنان در زمان انجام وظیفه و عدم تهدید آنان به دلیل عملکرد ضعیف)، بازی‌سازی (ایجاد یک سرگرمی در کنار وظیفه اصلی) به وجود آورنده هارمونی انگیزه خواهند بود و سبب خواهد شد تا انگیزه گروه در بلندمدت ارتقا یافته و اهداف گروه کاری محقق شود.

کاملاً واضح است که مدیریت باید در هنگام طراحی و اجرای برنامه‌های انگیزشی در سازمان، بسیار محتاط و دقیق عمل نماید. تمام ترکیبات احتمالی و آزمایش‌های باید قبل از نهایی شدن طرح انجام شود تا اطمینان حاصل شود که دقت و کارایی داشته باشد. چنانچه انگیزه گروه و انگیزه فرد بالا باشد

منابع

دانایی فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۹۲). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده بنیاد. اندیشه مدیریت، (۲)،

۶۹-۹۷

داوری، علی و آرش رضازاده (۱۳۹۳). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS. سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.

Amiot, C. E., Sansfaçon, S., & Louis, W. R. (2013). "Uncovering hockey fans' motivations behind their derogatory behaviors and how these motives predict psychological well-being and quality of social identity. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 379-388.

- Chen, K. C., & Jang, S. J. (2010). "Motivation in online learning: Testing a model of self determination theory. *Computers in Human Behavior*, 26, 741-752.
- Cho, J., Treadway, D, C. (2011). "Organizational identification and perceived organizational support as mediators of the procedural justice citizenship behavior relationship: Across-cultural constructive replication". *European Journal of work and organizational psychology*, 20(5), 631-653.
- Clark, M. H., & Schroth, C. A. (2010). "Examining relationships between academic motivation and personality among college students". *Learning and individual differences*, 20(1), 19-24.
- Bao, C., & Nizam, I. (2015). "The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in CHINA". *International Journal of Accounting & Business Management*, 3(2), 29-45.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1999). "What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite". *Journal of Management*, 23(3), 239-90.
- Darroch, J. (2005). "Knowledge management, innovation and firm performance". *Journal of Knowledge Management*, 9 (3), 101-115.
- Khan, S., & Mashikhi, L. S. (2017). Impact of teamwork on employees performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.
- Forson, M., & Essel, J. (2012). *Impact of motivation on the productivity of employees at GTBank Ghana* (Doctoral dissertation).
- Fry, L. W., & Matherly, L. L. (2006). "Spiritual leadership as an integrating paradigm for positive leadership development". *International Gallup Leadership Summit, Washington, DC*, 84, 265-278.
- Abbas, G., & Nawaz, A. (2019). linking employee motivation with teamwork-spirit: the influence of social skills and self-confidence. *Gomal University Journal of Research*, 35(2), 87-97.
- Godard, J. (2001). "High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and outcomes of work". *Industrial and labour Relations Review*, 54, 776-805.
- Hamilton, B. H., Nickerson, J. A. & Owan, H. (2003). "Team incentives and worker heterogeneity: an empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation". *Journal of Political Economy*, 111, 465-497.
- Klapper, H., & Reitzig, M. (2018). On the effects of authority on peer motivation: Learning from Wikipedia. *Strategic management journal*, 39(8), 2178-2203.
- James, J. D., & Ross, S. D. (2004). "Comparing sport consumer motivations across multiple sports." *Sport Marketing Quarterly*. 13(1), 17-25.
- Jones, A., Richard, B., Paul, D., Sloane K., and Peter, F. (2007). "Effectiveness of teambuilding in organization". *Journal of Management*, 5(3), 35-37.
- Kaufman L. (2003). "The wrong nephrectomy". *Bulletin of the Royal College of Anaesthetists*, 17, 848-859.
- Kum. F. D., Cowden. R., & Karodia. A. M. (2014). "The impact of training and development on employee performance: a case study of escon consulting, singaporean". *Journal of business economics and management studies*, 3(3), pp: 72-105.
- Maduka. C. E., & Okafor, O. (2014). "Effect of Motivation on Employee Productivity: A case study of Manufacturing Companies in Nnewi". *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 2(7), 137-147.
- Mohsan, F., Nawaz, M. M., Khan, M. S., Shaukat, Z., & Aslam, N. (2011). "Are employee motivation, commitment and job involvement inter-related: Evidence from

- banking sector of Pakistan". *International Journal of Business and Social Science*, 2(17), 226-233.
- Mulika, S. (2010). "The Impact of teamwork on employee performance in strategic management and the performance improvement department of Abu Dhabi Police". *Abu Dhabi: Police Department*.
- Nduka, O. (2016). Employee motivation and performance. *Unpublished thesis. Centria University of Applied Sciences*.
- Lewis, P., Goodman, S., Fandt, P., & Michlitsch, J. (2006). *Management: Challenges for tomorrow's leaders*. Cengage Learning.
- Omollo, P. A., & Oloko, M. A. (2015). "Effect of motivation on employee performance of commercial banks in Kenya: A case study of Kenya Commercial Bank in Migori County". *International journal of human resource studies*, 5(2), 87-103.
- Oseiobakye, E. (2015). Research on the Impact of Teamwork on Employee Performance. *University of Ghana*.
- Dobre, O. I. (2013). "Employee motivation and organizational performance". *Review of applied socio-economic research*, 5(1), 2247-6172.
- Richard, E. Clark. (2003). "Fostering the Work Motivation of Individuals and Teams". *University of Southern California*, 42(3), 21-29.
- Zhou, Q., Li, Q., & Gong, S. (2019). "How Job Autonomy Promotes Employee's Sustainable Development? A Moderated Mediation Model". *Sustainability*, 11(22), 6445.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). "Meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes, 20 years of research". *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030.
- Reev, J. (2006). *Understanding motivation and emotion*. 4th Ed. Tehran.
- Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees: A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management*, 20 (3), 15-22.
- Wright, N. S., & Drewery, G. P. (2006). "Forming Cohesion in Culturally Heterogeneous Teams". *Cross Cultural Management Journal*, 13(1), 43-53.
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2020). "New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies". *Management Review Quarterly*, 1-28.
- Zhu, Y. Q., Gardner, D. G., & Chen, H. G. (2018). "Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity". *Journal of Management*, 44(5), 2094-2115.
- Al Salman, W., & Hassan, Z. (2016). "Impact of effective teamwork on employee performance". *International Journal of Accounting & Business Management*, 4(1), 76-85.