

Design and Validation of the Optimal Model of Motivational Communication in Government Organizations (Case Study of Mashhad University of Medical Sciences)

Shahram Fardad¹, Davood Kaveh², Qasem Ali Talebi³

Abstract

This research was conducted with the aim of designing and validating the optimal model of motivational communication in government organizations (Case Study of Mashhad University of Medical Sciences). The research method is mixed. The research strategy in the qualitative part is content analysis and in the quantitative part it is survey. The participants in the qualitative part are 12 managers of medical universities and professors of organizational behavior who were interviewed according to theoretical saturation. The sampling method in the qualitative part was snowball. The statistical population in the quantitative part includes 130 managers of Mashhad University of Medical Sciences. The sampling method is simple random and the required sample size is 97 people using the Morgan table. The research findings in the qualitative part include the dimensions of information sources, sender, motivational content, channel, effective feedback, receiver, output, and noise control. The overarching theme of information sources includes transparency, credibility, up-to-dateness, and multi-purposeness. The overarching theme of the sender includes human factors, psychological factors, and organizational factors. The overarching theme of motivational content includes task motivation content, social motivation content, and initiative motivation content. The overarching theme of the channel includes written channels, digital channels, nonverbal channels, and verbal channels. The overarching theme of effective feedback includes corrective feedback and timely feedback. The overarching theme of the receiver includes faculty members, students, managers, and employees. The overarching theme of the output (outcome) includes improving individual performance, improving group performance, and improving organizational performance. The overarching theme of noise control includes controlling communication style and promoting culture. The findings of the quantitative section have shown that the motivational communication model has the necessary validity.

Keywords: *Communication, Motivation, Motivational Communication.*

1. PhD student, Department of Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.

shahram.fardad@iau.ac.ir

2. Corresponding Author: Assistant Professor, Department of Management, Ne.C., Islamic Azad University, Neyshabur, Iran.

d.kaveh@iau-neyshabur.ac.ir

3. Assistant Professor, Department of Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.

ghasem.telebi@iau.ac.ir

طراحی و اعتبارسنجی مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی

(مورد مطالعه: دانشگاه علوم پزشکی مشهد)

شهرام فرداد*، داوود کاوه**، قاسم علی طالبی***

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۴/۱۰/۱۵

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه موردی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد انجام شده است. روش تحقیق، آمیخته (کیفی و کمی) بوده است. در بخش کیفی از تحلیل مضمون و در بخش کمی از پیمایش مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده شد. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی، شامل ۱۲ نفر از مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی و اساتید حوزه رفتار سازمانی بودند که با روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و بر مبنای اشیاء نظری انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۳۰ نفر از مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر اساس جدول مورگان، ۹۷ نفر به عنوان نمونه برگزیده شدند. یافته‌های بخش کیفی به شناسایی ابعاد اصلی ارتباطات انگیزشی شامل منابع اطلاعاتی، فرستنده، محتوای انگیزشی، مجرا، بازخورد، گیرنده، خروجی و کنترل پارازیت منجر شد. یافته‌های کمی نشان داده است که مدل از اعتبار لازم برخوردار بوده است. طبق یافته‌ها چنین نتیجه‌گیری می‌شود که توسعه مدل بومی ارتباطات انگیزشی می‌تواند به ارتقای اثربخشی ارتباطات و افزایش انگیزش کارکنان در سازمان‌های دولتی ایران به‌ویژه دانشگاه علوم پزشکی مشهد منجر گردد.

کلیدواژه: ارتباطات؛ انگیزش؛ ارتباطات انگیزشی.

* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
 shahram.fardad@iaui.ac.ir

** نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران
 d.kaveh@iaui-neyshabur.ac.ir

*** استادیار، گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران
 ghasem.telebi@iaui.ac.ir

مقدمه

تحقیقات نشان داده است که منابع انسانی یکی از مهم‌ترین و ارزشمندترین سرمایه‌های هر سازمان است که می‌تواند مزیت رقابتی ارزشمندی را برای سازمان به‌وجود آورد و توسعه منابع انسانی، عمده‌ترین سرمایه و عامل راهبردی هر سازمان به حساب می‌آید (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۱) (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳). به گزارش کاسب‌نیوز (۱۴۰۳) به نقل از مدیرعامل انجمن بهره‌وری ایران، ناهماهنگی در اجرای قانون و مقررات اداری، ناکارآمدی در حوزه خدمات‌رسانی، مشکلات استخدامی، عدم ارتقای نظام انگیزشی، مسائل بازنشستگی و عدم بهره‌وری نظام حقوق و دستمزد، از مسائل جدی برای نظام اداری ایران هستند و ازسوی دیگر، نبود یک نظام ارتباطی قوی مرتبط با کارکنان، این مسائل و مشکلات را دوچندان کرده است که درآینده می‌تواند برای نظام اداری کشور چالش‌برانگیز باشد (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۳). در تحقیقات آمده است که ارتباط، یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمان است و می‌تواند به‌عنوان یک فرایند اجتماعی و شناختی در نظر گرفته شود که از طریق آن اطلاعات بین افراد تبادل می‌شود و معنی ایجاد می‌کند. چگونگی درک بهتر، تجزیه و تحلیل و ارزیابی فرایند ارتباطی یک چالش بزرگ برای محققان ارتباطات است (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۳). در این بین، بیشتر سازمان‌ها در برقراری ارتباطات مؤثر با کارکنان خود با مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند که ممکن است به دلیل عدم شناخت مؤلفه‌های تأثیرگذار ارتباطی باشد (کاسوریا^۱ و همکاران، ۲۰۲۰). ارتباطات برای نظام مدیریت سازمان‌ها و کاری که انجام می‌دهند نقش حیاتی دارد و مدیران سازمان‌های دولتی بیش از ۷۰ درصد از وقت خود را صرف ارتباطات می‌کنند (هال^۲ و همکاران، ۲۰۰۹). به زعم، اکسو^۳ و همکاران (۲۰۲۳) ارتباطات انگیزشی به‌خودی‌خود یک چالش نیست؛ بلکه یک مهارت حیاتی برای ترویج تغییرات پایدار سبک زندگی است. اما مسئله اینجاست که این بررسی نشان می‌دهد که ارتباطات انگیزشی نیاز به تخصص و تلاش مشترک بین افراد سازمان با محیط بیرون است تا از قضاوت یا سنگین‌بودن جلوگیری شود. دارا بودن انگیزه کار در جهت‌دهی به انگیزه‌های سالم یکی از ضرورت‌ها در کاربرد صحیح منابع انسانی است. نیروی انسانی کارآمد، امروزه به گونه‌ای است که اگر نیازهای واقعی او کشف و شناسایی نگردند و به‌موقع به آن نیازها پاسخ داده نشود، احتمال کناره‌گیری او از شغل وجود خواهد داشت. لذا

1. Casoria

2. Hall

3. Xu

طراحان و برنامه‌ریزان هر شغل باید در جستجوی یافتن عوامل انگیزشی باشند، تا بتوانند باتوجه به آن، افراد را به سمت فعالیت و کارایی بالاتر راهنمایی نمایند (اکومبا و ترونوا^۱، ۲۰۲۴).

درخصوص اهمیت و ضرورت پژوهش بیان می‌گردد که ارتباطات سازمانی یکی از بنیادی‌ترین ابزارهای توسعه در جوامع امروزی تلقی می‌شود و نقش حیاتی در انتقال معنا، انسجام اجتماعی و تعالی انسانی دارد. چنان‌که سایمون معتقد است، بدون ارتباطات هیچ سازمانی نمی‌تواند تشکیل یا تداوم یابد (اسلامی و عطایی، ۱۴۰۰). در فضای کنونی سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در بخش آموزش و سلامت، توجه به توانمندی‌ها و نقاط قوت منابع انسانی به‌جای تمرکز صرف بر ناکارآمدی‌ها اهمیت ویژه‌ای یافته است. در این میان، کیفیت ارتباطات درون‌سازمانی و شیوه تعامل میان سطوح مدیریتی و اجرایی، تعیین‌کننده اثربخشی کلی سازمان است. اتخاذ رویکرد مثبت در ارتباطات سبب شکل‌گیری هم‌افزایی میان واحدها و افراد و درنهایت بهبود عملکرد سازمانی می‌شود (نانگیر و همکاران، ۱۴۰۳).

درخصوص اهمیت و ضرورت تحقیق از دیدگاه کاربردی، سازمان را می‌توان شبکه‌ای پویا از گروه‌ها و افراد دانست که کارایی آن در گرو ارتباطات هدف‌مند و معنادار میان اعضاست. ارتباطات مؤثر نه تنها پیوند میان مدیران و کارکنان را تقویت می‌کند، بلکه در افزایش رضایت و تعهد شغلی آنها نیز نقش‌آفرین است (روزبان و همکاران، ۱۳۹۸). در بخش سلامت، انگیزش کارکنان یکی از عوامل کلیدی در تضمین کیفیت مراقبت است و کمبود نیروی کار باانگیزه عملکرد نظام سلامت را به‌طور مستقیم تضعیف می‌کند. از این‌رو، مدیران باید با ایجاد بسترهای ارتباطی مناسب، کادر درمان را - که ستون‌های اصلی ارائه خدمات سلامت‌اند - توانمند سازند.

درخصوص اهمیت و ضرورت تحقیق از حیث تحقیقاتی گفته می‌شود که مدل‌های جامع ارتباطات انگیزشی در بخش دولتی تاکنون وجود نداشته است. به عبارت دیگر، اگرچه تحقیقات متعددی به بررسی انگیزش در بخش دولتی پرداخته‌اند، اما کمتر به نقش ارتباطات سازمانی در تقویت انگیزش کارکنان توجه شده است. به عنوان مثال، پژوهش‌هایی مانند اندرفورن بیگت^۲ و همکاران (۲۰۱۰) و رایت^۳ (۲۰۱۷) بیشتر بر عوامل انگیزشی مانند انگیزش خدمت عمومی و روابط تیمی تمرکز داشته‌اند، بدون اینکه به‌طور خاص به نقش ارتباطات سازمانی در این زمینه بپردازند. فرولیچ^۴ و همکاران (۲۰۲۵) به بررسی نقش

1. Екимова & Trunova-Feduleeva

2. Anderfuhren-Biget

3. Wright

4. Frølich

ارتباطات رهبری در فرایندهای تحول سازمانی در مؤسسات آموزش عالی پرداخته‌اند، اما به‌طور مستقیم به انگیزش کارکنان اشاره نکرده‌اند. همچنین هانستریپ^۱ (۲۰۲۴) به بررسی ابزارهای رهبری پویا برای ارضای نیازهای روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی پرداخته است، اما تمرکز اصلی بر انگیزش کارکنان نبوده است. در حوزه سازمان‌های بهداشتی و درمانی، مطالعاتی مانند سرهان^۲ و همکاران (۲۰۱۸) وجود دارد که به بررسی عوامل انگیزشی پرداخته‌اند، اما نقش ارتباطات سازمانی در این زمینه کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این در حالی است که در محیط‌های پرتنش و پیچیده مانند بیمارستان‌ها، ارتباطات مؤثر می‌تواند نقش حیاتی در انگیزش و عملکرد کارکنان ایفا کند.

در ایران، بخش عمده‌ای از الگوهای ارتباطی و انگیزشی مورداستفاده در سازمان‌های دولتی برگرفته از مدل‌های غربی است؛ مدلهایی که مبتنی بر ساختارهای اداری، فرهنگ سازمانی و نظام ارزش‌های متفاوتی طراحی شده‌اند. این درحالی است که سازمان‌های دولتی ایران، ازجمله دانشگاه‌های علوم پزشکی، دارای ویژگی‌هایی همچون تمرکز سلسله‌مراتبی، نظام تصمیم‌گیری رسمی و فرهنگ کاری مبتنی بر روابط انسانی و ارزشی هستند؛ عواملی که می‌توانند بر نحوه شکل‌گیری و پایداری ارتباطات درون‌سازمانی و انگیزش کارکنان تأثیرگذار باشند. بنابراین، طراحی مدلی بومی و سازگار با ویژگی‌های فرهنگی و اداری خاص کشور، ضرورتی علمی و کاربردی است که می‌تواند به ارتقای اثربخشی ارتباطات میان‌مدیران و کارکنان و افزایش انگیزش در محیط‌های سازمانی منجر شود. در این چارچوب، «ارتباطات انگیزشی» به‌عنوان متغیر اصلی پژوهش، مفهومی تلفیقی است که به فرایند تبادل اطلاعات، احساسات و بازخوردهای میان‌مدیران و کارکنان با هدف تقویت انگیزش، تعهد و مشارکت سازمانی اشاره دارد. این نوع ارتباط، فراتر از انتقال صرف پیام‌های کاری است و بر ایجاد انگیزه درونی، تقویت روحیه حرفه‌ای و شکل‌گیری حس تعلق سازمانی تمرکز دارد. درواقع، ارتباطات انگیزشی نوعی تعامل هدف‌مند است که ضمن افزایش شفافیت، احترام و مشارکت، به بهبود عملکرد و رضایت شغلی کارکنان کمک می‌کند. براین اساس، پرسش اصلی پژوهش آن است که: مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی ایران، با توجه به شرایط بومی دانشگاه علوم پزشکی مشهد، چیست و این مدل تاجه‌اندازه از اعتبار لازم برخوردار است؟

1. Haunstrup

2. Serhan

مبانی نظری تحقیق

درخصوص نظریه‌های ارتباطات سازمانی می‌توان به نظریه کلاسیک ارتباطات سازمانی اشاره کرد. نظریه‌های کلاسیک بر مبنای ساختارهای رسمی، سلسله‌مراتب قدرت و تقسیم کار شکل گرفتند و ارتباطات سازمانی را عمدتاً به عنوان فرایندی یک‌سویه، از بالا به پایین و از طریق کانال‌های رسمی می‌نگرند. در این رویکرد، ارتباط ابزار مدیریت است و نقش آن در هماهنگی، کنترل و نظارت بر عملکرد کارکنان برجسته است. نظریه پردازانی مانند هنری فایول، ماکس وبر و فردریک تیلور از مهم‌ترین چهره‌های این مکتب هستند (میلر^۱، ۲۰۱۲). در نظریه روابط انسانی، گفته می‌شود که این نظریه در واکنش به محدودیت‌های نظریه کلاسیک مطرح شد و بر اهمیت نیازهای انسانی، احساسات و رضایت شغلی در محیط کار تأکید دارد. طبق این دیدگاه، ارتباطات نه تنها ابزاری برای انتقال دستورات بلکه عاملی کلیدی در انگیزش، تعلق سازمانی و بهره‌وری کارکنان است. مطالعات هاوورثون از مهم‌ترین عوامل شکل‌گیری این نظریه به‌شمار می‌آیند (سورنسن و یوگر^۲، ۲۰۲۱). درخصوص نظریه سیستم‌ها بیان می‌گردد که نظریه سیستم‌ها به سازمان‌ها به عنوان سیستم‌های باز نگاه می‌کند که با محیط بیرونی تعامل دارند و ارتباطات را فرایندی پویا، چندجانبه و وابسته به بازخورد می‌داند. این نظریه تأکید می‌کند که هر بخش از سازمان بر سایر بخش‌ها تأثیر می‌گذارد و ارتباطات به عنوان شبکه‌ای از روابط متقابل تعریف می‌شود که هماهنگی میان اجزا را امکان‌پذیر می‌سازد (کتر و کان^۳، ۲۰۱۵). درخصوص نظریه فرهنگی ارتباطات سازمانی گفته می‌شود که این نظریه بر نقش فرهنگ سازمانی در شکل‌دهی به معانی ارتباطی، رفتارها و نمادهای سازمانی تمرکز دارد. براساس این دیدگاه، ارتباطات ابزار شکل‌گیری، حفظ و تغییر فرهنگ سازمانی هستند. پژوهش‌هایی مانند مطالعات گیتز و پکارا نقش روایت‌ها، آیین‌ها، ارزش‌ها و زبان سازمانی را در انتقال فرهنگ برجسته کرده‌اند (شاین^۴، ۲۰۱۰). نظریه انتقادی نیز بیان می‌کند که نظریه انتقادی به بررسی نابرابری‌های قدرت، ایدئولوژی، کنترل و مقاومت در سازمان‌ها می‌پردازد و معتقد است که ارتباطات ابزاری برای بازتولید یا تغییر ساختارهای سلطه در سازمان هستند. این رویکرد سازمان را نه صرفاً ساختاری خنثی بلکه میدان نبرد منافع می‌داند که در آن از طریق گفتمان،

1. Miller
2. Sorensen & Yaeger
3. Katz & Kahn
4. Schein

سلطه تثبیت یا به چالش کشیده می‌شود (دتز^۱، ۱۹۹۲). نظریه شبکه‌های ارتباطی نیز که در این نظریه، سازمان‌ها به‌عنوان شبکه‌هایی از روابط ارتباطی تعریف می‌شوند. تمرکز بر الگوهای جریان اطلاعات، مرکزیت افراد، نقش‌های رسمی و غیررسمی و تحلیل ساختاری ارتباطات بین اعضای سازمان است. این نظریه به‌ویژه با ابزارهای تحلیل شبکه‌های اجتماعی تقویت شده است و برای درک عملکرد واقعی سازمان‌ها کاربرد دارد (مانگ و کانترکتور^۲، ۲۰۰۳). در نظریه معناشناسی سازمانی نیز گفته می‌شود که براساس این نظریه، افراد در سازمان‌ها از طریق تعامل و ارتباط، معانی مشترک درباره موقعیت‌ها و اقدامات شکل می‌دهند. "ساخت معنا" فرایندی است که طی آن افراد اطلاعات را تعبیر می‌کنند تا وضعیت‌های پیچیده و مبهم را درک کرده و براساس آن تصمیم‌گیری کنند. این نظریه بیشتر با آثار کارل ویک شناخته می‌شود (ویک^۳ و ویک، ۱۹۹۵). در نظریه کنش متقابل نمادین، هدف اصلی ارتباطات علمی، انتقال اندیشه، دانش و اطلاعات میان افراد یا گروه‌هاست که این فرایند می‌تواند از طریق شیوه‌های کلامی یا غیر کلامی صورت گیرد. در چارچوب کنش متقابل، افراد نه تنها با یکدیگر در ارتباط هستند، بلکه کنش‌های خود را در تعامل با رفتار دیگران شکل می‌دهند. به بیان مید، کنش انسانی در بستر اجتماعی و از طریق تفسیر معنا و تعریف موقعیت‌ها شکل می‌گیرد. کنش گروهی چیزی جز کنش افراد هماهنگ‌شده نیست؛ به گونه‌ای که هر فرد از طریق درک نیت یا رفتار دیگران، رفتار خود را با آن هماهنگ می‌کند (جلالی‌پور و محمدی، ۱۳۹۴). در نظریه کنش متقابل نمادین، هدف کنشگران رسیدن به "تفاهم" در بستر تعامل اجتماعی است. کنش اجتماعی بخشی از فرایند ارتباط است که بر پایه معنا، نماد و درک متقابل شکل می‌گیرد. این ویژگی در ارتباطات علمی نیز دیده می‌شود؛ چراکه ارتباط علمی همواره نوعی توافق فکری و تبادل آگاهانه معنا میان افراد یا گروه‌هاست. از آنجاکه کنش در بستر اجتماعی اتفاق می‌افتد، ارتباطات علمی را می‌توان زیرمجموعه‌ای از ارتباطات اجتماعی و یکی از ارکان اصلی نهاد علم دانست. در مکتب شیکاگو، ارتباطات علمی به‌عنوان بخشی از زندگی اجتماعی علمی نگریسته می‌شود؛ جایی که دانشمندان با وجود تفاوت‌های فکری و اجتماعی، با هدف توسعه دانش در تعامل و ارتباط معنادار قرار می‌گیرند. ارتباط چهره‌به‌چهره، به‌عنوان شکل کلیدی تعاملات غیررسمی، بستر مناسبی برای تبادل افکار و رسیدن به تفاهم فراهم می‌سازد. در چنین فرایندهایی، انسان‌ها از طریق

1. Deetz

2. Monge, P. R., & Contractor

3. Weick

نمادها، زبان و ژست‌ها معنا منتقل می‌کنند و دیگران با تفسیر آن، واکنش خود را تنظیم می‌نمایند. این تعاملات می‌توانند در قالب نوشته‌های علمی، گفتگوهای پژوهشی یا مکالمات غیررسمی علمی نمود یابند. در واقع، همین تعاملات و واکنش‌های مبتنی بر معنا، مبنای شکل‌گیری ارتباطات علمی و توسعه دانش محسوب می‌شوند (پرهام نیا، ۱۴۰۰).

درخصوص نظریه‌های انگیزشی نیز می‌توان به نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو^۱ اشاره کرد که ابراهام مازلو، روان‌شناس معروف، این نظریه را در سال ۱۹۴۳ مطرح کرد و معتقد بود که تا نیازهای سطح پایین‌تر به اندازه کافی برآورده نشوند، افراد نمی‌توانند به نیازهای سطوح بالاتر توجه کنند. این نیازها به ترتیب از پایین‌ترین هرم به بالا عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیکی: نیازهای اساسی برای بقا شامل هوا، غذا، آب، استراحت و محافظت جسمانی. نیازهای امنیتی: احساس امنیت و ثبات در محیط زندگی، اشتغال، سلامت و حفاظت در برابر خطرات. نیازهای محبت و تعلق: نیاز به روابط عاطفی، دوستی، احساس تعلق به گروه و پذیرش اجتماعی. نیازهای احترام و عزت‌نفس: شامل احترام به خود، احساس ارزشمندی، اعتبار و جایگاه اجتماعی. نیاز به خودشکوفایی: بالاترین سطح، شامل رشد فردی، تحقق ظرفیت‌های ذاتی و رسیدن به بهترین نسخه خود (مازلو، ۱۹۸۷). نظریه دوعاملی هرزبرگ که براساس آن، عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و نارضایتی شغلی به دو دسته مجزا تقسیم می‌شوند: عوامل انگیزشی به جنبه‌های درونی و محتوایی شغل مربوط می‌شوند و زمانی که حضور دارند، منجر به رضایت شغلی می‌گردند. این عوامل عبارتند از: دستاوردهای شغلی، شناخت و قدردانی، ماهیت خودِ کار، مسئولیت‌پذیری، پیشرفت شغلی. این عوامل زمانی که در محیط کار فراهم باشند، انگیزه و رضایت شغلی کارکنان را افزایش می‌دهند. عوامل بهداشتی به جنبه‌های محیطی و بیرونی شغل مربوط می‌شوند و عدم حضور یا کیفیت پایین آنها می‌تواند منجر به نارضایتی شغلی گردد. این عوامل عبارتند از: سیاست‌ها و مدیریت سازمانی، نظارت و سرپرستی، روابط با همکاران، شرایط کاری، حقوق و مزایا، امنیت شغلی. هرزبرگ تأکید می‌کند که حضور این عوامل به تنهایی منجر به رضایت شغلی نمی‌شود، اما نبود آنها می‌تواند نارضایتی ایجاد کند. (هرزبرگ^۲، ۱۹۶۵). نظریه نیازهای سه‌گانه مک‌کلند^۳ که بر این باور استوار است که انگیزش افراد در محیط کار تحت تأثیر سه نیاز اصلی قرار دارد: نیاز به موفقیت، نیاز به

1. Maslow

2. Herzberg

3. McClelland

قدرت و نیاز به تعلق. برخلاف نظریه سلسله مراتب نیازهای مازلو، مک کلند معتقد بود که این نیازها از طریق تجربه‌های زندگی شکل می‌گیرند و می‌توانند در طول زمان تغییر کنند. این نظریه ابزار مفیدی برای مدیران فراهم می‌آورد تا با شناسایی نیازهای غالب کارکنان، وظایف و نقش‌های مناسب‌تری به آنها اختصاص دهند و بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند. نظریه برابری آدامز^۱ نیز تأکید دارد که افراد انگیزه خود را از طریق مقایسه منصفانه بین داده‌ها (ورودی‌ها) و ستانده‌ها (خروجی‌ها) در محیط کار با دیگران به دست می‌آورند. طبق این نظریه، کارکنان به صورت ذهنی نسبت بین ورودی‌ها و خروجی‌ها خود را با نسبت دیگران در سازمان مقایسه می‌کنند که ورودی‌ها شامل تلاش، مهارت، زمان، تحصیلات، تجربه، صداقت، وفاداری است. خروجی‌ها شامل حقوق، مزایا، شناخت و ارتقا امنیت شغلی است. اگر فرد احساس کند که این نسبت برای او کمتر از دیگران است (بی‌عدالتی)، دچار نارضایتی و کاهش انگیزش می‌شود؛ اما اگر این نسبت برابر یا بیشتر باشد، احساس رضایت و انگیزه افزایش می‌یابد (مینر^۲، ۲۰۱۵). نظریه انتظار ویکتور وروم که پیشنهاد می‌کند که انگیزش فرد به سه عامل بستگی دارد: انتظار (باور به اینکه تلاش به عملکرد منجر می‌شود)، ابزار (باور به اینکه عملکرد به پاداش منجر می‌شود) و ارزش (اهمیت پاداش برای فرد (وروم^۳، ۱۹۶۴). نظریه خودتعیینی که بیان می‌کند که انگیزش زمانی افزایش می‌یابد که سه نیاز اساسی انسان یعنی خودمختاری، شایستگی و ارتباط برآورده شوند (رایان و دسی^۴، ۲۰۰۰). نظریه تقویت اسکینر^۵ نیز بر این اصل استوار است که رفتار انسان نتیجه یادگیری از طریق پیامدهاست و می‌توان با استفاده از تقویت یا تنبیه، رفتار را شکل داد. اسکینر معتقد بود که رفتارهای داوطلبانه انسان از طریق پیامدهایی که دنبال دارند، تقویت یا تضعیف می‌شوند. تقویت مثبت: افزودن یک محرک خوشایند پس از یک رفتار برای افزایش احتمال تکرار آن رفتار تقویت منفی: حذف یک محرک ناخوشایند برای افزایش احتمال تکرار رفتار. تنبیه مثبت یعنی افزودن محرک ناخوشایند برای کاهش احتمال تکرار رفتار. تنبیه منفی یعنی حذف یک محرک خوشایند برای کاهش احتمال تکرار رفتار. خاموشی یعنی اگر رفتاری که قبلاً تقویت می‌شده دیگر تقویت نشود، احتمال دارد که به مرور خاموش شود. در مدیریت منابع انسانی و محیط‌های کاری، نظریه اسکینر به عنوان مبنایی برای طراحی

1. Adams
2. Miner
3. Vroom
4. Ryan & Deci
5. Skinner

نظام‌های پاداش، تنبیه و بازخورد عملکرد استفاده می‌شود. مدیران می‌توانند با شناخت اینکه کدام نوع تقویت یا تنبیه مؤثرتر است، رفتارهای مطلوب مانند بهره‌وری، همکاری، یا خلاقیت را افزایش دهند (لوتانز^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). نظریه شناختی طراح‌واره تصویری انگیزش بیان می‌کند که انسان‌ها جهان را از طریق ساختارهایی مقدم بر مفاهیم درک می‌کنند که تجربه انسانی را در قالب روابط فضایی سازمان‌دهی می‌کند (جانسون^۲، ۱۹۹۰).

پیشینه تجربی پژوهش

در ادامه، پیشینه تحقیق به صورت خلاصه در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱. جمع بندی مطالعات انجام شده (منبع: محقق)

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
شریفی و همکاران	۱۴۰۴	شناسایی مؤلفه‌های مدل بهبود ارتباطات سازمانی	کمی - توصیفی (پیمایشی)	یافته‌ها نشان داده است که عوامل ساختاری نقش مهمی در بهبود ارتباطات سازمانی دارند. مدل پویای پیشنهادی می‌تواند خلأهای موجود را پر کند.
نانگیر و همکاران	۱۴۰۳	طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از رفتار سازمانی مثبت‌گرا	آمیخته	طبق یافته‌ها، سه دسته متغیر اصلی (محرک‌ها، شبکه‌ها، اقدامات) شناسایی شد. مدل طراحی‌شده مورد تأیید قرار گرفت. رفتار سازمانی مثبت‌گرا می‌تواند ارتقای ارتباطات را تقویت کند.
آزاد و همکاران	۱۴۰۳	ارائه مدل رفتارهای قدرت‌طلبانه در ارتباطات سازمانی	آمیخته	طبق یافته‌ها، عوامل مؤثر در رفتارهای قدرت‌طلبانه شامل خصوصیات شخصیتی، جامعه‌پذیری، موقعیت شغلی و عوامل سازمانی شناسایی شده است. پیامدها شامل کاهش مشارکت و بی‌تفاوتی سازمانی بوده است.
محمدی و همکاران	۱۴۰۲	نقش میانجی‌گری خود - کنترلی در رابطه با صفت‌های شخصیتی، تعهد سازمانی و انگیزش	کمی	یافته‌های پژوهش نشان داد، رابطه بین صفت‌های شخصیتی، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی و خود - کنترلی معلمان و مدیران، به‌طور مثبت معنی‌دار بود. به‌علاوه، نقش میانجی خود - کنترلی در رابطه بین صفت‌های شخصیتی، تعهد سازمانی، انگیزش شغلی معلمان و مدیران مدارس ابتدایی دخترانه ناحیه ۲ آموزش و پرورش شهر زنجان، تأیید شد.
صفرو و همکاران	۱۴۰۳	الگوی انگیزشی با رویکرد نگهداشت نیروی انسانی	کیفی	یافته‌ها شامل راهبردهای بالادستی، راهبردهای بسترساز؛ راهبردهای زمینه‌ای؛ راهبردهای اصلاحی؛ راهبردهای توسعه‌ساز فردی؛ راهبردهای توسعه‌ساز سازمانی بوده است.
رحمنی و همکاران	۱۴۰۳	تعیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی	کیفی	یافته‌ها شامل قابلیت‌های ارتباطی، عوامل سازمانی، مهارت‌های نرم منابع انسانی، مهارت‌های سخت منابع انسانی، به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی توانمندساز بلوغ ارتباطی سازمان‌های دولتی شناسایی شده‌اند.

1. Luthans
2. Johnson

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
مولوی و همکاران	۱۴۰۳	شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکنه درون سازمانی در سازمان های دولتی	کیفی	بر اساس نتایج، عوامل فردی مؤثر بر بروز سکنه سازمانی عبارتند از منفی گرایی، ضعف مهارت‌های ارتباطی و عدم گشودگی. همچنین عوامل سازمانی/ مدیریتی شامل عوامل ساختاری، بستر ارتباطی نامناسب در سازمان و عوامل مدیریتی جزء عوامل مؤثر بر بروز سکنه درون سازمانی بوده‌اند.
بالادهی و خاکزادیان	۱۴۰۲	نقش سبک رهبری تحول‌گرا بر بهبود ارتباطات سازمانی	توصیفی - همبستگی (میدانی)	طبق یافته‌های تحقیق، سبک رهبری تحول‌گرا تأثیر مثبت و معناداری بر ارتباطات سازمانی دارد. ابعاد مختلف رهبری تحول‌گرا به‌جز ملاحظات فردی و کاریزما تأثیر مثبت دارند.
منافی و همکاران	۱۴۰۲	طراحی مدل راهبردی ارتباطات اثربخش بین خانواده و مدرسه	اسنادی با رویکرد جامعه‌شناختی	طبق یافته‌های تحقیق، ارتباطات بین خانواده و مدرسه دارای سه فرایند (انگیزشی، ارتباطی، ساختاری) است و تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای خانواده، مدرسه، دانش‌آموز و جامعه محلی و ملی قرار دارد. ارتباطات در دبستان بیشتر فردی و در دبیرستان نهادی است.
عطارپور و همکاران	۱۴۰۲	نقش ارتباطات در توسعه در عصر جهانی شدن	کیفی	طبق یافته‌های تحقیق، ارتباطات باید به‌طور مناسب برای بخش‌های مختلف جامعه فراهم باشد. گفتگو و بحث و ارتباط منظم با رهبری جامعه به‌صورت مساوی و نیز ارتباط منظمی میان بخش‌های مختلف و سازمان‌های اجتماعی وجود داشته باشد تا امکان اقدام جمعی و مشارکت اعضای جامعه در پروژه‌های توسعه ایجاد شود.
حاتمی	۱۴۰۲	پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی کارکنان	کمی فراتحلیل	طبق یافته‌ها متغیر عدالت رویه‌ای دارای اندازه اثر پایین‌تر از ۰/۳ و ضعیف (۸ درصد)، اخلاق کار اسلامی، خودکارآمدی، استقلال، رفتار شهروندی، رهبری اخلاقی، رضایت شغلی، مشارکت شغلی، رهبری خدمت‌گزار و توانمندسازی روان‌شناختی بین ۰/۳ تا ۰/۵ و متوسط (۶۹ درصد)، رهبری تحولی، رهبری معنوی و پاداش‌های درونی بیشتر از ۰/۵ و قوی (۲۳ درصد) بودند. از میان ۱۳ پسایند؛ رضایت شغلی ضعیف (۸ درصد)، خلاقیت، بهره‌وری، عملکرد، ریسک‌پذیری، شناسایی سازمانی، تعهد سازمانی، قصد جابه‌جایی و فرسودگی شغلی متوسط (۶۱ درصد) و رفتارهای فرامحیطی، تسهیم دانش، مشارکت شغلی و نگهداری (۳۱ درصد) قوی بودند.
فرج زاده و همکاران	۱۴۰۱	تجارب مدیران پرستاری از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی	کیفی	طبق یافته‌ها، مدیران پرستاری با اهمیت‌دادن بیشتر به عوامل انگیزشی درونی می‌توانند گامی در جهت حفظ و ارتقای انگیزش شغلی پرستاران برداشته و موجب ارتقای کیفیت ارائه مراقبت‌های پرستاری و راهکارهایی مفید و سازنده در جهت پیشرفت سازمان‌های بهداشتی و درمانی شود که نقش اساسی در سلامت جامعه ایفا می‌کنند.
دبیریان	۱۴۰۰	پیش‌بینی اثر انگیزش نیروی انسانی بر عملکرد پروژه‌های ساخت	مدل‌سازی پویایی سیستم	طبق یافته‌ها افزایش انگیزش منجر به کاهش زمان و هزینه پروژه‌ها شد. مدل شبیه‌ساز امکان پیش‌بینی عملکرد را فراهم می‌کند و می‌توان از آن برای بهبود بهره‌وری منابع انسانی در پروژه‌های ساخت استفاده کرد.

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
منصوری و همکاران	۱۴۰۰	نقش پاداش‌های نقدی و غیر نقدی بر انگیزش کارکنان با میانجی‌گری تعهد	کمی	طبق یافته‌ها پاداش‌های نقدی (حقوق و مزایا، عدالت در پرداخت‌ها و تجهیزات محیط کار و پاداش‌های غیر نقدی (امنیت، مشارکت، رفتار سرپرست، خلاقیت، ارتقاء، امکانات آموزشی) بر انگیزش تأثیر مثبت و معناداری دارد.
سستینو ^۱ و همکاران	۲۰۲۴	تأثیر اینفلوئنسرهای رسانه‌های اجتماعی	کمی	یافته‌ها نشان دادند که ارتباط انگیزشی از سوی اینفلوئنسرها تأثیر چشمگیری بر افزایش انگیزش درونی کاربران برای انتخاب رفتارهای سالم دارد. پیام‌های دارای بار انگیزشی موجب درک مثبت‌تر از محتوای سلامت، افزایش اعتماد به اینفلوئنسر و تقویت قصد رفتاری افراد شدند. همچنین، هنگامی که دنبال‌کنندگان احساس شباهت یا هم‌هویتی بیشتری با اینفلوئنسر داشتند، اثربخشی پیام‌های انگیزشی به‌طور معناداری افزایش یافت و تغییرات واقعی در نگرش و رفتار آنان مشاهده شد. درمقابل، پیام‌های خنثی یا صرفاً اطلاع‌رسان تأثیر قابل‌توجهی بر انگیزش و رفتار سالم نداشتند و در برخی موارد سبب بی‌تفاوتی مخاطبان شدند.
دانگ ^۲ و همکاران	۲۰۲۴	طراحی آموزش مصاحبه انگیزشی	کمی	یافته‌ها نشان دادند که پلنفرم طراحی‌شده با محوریت اصول مصاحبه انگیزشی شامل گوش‌دادن همدلانه، انعکاس گفتار بیمار، پرهیز از قضاوت، و تقویت خودکارآمدی بیمار قادر است کیفیت ارتباطات میان متخصص و بیمار را به‌طور محسوس ارتقا دهد. شرکت‌کنندگان پس از آموزش، توانایی بیشتری در مدیریت مکالمات دشوار، کاهش مقاومت بیمار، و برانگیختن تصمیم‌های درمانی آگاهانه نشان دادند.
مک‌کوی و ویلیامز ^۳	۲۰۲۴	مدل ارتباطی شناختی-رفتاری با انگیزش	کمی	یافته‌ها نشان دادند که مدل ارتباطی شناختی-رفتاری، منجر به کاهش مقاومت رفتاری، افزایش تعهد به درمان، و فعال‌تر شدن فرایند شناختی تغییر می‌شود. همچنین ارتباط شناختی-رفتاری با رویکرد انگیزشی، پلی میان درمان مبتنی‌بر شواهد و ارتباط انسانی ایجاد می‌کند و سبب می‌شود روابط درمانگر-مراجع از سطح تبادل اطلاعات صرف فراتر رفته و به تعامل همدلانه و توانمندساز تبدیل شود.
بردلی ^۴ و همکاران	۲۰۲۳	اعتبارسنجی مقیاس ارتباط انگیزشی در آموزش	کمی	یافته‌ها نشان دادند که ادراک ارتباط انگیزشی از سوی دانش‌آموزان با افزایش انگیزش درونی، اعتماد به معلم و مشارکت فعال در یادگیری ارتباط مستقیم دارد. معلمانی که از راهبردهای ارتباطی مثبت، تشویق‌های کلامی، و بازخورد سازنده استفاده می‌کردند، احساس نزدیکی اجتماعی بیشتری با دانش‌آموزان ایجاد نموده و تعارض کلاس درس را کاهش دادند. نویسندگان تأکید کردند که ارتباط انگیزشی نه تنها ابزار تقویت عملکرد تحصیلی است، بلکه عاملی کلیدی در ایجاد اقلیم عاطفی مثبت، خودکارآمدی تحصیلی، و کاهش فرسودگی آموزشی محسوب می‌شود.

1. Sestino
2. Dang
3. McCoy & Williams
4. Bardelli

نام محقق	سال	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
اگزو ^۱ و همکاران	۲۰۲۳	مهارت‌های ارتباطی انگیزشی در پیشگیری قلبی عروقی	اسنادی	یافته‌ها نشان داده است که ارتباط انگیزشی در پیشگیری قلبی - عروقی نه صرفاً یک ابزار گفتگویی، بلکه یک فرایند درمانی مبتنی بر تغییر شناختی - هیجانی است که باورهای منفی بیماران نسبت به توانایی تغییر را اصلاح کرده و احساس کنترل را در آنان تقویت می‌کند. علاوه بر این آموزش مهارت‌های ارتباط انگیزشی به تیم‌های درمانی ضرورت دارد، زیرا پژوهش‌های مقایسه‌ای نشان داده‌اند که پزشکانی که آموزش رسمی در این زمینه دیده‌اند، ارتباط همدلانه‌تر، نتیجه‌گیری درمانی بهتر و اعتماد بالاتری از سوی بیماران به دست می‌آورند.
دارگومین ^۲ و همکاران	۲۰۲۱	تعریف ارتباطات انگیزشی برای آموزش پزشکان	کمی	پایزده شایستگی کلیدی کارکنان بخش سلامت شناسایی شده است که این شایستگی‌ها از طریق تقویت مهارت‌های ارتباطی، تعامل مؤثر و انگیزش حرفه‌ای می‌توانند در کاهش میزان مرگ‌ومیر بیماران مؤثر باشند. یافته‌ها نشان داده است که کیفیت ارتباطات و انگیزش کارکنان نه تنها عملکرد فردی، بلکه نتایج کلان سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر از بعد هدف در گروه تحقیقات توسعه‌ای - کاربردی قرار می‌گیرد. همچنین تحقیق حاضر از لحاظ روش، یک تحقیق ترکیبی (آمیخته) می‌باشد. راهبرد تحقیق در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی، میدانی با رویکرد معادلات ساختاری بوده است. در این مطالعه، برای اطمینان از اعتبار داده‌ها در بخش کیفی، پژوهشگر از روش‌هایی نظیر درگیری طولانی مدت با داده‌ها، بازبینی‌های مکرر مصاحبه‌ها و مشارکت فعال پاسخ‌گویان در فرایند تأیید اطلاعات بهره برده است. هر گفتگو چندین مرتبه گوش داده شده، مورد بازنگری قرار گرفته و داده‌ها پس از مصاحبه با مشارکت کنندگان بازتطبیق شده است. در زمینه قابلیت انتقال‌پذیری، پژوهشگر با توصیف دقیق بستر تحقیق، شرایط محیطی، فرایند کدگذاری و تحلیل نشانه‌ها و مضامین، این امکان را فراهم کرده است تا سایر پژوهشگران یا خوانندگان بتوانند درباره کاربرد نتایج در زمینه‌ها یا محیط‌های مشابه قضاوت نمایند. در رابطه با تأییدپذیری، پژوهشگر کوشیده است تا شفافیت در تحلیل داده‌ها، تفسیر نتایج و ارائه پیشنهادها رعایت شود. برای افزایش این معیار، یافته‌ها و تحلیل‌ها به سه نفر از متخصصان حوزه تحقیق ارائه شد و پس از اصلاحات

1. xu

2. Dragomir

جزئی، مورد تأیید قرار گرفت. برای پایی نیز، بخشی از داده‌ها (معادل ۱۵ درصد از مصاحبه‌ها) توسط یک فرد خبره خارج از تیم پژوهش کدگذاری شده و سپس نتایج با کدگذاری پژوهشگر اصلی مقایسه شده است. آزمون کاپای کوهن ۰.۷۸۲ به دست آمد که بالاتر از سطح قابل قبول ۰.۶ است. برای اعتبارسنجی ساختاری مدل طراحی شده، از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. مشارکت کنندگان در بخش کیفی ۱۲ نفر از متخصصان و مدیران در حوزه علوم پزشکی با مدارک معتبر در رشته‌های رفتار سازمانی و منابع انسانی بودند که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند که مشخصات خبرگان به عنوان مشارکت کنندگان کیفی در جدول (۲) آمده است.

جدول ۲. مشخصات خبرگان تحقیق

مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	رشته
۱	مرد	فوق لیسانس	۱۰	مدیریت دولتی
۲	مرد	دکتری	۱۲	مدیریت دولتی گرایش خط‌مشی‌گذاری و تصمیم‌گیری
۳	زن	دکتری	۱۰	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی
۴	زن	دکتری	۱۴	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
۵	زن	دکتری	۱۶	مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی
۶	زن	فوق لیسانس	۱۰	روانشناسی بالینی
۷	مرد	دکتری	۱۲	مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی
۸	مرد	فوق لیسانس	۱۴	مدیریت دولتی
۹	مرد	دکتر	۱۸	سلامت و رفاه اجتماعی
۱۰	مرد	فوق لیسانس	۱۹	مدیریت دولتی
۱۱	زن	دکتری	۱۰	مدیریت آموزشی
۱۲	مرد	فوق لیسانس	۱۲	مدیریت دولتی

جامعه آماری موردنظر در بخش کمی شامل مدیران دانشگاه علوم پزشکی مشهد به تعداد ۱۳۰ نفر می‌باشد. شیوه نمونه‌گیری، تصادفی ساده و حجم نمونه موردنیاز با استفاده از جدول مورگان، ۹۷ نفر برآورد شده است که ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن در قسمت یافته‌های تحقیق آمده است.

ابزار سنجش در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بوده است که برخی از سؤالات مصاحبه به این شرح بوده است که "تحقیقات نشان داده است که ویژگی‌هایی همچون شفافیت یا اعتبار در ایجاد ارتباطات انگیزشی مؤثر است. به نظر شما در دانشگاه علوم پزشکی، منابع

اطلاعاتی برای ایجاد ارتباطات انگیزشی چه ویژگی‌های دارد؟" به نظر شما چه عواملی به عنوان فرستنده پیام در ارتباطات انگیزشی محسوب می‌گردند؟ به عنوان مثال، عوامل انسانی به جنبه‌های روانی، اجتماعی و مهارتی افراد اشاره دارد که نقش مهمی در کیفیت ارتباطات درون سازمان ایفا می‌کند و موجب اثربخشی ارتباطات می‌شود. نظر شما در این خصوص چیست؟" به نظر شما مجرا یا کانال ارتباطی برای ایجاد ارتباطات انگیزشی در دانشگاه علوم پزشکی چیست؟ در تحقیقات کانال‌های ارتباطی کلامی و غیرکلامی آمده است، نظر شما در این خصوص چیست؟" پرسشنامه محقق ساخته بخش کمی شامل منابع اطلاعاتی، ۱۵ سؤال، فرستنده، ۱۵ سؤال، محتوای انگیزشی، ۱۱ سؤال، مجرا (کانال ارتباطی)، ۲۲ سؤال، بازخورد اثربخش، ۷ سؤال، گیرنده، ۱۲ سؤال، خروجی (پیامد)، ۳۲ سؤال و کنترل پارازیت، ۱۰ سؤال بوده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از نرم‌افزار مکس کیودا و در بخش کمی از نرم‌افزار پی ال اس استفاده شده است.

یافته‌های تحقیق

در پاسخ به سؤال اول که مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در دانشگاه علوم پزشکی مشهد چگونه است؟ محقق از روش پیشنهادی بروان و کلارک^۱ (۲۰۰۶) و آتراید استیرلینگ^۲ و مبنای نظری مدل دفلور^۳ (۲۰۱۶) استفاده کرده است. در مدل دفلور (۲۰۱۶) در فرایند ارتباطات، معنا تبدیل به پیام می‌شود و فرستنده، پیام را به اطلاعات تبدیل می‌کند. سپس این اطلاعات از یک مجرا (مثلاً یک رسانه جمعی) می‌گذرد. گیرنده، اطلاعات را به شکل یک پیام رمزگشایی می‌کند که در مقصد این پیام به نوبه خود تبدیل به معنا می‌شود. اگر بین دو معنا، معنای اولیه و معنای دریافتی در مقصد، انطباقی وجود داشته باشد، ارتباط برقرار شده است؛ لذا برای انجام این فرایند، محقق طبق تحلیل مضمون که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تشریح و تفسیر متن و ترسیم شبکه مضامین بوده است، عمل کرده است. بدین صورت که مشارکت کنندگان در فرایند مصاحبه با حرف اختصاری P و اندیس مشخص شده است. جدول (۳) یک نمونه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری را نشان می‌دهد. همچنین جدول (۴) دسته‌بندی مضامین را نشان می‌دهد.

1. Braun & Clarke
2. Attride-Stirling
3. DeFleur

جدول ۳. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری از منابع ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها

کدهای اولیه	متن ادبیات تحقیق یا مصاحبه	منبع
شفافیت و وضوح پیام	ارتباطات نقش مهمی در فرایند تصمیم‌گیری سازمانی دارد. اطلاعاتی که به صورت شفاف و به موقع منتقل می‌شوند، می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مؤثر را تسهیل کنند.	میکلسون و هبسی، ۲۰۲۳
تبیین روشن وظایف	وقتی وظایف براساس چارت مشخص نباشد، همکارا بعضاً تو کار همدیگه دخالت می‌کنن یا به کار اصلاً انجام نمی‌شه چون همه فکر می‌کنن اون یکی باید انجام بده. ولی اگه وظایف روشن باشه، انگیزه بالا می‌ره چون هر کسی نقش خودش رو می‌شناسه.	P01
	راستش یکی از چیزایی که واقعاً روی انگیزه‌ی کارکنان تأثیر می‌ذاره اینه که دقیق بدون ازشون چی خواسته شده. بعضی وقتا وظایف خیلی کلی گفته می‌شه و طرف نمی‌دونه باید از کجا شروع کنه، این خودش استرس میاره.	P11
تبیین روشن اهداف	واقعیت اینه که وقتی هدف شفاف باشن، هم استاد، هم دانشجو، هم کارمند می‌دونه داره برای چی تلاش می‌کنه. اگه ندونی مقصد چیه، طبیعیه که وسط راه انرژی‌ت رو از دست بدی.	P07
	بعضی وقتا هدف فقط تو اسناد بالادستی هستن، ولی برای کارمندان خط مقدم درست باز نمی‌شن. ما تو واحد خودمون وقتی نشست می‌ذاریم و هدفارو به زبان ساده می‌گیم، حس می‌کنیم همکاری‌ها بهتر می‌شه و انگیزه بچه‌ها بیشتره.	P05

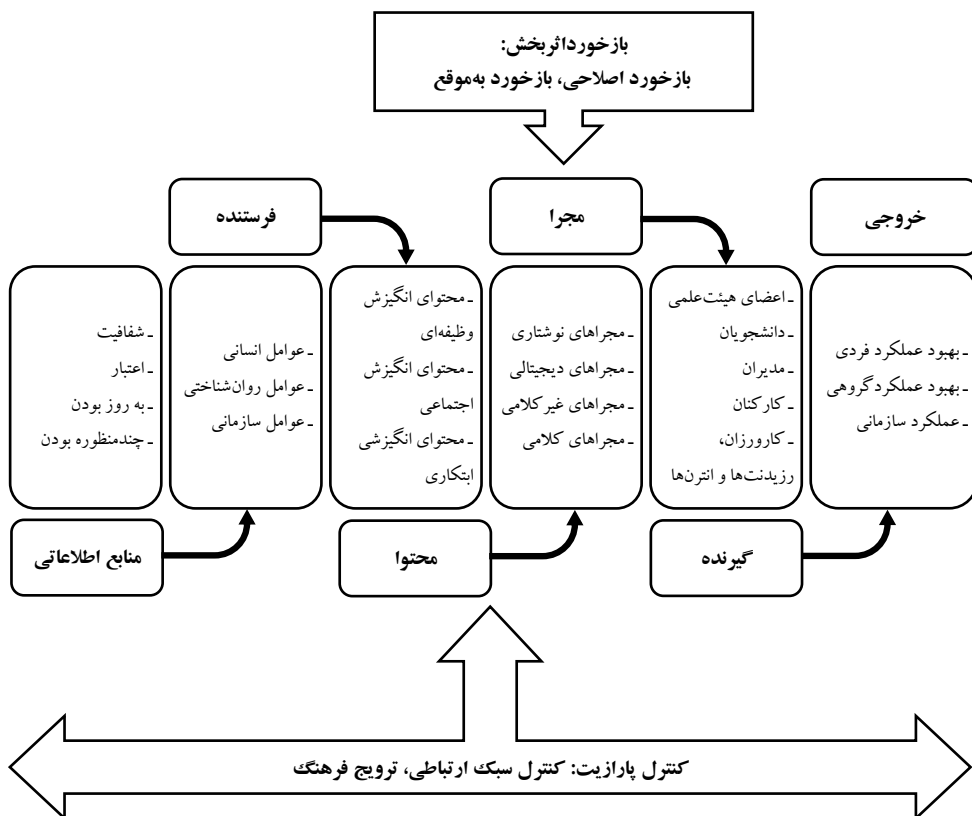
در مرحله بعد، پژوهشگر به تحلیل کدها پرداخته است. جدول ذیل شناخت مضامین را نشان می‌دهد.

جدول ۴. جستجو و شناخت مضامین

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
منابع اطلاعاتی	شفافیت	شفافیت و وضوح پیام، تبیین روشن وظایف، تبیین روشن اهداف، تبیین روشن انتظارات، نقشه راه بودن دستورکار سازمانی
	اعتبار	تخصص علمی و حرفه‌ای فرستنده پیام، جایگاه مدیریتی فرستنده پیام، تسلط و آگاهی فرستنده بر مسائل سازمانی، پرهیز از اغراق در محتوای پیام
	به روز بودن	انتقال دانش، ایده به روز، اشتراک دانش به روز، به روز رسانی آموزش، به روزرسانی علمی، تناسب پیام با شرایط روز
	چندمنظوره بودن	مبتنی بودن بر نظریه‌های رفتاری معتبر، نظریه‌های انگیزشی، کاربردپذیری در حوزه سلامت، مرتبط بودن با رفتار انسانی در محیط‌های کاری، پوشش ابعاد مختلف انگیزش و ارتباطات
فرستنده	عوامل انسانی	ویژگی‌های فردی، خوش برخورد بودن، شنونده فعال بودن، مهارت حل مسئله، خودانضباطی، پیگیر بودن، ارتباطات بین فردی، تعاملات بین فردی، حس احترام و درک متقابل، ارتباطات گروهی
	عوامل روان‌شناختی	همدلی، توانایی درک دیگران، درک شرایط کارکنان، میزان اضطراب یا استرس، احساس ارزشمندی و خودکارآمدی، روحیه خوب، خودمختاری، کنترل و اختیار در کار، خودتعیین‌گری
	عوامل سازمانی	ساختار سازمانی، شرح وظایف شفاف، ساختار سازمانی منظم و شفاف، استانداردها، قوانین و رویه‌ها، وضوح قوانین، رعایت رویه‌ها و قوانین درست

مضمون	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
محتوای انگیزشی	انگیزش وظیفه‌ای	محتوای مشخص و معنی‌دار، تأثیر وظایف بر اهداف کلی، وظایف پرمحتوا تأکید بر معنا و هدف کار
	انگیزش اجتماعی	روابط گرم، باز، روان، سبک ارتباطی پویا، روابط صمیمی و باز، فضای کاری گرم و دوستانه، سبک ارتباطی تساوی
	انگیزش ابتکاری	ایده‌های نوآورانه، پیشنهاد راه‌حل جدید، ایجاد فضای باز برای نوآوری
مجرا (کانال ارتباطی)	مجراهای نوشتاری	سامانه‌های نظرخواهی، ارتباط دوسویه در سامانه‌های نظرخواهی، تأثیر نظرات بر همکاری‌ها، ایمیل‌ها، پیام‌های سازمانی، نامه‌های انگیزشی، گزارش‌های پیشرفت فردی، پوسترهای الهام‌بخش
	مجراهای دیجیتال	پلتفرم‌های آموزشی، پلتفرم‌های آموزشی جهت انگیزش پیشرفت، ایجاد پل ارتباطی بین دانش و عمل، انتقال پیام‌های انگیزشی با شبکه‌های اجتماعی، زنده‌نگهداشتن انگیزه با شبکه‌های اجتماعی، ارتباط دوسویه در شبکه‌های اجتماعی، ویدیوهای انگیزشی، ایجاد خلاقیت با ویدیوهای انگیزشی، پیام‌های چندرسانه‌ای
	مجرای غیرکلامی	تماس چشمی یا حتی لحن صدا، نوع نگاه، حالت بدن آهنگ صدا، زبان بدن و حالت چهره‌ها
	مجراهای کلامی	جلسات حضوری، ازین‌رفتن سوء تفاهم‌ها در جلسات حضوری، ارتباط مستقیم مدیر، گفتگوهای فردی، سخنرانی‌های الهام‌بخش مدیران، صحبت‌های انگیزش بخش مدیریتی
	بازخورد اصلاحی	دریافت مؤثر اصلاحات، بیان راهکار همراه انتقاد، بازخورد ساده ولی مؤثر، بازخورد انتقادی اثربخش
	بازخورد به موقع	زمان‌مندی مناسب، دعوت به گفت‌وگو و تعامل دوطرفه، فاصله زمانی کوتاه بین عملکرد و بازخورد
گیرنده	هیئت علمی	پژوهشگران، اساتید هیئت علمی تمام‌وقت، اساتید هیئت علمی پاره‌وقت
	دانشجویان	دانشجویان پزشکی، دانشجویان پرستاری، دانشجویان داروسازی، سایر رشته‌های علوم پزشکی
	مدیران	مدیران عالی، مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان
	کارکنان	کارکنان بخش‌های آموزشی، کارکنان اداری، پژوهشی، کادر درمان، کارورزان، رزیدنت‌ها و انترن‌ها
خروجی (پیامد)	بهبود عملکرد فردی	کاهش اشتباهات بالینی، افزایش دقت و کیفیت کار، ایجاد علاقه در فعالیت‌های آموزشی، درمانی، پژوهشی اداری، تحقق هدف مشترک درونی، ایجاد حس معنا، تبدیل اشتباه به فرصت یادگیری آنی، ایجاد انگیزش و حس تعلق، کاهش فرسودگی شغلی و نارضایتی، کاهش استرس، افزایش تعهد شغلی، غلبه بر ناکارآمدی‌ها، پایداری موفقیت آموزشی
	بهبود عملکرد گروه	خدمت‌رسانی مؤثرتر، هم‌افزایی بین گروه‌ها، هم‌راستاسازی اعضای تیم با اهداف مشترک، کاهش تعارضات گروهی
	بهبود عملکرد سازمانی	تحقق اهداف کلان آموزشی و سازمانی، رفتار مثبت گرا، افزایش مشارکت سازمانی، افزایش بهره‌وری، ارتقای رفاه ذی‌نفعان سازمانی، تحقق اهداف سازمان، جلوگیری از ترک شغل کارکنان، بقای سازمان، تطبیق بهتر با تغییرات محیطی، پذیرش تغییرات، حفظ یکپارچگی سازمان، پیوند سازمانی، تسهیل تعامل و بهبود عملکرد، کاهش سکوت سازمانی، ارتقای نگرش مثبت در محیط کار، بهبود نگرش شغلی و سلامت روان کارکنان، کسب مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری، کاهش مقاومت کارکنان
کنترل پارازیت	کنترل سبک ارتباطی	کنترل رفتار قدرت‌طلبانه مدیران، جلوگیری از تعارض و کشمکش، حذف برخورد غیرصادقانه، حذف خواسته‌های غیرمنطقی دیگران، حذف ارتباط یک‌سویه مدیران با قضاوت‌گری، وادار کردن افراد اجتنابی به ارتباط مؤثر
	ترویج فرهنگ	کنترل فاصله قدرت، کنترل فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و باز، پرهیز از استفاده از زبان رسمی خشک و آمرانه، کنترل فاصله بین مدیریت و زیردستان

باتوجه به آنچه گفته شد مدل کیفی تحقیق در شکل (۱) آمده است.



شکل ۱. مدل ارتباطات انگیزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

در توضیح مدل کیفی در شکل (۱) بیان می‌گردد پیام یا منابع اطلاعاتی با ویژگی‌های شفافیت، اعتبار، به‌روز بودن، چندمنظوره بودن توسط فرستنده ارسال می‌شود. هنگامی که پیام توسط فرستنده ارسال می‌شود، عوامل انسانی، روان‌شناختی، سازمانی در نظر گرفته می‌شود. پیام حاوی محتوای انگیزشی وظیفه‌ای، اجتماعی، ابتکاری است که از طریق مجراهای نوشتاری، دیجیتالی، غیر کلامی، کلامی به گیرنده که می‌تواند هیئت علمی، دانشجویان، مدیران، کارکنان باشد، ارسال می‌شود. پیامد این پیام، باعث بهبود عملکرد فردی، گروهی، سازمانی می‌شود. بازخورد اثربخش شامل بازخورد اصلاحی و به موقع است و پارازیت در کل فرایند، کنترل می‌شود. پارازیت‌ها، سبک ارتباطی و فرهنگ بوده است. در ادامه

محقق وارد فاز کمی تحقیق شده است. ابتدا ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول (۵) نشان داده شده است.

جدول ۵. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

سن	فراوانی	درصد فراوانی	خدمت	فراوانی	درصد فراوانی
۲۰ تا ۳۰ سال	۱۷	۱۷.۵	کمتر از ۵ سال	۹	۹.۳
۳۱ تا ۴۰ سال	۴۶	۴۷.۴	۵ تا ۱۰ سال	۱۲	۱۲.۴
۴۱ تا ۵۰ سال	۳۴	۳۵.۱	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۷	۱۷.۵
بیشتر از ۵۰ سال	۰	۰	بیشتر از ۱۵ سال	۵۹	۶۰.۸
مجموع	۹۷	۱۰۰	مجموع	۹۷	۱۰۰
تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی	جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
فوق لیسانس	۳۵	۳۶.۱	مرد	۲۷	۲۷.۸
دکتری	۴۶	۴۷.۴	زن	۷۰	۷۲.۲
مجموع	۹۷	۱۰۰	مجموع	۹۷	۱۰۰

اعتبارسنجی مدل در بخش کمی نیز از طریق آزمون‌های همگن بودن، تحلیل عاملی تأییدی، محاسبه میانگین واریانس استخراجی، آلفای کرونباخ و آلفای ترکیبی انجام شده است. همان‌طور که در نمودار (۱) نشان داده شده است، بار عاملی تمام گویه‌ها در سطح اطمینان ۰.۹۵ تفاوت معناداری با صفر داشتند، به‌جز گویه‌های شماره ۴۳، ۴۸، ۵۰ که مقادیر t -value برای این گویه‌ها کمتر از ۱.۹۶ بوده و در نتیجه از نظر آماری معنادار نبوده‌اند. بنابراین، براساس قاعده تصمیم‌گیری (حداقل بار عاملی ۰.۵ و $t < ۱.۹۶$)، این گویه‌ها حذف شدند. برای بررسی روایی همگرا نیز، از معیار میانگین واریانس استخراجی استفاده شده است که براساس نظر فورنل و لارکر^۱ (۱۹۸۱) مقدار آن باید بزرگ‌تر از ۰.۵ باشد. همچنین روایی تمایزی مطابق روش با مقایسه ریشه دوم میانگین واریانس استخراجی هر سازه با ضرایب همبستگی بین سازه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت؛ در صورتی که ریشه دوم میانگین واریانس استخراجی بزرگ‌تر از همبستگی‌ها باشد، روایی تمایزی تأیید می‌شود. جهت پایایی نیز از آلفای کرونباخ استفاده شده است که همبستگی درونی گویه‌های هر سازه را نشان می‌دهد. مقدار آلفا باید حداقل ۰.۷ باشد تا پایایی قابل قبول تلقی گردد. لازم به ذکر است که جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از آزمون روایی متقاطع شاخص اشتراکی استفاده شده است که با سه عدد ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ سنجیده می‌شود که اعداد جدول (۶) نشان می‌دهد در وضعیت متوسط تا قوی است. همچنین برازش کلی مدل از طریق معیار

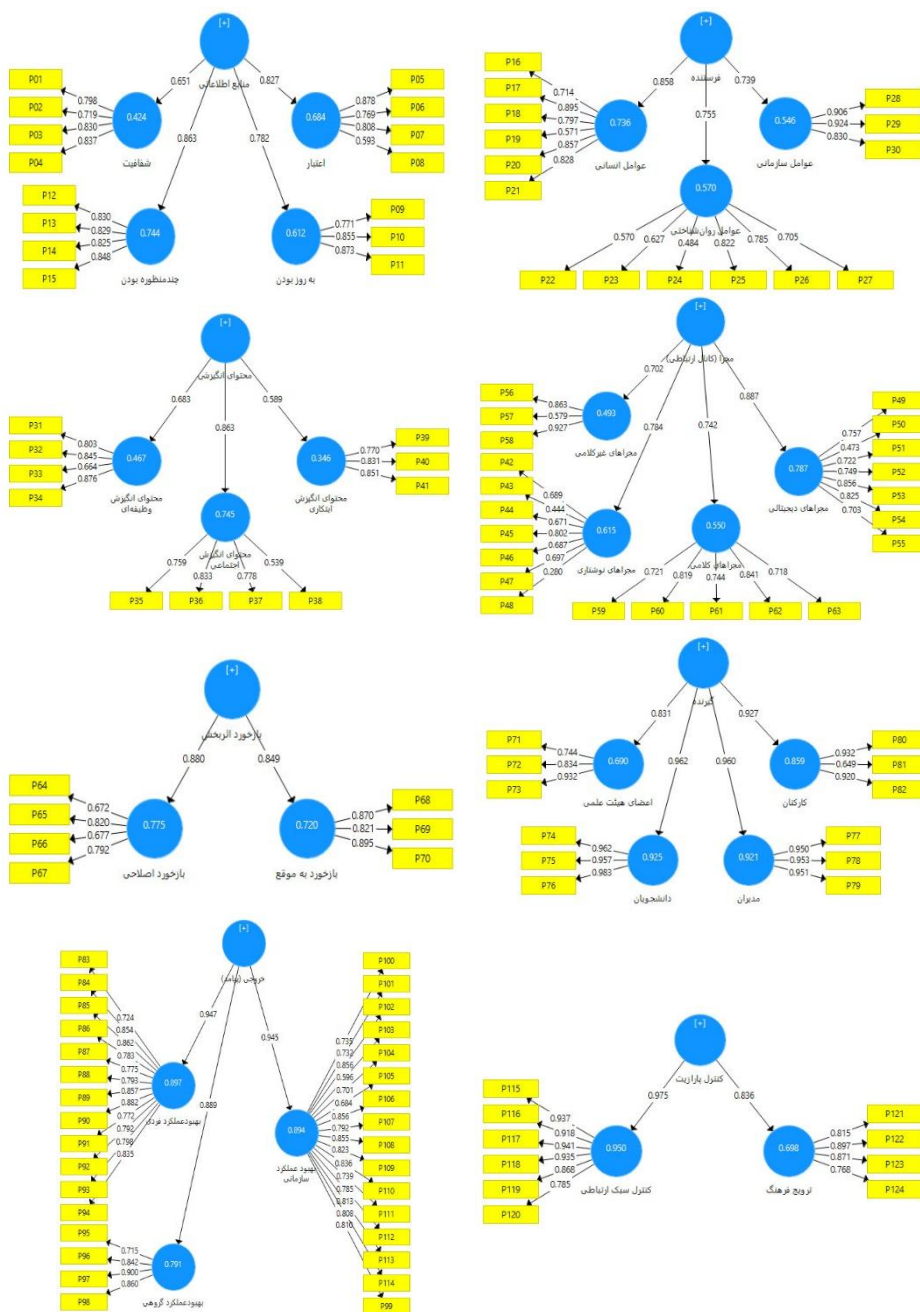
1. Fornell-Larcker

GOF، استفاده شده است که مقدار آن بین صفر تا یک قرار دارد. در این تحقیق برازش کلی، عدد ۰.۴۸۶ است که نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش دارد. همچنین جهت کیفیت مدل اندازه‌گیری از CV.Com استفاده شده است که براساس معیار Q^2 با عدد ۰.۵ سنجیده می‌شود. آزمون ضریب ریشه میانگین مربعات باقیمانده‌های استاندارد شده یا SRMR نیز یک شاخص برازش جدید است که مقدار آن باید از ۰.۰۸ کمتر باشد. جدول (۶) نتایج پایایی، روایی و برازش مدل را نشان می‌دهد.

جدول ۶. نتایج پایایی، روایی و برازش مدل تحقیق

ردیف	مؤلفه‌های تحقیق	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	آزمون میانگین واریانس استخراجی	روایی متقاطع شاخص اشتراکی	CV.Com
۱	اعتبار	۰.۷۶۳	۰.۸۵۰	۰.۵۹۱	۰.۲۱۳	۰.۴۸
۲	به‌روز بودن	۰.۷۸۳	۰.۸۷۳	۰.۶۹۶	۰.۳۰۱	۰.۵۷
۳	شفافیت	۰.۸۰۸	۰.۸۷۵	۰.۶۳۶	۰.۲۶۴	۰.۵۲
۴	منابع اطلاعاتی	۰.۶۹۵	۰.۸۱۶	۰.۵۳۰	۰.۱۵۹	۰.۴۳
۵	چندمنظوره بودن	۰.۸۵۴	۰.۹۰۱	۰.۶۹۴	۰.۴۰۳	۰.۵۷
۶	عوامل انسانی	۰.۸۷۳	۰.۹۰۴	۰.۶۱۵	۰.۳۴۶	۰.۵۴
۷	عوامل روان‌شناختی	۰.۷۷۴	۰.۸۳۰	۰.۵۵۷	۰.۲۱۰	۰.۴۱
۸	عوامل سازمانی	۰.۸۶۴	۰.۹۱۷	۰.۷۸۸	۰.۴۴۴	۰.۷۲
۹	محتوای انگیزش‌ابتکاری	۰.۷۶۴	۰.۸۵۸	۰.۶۶۹	۰.۱۹۹	۰.۵۳
۱۰	محتوای انگیزش اجتماعی	۰.۷۰۶	۰.۸۲۲	۰.۵۴۱	۰.۰۹۹	۰.۴۱
۱۱	محتوای انگیزش وظیفه‌ای	۰.۸۱۷	۰.۸۷۶	۰.۶۴۲	۰.۲۳۶	۰.۵۲
۱۲	مجرای دیجیتالی	۰.۸۶۹	۰.۸۹۹	۰.۵۹۹	۰.۳۴۱	۰.۵
۱۳	مجرای غیرکلامی	۰.۷۰۶	۰.۸۴۱	۰.۶۴۶	۰.۰۷	۰.۵
۱۴	مجرای نوشتاری	۰.۷۷۳	۰.۸۳۵	۰.۵۰۵	۰.۱۸۵	۰.۳۹
۱۵	مجرای کلامی	۰.۸۳۳	۰.۸۷۹	۰.۵۹۳	۰.۱۹۶	۰.۴۹
۱۶	بازخورد اصلاحی	۰.۷۳۸	۰.۸۳۱	۰.۵۵۳	۰.۱۸۴	۰.۴۲
۱۷	بازخورد به موقع	۰.۸۳۱	۰.۸۹۷	۰.۷۴۴	۰.۳۲۱	۰.۶۵
۱۸	اعضای هیئت علمی	۰.۷۸۹	۰.۸۷۷	۰.۷۰۶	۰.۳۱	۰.۶
۱۹	دانشجویان	۰.۹۶۶	۰.۹۷۸	۰.۹۳۶	۰.۵۷۴	۰.۶۲
۲۰	مدیران	۰.۹۴۸	۰.۹۶۶	۰.۹۰۵	۰.۵۴۲	۰.۸۸
۲۱	کارکنان	۰.۷۹۶	۰.۸۷۹	۰.۷۱۲	۰.۱۷۹	۰.۶۱
۲۲	بهبود عملکرد سازمانی	۰.۹۵۶	۰.۹۶۱	۰.۶۰۸	۰.۳۶۷	۰.۴۰
۲۳	بهبود عملکرد فردی	۰.۹۵۳	۰.۹۵۹	۰.۶۵۹	۰.۴۱۲	۰.۵۶
۲۴	بهبود عملکرد گروهی	۰.۸۵۱	۰.۸۹۹	۰.۶۹۲	۰.۳۴۲	۰.۶۰

همچنین در ادامه نمودار (۱) روایی تحلیل عاملی سؤالات بخش کمی را نشان می‌دهد.



نمودار ۱. بار عاملی مقوله‌های تحقیق

نتیجه‌گیری

همان‌طور که یافته‌های تحقیق نشان داده است، ابعاد به‌دست‌آمده مدل ارتباطات انگیزی در دانشگاه‌های علوم پزشکی در این تحقیق شامل منابع اطلاعاتی، فرستنده، محتوای انگیزی، مجرا (کانال ارتباطی)، بازخورد اثربخش، گیرنده، خروجی (پیامد) و کنترل پارازیت می‌باشد. در تبیین منابع اطلاعاتی گفته می‌شود که در نظریه‌های اطلاعات و ارتباطات سازمانی مثلاً مینزبرگ^۱ (۱۹۸۹) به‌منزله "ریسیستم دانشی" سازمان شناخته می‌شوند. یافته‌ها، این دیدگاه را تقویت می‌کند؛ زیرا نشان داد شفافیت و اعتبار اطلاعات، موجب افزایش اعتماد و احساس کنترل‌پذیری کارکنان می‌شود که مطابق با اصول نظریه سیستم‌های باز، شرط پایداری و انگیزش درونی در یک ساختار ارتباطی است. در تبیین فرستنده گفته می‌شود که فرستنده در چارچوب نظریه خودتعیینی رایان و دسی^۲ (۲۰۰۰) و نظریه رهبری تحول‌آفرین، در انتشار پیام‌های حمایت‌گرانه و همدلانه نقش فعال دارد. مضامین استخراج‌شده (شایستگی‌های انسانی و روان‌شناختی) مؤید آن است که فرستنده‌ای مؤثر، منبع انگیزش درونی اعضا می‌شود؛ یعنی ارتباط مؤثر به‌عنوان سازوکاری برای فعال‌سازی نیاز به تعلق و شایستگی در مخاطب عمل می‌کند. در تبیین محتوای انگیزی با مدل شغل هکمن و اولدهام (۱۹۷۶) همخوان است؛ جایی که غنی‌سازی وظیفه، تنوع مهارتی و اهمیت اجتماعی کار، سه رکن اصلی انگیزش درونی معرفی می‌شوند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پیام‌های انگیزی در دانشگاه باید هر سه بعد وظیفه‌ای، اجتماعی و ابتکاری را دربرگیرند تا ادراک معنا و اثرگذاری در اعضا شکل گیرد. مجرا (کانال ارتباطی) در چارچوب نظریه شبکه‌های ارتباطی کتز و کان^۳ (۲۰۱۵) به‌عنوان مسیرهای جریان اطلاعات درون سازمان شناخته می‌شود. ترکیب کانال‌های نوشتاری، دیجیتال و غیرکلامی بیانگر حرکت نظام ارتباطی به سمت چندمسیره‌بودن است؛ ویژگی‌ای که موجب کاهش انباشت اطلاعات، افزایش سرعت بازخورد و تقویت ادغام سامانه‌های ارتباطی می‌شود. بازخورد اثربخش با چرخه خودتنظیمی و نظریه یادگیری سازمانی آرجیس و شون^۴ (۲۰۰۱) مرتبط است. بازخورد به‌موقع و اصلاحی در مدل حاضر، حلقه تقویت انگیزش در سیستم محسوب می‌شود؛ زیرا به کارکنان امکان اصلاح، رشد و ادراک پیشرفت درونی می‌دهد. گیرنده

1. Mintzberg

2. Ryan & Deci

3. Katz & Kahn

4. Argyris, C., & Schön

با اصول شخصی سازی در نظریه ارتباطات انسانی سازگار است؛ یافته‌ها نشان می‌دهد که تنوع گروه‌های دریافت‌کننده (اعضای هیئت علمی، مدیران، دانشجویان) نیازمند پیام‌های متناسب با ویژگی و سطح شناختی آنان است. این تطبیق، بازتابی از مفهوم "افتراق شبکه‌ای" در نظریه سامانه‌های ارتباطی است که بر عدم یکسانی نقاط تماس درون سازمان تأکید دارد. خروجی یا پیامد در چارچوب نظریه عملکرد سازمانی کمپل^۱ (۱۹۹۰) و مدل‌های رضایت شغلی لوک^۲ (۱۹۷۶) قابل تفسیر است. نتایج، نشان داد که افزایش انگیزش ارتباطی به بهبود عملکرد فردی و گروهی منجر می‌شود که مؤید فرضیه تعامل مثبت میان ارتباط مؤثر و عملکرد سازمانی است. درنهایت، کنترل پارازیت مستقیماً با نظریه سیستم‌ها و شبکه‌های ارتباطی قابل تبیین است. در نظریه سیستم‌های باز برتالانفی^۳ (۱۹۶۸) پارازیت نوعی اختلال در جریان اطلاعات است که مانع همترازی اجزای سیستم می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان داد اجرای رفتارهای ارتباطی سالم نظیر گوش‌دادن فعال، احترام متقابل و مدیریت سبک ارتباطی، در حکم سازوکار بازخورد منفی عمل کرده و سیستم ارتباطی را به حالت تعادل بازمی‌گرداند. درواقع، کنترل پارازیت، ضامن پایداری و کارکرد مؤثر شبکه ارتباطات انگیزشی در محیط‌های دانشگاهی است.

درخصوص مقایسه یافته‌های این تحقیق با سایر یافته‌ها بیان می‌گردد که یافته‌ها در شفافیت پیام با پژوهش موبیلو^۴ و همکاران (۲۰۲۱) همسان است. آنها نیز بر این باورند که شفافیت پیامی که بین سرپرستان امور غیرعمومی و متخصصان امور عمومی به اشتراک گذاشته می‌شود، درنهایت به انجام مؤثر کارشان منجر می‌شود. یافته‌های در اعتبار، با پژوهش چنگ^۵ و همکاران (۲۰۲۱) همسان می‌باشد که اثبات کردند مدارک علمی معتبر فرستنده، اثربخشی ارتباطات در سازمان‌های سلامت را افزایش می‌دهد، با یافته‌های به‌روزرودن، تحقیق آفیو و تیوسی^۶ (۲۰۱۲) همسان می‌باشد که بیان کرده‌اند درواقع، وقتی اعضای هیئت علمی یا مدیران، دانش به‌روز را با دیگران به اشتراک گذاشته‌اند، سطح انگیزش شغلی و علمی مخاطبان افزایش یافته است.

نتایج تحقیق در رفتارهای اجتماعی با تحقیق برانول^۷ (۲۰۱۵) همسان است که در تحقیق خود نشان

1. Campbell
2. Locke
3. Bertalanffy
4. Mobilio
5. Chang
6. Afuah & Tucci
7. Brownell

دادند که در محیط سازمان، اعضای که با دقت شنیده‌اند، توانسته‌اند نیاز واقعی مخاطب را درک کرده و پاسخ انگیزی مناسبی ارائه دهند. یافته‌های در خودانضباطی و پیگیر بودن با تحقیق تنگی^۱ و همکاران (۲۰۱۸) همسان است. یافته‌های تحقیق در محتوا، با نتایج پژوهش‌های کمرون و اسپرترز^۲ (۲۰۱۱) و آمبیل و پرت^۳ (۲۰۱۶) همسان می‌باشد که خلاقیت را موتور محرک انگیزش درونی معرفی کرده‌اند. یافته‌های تحقیق در مجراهای غیر کلامی با تحقیق مور^۴ و همکاران (۲۰۱۱) همسان می‌باشد که نشان داده است که استفاده از این ابزارها، فرصت یادگیری مستمر و رشد فردی را برای دانشجویان و کارکنان دانشگاه فراهم کرده است. دریافت بازخورد به موقع، با تحقیق لاندن^۵ (۲۰۱۴) همسان است. این ویژگی بازخورد، باعث افزایش تمرکز و اصلاح سریع‌تر رفتارها شده است. یافته‌ها در بهبود عملکرد فردی با تحقیق بکر و لیتز^۶ (۲۰۱۰) همسان و بهبود عملکرد گروهی، با تحقیق کمرون و گرین^۷ (۲۰۱۹) همسان می‌باشد.

درخصوص پیشنهادهای کاربردی طبق یافته‌های تحقیق برای مجراهای ارتباطی پیشنهاد می‌شود: دفتر ارتباطات علمی و آموزشی دانشگاه علوم پزشکی مشهد سامانه‌ای تحت وب با بخش «پیام انگیزی روز» طراحی کند که پیام‌های کوتاه الهام‌بخش از استادان هیئت علمی فرهیخته و مدیران گروه به صورت چرخشی منتشر شود. پیشنهاد می‌شود دانشگاه نرخ بازدید روزانه و میزان مشارکت کارکنان در ارسال پیام‌های جدید را نیز بررسی کند تا اثربخشی آن را ارزیابی کند. همچنین برای تابلوهای اعلانات، به جای جملات کلیشه‌ای، از تصاویر واقعی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد موفق همراه با نقل قول‌های شخصی انگیزی استفاده شود تا ارتباط انسانی و عاطفی تقویت گردد. درمورد کانال‌های دیجیتالی، ارسال ایمیل ماهانه با عنوان «نامه انگیزی رئیس دانشگاه» پیشنهاد می‌شود. محتوای آن شامل تقدیر از فعالیت‌های آموزشی و یادآوری مأموریت انسانی دانشگاه (سلامت و آموزش) باشد؛ چراکه اجرای این طرح، حس تعلق سازمانی را افزایش می‌دهد. درخصوص بازخورد، تشکیل جلسات بازخورد دوطرفه بین مدیران گروه و اعضای هیئت علمی حداقل هر ترم، با محوریت توسعه حرفه‌ای پیشنهاد می‌گردد.

1. Tangney

2. Cameron & Spreitzer

3. Amabile & Pratt

4. Moore

5. London

6. Bakker & Leiter

7. Cameron & Green

بهتر است در پایان هر جلسه، صورت جلسه بازخورد تهیه و در سامانه آموزشی بارگذاری گردد. همچنین ایجاد فرم الکترونیکی «بازخورد ۳۶۰ درجه» در پورتال دانشگاه برای استادان و کارکنان، با هدف امکان دریافت بازخورد محترمانه از مدیر، همکار و دانشجو پیشنهاد می گردد. درخصوص گیرندگان پیام، پیش از ارسال پیام‌های انگیزشی، استفاده از سنجش کوتاه وضعیت هیجانی کارکنان و اعضای هیئت علمی توسط واحد مشاوره دانشگاه پیشنهاد می شود؛ چراکه پیام‌های انگیزشی باید متناسب با سطح انگیزش درونی و ویژگی شخصیتی گیرندگان تنظیم شوند. برای این منظور، توصیه می شود سامانه منابع انسانی از داده‌های دوره‌های قبلی ارزیابی عملکرد برای شخصی سازی پیام‌ها استفاده کند. در این خصوص، پیشنهاد می شود پیام‌ها از جانب افراد دارای اعتبار سازمانی بالا (مثلاً مدیران دانشگاه علوم پزشکی با پیشینه موفق یا اساتید ممتاز) منتشر شوند تا ضریب پذیرش پیام افزایش یابد. درخصوص خروجی‌ها و پیامدها تعریف شاخص‌های «تحول شناختی» در ارزیابی عملکرد آموزشی پیشنهاد می شود. به طور مثال، افزودن معیار «میزان ارتقای نگرش دانشجو نسبت به حرفه پزشکی» در فرم ارزشیابی پایان ترم به عنوان خروجی مناسب است.

منابع

- احمدی بالادهی، مهدی و خاکزادیان، مهدی (۱۴۰۲)، مطالعه نقش سبک رهبری تحول‌گرا فرماندهان و مدیران فراجا بر بهبود ارتباطات سازمانی کارکنان فرماندهی انتظامی شهرهای ساحلی تنکابن و رامسر، دانش انتظامی مازندران، ۵۳ (۱۴): ۶۹-۹۰.
- اسلامی، حسین و عطایی، محمد (۱۴۰۰)، ارائه الگوی ارتباطات سازمانی با رویکرد اخلاقی، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۸۳ (۵): ۹۰۲-۹۳۱.
- آزاد، غلامرضا، شجاعی فرد، علی و محبی، سراج‌الدین (۱۴۰۳)، ارائه مدل رفتارهای قدرت‌طلبانه در ارتباطات سازمانی در میان مدیران سازمان‌های دولتی کشور، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱ (۴۹): ۶۸-۹۲.
- پرهام‌نیا، فرشاد (۱۴۰۰)، بررسی مفهوم ارتباط علمی در مکتب شیکاگو با تأکید بر نقش تعامل نمادین، بازیابی دانش و سیستم‌های معنایی، ۸ (۲۶): ۱۵۷-۱۷۹.
- جلالی‌پور، حمیدرضا و محمدی، جمال (۱۳۹۴)، نظریه‌های متأخر جامعه‌شناسی، تهران: نشر نی.
- حاتمی، سپیده (۱۴۰۲)، پیشایندها و پسایندهای انگیزش درونی کارکنان: رویکرد فراتحلیل، چشم‌انداز مدیریت دولت، ۱۴ (۴): ۸۱-۱۰۲.
- حسن‌بیگی عظیم و عبدی، جواد (۱۳۹۸)، بررسی مؤلفه‌های مؤثر بر اثربخشی ارتباطات سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی ایلام، دانشگاه علوم پزشکی ایلام، ۲۷ (۳): ۱۹۴-۲۰۴.
- حسن نانگیر، سیدطه؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۴۰۳)، طراحی الگوی ارتقای ارتباطات سازمانی با بهره‌گیری از مبانی رفتار سازمانی مثبت‌گرا، مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳ (۴): ۹۳-۱۲۱.
- حسینی، سیداسماعیل؛ شهبازی، منصوره؛ سعیدی، محدثه و جعفری، زهرا (۱۴۰۳)، برنامه‌ریزی منابع انسانی: سرمایه‌گذاری در نیروی کار آینده، ماهنامه پایاشهر، ۶ (۷۰): ۱-۱۰.
- دبیریان، شاهین (۱۴۰۰)، پیش‌بینی اثر انگیزش نیروی انسانی بر عملکرد پروژه‌های ساخت با استفاده از رویکرد پویایی سیستم، مهندسی سازه و ساخت، ۸ (۱۱): ۱۹۳-۲۱۰.
- رحمانی‌نیک، ضرغام؛ دالوند، محمدرضا و بهبودی، محمدحسن (۱۴۰۳)، بررسی تأثیر سرمایه انسانی بر خودکارآمدی کارکنان با نقش میانجی مدیریت استعداد در شرکت‌های سایپا در شیراز، کنفرانس بین‌المللی و ملی مطالعات مدیریت، حسابداری و حقوق، ۱۰ (۱۰): ۳۹۲-۴۰۶.
- رحمنی، منصور؛ بسطامی، مسعود و احمدزاده، سلیمان (۱۴۰۳)، تبیین عوامل توانمندساز بلوغ ارتباطی در سازمان‌های دولتی ایران، پژوهش نامه مدیریت تحول، ۱ (۳۱): ۱۰۰-۱۲۶.

روزیان، فرناز؛ دامغانیان، حسین؛ فرهنگی، علی اکبر و رستگار، عباسعلی (۱۳۹۸)، استخراج مدل مدیریت ارتباطات سازمانی در بستر شبکه‌های اجتماعی مجازی، *مطالعات فرهنگی و ارتباطات*، ۱۵ (۵۴): ۱۰۳-۱۲۶.

سپهوند، رضا؛ سیدی، فاضل و مؤمنی، مریم (۱۴۰۱)، تبیین و اعتبارسنجی عوامل پیش‌بینی‌کننده عملکرد خلاق منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان، *ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی*، ۴۷ (۱۲): ۱-۳۹.

شریفی، عصمت؛ کورنگ بهشتی، سیامک و عطریان، نرگس (۱۴۰۴)، شناسایی مؤلفه‌های مدل بهبود ارتباطات سازمانی روابط عمومی‌ها در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی، *پژوهش‌های بازاریابی اسلامی*.

صفরلو، شیرزاد؛ وظیفه، زهرا؛ قاسمی، محمد و کشته‌گر، عبدالعلی (۱۴۰۳)، طراحی الگوی انگیزشی با رویکرد نگهداشت نیروی انسانی متخصص در شرکت توزیع نیروی برق استان بوشهر، *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۶ (۳): ۱۱۵-۱۴۸.

عطاپور، عمار و باقرپور، رضا (۱۴۰۲)، نقش ارتباطات در توسعه در عصر جهانی‌شدن، *فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)*، ۱۳ (۵۲): ۶۴-۸۴.

فرج‌زاده زهرا و نصیری، احمد (۱۴۰۱)، تجارب مدیران پرستاری از عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی: یک مطالعه کیفی، *آموزش پرستاری*، ۱۱ (۳): ۴۲-۵۲.

محمدی، لیلا و مجتبی‌زاده، محمد (۱۴۰۲)، نقش میانجی‌گری خود-کنترلی در رابطه با صفت‌های شخصیتی، *تعهد سازمانی و انگیزش شغلی، پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۷ (۶۲): ۶۴-۸۲.

منافی، بهراد؛ ساروخانی، باقر و آقاجانی مرسا (۱۴۰۲)، طراحی مدل راهبردی ارتباطات اثربخش بین خانواده و مدرسه، *مطالعات راهبردی ارتباطات*، ۳ (۲): ۸۷-۱۰۳.

منصوری، علی؛ عظیمی، حسین و محمدی، مصطفی (۱۴۰۰)، نقش پاداش‌های نقدی و غیرنقدی بر انگیزش کارکنان با میانجی‌گری تعهد سازمانی، *مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۳ (۴۹): ۲۹-۵۲.

مولوی زینب و حاجی‌نقی، مهناز (۱۴۰۳)، شناسایی عوامل مؤثر بر بروز سکنه درون‌سازمانی در سازمان‌های دولتی استان قم، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۲ (۷۲): ۱۴۱-۱۶۰.

References

- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of management review*, 37(3), 355-375.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in organizational behavior*, 36, 157-183.

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter? **International Public Management Journal**, 13(3), 213-246.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (2001). **Apprentissage organisationnel**.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). **Work engagement: A handbook of essential theory and research**. Psychology press.
- Bardelli, N. E., Martínez, J. A. H., & Ruíz, J. I. C. (2023). The importance of socio-affective relationships in educational contexts: Validation of a closeness-conflict scale and a motivational communication scale. **International Journal of Educational Psychology**, 12(2), 149-177.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). **Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change**. Kogan Page Publishers.
- Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). **The Oxford handbook of positive organizational scholarship**. Oxford University Press.
- Campbell, J. P. (1990). **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology**.
- Casoria, F., Riedl, A., & Werner, P. (2020). **Behavioral aspects of communication in organizations** (pp. 1-31). Springer International Publishing.
- Chang, Y. S., Zhang, Y., & Gwizdka, J. (2021). **The effects of information source and eHealth literacy on consumer health information credibility evaluation behavior**. *Computers in Human Behavior*, 115, 106629.
- Dang, T. H., Ludlow, C., Borle, H., Alexander, M., Wickramasinghe, N., Burbury, K., ... & Schofield, P. (2024). **Co-designing a motivational interviewing training platform to enhance oncology healthcare professional communication**. *PEC innovation*, 5, 100335.
- Deetz, S. A. (1992). **Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life**. State University of New York Press.
- DeFleur, M., & DeFleur, M. H. (2016). **The Two-Step Flow of Communication Theory**. In *Mass Communication Theories* (pp. 194-204). Routledge.
- Dragomir, A. I., Boucher, V. G., Bacon, S. L., Gemme, C., Szczepanik, G., Corace, K., ... & Lavoie, K. L. (2021). An international Delphi consensus study to define motivational communication in the context of developing a training program for physicians. **Translational Behavioral Medicine**, 11(2), 642-652.
- ЕКИМОВА, H. A., & Trunova-Feduleeva, N. V. (2024). Motivation as a factor of job satisfaction. **Medsestra**, 6, 19-29. <https://doi.org/10.33920/med-05-2406-02>
- Frølich, N., Bleiklie, I., & Stensaker, B. (2025). Leadership communication during organizational transformation. **European Journal of Higher Education**, 1-16.
- Hall-Patch, L., Brown, R., House, A., Howlett, S., Kemp, S., Lawton, G., ... & NEST collaborators. (2010). Acceptability and effectiveness of a strategy for the

- communication of the diagnosis of psychogenic nonepileptic seizures. **Epilepsia**, 51(1), 70-78.
- Haunstrup, J. S. (2024). Dynamic leadership tools supporting psychological needs satisfaction in public organizations: Experimental evidence. **Public Personnel Management**, 53(4), 572-600.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. **Personnel psychology**, 18(4).
- Johnson, M. (1990). **The Body in the Mind: The Bodily Basis of Meaning, Imagination, and Reason (1st ed.)**. University of Chicago Press
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In **Organizational behavior 2** (pp. 152-168). Routledge.
- Locke, J. (1976). **The Correspondence of John Locke**. Oxford University Press.
- London, M. (2014). **The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement**. Routledge.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2015). **Organizational behavior: An evidence-based approach**. Iap.
- Maslow, A. H. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Pearson Education.
- McCoy, K. T., & Williams, K. A. (2024). **The Williams and McCoy model of motivational spirited cognitive behavioral change communication**. Archives of Psychiatric Nursing, 48, 1-6.
- Miller, K. (2012). **Organizational communication: Approaches and processes**. Cengage Learning.
- Miner, J. B. (2015). **Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership**. Routledge.
- Mintzberg, H. (1989). **Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations**. Simon and Schuster.
- Mobilio, S. B., Irish, T. R., Larson, J. W., Finnerty, M. W., & Sweetser, K. D. (2021). The few, the proud, the satisfied? The relationship between perceptions of public affairs and job satisfaction in the US Marine Corps. **Public Relations Review**, 47(4), 102045.
- Monge, P. R., & Contractor, N. S. (2003). **Theories of communication networks**. Oxford University Press, USA.
- Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same?. **The Internet and higher education**, 14(2), 129-135.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American psychologist**, 55(1), 68.
- Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership (Vol. 2)**. John Wiley & Sons.
- Serhan, C., Al Achy, E., & Nicolas, E. (2018). Understanding public sector employees' motivation: What makes them inspired? **International Journal of Human Resource Studies**, 8(3), 1-15. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i3.12758>(Macrothink Institute)

- Sestino, A., Nasta, L., Bernando, A., & Giannattasio, A. (2024). Just the right push! Social media as a therapeutical catalyst: The impact of influencers' motivational (vs. neutral) communication on healthy consumption. **Technology in Society**, 78, 102601.
- Sorensen, P. F., & Yaeger, T. F. (2021). **McGregor, Douglas: His Human Side**. In The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers (pp. 1067-1081). Cham: Springer International Publishing.
- Tang, L., Zhang, C. A., & Cui, Y. (2024). A multigroup SEM analysis of mediating role of enjoyment, anxiety, and boredom in the relationships between L2 motivational self-system, L2 proficiency, and intercultural communication competence. **Language Teaching Research**, 13621688241265211.
- Tangney, J. P., Boone, A. L., & Baumeister, R. F. (2018). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. **In Self-regulation and self-control** (pp. 173-212). Routledge.
- Thomsen, C. (2010). Public sector CSR communication: A dialogical approach. **HERMES - Journal of Language and Communication in Business**, 20(38), 87-108. <https://doi.org/10.7146/hjlc.v20i38.25904>(Tidsskrift)
- Weick, K. E., & Weick, K. E. (1995). **Sensemaking in organizations** (Vol. 3, pp. 1-231). Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Wright, B. E. (2017). Work motivation in the public sector: An application of goal and social cognitive theories. **Academy of Management Proceedings**, 2001(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/apb.2001.6133838>
- Xu, L., Pinxten, W., Vandereyt, F., Falter, M., Scherrenberg, M., Kizilkilic, S. E., ... & Kindermans, H. (2023). Motivational communication skills to improve motivation and adherence in cardiovascular disease prevention: A narrative review. **Clinical Cardiology**, 46(12), 1474-1480.