

## Research Paper

## Identifying the Antecedents and Consequences of Human Resource Motivation in the Insurance Industry with a View to Vroom's Expectancy Theory

Zainab Esmaili<sup>1</sup> , Shams al-Sadat Zahedi<sup>2</sup> , Alireza Kooshki Jahormi<sup>3</sup> , Mohammad Javad Hozoori<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> student of Public Administration Majoring in Organizational Behavior, School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Supervisor, Professor, Member of the Faculty of the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>3</sup> Advisor, Assistant Professor, Member of the Academic Staff of the Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Advisor, Associate Professor, Member of the Academic Staff of the Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, Payam Noor University, Tehran, Iran



10.22080/JEM.2024.25146.3842

**Received:**

April 17, 2023

**Accepted:**

November 5, 2023

**Available online:**

August 17, 2024

**Keywords:**

Employee motivation, Vroom's expectancy theory, external and internal factors of motivation, content analysis, insurance industry

### Abstract

Human resource motivation, along with knowledge and attitude, is one of the vital components for understanding behaviors. This understanding of the human resource motivation process requires a systematic approach. In this regard, Vroom's expectancy theory is an almost complete theory related to human resource motivation. The present study was conducted using qualitative research and thematic analysis methods of semi-structured interviews to identify the implications and antecedents of human resource motivation in the insurance industry using Vroom's expectancy theory. The statistical population of the study included 14 managers from the insurance industry. They were selected by non-probabilistic and snowball sampling methods. The analysis of the extracted data was done by thematic analysis method in MAXQDA software. Accordingly, 82 indicators in the form of 12 sub-categories were identified. One of them is extrinsic motivation factors, including 4 dimensions of working conditions, sense of job security, opportunities for job progress and promotion, financial rewards, and financial and non-financial rewards given to human resources. Another component is intrinsic motivation factors, including 3 dimensions of diversity and challenges related to job skills and duties, positive feedback from managers and colleagues, and appreciation or punishment to motivate human resources. Interactive justice refers to justice in the relationship between human resources and the organization. Procedural justice is related to justice in the implementation of processes and organizational policies. Distributive justice is related to justice in the distribution of resources and rewards in the organization. Eleven primary categories include human resource motivation, innovation, performance in performing tasks, organizational silence, love of work, gender beliefs about the role in the organization, job burnout, perceived organizational support, attitude towards teamwork, organizational justice, and organizational supervision. Thus, by implementing the strategies presented in the research model, it is expected that the insurance industry will achieve a significant achievement in the field of human resource motivation.

\*Corresponding Author: Zainab Esmaili

**Address:** School of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran

**Tel:** 09113209962

**Email:** [ze.esmaely@gmail.com](mailto:ze.esmaely@gmail.com)

## Extended abstract

### 1. Introduction

With the emergence of new technologies and following globalization, the nature of work and, consequently, the employees' motivation is growing and changing more and more (Bergman, Bergman, Berger, 2017). Accordingly, it can be said that motivating employees, on the one hand, plays an important role in the success and improvement of their working performance, and on the other hand, is one of the major concerns of managers and executives in any organization in this period to increase productivity. The reason for this is that the employees of the organization have been proven as the main factor in the quality survival of any organization. The efficiency of the organization and following that, the achievement of the organization's vision and goals, depends on creating the desired motivation in the employees. Of course, one of the reasons for paying attention to the concept of motivation can be its importance in occupational psychology (Fincher & Robins, 2019, 805). For years, the internal characteristics affecting employee motivation have been investigated by researchers, and among the theories proposed in this field is Vroom's expectancy theory, which by creating a strong relationship between rewards and the amount of work required to achieve that reward provides a relatively comprehensive view to the concept of manpower motivation. However, this theory also has some weaknesses and therefore cannot be used to investigate the issue of employee motivation in all jobs. According to what was discussed, in the present study, several research gaps were identified by the researcher, such as the fact that no research has been done regarding the ante-

cedents and consequences of human resource motivation in the insurance industry.

### 2. Methods

In the current research, in order to design a paradigmatic model of consequences and antecedents of human resource motivation in the insurance industry, a qualitative approach with the Grounded Theory Method was used considering Victor Vroom's expectation theory. Moreover, the method of in-depth interviews was used as a data collection tool. By using this qualitative tool, based on the background and different experiences of the managers of this industry, this research investigated the perceptions of employee motivation in the insurance industry. In this regard, 14 managers of the insurance industry, including 11 male and 3 female respondents, were questioned by semi-structured in-depth interviews. Finally, the Latent Content Analysis method using open, axial, selective coding in MAXQDA software was used to analyze the collected data.

### 3. Conclusions

Based on the results obtained from the qualitative analysis, the categories of extrinsic motivation and intrinsic motivation according to Vroom's theory are under the axial code of human resources motivation. In addition, the categories of interactional justice, procedural justice, and distributive justice are under the axial code of organizational justice. The axial codes of organizational justice, organizational supervision, attitude towards teamwork, perceived organizational support, and job engagement are under the axial code of antecedents and factors affecting human resources motivation. Moreover, according to the existing relevant literature, the axial code of gender beliefs always has a moderating role on the antecedents' side and is

also introduced as a moderating variable in this research according to the extraction from numerous interviews. Finally, the axial codes of innovation and performance as organizational consequences of motivation, job burnout, and organizational silence are presented on the other side of the research model as individual consequences of motivation.

#### 4. Findings

In the future, the competition of organizations and societies, and in particular, in the insurance industry, will be based on technologies and human resources. As such, a major strategic investment must be made for such a competitive and motivated

workforce. Certainly, employees in such an environment are motivated and eager to share their valuable experiences and will act for the benefit of their organization. In this regard, managers should have a correct understanding of employee motivation and the proper process of creating this motivation. Therefore, the employee's input should also be included in the valuation process. For this purpose, questionnaire tools, surveys, or informal meetings with employees can be used to understand their desires and motivations and thus help to improve the process. Consequently, managers should always discuss with their employees if there is a problem in understanding the process.

#### References

Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753.

Fincher, S. A., & Robins, A. V. (Eds.). (2019). *The Cambridge handbook of computing education research*. Cambridge University Press.

## علمی پژوهشی

## شناسایی پیشایندها و پیامدهای انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه با نگاهی بر نظریه انتظار وروم

زینب اسماعیلی\*<sup>۱</sup> ID، شمس السادات زاهدی<sup>۲</sup> ID، علیرضا کوشکی جهرمی<sup>۳</sup> ID، محمدجواد حضوری<sup>۴</sup> ID

<sup>۱</sup> دانشجوی مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> استاداراهنما، عضو هیئت علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> استاد مشاور، استادیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران  
<sup>۴</sup> استاد مشاور، دانشیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی و جهانگردی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

10.22080/JEM.2024.25146.3842

## چکیده

انگیزش منابع انسانی در کنار شناخت و نگرش، یکی از ارکان مهم برای درک رفتارها است. این درک از فرآیند انگیزش منابع انسانی مستلزم یک رویکرد سیستماتیک است و در این میان نظریه انتظار وروم، نظریه نسبتاً کاملی در ارتباط با انگیزش نیروی انسانی می‌باشد. پژوهش حاضر با بهره‌گیری از پژوهش کیفی و روش تحلیل محتوای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و با هدف شناسایی پیامدها و پیشایندهای انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه با نگاهی بر نظریه انتظار وروم صورت پذیرفت. جامعه آماری تحقیق شامل ۱۴ مدیر از صنعت بیمه بوده که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شده‌اند. تجزیه و تحلیل داده‌های استخراج‌شده به روش تحلیل مضمون و با کمک نرم‌افزار MAXQDA انجام پذیرفت و ۸۲ شاخص در قالب ۱۲ مقوله فرعی شامل عوامل بیرونی انگیزش که خود از ۴ بعد شرایط کاری، حس امنیت در شغل، فرصت‌هایی برای پیشرفت و ارتقای شغلی و پاداش‌های مالی و غیرمالی که به منابع انسانی اعطا می‌شود، تشکیل شده‌اند و نیز مولفه عوامل درونی انگیزش شامل ۳ بعد که به تنوع و چالش‌های مرتبط با مهارت‌ها و وظایف شغلی و بازخورد مثبت از سمت مدیران و همکاران و قدردانی یا تنبیه به منظور انگیزش منابع انسانی می‌باشد، همچنین عدالت تعاملی به عدالت در روابط بین منابع انسانی و سازمان اشاره دارد، در حالی که عدالت رویه‌ای به عدالت در اجرای فرایندها، سیاست‌های سازمانی و عدالت توزیعی به عدالت در تقسیم منابع و پاداش‌ها در سازمان مربوط می‌شود و نیز ۱۱ مقوله اصلی شامل انگیزش منابع انسانی، نوآوری، عملکرد در انجام وظایف، سکوت سازمانی، عشق به کار، باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان، فرسودگی شغلی، حمایت سازمانی ادراک‌شده، نگرش نسبت به کار گروهی، عدالت سازمانی و نظارت سازمانی، می‌باشد. بنابراین، با اجرای راهبردهای ارائه شده در مدل پژوهش، انتظار می‌رود صنعت بیمه به دستیابی چشم‌گیری در حوزه انگیزش منابع انسانی برسد.

تاریخ دریافت:

۲۸ فروردین ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۴ آبان ۱۴۰۲

تاریخ انتشار:

۲۷ مرداد ۱۴۰۳

کلیدواژه‌ها:

انگیزش منابع انسانی، نظریه انتظار وروم، عوامل بیرونی و درونی انگیزش، تحلیل محتوا، صنعت بیمه

\* نویسنده مسئول: زینب اسماعیلی

آدرس: دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۱۳۲۰۹۹۶۲

ایمیل: [ze.esmaely@gmail.com](mailto:ze.esmaely@gmail.com)

## ۱ مقدمه

و نوآورانه ایجاد می‌کند، توانایی سازمان را برای مواجهه با چالش‌های نامشخص تجاری افزایش می‌دهد و شرایط جذب نیروی کار نخبه و پایدار را بهبود می‌بخشد (وارما<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷). بنابراین، اهمیت انگیزش منابع انسانی در هر سازمانی امری انکارناپذیر است. اصطلاح "انگیزش" شامل طیف گسترده‌ای از نظریات و مدل‌ها است که به طور گسترده با تعیین کننده‌های عاطفی رفتارها، از جمله اهداف، خواسته‌ها و باورها، مرتبط می‌باشد. این گستردگی نظری مشخصه بسیاری از موضوعات در روانشناسی است، اما به دلیل اهمیت مفهومی آن در روانشناسی شغلی، انگیزش بررسی‌های ویژه‌ای در این حوزه داشته است (فیشر و رابینز<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). در این رابطه، یکی از نظریه‌های کارآمد در حوزه انگیزش منابع انسانی، نظریه انتظار و روم است. نظریه انتظار و روم از انگیزش‌های فرایند انگیزش است که ابتدا توسط وروم (۱۹۶۴) برای توضیح ماهیت پیچیده انگیزش انسان در سازمان‌های کاری مطرح شد. طبق نظریه انتظار ویکتور وروم (۱۹۶۴)، هر فرد قبل از انتخاب یک اقدام خاص، یک معادله شخصی را حل می‌کند. اگر بتوان از اجزای مختلف "معادله شخصی" کارمند با دقت معقول و منطقی سرنخی بدست آورد، می‌توان اقدامات آینده او را پیش‌بینی کرد (بارنز<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

این مدل بر اساس سه متغیر اصلی یعنی ظرفیت، ابزار و انتظار ساخته شده است (به عنوان تئوری VIE نیز شناخته می‌شود). نظریه انتظار وروم (۱۹۶۴) توضیح می‌دهد که افراد چگونه تصمیم می‌گیرند تا نیروی انگیزشی را بر اساس سه مولفه داخلی خود بررسی کنند (هنسکام، ۲۰۲۰). با این حال، با توجه به تاریخچه و ادبیات موجود، مشخص شده است که محققان برای سال‌های طولانی سعی کرده‌اند تا ویژگی‌های درونی مؤثر بر انگیزش منابع انسانی را شناسایی کنند و در این راستا، نظریه

ماهیت کار و به دنبال آن انگیزش منابع انسانی با ورود فناوری‌های جدید و جهانی شدن به صورت فزاینده‌ای در حال رشد و تغییر است (برگمان، برگمان و برگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). انگیزش نقش اساسی در موفقیت و توانایی عملکردی افراد در محیط کار ایفا می‌کند و بهبود آن برای افزایش بهره‌وری، همواره یکی از اصلی‌ترین نگرانی‌های مدیران و دست‌اندرکاران اجرایی در هر سازمانی است. این مسئله به طور قطعی ثابت کرده است که عامل اصلی تداوم و کیفیت سازمان‌ها، کارکنان هستند. کارکنان با انگیزه مطلوب، بر کارایی سازمان تأثیر گذاشته و می‌توانند به دستیابی به چشم‌انداز و اهداف سازمان کمک کنند. در تلاش برای حفظ استعدادها در سازمان‌ها، افراد مسئول از چندین روش استفاده می‌کنند تا کارکنان با استعداد و نخبه را برای مدت طولانی در سمت‌ها و وظایف خود حفظ نمایند، از جمله تأخیر در پرداخت حقوق، ارائه پاداش‌های مربوط به دوره شغلی یا قراردادهای مالی الزام‌آور. با این حال، هیچ یک از این روش‌ها به‌طور کامل مؤثر شناخته نشده‌اند. (بانارجی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، جهت جذب و حفظ نیروهای نخبه و افزایش بازدهی گروه‌های سنی مختلف در سازمان، انگیزه کارکنان در طول تمامی سال‌های کاری باید مورد توجه قرار گیرد (هنسکام<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). انگیزه اصولاً به عنوان یک رفتار هدفمند تعریف می‌شود و ممکن است به عنوان فرآیندی از رفتار جستجو در نظر گرفته شود که شدت و پایداری آن تعیین می‌کند، تا زمانی که نیازها به طور منطقی برآورده شوند (بانارجی، ۲۰۲۰). علاوه بر این، وارما (۲۰۱۷)، تأیید می‌کند که انگیزه جهت‌گیری در گروه‌ها و سطح بالاتر اثربخشی و کارایی را افزایش می‌دهد، تعهد سازمانی را بالا می‌برد، استفاده بهینه از منابع را فراهم می‌کند، محیطی عملکردگرا با تمرکز بر فعالیت‌های خلاقانه

<sup>4</sup> Varma

<sup>5</sup> Fincher & Robins

<sup>6</sup> Burns et al

<sup>1</sup> Bergman, Bergman, Berger

<sup>2</sup> Banerjee

<sup>3</sup> Hanscom

تحقیق‌گران شناسایی شده است. ابتدا، در صنعت بیمه، هیچ تحقیق مرتبطی درباره عوامل مؤثر بر انگیزش منابع انسانی، به خصوص با استفاده از تئوری انتظار، انجام نشده است. انگیزش منابع انسانی در این صنعت اهمیت ویژه‌ای دارد زیرا این صنعت در محیطی غیرقابل پیش‌بینی، سریع و پویا فعالیت می‌کند و رشد آن در ایران نیازمند داشتن کارکنانی با انگیزه بالا است تا بتوانند با ارائه خدمات خود به ویژه در زمینه نیروهای فروش و کارشناسان پرداخت خسارات، اعتماد مشتریان بالقوه خود را کسب کنند. از طرف دیگر، با بررسی تاریخچه نظریه انتظار و انگیزش، مشخص شده است که تاکنون هیچ متغیر تعدیل‌کننده‌ای به طور کامل شناسایی نشده است. همچنین، اغلب تحقیقات در حوزه انگیزش منابع انسانی با استفاده از روش‌های کمی انجام شده و ادبیات کمی در مورد نظریه وروم و مطالعه انگیزش منابع انسانی وجود دارد. بنابراین، تحقیق حاضر قابلیت اجرایی دارد و نیازمند بررسی جامع‌تری می‌باشد. همچنین، نتایج این تحقیق می‌تواند در تقویت منابع انسانی صنعت بیمه و استفاده بهینه از آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد. علاوه بر این، بررسی اولویت‌های تحقیقاتی شرکت‌های بیمه نشان می‌دهد که تمرکز خاصی در بحث منابع انسانی و افزایش انگیزش آنان در این صنعت وجود دارد. بنابراین، سوال اصلی تحقیق حاضر این است که چه عواملی بر انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه تأثیرگذار هستند؟ و چه تأثیراتی از سازه انگیزش منابع انسانی در این صنعت به دست می‌آید؟ علاوه بر این، چه متغیر یا متغیرهای تعدیل‌کننده‌ای در این رابطه وجود دارد؟

انتظار وروم یکی از نظریه‌های نسبتاً جامع در مورد انگیزش منابع انسانی است و برای درک انگیزش در حوزه‌های مختلف مدیریت استفاده می‌شود. از این نظریه برای درک انگیزش منابع انسانی در صنایع مختلف مانند مراقبت از زیبایی (پیرسون و هوی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱)، هتلداری (چیانگ و جانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)، خدمات امنیتی (جانسون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹)، خشونت خانگی (جانسون، ۲۰۱۰)، کتابداری (چوپرا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸)، خدمات درمانی و بیمارستانی (رحمان و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹)، خرده‌فروشی (چوپرا، ۲۰۱۹) و آموزش (ارنست<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴؛ هسو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۴؛ اسواین و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰) استفاده شده است. جورجس و کاندلر<sup>۹</sup> (۲۰۱۲) کاربرد نظریه انتظار-ارزش را برای انگیزش یادگیری در بزرگسالان بررسی کردند. کومینیس و امانوئل<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۷) رابطه بین ادراک مدیریتی از عوامل اندازه‌گیری عملکرد، ارزیابی و سیستم پاداش و انگیزه را بررسی کردند. آنها یک نسخه توسعه یافته از مدل سنتی انتظار-ظرفیت را برای توضیح فرآیند انگیزش در سطح مدیریت میانی ارائه کردند. همچنین، این تئوری به درک اینکه چرا پاداش بر اساس جنسیت در میان کارکنان متفاوت است کمک کرده است (ناموانگ و همکاران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۷). نظریه انتظار به درک سیاست‌های ارتقا و پاداش کمک کرده است (زنگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۸). این نظریه در هزینه‌یابی مبتنی بر فعالیت (اسنید و همکاران<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵) و توسعه تامین‌کننده (چن و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۶) نیز استفاده شده است. با این حال، به دلیل وجود نقاط ضعفی در این نظریه، نمی‌توان از شکل کلی آن برای بررسی انگیزش منابع انسانی در تمامی حوزه‌های شغلی استفاده کرد. با توجه به بررسی تحقیقات موجود در پایگاه‌های داخلی و خارجی، چندین خلاء تحقیقی مهم برای

<sup>8</sup> Swain et al

<sup>9</sup> Gorges & Kandler

<sup>10</sup> Kominis & Emmanuel

<sup>11</sup> Namwong et al

<sup>12</sup> Zeng et al

<sup>13</sup> Snead et al

<sup>14</sup> Chen et al

<sup>1</sup> Pearson & Hui

<sup>2</sup> Chiang & Jang

<sup>3</sup> Johnson

<sup>4</sup> Chopra

<sup>5</sup> Rehman et al

<sup>6</sup> Ernst

<sup>7</sup> Hsu et al

## ۲ مبانی نظری

عامل انگیزش کارکنان در نظر گرفته می‌شود. این نگرش به دیدگاهی پایه‌ای مبتنی بر این فرض می‌پردازد که تعیین کننده کار مدیر، ایجاد سیستم پاداش و تشویق مالی است تا کارکنان برانگیخته شوند. نگرش روابط انسانی یا "مدل انسان اجتماعی" نیز بر پایه مطالعات هائورن بنا شده است. این نگرش بیانگر این است که عواملی علاوه بر پاداش مالی می‌توانند به انگیزش افراد کمک کنند. به عبارت دیگر، انسان‌ها بر اساس نیازها و ارتباطات اجتماعی با دیگران نیز به انگیزش می‌رسند (بوشی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۲۱). اما از دهه ۱۹۶۰ به بعد مشخص شد که نگرش‌های سنتی و روابط انسانی تصویر ناقصی از رفتار انسان در محیط کار ارائه می‌دهند. در نتیجه، نگرش معاصر در زمینه انگیزش کارکنان بر این فرض استوار است که عوامل متعددی قادر به تأثیرگذاری بر رفتار انسان هستند. این عوامل شامل اهمیت جبران خدمات، روابط اجتماعی با مدیران و همکاران، ماهیت و ویژگی‌های شغل، توازن کار و زندگی، ادراک فرد از محیط کار، نیازها و انتظارات فرد و غیره است. در این راستا، تئوری سلسله‌مراتب نیازها از طریق آبراهام مزلو و تئوری عوامل بهداشتی-انگیزشی هرزبرگ به عنوان نظریه‌های معاصر انگیزش مطرح هستند (گرنٹ و پارکر، ۲۰۲۰)<sup>۱۵</sup>. در تقسیم‌بندی دیگر، تئوری‌های انگیزش را می‌توان به سه دسته تئوری محتوایی، فرآیندی و ارزیابی شناختی دسته‌بندی کرد. تئوری‌های محتوایی بر محتوای انگیزش در قالب نیازها تمرکز دارند و به درک نیازهایی که باید از طریق سیستم پاداش برآورده شوند کمک می‌کنند. مثال‌هایی از این دسته تئوری‌ها شامل تئوری سلسله‌مراتب نیازها به واسطه آبراهام مزلو، تئوری مک‌کلند، تئوری آدلرفرو تئوری دوعاملی هرزبرگ

"انگیزش"، واژه‌ای است که در اوایل دهه ۱۸۸۰ مورد استفاده قرار گرفت و قبل از آن زمان، واژه "تمایل" برای بحث رفتارهای انگیزشی مورد استفاده قرار می‌گرفت (فورگاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). انگیزش به عنوان یک نیرو و محرک تعریف شده است که افراد را به انجام کاری خاص و هدفمند ترغیب می‌کند (کیم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). تعاریف و تفسیرهای مختلفی از انگیزش وجود دارد که توسط پژوهشگران ارائه شده‌اند. مفاهیم مانند تحریک شدید و تأثیر روی انجام کار، جزئیاتی از معنای انگیزش را توضیح می‌دهند. انگیزش در محیط کار نقش مهمی در ترغیب کارمندان به ادامه کار و تلاش برای دستیابی به اهداف سازمانی ایفا می‌کند. روانشناسان صنعتی/سازمانی به بررسی و توصیف انگیزش در محیط کار توجه ویژه‌ای داشته‌اند (ون بروک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). با این حال، تفسیرها و تعاریف نظریه‌پردازان درباره انگیزش متنوع هستند (کلیکاز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). به طور خلاصه، انگیزش در محیط کار به کارکنان کمک می‌کند تا به ادامه کار ترغیب شوند و به تحقق اهداف سازمانی کمک کند (هیلیگل، اسلوکوم و وودمن<sup>۵</sup>، ۱۹۹۲؛ ریس و برندت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰؛ الومین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۲۱؛ باریکانی و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۳؛ سید و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۲؛ ما و جوی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۲؛ موران<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۳؛ کورت<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷). در زمینه انگیزش منابع انسانی، نگرش‌ها و اندیشه‌های مدیریتی سه مرحله متمایز را شامل می‌شود: نگرش سنتی، نگرش روابط انسانی و نگرش منابع انسانی (توماس و گوپتا<sup>۱۳</sup>، ۲۰۲۱). نگرش سنتی، که به آن "مدل ابزاری" نیز گفته می‌شود، به تئوری مدیریت علمی تیلور برمی‌گردد. در این مدل، پاداش مادی به عنوان تنها

<sup>9</sup> Syed et al

<sup>10</sup> MA & Joy

<sup>11</sup> Moran

<sup>12</sup> Korth

<sup>13</sup> Thomas & Gupta

<sup>14</sup> Bushi

<sup>15</sup> Grant & Parker (2020)

<sup>1</sup> Forgas et al

<sup>2</sup> Kim, D

<sup>3</sup> Van den Broeck et al

<sup>4</sup> Çeliköz

<sup>5</sup> Helliege, Slocum, and Woodman

<sup>6</sup> Reece & Brandt

<sup>7</sup> Elomien

<sup>8</sup> Barikani et al

می‌دهد (سونی و راوال<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). بنابراین عملکرد افراد به ارزش نتایج مطلوب ناشی از عوامل انگیزشی بستگی دارد. طبق نظر سالیوان و میک<sup>۶</sup> (۲۰۱۲)، نظریه انتظار انگیزش و روم، یک نظریه مهم انگیزشی است که با استفاده از دستاوردهای تحقیقات روانشناسی، به تشریح عوامل انگیزش فردی کمک می‌کند. و روم دقیقاً بیان نمی‌کند که این عوامل چه چیزهایی هستند. وی فقط توضیح داده که افراد با امید به کسب نتایج مطلوب، تصمیم‌گیری می‌کنند (پرویس و همکاران، ۲۰۱۵). این نظریه به تحلیل عوامل انگیزشی فردی و رابطه آنها با عملکرد در سازمان کمک می‌کند (ارنس، ۲۰۱۴<sup>۷</sup>؛ کانفر و کرونول<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸). از این رو، با مطالعه ادبیات مرتبط با انگیزش به این نتیجه می‌رسیم که درک روند ایجاد انگیزش در منابع انسانی، مستلزم یک رویکرد سیستماتیک است تا مدیران قادر به پیگیری این روندها برای تأیید درک خود باشند. افزایش میزان تولید و کاهش غیبت کارمندان یا جابه‌جایی کارمندان، برخی از دلایلی هستند که مدیران را به مرحله بعد سوق می‌دهند (سورال و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۲).

### ۳ مبانی تجربی پژوهش

پیشینه پژوهش درباره پیامدها و پیشامدهای انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه به‌عنوان یک موضوع جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شود. اگرچه بررسی‌ها درباره انگیزش منابع انسانی در صنعت‌های دیگر انجام شده است، اما تحقیقات و بررسی‌های مستقیم در این صنعت خاص به‌طور جدی مورد توجه قرار نگرفته‌اند. از این رو، ادبیات موجود در این زمینه نسبت به سایر حوزه‌های مدیریت منابع انسانی کمتر است. در تایید این موضوع میتوان به تحقیقات ذیل اشاره نمود: سواری و همکاران (۱۳۹۶)، رابطه خودکارآمدی، اشتیاق شغلی و انگیزش درونی با عملکرد شغلی

است (کیان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). تئوری‌های فرآیندی بر روی فرآیندهای روانشناختی یا نیروهایی که بر انگیزش اثر می‌گذارند تمرکز می‌کنند. این تئوری‌ها شامل تئوری انتظار، تئوری هدف و تئوری برابری هستند. به طور مثال، تئوری انتظار بیان می‌کند که اگر افراد بدانند تلاش‌هایشان به نتایج مطلوب خواهد انجامید و نتایج مطلوب سبب دریافت پاداش می‌شود و پاداش ارزشمند است، انگیزش برای انجام کار زیاد خواهد بود (تالوار و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). تئوری برابری می‌گوید اگر افراد احساس کنند با آن‌ها به‌طور عادلانه برخورد شده، انگیزش بالایی برای انجام وظایف محوله خواهند داشت (چنگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰). تئوری‌های ارزیابی شناختی به پرداخت‌های مالی یا بیرونی به عنوان یک منبع ارزشمند انگیزش اهمیت می‌دهند (هوین<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). به عبارت دیگر، این تئوری‌ها معتقدند که پاداش‌های خارجی می‌توانند ارزش پاداش‌های درونی را کاهش دهند. در نهایت، نظریه انتظار ویکتور و روم، به رابطه بین تلاش و انگیزش فرد با پیامدهای مطلوب مورد انتظار خود و سازمان اشاره می‌کند (چوپرا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). این نظریه تأکید می‌کند که فرد بر اساس انتظارات، ابزارهای پاداش و ظرفیت خود تصمیم‌گیری می‌کند که چه رفتارهایی را انتخاب کند تا به نتایج مطلوب دست پیدا کند. هر فرد دارای ترکیب منحصر به فردی از ارزش‌ها، ابزارها و انتظارات است که تأثیر مستقیمی بر انگیزش و عملکرد او دارد. به طور کلی، نظریه انتظار و روم به عنوان یکی از نظریه‌های مهم در زمینه انگیزش منابع انسانی بر اساس فرایند انتخاب رفتارها بر اساس انتظارات و پیامدهای مطلوب مورد انتظار تأکید می‌کند. و روم (۱۹۶۴) معتقد بود یکسری عوامل ارزشمند شخصی موجب انگیزش افراد می‌گردد. سپس افراد تلاش‌های لازم برای دستیابی به اهداف مطلوب مورد نظر خود را انجام

<sup>6</sup> Sullivan & Meek

<sup>7</sup> Ernst

<sup>8</sup> Kanfer & Cornwell

<sup>9</sup> Soral et al

<sup>1</sup> Kian et al

<sup>2</sup> Talwar et al

<sup>3</sup> Cheng et al

<sup>4</sup> Huyen

<sup>5</sup> Soni & Rawal



معناداری وجود دارد. پاپس و پاتیروهو<sup>۲</sup>(۲۰۲۰)، در پژوهشی تأثیر انگیزش، رهبری و فرهنگ سازمانی بر رضایت و عملکرد منابع انسانی را مورد بررسی قرار داد. نتایج این تحقیق نشان داد که انگیزش می‌تواند تأثیر مهمی بر بهروری و عملکرد منابع انسانی داشته باشد. وقتی که منابع انسانی انگیزش کافی برای انجام وظایف خود دارند، احتمالاً با انگیزش بهتر اجرای وظایف خود را آغاز می‌کنند. این انگیزش می‌تواند از طریق تشویق، پاداش‌های مادی و معنوی، فرصت‌های پیشرفت شغلی و ارتقاء، یا حتی رفع نگرانی‌ها در محیط کاری تقویت شود. کوسواتی<sup>۳</sup>(۲۰۲۰)، در پژوهش خود تأثیر انگیزش کارمندان را بر عملکرد ایشان مورد بررسی قرار داد. هدف کوسواتی از این مطالعه اثبات تجربی تأثیر عوامل انگیزشی بر عملکرد منابع انسانی، هم به صورت توصیفی و هم به صورت تاییدی/اکتشافی بوده است. نتایج این مطالعه نشان می‌دهند که انگیزش بر روی عملکرد منابع انسانی تأثیر بسیار مثبتی دارد. صالح و همکاران<sup>۴</sup>(۲۰۱۱)، تأثیر انگیزش بر عملکرد شغلی منابع انسانی دولت ایالتی در مالزی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاکی از آن است که انگیزش و عملکرد شغلی رابطه مثبتی دارند. در نتیجه، استراتژی‌های مدیریت به ویژه می‌تواند با توجه به سطح انگیزش منابع انسانی تدوین شود. ریسی و همکاران<sup>۵</sup>(۲۰۱۹)، مدل سلسله مراتبی انگیزش و اثر میانجی انگیزش منابع انسانی، بین بازاریابی داخلی و نوآوری را مورد بررسی قرار دادند. این تحقیق از روش پیمایشی برای جمع‌آوری داده‌ها از منابع انسانی گروه بهمن استفاده می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که انگیزش اثر میانجی جزئی بین بازاریابی داخلی و نوآوری دارد. همچنین مشخص گردید انگیزش نوآوری را تحریک می‌کند و در عین حال ارتباطات داخلی و یک سیستم تحویل سازمانی جدید بیشترین تأثیر را بر بازاریابی داخلی و نوآوری دارند. گارسیاگونی و

آموزگاران را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش با استفاده از روش‌های آماری ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون نشان دادند که بین خودکارآمدی با عملکرد شغلی و بین اشتیاق شغلی با عملکرد شغلی آموزگاران و بین انگیزش درونی با عملکرد شغلی آموزگاران رابطه مثبت معنی داری وجود دارد. شاه آبادی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به بررسی عوامل انگیزش شغلی پرداختند. نتایج این پژوهش نشان داد که انگیزش نقش برجسته‌ای در عملکرد سازمانی و بهره‌وری منابع انسانی ایفا می‌کند و بهبود عملکرد فردی و سازمانی به واسطه بهبود انگیزش شغلی ممکن است. همچنین، سطح رضایت و انگیزش منابع انسانی تأثیر زیادی بر عملکرد آن‌ها دارد. انگیزش نقش مهمی در بهبود و ارتقای سطح عملکرد افراد و سازمان دارد، درحالی‌که عدم انگیزش منجر به کاهش کارایی و اثربخشی فرد و سازمان می‌شود. در پژوهش رضوانی و موسی زاده (۱۳۹۴) بر عوامل موثر بر انگیزش منابع انسانی بیمه تمرکز شده است. نتایج این پژوهش نشان داده است که عواملی مانند ارزشیابی عملکرد جدی و علمی، دریافت بازخورد از طرق مختلف در مورد نتایج انجام وظایف کاری، فراهم بودن فرصت پیشرفت برای تمام منابع انسانی و وجود مدیران شایسته و با صلاحیت، تأثیر قابل توجهی بر انگیزش خدمتی منابع انسانی دارند. در نتیجه، این پژوهش نشان می‌دهد که توجه به این عوامل می‌تواند بهبود و افزایش انگیزش منابع انسانی بیمه را به همراه داشته باشد. چیتانلو و ماهدئو<sup>۱</sup>(۲۰۱۳) تأثیر انگیزش بر عملکرد کاری منابع انسانی در ایرلند مورد بررسی قرار دادند. هدف این پژوهش بررسی تأثیر انگیزش بر عملکرد کاری منابع انسانی است. در این مطالعه چیتانلو و ماهدئو به بررسی نظریه‌های اصلی انگیزش برای ارزیابی مجدد رابطه بین انگیزش و عملکرد پرداخته‌اند و تجزیه و تحلیل نشان داده است که بین انگیزش و عملکرد منابع انسانی رابطه

<sup>4</sup> Salleh<sup>5</sup> Raeisi<sup>1</sup> Chintaloo & Mahadeo<sup>2</sup> Paais & Pattiruhu<sup>3</sup> Kuswati

و نوآوری وجود ندارد. فیشر و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، تأثیر انگیزش درونی و انگیزش بیرونی بر خلاقیت و نوآوری در سازمان‌های آلمان مورد بررسی قرار دادند. نتایج تحلیل‌های رگرسیون سلسله مراتبی اثرات مثبت گسترده انگیزش درونی را بر عملکرد خلاقانه و نوآورانه تأیید کرد. علاوه بر این، نتایج این فرضیه را تأیید کرد که انگیزش بیرونی، رابطه بین انگیزش درونی و عملکرد خلاقیت/نوآوری را به‌طور معنادار و مثبت تعدیل می‌کند. یافته‌ها نشان داد که هر چه احتمال دریافت پاداش بیشتر باشد و هر چه انگیزش درونی بالاتر باشد، تأثیر مثبت بیشتری بر نتایج خلاق/نوآورانه دارد. چوپرا (۲۰۱۹) در پژوهش خود از نظریه انتظار و روم برای ایجاد انگیزش در کاربران کتابخانه‌های دانشگاهی استفاده کرد. نتایج نشان داد که عوامل تئوری و روم، از جمله انگیزش، انتظار، ابزار و ظرفیت، تأثیر مهمی بر انگیزش و رضایت کاربران دارند. بانارجی (۲۰۲۰) در پژوهش خود به تأثیر ارتقا در انگیزش منابع انسانی صنعت بیمه در هند پرداخت. نتایج نشان داد که فرصت‌ها و پیشرفت در کار باعث افزایش انگیزش منابع انسانی و حفظ آن‌ها در سازمان می‌شود، درحالی‌که وفاداری و تعهد به سازمان در این روند کاهش می‌یابد. در جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینه‌های بررسی‌شده آورده شده است:

همکاران (۲۰۰۷)<sup>۱</sup>، رابطه نوآوری و انگیزش متخصصان بهداشت عمومی در اسپانیا را مورد بررسی قرار دادند و براین باورند که نوآوری در خدمات بهداشت عمومی باعث افزایش وضعیت سلامت جمعیت می‌شود. بنابراین، درک محرک‌های فرآیندهای نوآوری برای سیاست‌گذاران سلامت یک نگرانی عمده است. نتایج نشان داد که درک نوآوری برای مدیران و کارکنان خط مقدم موسسات بهداشتی عمومی (دولتی) متفاوت است. در حالی که نگرش کارکنان خط مقدم بیشتر به عملکرد کلی موسسه بستگی دارد، مدیران احساس مشارکت و انگیزش بیشتری می‌کنند و رفتار آنها بیشتر به پروفایل‌های نوآورانه فردی و سازمانی بستگی دارد. بنابراین، برای به حداکثر رساندن مزایای فرآیندهای نوآورانه فنی یا سازمانی در ارائه خدمات بهداشتی، ایجاد احساس مشارکت و انگیزش برای مدیران و کارکنان خط مقدم در مؤسسات بهداشتی عمومی بسیار مهم است. دای و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۲)، تأثیر انگیزش شخصی و جو نوآورانه بر نوآوری در چین مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد انگیزش شخصی و جو نوآورانه تأثیرات قابل توجهی بر نوآوری دارد. علاوه بر این، انگیزش بیرونی به عنوان یک عامل انگیزشی مثبت عمل می‌کند و مشخص گردید تفاوت آماری معنی داری بین انگیزش درونی

<sup>3</sup> Fischer

<sup>1</sup> García-Goñi

<sup>2</sup> Dai

جدول ۱- خلاصه‌ای از ادبیات پژوهشی در رابطه با انگیزش شغلی منابع انسانی

نتیجه	موضوع	محقق و سال
پرداخت پاداش و مزایا از طریق انگیزش شغلی بر مدیریت سبز اثرگذار هستند.	بررسی تأثیر پاداش و مزایا بر مدیریت سبز با تأکید بر نقش واسطه‌ای انگیزش شغلی، مطالعه‌ای در اداره کل بیمه تأمین اجتماعی استان زنجان	رضوی پاشاییگ (۱۳۹۸)
۳ شاخص از ۵ شاخص معیارهای عملکردی (خلاقیت کاربردی، شایستگی و تخصص، کیفیت کار منابع انسانی) به طور خالص ۸۸٫۲ درصد میزان انگیزش شغلی در اداره امور شعب بانک تجارت شهر یزد را تبیین می‌کنند.	شناسایی و رتبه‌بندی معیارهای تحول‌گرا در پرداخت پاداش‌های سازمانی به منظور بهبود عملکرد و تأثیر آن بر انگیزش منابع انسانی مطالعه موردی: امور شعب بانک تجارت شهرستان یزد	فتوحی اردکانی (۱۳۹۷)
تغییرات در کیفیت انگیزش، پیش‌بینی‌کننده‌های قابل اعتمادی برای همه ابعاد فرسودگی شغلی است. علاوه بر این، نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که شناگرانی که تغییرپذیری منفی عاطفی را تجربه می‌کنند، بیشتر در معرض خطر فرسودگی شغلی هستند.	تأثیر تغییر در انگیزش و تأثیر آن بر فرسودگی شغلی در بین ورزشکاران	لامیره و همکاران (۲۰۰۶)
رهبری تحول آفرین نقش مستقیمی در افزایش انگیزش، فشار کمتری بر وقوع فرسودگی شغلی، بهبود رضایت شغلی و عملکرد دارد. انگیزش دارای اهرم منفی معنادار بر فرسودگی شغلی است. انگیزش تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان دارد.	تأثیر سبک رهبری تحول آفرین، انگیزش، فرسودگی شغلی بر رضایت شغلی و عملکرد کارکنان	ریسمابسی و همکاران (۲۰۱۲) <sup>۲</sup>
رضایت شغلی روابط بین انگیزش همبستگی و فرسودگی همبستگی را میانجی می‌کند. این نتایج از این جهت بدیع هستند که اولاً، رضایت شغلی به‌عنوان ورودی انگیزش و فرسودگی شغلی به‌جای خروجی‌های یک‌القاء مشترک شناسایی می‌شود، و ثانیاً، نتایج تأکید مجددی بر نقش ارتباطات مناسب سرپرست با کارمند در محیط کار دارد.	رضایت، فرسودگی شغلی و انگیزش در محل کار	مک دونالد و همکاران (۲۰۱۹) <sup>۳</sup>
نتایج نشان می‌دهد که در حالی که رهبران تحول‌آفرین بر هر نوع عدالت سازمانی تأثیر می‌گذارند، انگیزش پیروان عمدتاً تحت تأثیر عدالت رویه‌ای و بین فردی و عدالت توزیعی است.	رهبری تحول آفرین و تغییر: چگونه رهبران از طریق عدالت سازمانی بر انگیزش پیروان خود تأثیر می‌گذارند	دشامپز و همکاران (۲۰۱۶) <sup>۴</sup>

<sup>1</sup> Lemyre

<sup>2</sup> Risambessy

<sup>3</sup> MacDonald

<sup>4</sup> Deschamps

نتایج تحقیق نشان می دهد که عدالت سازمانی و محیط کار تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش کارکنان چه به صورت فردی و چه جمعی دارد. کارمندی که برای مدت طولانی در یک شرکت کار کرده اند، به دلیل رفتار خوبی که از سوی شرکت با آنها می شود و احساس امنیت که شرکت به آنها می دهد، همچنان در شرکت می ماند.	عدالت سازمانی، محیط کار و انگیزش	سوتانتو و همکاران (۲۰۱۸)
نظارت و انگیزش بر عملکرد کارکنان تأثیر معناداری دارد، اما ارتباطات بین فردی تأثیری بر تعهد سازمانی ندارد. سپس نظارت و ارتباط شخصی بر انگیزش تأثیر معناداری دارد.	تأثیر نظارت، انگیزش کاری و ارتباطات بین فردی بر عملکرد کارکنان و تعهد سازمانی به عنوان متغیرهای مداخله گر	لطفی و همکاران (۲۰۲۲)
نظارت نادرست منجر به کاهش انگیزش می شود. این حالت انگیزشی به نوبه خود بر رفتارهای کاری غیرمولد و قصد ترک شغل تأثیر مثبت می گذارد و بر رضایت شغلی و رفتارهای نوآورانه کارکنان تأثیر منفی می گذارد.	تأثیر نظارت نادرست بر انگیزش کارکنان و پیامدهای ناشی از آن در محل کار	رونن و دونیا (۲۰۲۰)
نظارت گروهی بر عملکرد معلمان تأثیر معناداری دارد، در حالی که نظارت فردی بر انگیزش کاری معلمان تأثیر گذاشته و بر عملکرد آنها تأثیر می گذارد.	اجرای تکنیک های نظارت گروهی و فردی و تأثیر آن بر انگیزش کاری و عملکرد معلمان در مدارس	ویونو و همکاران (۲۰۲۲)
محیط کار، جبران خدمات و انگیزش به طور قابل توجهی بر عملکرد منابع انسانی تأثیر می گذارند.	تأثیر محیط کار، جبران خدمات و انگیزش بر عملکرد منابع انسانی در شرکت های بیمه بنگلادش	سیدیکی و تانگام (۲۰۱۸)
ایجاد مزایای مناسب مالی و غیر مالی برای منابع انسانی در بخش مالی می تواند انگیزش منابع انسانی را بالا ببرد. همچنین محقق نتیجه گرفت که ایجاد مزایای با ارزش می تواند در بحث ایجاد ظرفیت برای منابع انسانی قرار گیرد و ارتقای شغلی به عنوان انتظاری است که بیشتر منابع انسانی با سابقه از سازمان دارند	نقش مزایا در انگیزش و حفظ منابع انسانی در بخش مالی جمهوری چک	نمیکوا (۲۰۱۷)
نتایج پژوهش با تأیید تئوری پیشین، عناصری از قبیل بلوغ فکری مدیران، ایجاد خودرهبری مؤثر در مدیران و تأیید بر مدیریت مشارکتی رابر نظریه قبلی افزوده است.	چارچوبی برای توسعه نظریه بلوغ مدیریت مهندسی	وانگ و همکاران (۲۰۱۷)
نتایج حاضر بر اهمیت درک مکانیسم هایی تأکید می کند که از طریق آنها تعامل کاری می تواند افزایش یابد. به طور خاص، برای بهبود مشارکت کاری افسران پلیس، سازمان ها و ناظران باید تلاش کنند تا انگیزش افسران پلیس را ارتقا دهند.	حمایت سازمانی درک شده، انگیزش و مشارکت در میان افسران پلیس	جیلت و همکاران (۲۰۲۳)

<sup>1</sup> Sutanto

<sup>2</sup> Luthfi

<sup>3</sup> Ronen & Donia

<sup>4</sup> Wiyono

<sup>5</sup> Gillet

اولاً حمایت سازمانی ادراک شده بر انگیزش درونی تأثیر مثبت داشت. دوم، انگیزش درونی تعارض کار و خانواده را کاهش داد. سوم، انگیزش درونی رابطه بین حمایت سازمانی ادراک شده و تعارض کار-خانواده را به طور کامل میانجی می کند.	حمایت سازمانی درک شده، انگیزش درونی و تعارض کار و خانواده در بین داوران فوتبال	هونگ و همکاران (۲۰۱۹)
حمایت سازمانی ادراک شده و عدالت توزیعی با انگیزش درونی و شناسایی شده برای استفاده از فناوری اطلاعات مرتبط است، اما تنها حمایت سازمانی ادراک شده با لذت و پذیرش فناوری اطلاعات مرتبط است. انگیزش درونی و بیرونی هر دو با استفاده از فناوری اطلاعات مرتبط بودند، اما استفاده از فناوری اطلاعات تنها زمانی با لذت و پذیرش همراه بود که افراد انگیزش درونی داشتند. انگیزش درونی نیز تأثیرات حمایت سازمانی ادراک شده بر لذت و پذیرش را میانجی می کند.	نقش حمایت سازمانی درک شده، عدالت توزیعی و انگیزش در واکنش به فناوری اطلاعات جدید	میتچل و همکاران (۲۰۱۲)
نتایج حاکی از وابستگی اساسی بین مدیریت پاداش و انگیزش است. از نظر آماری، این مطالعه نشان داد که مدیریت پاداش تأثیر مستقیم بیشتری بر رضایت شغلی منابع انسانی نسبت به رابطه غیرمستقیم از طریق انگیزش دارد	عوامل ساختاری رضایت شغلی: تأثیرات متقابل مدیریت جبران خدمات و انگیزش منابع انسانی و بر اساس چارچوب نظریه انتظار	ادیو و همکاران (۲۰۱۶)
هر دو پاداش خارجی و ذاتی تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش مدیریت دارند. با این حال، اندازه جوایز مدیریتی، یعنی دقت اندازه گیری عملکرد و شفافیت پیوند عملکرد-پاداش عملکرد، ارزش پاداش‌های خارجی را به طور قابل توجهی تحت تأثیر قرار می‌دهد	مرور دوباره نظریه انتظار- ظرفیت توسعه برای انگیزش مدیران	کومونیز و امانوئل (۲۰۰۷)

می‌دهد و به حدی معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نمایان می‌سازد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در تحقیق حاضر، فرآیند استخراج و دسته‌بندی مضامین با استفاده از روش شبکه مضامین صورت گرفته است. این روش، یکی از روش‌های پرکاربرد در تحلیل کیفی و تحلیل محتوا است (آتراید و استرلینگ، ۲۰۰۱). در مرحله مصاحبه با خبرگان، برای انتخاب نمونه از ترکیب روش‌های هدفمند و روش گلوله برفی (غیر احتمالی) استفاده شده است و با استفاده از روش اشباع نظری، نمونه‌گیری به حد کافی انجام شده است (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۰). این پژوهش طی مصاحبه با ۱۴ مدیر در صنعت بیمه (بیمه مرکزی، بیمه ایران، بیمه دانا، بیمه آسیا) که متشکل از ۱۱ آقا و ۳ خانم، ۹

## ۴ روش شناسی پژوهش

این تحقیق به صورت کیفی و با هدف کاربردی انجام شده است. جمع‌آوری داده‌ها در دو مرحله کتابخانه‌ای و میدانی انجام شده است. ابتدا با استفاده از روش کتابخانه‌ای، پیشینه مرتبط با موضوع انگیزش منابع انسانی و تئوری‌های انگیزشی مورد بررسی قرار گرفته است. سپس یک پرسشنامه نیمه ساختار یافته براساس ادبیات انگیزش طراحی شده و برای مصاحبه عمیق با خبرگان استفاده شد. برای استخراج و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون و نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۰ استفاده شد. تحلیل مضمون، اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات تحقیق را نشان

<sup>1</sup> Hong

<sup>2</sup> Mitchell

محتوایی، مضامین استخراج شده به صورت جداولی به ۷ نفر از خبرگان در حوزه منابع انسانی ارسال شد تا نظر خود را درباره مضامین اعلام کنند. علاوه بر این، برای سنجش پایایی، از یک نفر خبره درخواست شد تا ۴ مورد از مصاحبه‌ها را کدگذاری کند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر اساس "درصد توافق مشاهده شده" ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول فوق، M نشان دهنده تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. همچنین N1 و N2 به ترتیب نشان دهنده تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم می‌باشد. مقدار PAO در اینجا بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است، و اگر بیشتر از ۰.۷ باشد، مطلوب است. همانطور که در جدول ۲ نشان داده شده است، ضریب پایایی کلی بین دو کدگذار برابر با ۸۸.۳٪ بوده و تأیید شده است.

جدول ۲- محاسبه پایایی به روش هولستی

نتیجه آزمون PAO	تعداد توافقات (M)	تعداد کدهای خبره (N2)	تعداد کل کدهای کدهای محقق (N1)	مصاحبه
۰,۹۶۱	۱۰۰	۱۰۰	۱۰۸	مصاحبه شماره ۱
۰,۹۷۵	۶۰	۶۰	۶۳	مصاحبه شماره ۲
۰,۹۷۰	۶۶	۶۶	۷۰	مصاحبه شماره ۳
۰,۹۴۳	۴۲	۴۲	۴۷	مصاحبه شماره ۴
۰,۸۸۳	۲۲۸	۲۲۸	۲۸۸	کل

معنادار متصل می‌شود و پایه‌های تشکیل دهنده تئوری را فراهم می‌کند. در مرحله اول کدگذاری، ارزیابی اولیه اسناد و مشاهدات ضروری است و به رمزگشایی از واحدهای معنادار و مشخص نمودن بخش‌های مهم‌تر در مشاهدات کمک می‌کند. در

نفر دارای تحصیلات فوق لیسانس، ۴ نفر دکتری و یک نفر با تحصیلات لیسانس و ۲۸/۶ درصد مشارکت کنندگان مشاور معاونت نظارت و ۱۴/۳ درصد مشارکت کنندگان مشاور رییس کل و ۷/۱ درصد مشارکت کنندگان معاون مدیر کل بازرسی و رییس اداره نظارت بر ذخایر فنی و رییس دبیرخانه شورای عالی بیمه و مدیر عامل و کارشناس مسئول اداره قبولی از خارج و مدیرکل حوزه رئیس کل بیمه مرکزی و معاون نظارت و کارشناس مسئول اداره حسابرسی و همچنین ۱۴/۳ درصد مشارکت کنندگان با سابقه ۲۸ سال و ۱۴/۳ درصد مشارکت کنندگان با سابقه ۲۶ سال و ۱۴/۳ درصد مشارکت کنندگان با سابقه ۱۲ سال و ۷/۱ درصد مشارکت کنندگان با سابقه ۱۵ سال، ۱۳ سال، ۲۷ سال، ۲۹ سال، ۲۵ سال، ۱۹ سال، ۳۲ سال و ۱۴ سال بوده‌اند به اشیاع نظری رسید. برای تضمین روایی و پایایی تحلیل مضمون به دلیل ماهیت تفسیری آن، توصیه می‌شود توجه بیشتری به آن اختصاص داده شود (براون و کلارک، ۲۰۰۶). برای اطمینان از روایی

## ۵ تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۵.۱ گام اول- کدگذاری باز

کدگذاری باز، مرحله اول در استخراج اطلاعات و مفاهیم به صورت برچسبی است که به واحدهای

در مرحله اول برجسته می‌دانند زیرا محقق هنوز هم کدهای قبلی را بر اساس ارتباط مفهومی آن‌ها دسته‌بندی می‌کند. در این مرحله، کدگذار یا یک سری کدهای اولیه را با یک نام جدید به عنوان مقوله در نظر می‌گیرد، یا کدهایی را که دارای درجه انتزاع بالاتری هستند و کدهای عملیاتی یا مشاهده‌پذیرتری را در زیر خود به عنوان مقوله در نظر می‌گیرد. اشتراوس و کوربین نیز از عبارت کدگذاری محوری برای بیان بالاترین درجه انتزاع یک مفهوم استفاده می‌کنند. با ارائه جدول ۳ و در تبادله نظر با خبرگان، محقق مقولات اصلی و فرعی محتمل خود را ایجاد می‌کند.

ادامه، کدهای اولیه استخراج شده براساس تحلیل تماتیک یا تحلیل محتوای پنهانی مورد بررسی قرار می‌گیرند. در این راستا، در این پژوهش تعداد کدهای اولیه ابتدایی ۴۷۳ بوده است که با مشورت با خبرگان و متخصصان و بررسی بیشتر تعداد آن به ۵۲۵ افزایش یافته است.

## ۵٫۲ گام دوم-کدگذاری محوری

در حال حاضر، محقق دو روش جدید برای ایجاد کدهای جدید را در نظر می‌گیرد و کدهای اولیه را دسته‌بندی می‌کند که با یکدیگر ارتباط معناداری دارند. برخی از صاحب‌نظران هنوز هم کدگذاری را

جدول ۳. شاخصها(کدهای اولیه)، مقولات اصلی و مولفه‌ها مقولات فرعی

مقوله اصلی	مولفه فرعی ۱ (ابعاد ۱)	مولفه فرعی ۲ (ابعاد ۲)	شاخصها(کدهای اولیه)	
انگیزش منابع انسانی	عوامل بیرونی انگیزش	شرایط محیطی در سازمان	فراهم کردن شرایط رفت و آمد کارکنان	
			اهمیت روانشناسی کار در سازمان	
			ایجاد محیطی دوستانه و جدی	
		امنیت شغلی	اطمینان کارکنان از آینده شغلی	
			سلامت روانی	
	فرصت های ارتقا و ترفیع	داشتن شرایط عمومی و صلاحیت حرفه ای کارکنان برای گرفتن پست اهمیت طی کردن مراحل سلسله مراتبی پستی هر مدیر		
	پاداش پولی- دستمزد	پاداش پولی- دستمزد	پاداش پولی- دستمزد	پر توقع بودن افراد برای گرفتن پست
				متناسب بودن حقوق با وظیفه شغلی
				لزوم مشوق های مالی
				مزایای شغلی
هدیه دادن به خانواده های کارکنان				
عوامل درونی انگیزش	تنوع در مهارت و وظایف شغلی	تنوع در مهارت و وظایف شغلی	متناسب بودن شغل با روحیات کارکنان	
			مشخص بودن شرح وظایف هر کارمند	
			پیچیده بودن برخی وظایف شغلی	
			متناسب بودن شرح وظایف با شان کارمند	
	بازخورد	بازخورد	بازخورد	اهمیت آسیب نرساندن به احساسات همکاران در هنگام بیان بازخورد
				دادن بازخورد مداوم همکاران در جهت پیشرفت در انجام وظایف
				متناسب بودن توبیخ با خطا

تشکر و تعریف کردن از کارمندان	قدرانی و تشویق و تنبیه	نوآوری
دادن تشویق نامه ها به عنوان عامل انگیزش		
پذیرش ایده های نوآورانه توسط مدیران بالادستی		عملکرد در انجام وظایف
دنبال کردن ایده های جدید		
محتاط بودن و به ندرت دچار اشتباه شدن		سکوت سازمانی
دیر رسیدن به و زود رفتن از محیط کار		
انجام به موقع وظایف در زمان مقرر		عشق به کار(وظیفه شغلی)
کنترل اوضاع در شرایط اضطراری		
انجام بهتر از سایر همکاران		نقش در سازمان
وجود سلسله مراتب سخت گیرانه به عنوان مانع		
افزایش حجم کاری پس از بیان ایده ها و پیشنهادات		فرسودگی شغلی
عدم استقبال از افرادی که مشکلات را بیان می کنند		
نگرش بد همکاران و مدیران نسبت به شخصی که صحبت میکند		
صحبت کردن کارمند کمکی نمی کند		
در معرض تهاجم و بی عدالتی قرار گرفتن هنگام صحبت		
عدم حمایت مدیران از صحبت کردن		
احساس وابستگی به شغل(کار)		
احساس خوب نسبت به کار(شغل)		
دوست داشتن شغل		
احساس لذت و شادی نسبت به کار		
محدودیت زمانی استفاده از مزایای شغلی برای خانم ها		
بهتر است مردان در محیط کار باشند و زنان در منزل باشند		
آزرده شدن مردان از صحبت زنان در محیط کار		
بهتر بودن زنان از مردان در محیط کار		
رقابتی بودن مردان از زنان در محیط کار		
قابل اعتماد بودن زنان نسبت به مردان در محیط کار		
منظم و دقیق بودن کارکنان خانم در کار		
تحت فشار روانی بودن در محیط کار		
نیاز به زمان جهت احساس حال بهتر در محیط کار		
احساس سرشار از انرژی و نیرو در محیط کار		



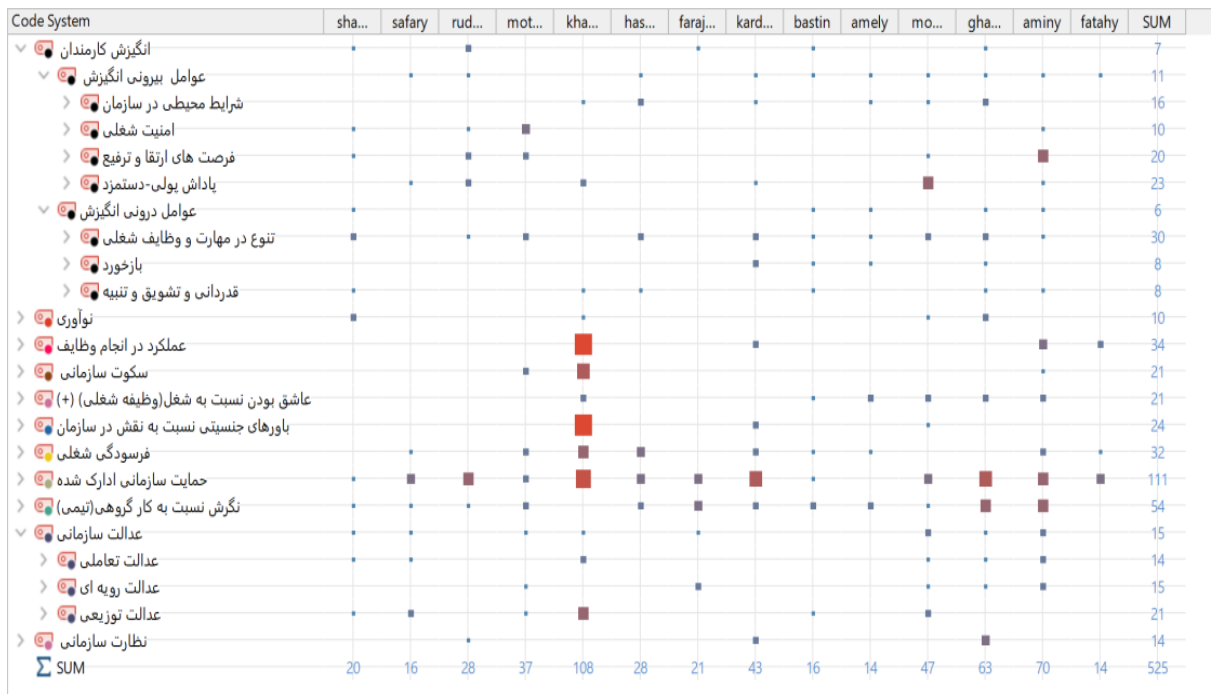
صحبت منفی در مورد کار و محیط کار				
افتخار سازمان به دستاوردهای کارمندان در محیط کار			حمایت سازمانی ادارک شده	
توجه به کارمندان				
اهمیت دادن سازمان به رضایت عمومی و کلی کارمندان				
توجه به بهترین کارکردهای کارمندان				
اهمیت به رفاه کارمندان				
نادیده گرفتن شکایات				
قدرانی از تلاش های مضاعف				
ارزش قائل شدن				
ارتباط خوب و هماهنگ با اعضای تیم			نگرش نسبت به کار گروهی(تیمی)	
یادگیری بیشتر در کارگروهی نسبت به کارفردی				
اعتماد داشتن مدیر به توانایی خود و اعضای تیم				
ارزش قائل شدن به کمک ها و نظرات اعضای تیم				
اهمیت داشتن کار تیمی				
پررنگ بودن کار فردی نسبت به کار تیمی				
گنجانیدن درست کارمندان در تیم کاری				
برقراری ارتباط صمیمانه مدیران با کارمندان در هنگام تصمیم گیری		عدالت تعاملی		عدالت سازمانی
احترام مدیران به کارمندان در هنگام تصمیم گیری در مورد کارشان				
رفتار دوستانه مدیران با کارمندان در هنگام تصمیم گیری		عدالت رویه‌ای		
توضیح مدیران از دلایل تصمیم گیری به کارمندان				
جمع آوری دقیق اطلاعات توسط مدیران پیش از تصمیم گیری		عدالت توزیعی		
گوش دادن مدیران به کارمندان پیش از تصمیم گیری				
گرفتن تصمیمات کاری با نگرش عادلانه توسط مدیران				
عدم عادلانه بودن عایدی های دریافتی عادلانه بودن مسئولیت های شغلی معقول بودن سطوح حقوقی				
درست و به برنامه بودن برنامه کاری کارکنان			نظارت سازمانی	
عدم وجود ناظر بر اجرای برنامه های تدوین شده				

نظارت و بازرسی دوره ای بیمه مرکزی بر شرکت های بیمه			
بومی سازی کردن خدمات بیمه ای توسط نهاد ناظر			
اصلاح کردن فرایندهای کاری گذشته			
وجود شورای عالی بیمه			

منبع: یافته های محقق حاصل از مصاحبه های نیمه ساختاریافته

مخاطبان همچنین درجه اهمیت کدها را از نظر فراوانی درک کنند. اگرچه برخی نویسندگان، مانند اسکات در سال ۲۰۱۷، تحلیل محتوای پنهان و تحلیل تم را در همین اطلاعات اضافی متفاوت می دانند، براساس خروجی پژوهش، این کدها در مجموع دارای ۵۲۵ فراوانی یا تکرار می باشد.

محقق برای ارائه اطلاعات اضافی به مخاطبان و ارزیابی بخشی از کیفیت کار خود، کدهای اولیه را بر اساس ماتریس شانون مورد بررسی قرار می دهد. ابتدا کدها را بر اساس فراوانی استاندارد می کند و درجه اهمیت هر کد را بر اساس فراوانی محاسبه و به صورت عددی یا مساحتی ارائه می دهد تا

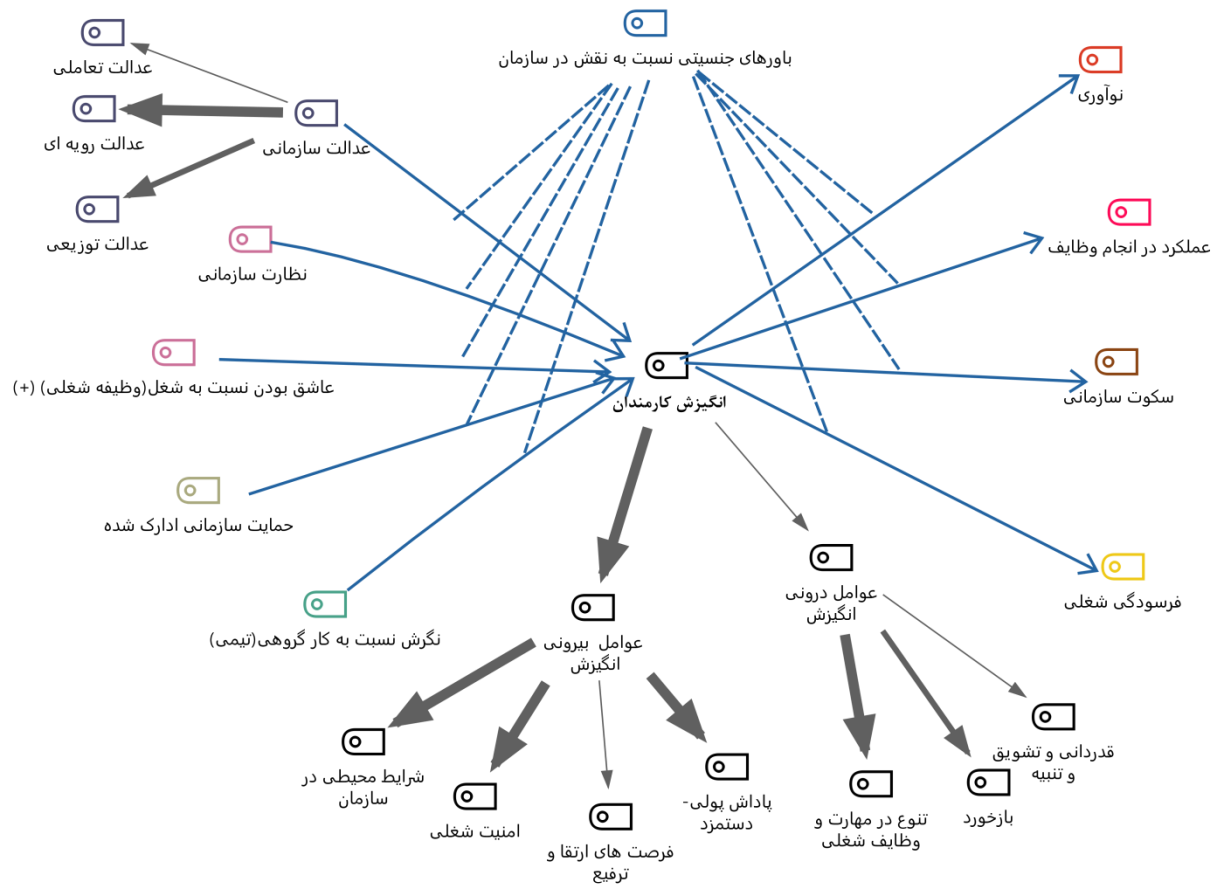


نمودار ۱- ماتریس نمایش اهمیت کدها از نظر فراوانی (ماتریس شانون)

تعاملی می باشند. همچنین مقولات اصلی ای چون نوآوری، عملکرد، سکوت سازمانی، عاشق بودن نسبت به شغل، باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان، فرسودگی شغلی، حمایت سازمانی ادراک شده، نگرش نسبت به کار گروهی (تیمی)، عدالت سازمانی، عدالت تعاملی، عدالت رویه ای، عدالت توزیعی، نظارت سازمانی

نتایج تحلیل مضمون در جدول ۳ و نمودار ۱ نشان می دهد که انگیزش منابع انسانی دربرگیرنده دو بعد عوامل انگیزش بیرونی (دربرگیرنده چهار بعد شرایط محیطی در سازمان، امنیت شغلی، فرصت های ارتقا و ترفیع و پاداش پولی-دستمزد) و انگیزش درونی (تنوع در مهارت و شغل، بازخورد، قدردانی/تنبیه/تشویق) و عدالت سازمانی نیز دربرگیرنده سه بعد عدالت توزیعی، رویه ای و

مطابق با نمودار ۲، در پاسخ به سوالات پژوهش بر اساس خروجی نرم افزار ارائه شده است.



نمودار ۲- مدل استخراجی از نرم افزار مکس کیو دی ای ۲۰۲۰ پیشایندها و پیامدهای انگیزش منابع انسانی در صنعت بیمه

تعدیلگر را داشته است و در ادبیات انگیزش تاکنون از این متغیر نام نبرده شده است ولیکن در این پژوهش با توجه به استخراج آن از مصاحبه‌های صورت گرفته به عنوان یک متغیر تعدیلگر در ادبیات انگیزش معرفی می‌گردد. در سمت دیگر مدل پژوهش، کدهای محوری نوآوری، عملکرد، فرسودگی شغلی و سکوت سازمانی به عنوان پیامدهای انگیزش معرفی گردید.

## ۶ نتیجه گیری

در آینده، سازمان‌ها، جوامع و به خصوص صنعت بیمه با یکدیگر بر سر فناوری و منابع انسانی به رقابت خواهند پرداخت، و از این‌رو، سرمایه‌گذاری

در نهایت و با توجه به نمودار، محقق در پژوهش حاضر با بررسی ادبیات و با توجه به کدها و مقولات به دست آمده و جلسات کانونی که با خبرگان برگزار نمود به این نتیجه رسید که مقولات انگیزش بیرونی و انگیزش درونی با توجه به نظریه وروم در ذیل کد محوری انگیزش منابع انسانی و مقولات عدالت تعاملی، عدالت رویه‌ای و عدالت توزیعی در ذیل کد محوری عدالت سازمانی، نظارت سازمانی، نگرش نسبت به کارگروهی، حمایت سازمانی ادراک شده و عشق به کار پیشایندها و عوامل موثر بر انگیزش منابع انسانی، همچنین کد محوری باورهای جنسیتی با توجه به ادبیات موجود مرتبط با آن همواره نقش

پاتیروهو<sup>۴</sup>(۲۰۲۰)، صالح و همکاران<sup>۵</sup>(۲۰۱۱) و چیتانلو و ماهدئو<sup>۶</sup>(۲۰۱۳) می‌باشد و ادعای پژوهش ما در ادبیات مورد تایید قرار گرفته است. از سوی دیگر با توجه به نمودار ۲ مشخص شد که بین انگیزش منابع انسانی و نوآوری رابطه وجود دارد. بر اساس مطالعه انجام‌شده، انگیزش منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر در ایجاد نوآوری در سازمان‌ها عمل کند. به‌عبارت‌دیگر، وجود انگیزش می‌تواند تحریک‌کننده‌ای برای منابع انسانی باشد تا ایده‌های خلاقانه و نوآورانه خود را در محیط کار ارائه دهند. این ارتباط بین انگیزش منابع انسانی و نوآوری نشان می‌دهد که با فراهم کردن محیطی پرنرزی و مستعد انگیزش برای منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند از طریق تحقق نوآوری و بهبود مداوم فرآیندها و محصولات خود، رقابت‌پذیری و عملکرد خود را بهبود بخشند که با مطالعات ریسی و همکاران<sup>۷</sup>(۲۰۱۹)، گارسیاگونی و همکاران<sup>۸</sup>(۲۰۰۷)، دای و همکاران<sup>۹</sup>(۲۰۲۲)، فیشر و همکاران<sup>۱۰</sup>(۲۰۱۹) همخوانی دارد. بر اساس نتایج پژوهش، مشخص شد که انگیزش منابع انسانی تاثیر قابل‌توجهی بر فرسودگی شغلی دارد. به‌عبارت‌دیگر، وجود انگیزش کافی در منابع انسانی می‌تواند فرسودگی شغلی را کاهش دهد. به علاوه، انگیزش منابع انسانی می‌تواند نقش محافظتی در کاهش احساس خستگی و ناامیدی شغلی داشته باشد و به کاهش ریسک فرسودگی شغلی کمک کند. در نتیجه، توجه به انگیزش منابع انسانی و ایجاد محیطی الهام‌بخش و پشتیبانی‌کننده، می‌تواند در کاهش فرسودگی شغلی و حفظ سلامت روانی و عملکرد بهتر منابع انسانی تأثیرگذار باشد. این رابطه نیز با تحقیقات لامیره و همکاران<sup>۱۱</sup>(۲۰۰۶)، ریسامبسی و همکاران<sup>۱۲</sup>(۲۰۱۲)،

استراتژیک در نیروی کار با انگیزش، ضروری خواهد بود. چنانچه منابع انسانی انگیزش داشته باشند، تجربیات خود را به اشتراک خواهند گذاشت تا به نفع سازمان و محیط کارشان تغییراتی ایجاد کنند(بوشی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). در این راستا، تئوری‌های انگیزش، ابزارهای قدرتمندی هستند که به مدیران کمک می‌کنند تا سیستم پاداش را طراحی کنند و عوامل انگیزش‌دهنده را شناسایی کنند. (ژانگ و لیو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). هدف تحقیق حاضر، توسعه پیشایندها و پیامدهای انگیزش منابع انسانی با نگاهی بر نظریه انتظار و روم در صنعت بیمه است، که از روش کیفی تحلیل مضمون(محتوا/تم) برای توسعه این نظریه استفاده شده است و الگوی پژوهش که شامل ۸۲ شاخص در قالب ۱۱ مقوله اصلی و ۱۲ مقوله فرعی است، معرفی گردید. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش و مدل به دست آمده، انگیزش می‌تواند درونی یا بیرونی باشد؛ ابعاد عوامل درونی شامل تنوع در مهارت‌ها، بازخورد، قدردانی و تشویق و تنبیه است، درحالی‌که ابعاد عوامل بیرونی ناشی از پاداش‌های بیرونی مانند شرایط محیطی سازمان، امنیت شغلی، فرصت‌های ارتقا و پاداش مالی است. شواهد مطالعات نشان می‌دهد که انگیزش درونی و بیرونی و به‌طور کلی انگیزش منابع انسانی، عملکرد را پیش‌بینی می‌کند، و به خصوص انگیزش درونی با کیفیت عملکرد مرتبط است. انگیزش منابع انسانی، کیفیت کار و عملکرد را در یک سازمان بهبود می‌بخشد. وقتی سازمان‌ها منابع انسانی خود را با انگیزش نکه دارند، تولید بدون انقطاع انجام می‌شود. بنابراین، سازمان‌ها در کل جریان کار، هماهنگی عالی را دست می‌یابند و این موضوع باعث افزایش بهره‌وری می‌شود که منطبق بر مطالعات کوسواتی<sup>۳</sup>(۲۰۲۰)، شاه آبادی و همکاران (۱۳۹۵)، رضوانی و موسی زاده (۱۳۹۴)، پایس و

<sup>7</sup> Raesi

<sup>8</sup> García-Goñi

<sup>9</sup> Dai

<sup>10</sup> Fischer

<sup>11</sup> Lemyre

<sup>12</sup> Risambessy

<sup>1</sup> Bushi

<sup>2</sup> Zhang & Liu

<sup>3</sup> Kuswati

<sup>4</sup> Paais & Pattiruhu

<sup>5</sup> Salleh

<sup>6</sup> Chintaloo & Mahadeo

شناخت و تقدیر از دیدگاه‌ها و نیازهای منابع انسانی است و منطبق با ادبیات تحقیقات دشامپز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۶)، سوتانتو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) می‌باشد و در حقیقت از پشتوانه ادبیاتی برخوردار می‌باشد. همچنین مشخص گردید که نظارت سازمانی تأثیر قابل‌توجهی بر انگیزش منابع انسانی دارد. نظارت سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در محیط کار، می‌تواند تحت دو شکل نظارت مستقیم و نظارت غیرمستقیم انجام شود و به‌وسیله تمرکز بر عملکرد و رفتارهای منابع انسانی، تأثیر زیادی بر انگیزش آن‌ها داشته باشد. در نظارت مستقیم، مدیران و سرپرستان به صورت مستقیم بر فعالیت‌ها و عملکرد منابع انسانی نظارت می‌کنند. این نظارت شامل نظر گرفتن، ارائه بازخورد و تشویق بهبود عملکرد است. این نوع نظارت می‌تواند باعث افزایش انگیزش منابع انسانی برای دستیابی به اهداف و عملکرد بهتر شود. در نظارت غیرمستقیم، سازمان‌ها از روش‌هایی مانند برنامه‌ریزی، ارزیابی و کنترل عملکرد استفاده می‌کنند تا عملکرد منابع انسانی را نظارت کنند. این روش‌ها شامل تنظیم سیستم‌های عملکرد، تعیین هدف‌های واضح و ارائه بازخورد مداوم است. این نوع نظارت می‌تواند منابع انسانی را تحت تأثیر قرار داده و انگیزش آن‌ها را برای بهبود عملکرد تقویت کند. این نتیجه منطبق بر مطالعات لطفی و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۲)، رونن و دونیا<sup>۵</sup> (۲۰۲۰) و وویونو و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۲۲) می‌باشد. در پژوهش حاضر نشان داده شده است که حمایت سازمانی ادراک شده تأثیر قابل‌توجهی بر انگیزش منابع انسانی دارد. حمایت سازمانی ادراک شده به‌عنوان یک عامل مهم در محیط سازمانی مطرح است که نشان دهنده حمایت، پشتیبانی و ارائه منابع و فرصت‌های لازم برای منابع انسانی است. درحقیقت، حمایت به‌عنوان یکی از کارکردهای مدیریتی در دستیابی به اهداف، نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند، زیرا با

مک دونالد و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) منطبق می‌باشد. پژوهش حاضر در ارتباط با رابطه بین انگیزش منابع انسانی و سکوت سازمانی، به یافته و فرضیه جدیدی در ادبیات انگیزش دست یافته است. به‌عبارت‌دیگر، وجود انگیزش منابع انسانی می‌تواند به کاهش سکوت سازمانی و افزایش انگیزش آن‌ها برای ارتباط و اشتراک دانش و اطلاعات در سازمان منجر شود. با توجه به این فرضیه جدید، انگیزش منابع انسانی و پشتیبانی سازمانی می‌تواند به‌عنوان عوامل کلیدی در ایجاد فضای باز و ارتباطات سازمانی مناسب عمل کنند و سکوت سازمانی را کاهش دهند. بنابراین، توجه به انگیزش منابع انسانی و ایجاد محیطی محرک و انگیزش‌بخش، می‌تواند بهبود عملکرد سازمانی و ارتباطات داخلی را تسهیل کند. از این رو، پژوهش حاضر ارزش بسیاری در ارائه نتایج و فرضیه جدید خود دارد که تاکنون در ادبیات انگیزش مورد بررسی و توجه قرار نگرفته است. در پژوهش حاضر نشان داده شده است که عدالت سازمانی در سه بُعد عدالت رویه‌ای، توزیعی و تعاملی به‌طور جامع منجر به انگیزش منابع انسانی می‌گردد. به عبارتی، وقتی که سازمان‌ها روش‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری خود را به صورت عادلانه و شفاف ارائه می‌دهند، منابع انسانی احساس می‌کنند که تصمیمات سازمان به درستی اتخاذ شده‌اند و این موضوع انگیزش آن‌ها را تقویت می‌کند. همچنین، وقتی که منابع، پاداش‌ها و فرصت‌ها بر اساس معیارهای عادلانه و برابر به توزیع می‌رسند، منابع انسانی احساس می‌کنند که زحمات و ارزش خود در سازمان به اندازه مناسب شناسایی و پاداش داده می‌شود که انگیزش آن‌ها را افزایش می‌دهد و در نهایت وقتی که در روابط و تعاملات سازمانی، منابع انسانی به‌عنوان افراد با ارزش و حقوق مساوی مورد احترام و توجه قرار می‌گیرند، انگیزش آن‌ها افزایش می‌یابد. این موضوع شامل رفتارها و برخوردهای منصفانه، احترام و

<sup>4</sup> Luthfi<sup>5</sup> Ronen & Donia<sup>6</sup> Wiyono<sup>1</sup> MacDonald<sup>2</sup> Deschamps<sup>3</sup> Sutanto

نسبت به کار گروهی به طور قابل توجهی بر انگیزش منابع انسانی تأثیر دارد. این فرضیه از طریق تحقیقات و تجربیات متعددی در حوزه مدیریت و روانشناسی سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است. در حقیقت کار گروهی فرصتی برای تعاملات اجتماعی و همکاری با همکاران ارائه می‌دهد. این تعاملات و همکاری‌ها می‌توانند در تقویت روحیه و انگیزش منابع انسانی تأثیرگذار باشند. همچنین، وقتی که منابع انسانی به طور مشترک در راستای یک هدف مشخص کار می‌کنند، احساس مسئولیت مشترک برای دستیابی به این هدف را تجربه می‌کنند. از سوی دیگر، کار گروهی می‌تواند رقابت سالم را بین منابع انسانی تشویق کند. اگر رقابت در یک محیط کاری سالم و عادلانه اتفاق بیفتد، این می‌تواند به بهبود کارایی و توانمندی‌های منابع انسانی منجر شود. در کل، نگرش مثبت نسبت به کار گروهی می‌تواند به ایجاد انگیزش بیشتر در منابع انسانی کمک کند و در نتیجه، بهبود کیفیت کار، افزایش تولید و بهبود روابط کاری در سازمان را ایجاد کند. ادبیات نیز این نتیجه را به درستی توجیه می‌کند به طوری که این نتیجه مطابق با مطالعات ماندو-لازارو<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) و رودریگوز و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) می‌باشد. در نهایت باید بیان کرد که باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان به مجموعه‌ای از باورها و نگرش‌ها اشاره دارد که فرد درباره نقش و جنسیت خود در سازمان دارد. این باورها شامل انتظارات فرد نسبت به نقش خود، عملکرد مورد انتظار از جنسیت خاصی در سازمان، و تصوراتی درباره مناسبات جنسیتی در محیط کار می‌شود. به عنوان مثال، افرادی که باور دارند که زنان در سازمان کمتر ارزش داده می‌شوند و فرصت‌های کمتری برای پیشرفت شغلی دارند، باور جنسیتی نسبت به نقش منفی برای زنان را دارند. اثر تعدیل‌کنندگی باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان به معنای تأثیر و تعدیل این باورها بر رابطه بین

حمایت سازمانی دقیق و مستمر می‌توان از بروز انحرافات عملکردی در سازمان جلوگیری کرد، به طوری که تلاش برای بهبود یا اصلاح آنی صورت گیرد. به عبارت دیگر حمایت سازمانی درک شده به این نکته اشاره دارد که سازمان به تلاش کارمندان و سهم آن‌ها در جهت نیل به اهداف سازمانی توجه کافی دارد و از سلامتی و رفاه کارمندان مراقبت می‌نماید. می‌توان گفت حمایت به معنی شکل‌گیری یک اعتقاد عمومی در ذهن کارمند است که نشان می‌دهد سازمان تا چه اندازه نسبت به سلامتی کارمندان توجه دارد و برای تلاش کارمندان ارزش قائل می‌شود. این نتیجه نیز منطبق بر ادبیات موجود و مطالعاتی نظیر جیلت و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۳)، میتچل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) و هونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹) می‌باشد و این فرضیه به دست آمده بر مبنای تحلیل مضمون مصاحبه‌ها را به صورت کامل حمایت کرده است. با توجه به پژوهش حاضر، به یک فرضیه جدید دیگر در ادبیات انگیزش دست یافتیم که آن تأثیر عشق به کار بر انگیزش منابع انسانی می‌باشد. عشق به کار به معنای علاقه و ارتباط عمیق و مثبت منابع انسانی با شغل و وظیفه‌های خود است. وقتی منابع انسانی از کار خود لذت می‌برند و احساس می‌کنند کارشان ارزشمند و مفید است، انگیزش آن‌ها افزایش می‌یابد. این عشق به کار ممکن است ناشی از عوامل مختلفی باشد، از جمله مهارت‌ها و استعدادهای شغلی، ارتباط مثبت با همکاران و مدیران، فرصت‌های رشد و پیشرفت و ارزش‌ها و اهداف سازمانی. این عوامل می‌توانند منجر به شکل‌گیری عشق به کار در منابع انسانی شوند. این مفهوم می‌تواند رویکردی جدید را در بهبود انگیزش منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی ایجاد کند، زیرا تمرکز بر لذت و ارتباط عمیق با کار می‌تواند به عنوان محرک اصلی برای افزایش انگیزش و تفکر خلاق در سازمان عمل کند. در این پژوهش همچنین با توجه به نمودار ۲ مشخص گردید که نگرش

<sup>4</sup> Mendo-Lázaro<sup>5</sup> Rodríguez-Sabiote<sup>1</sup> Gillet<sup>2</sup> Mitchell<sup>3</sup> Hong

مثبت، اعتبارسنجی عملکرد، ایجاد فرصت‌های آموزش و رشد حرفه‌ای و ایجاد محیط کاری سالم و حمایت‌کننده، این حمایت را تقویت کرد.

تشویق به کارگروهی: فضایی را ترویج دهند که منابع انسانی بتوانند در آن به صورت همکاری و کارگروهی فعالیت کنند. از طریق تشویق به مشارکت و تعامل مستقیم بین اعضای تیم، می‌توان همبستگی و همکاری را تقویت نمود و انگیزش منابع انسانی را افزایش داد.

ایجاد نظارت سازمانی مؤثر: نظارت سازمانی به‌عنوان یک عامل مهم در ایجاد انگیزش منابع انسانی محسوب می‌شود. مدیران باید بتوانند فعالیت‌ها و عملکرد منابع انسانی را به‌طور منظم نظارت کنند و بازخورد سازنده ارائه دهند. این بازخورد باید به گونه‌ای باشد که منابع انسانی را تشویق به بهبود عملکرد خود کند.

ترویج عشق به کار: برنامه‌ها و فرصت‌هایی را ارائه داد که منابع انسانی بتوانند عاشق کار خود باشند. بهبود شرایط کاری، ارائه فرصت‌های رشد و توسعه شغلی، تشویق به استفاده از استعدادهای فردی و ارزش‌گذاری از انگیزش و انگیزش منابع انسانی می‌تواند بهبود قابل‌توجهی در عملکرد و خلاقیت آن‌ها داشته باشد.

آگاهی از باورهای جنسیتی: در سازمان‌ها، باید آگاهی لازم در مورد باورهای جنسیتی و تأثیر آن‌ها بر شغل داشته باشید. برنامه‌ها و آموزش‌هایی را ارائه دهید که منابع انسانی را به درک صحیح تأثیر باورهای جنسیتی بر فرصت‌های شغلی و پیشرفت حرفه‌ای ترغیب کند. ایجاد فرصت‌های برابر و حذف تبعیض جنسیتی در سطوح سازمانی مختلف نیز بسیار مهم است. با استفاده از این پیشنهادات، می‌توان بهبود قابل‌توجهی در انگیزش منابع انسانی، عملکرد سازمانی و رشد شغلی در صنعت بیمه را شاهد بود. همچنین، موجب ایجاد محیطی سالم و متعادل در سازمان خود می‌شوید که به هر دو منابع انسانی مرد و زن فرصت‌های برابر را می‌دهد. این

متغیرهای مختلف است و بررسی می‌شود که چگونه باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان می‌توانند نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین پیش‌بینی‌های انگیزش (مانند عدالت سازمانی، نظارت سازمانی، نگرش نسبت به کار گروهی، عشق به کار و حمایت سازمانی ادراک شده) و انگیزش منابع انسانی و همچنین رابطه بین انگیزش منابع انسانی و پیامدهای انگیزش (مانند سکوت سازمانی، نوآوری، فرسودگی شغلی و عملکرد) را تعدیل کنند. به‌عبارت‌دیگر، تأثیر نگرش نسبت به کار گروهی بر انگیزش منابع انسانی ممکن است در افرادی که باور دارند جنسیتشان در سازمان ارزشمندتر است، متفاوت باشد. این اثر تعدیل‌کنندگی در ادبیات انگیزش جدید مورد توجه و بررسی قرار گرفته است، زیرا نشان می‌دهد که عواملی مانند باورهای جنسیتی نسبت به نقش در سازمان ممکن است رابطه بین عوامل دیگر انگیزش و پیامدهای انگیزش را تعدیل کنند. با توجه به نتایج این پژوهش که نشان می‌دهد عوامل مختلفی از جمله عدالت سازمانی، حمایت سازمانی ادراک شده، نگرش نسبت به کارگروهی، نظارت سازمانی و عاشق کار بودن تأثیر مهمی بر انگیزش منابع انسانی دارند و انگیزش منابع انسانی نیز بر فرسودگی شغلی، سکوت سازمانی، نوآوری و عملکرد تأثیرگذار است، در صنعت بیمه می‌توان از راهکارهای زیر برای افزایش انگیزش منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمان استفاده نمود:

ایجاد عدالت سازمانی: اطمینان حاصل شوند که سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، پاداش‌دهی و فرصت‌های شغلی به‌طور عادلانه و برابری به تمام منابع انسانی اعمال می‌شود. همچنین، فرآیندهای تصمیم‌گیری شفاف و قابل فهم باشند و ارتباط مؤثر با منابع انسانی از طریق بازخورد مستمر و سازنده تسهیل شود.

ایجاد حمایت سازمانی: مدیران و سرپرستان سازمان باید حمایت فراوانی را نسبت به منابع انسانی ارائه دهند. از طریق ارائه بازخورد قوی

با نرم‌افزار MaxQDA و همچنین داشتن دانش در زمینه ادبیات انگیزشی را داشته باشد، زمان بر بود. برای چنین فردی، دو ماه زمان صرف شد. محدودیت دیگری که در این پژوهش وجود داشت، به طول انجام آن اشاره دارد. به دلیل پیچیدگی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل مصاحبه‌ها، انجام این پژوهش مدت زمان طولانی‌ای نیاز داشت. اگرچه فرآیند تحلیل زمان زیادی را می‌برد، ولیکن توصیه می‌گردد که در فرصت آتی این مدل تازه تولید یافته را با استفاده از نرم‌افزار SPSS در یک نمونه به صورت یک مطالعه اکتشافی بررسی گردد و جهت تعمیم مدل به جامعه، مدل اکتشاف شده را با نرم‌افزارهای مدلسازی معادلات ساختاری آزمایش گردد تا از تعمیم پذیری آن به صورت قطعی اطمینان حاصل گردد.

پژوهش، مانند سایر پژوهش‌ها، دارای محدودیت‌هایی است. یکی از محدودیت‌ها مشغله فراوان افراد مورد مطالعه در نمونه آماری پژوهش است. به علت شیوع ویروس کرونا، گاهی اوقات افراد مناسبی برای مصاحبه در دسترس نبودند و پیگیری‌های بسیاری در این شرایط برای تأمین نمونه آماری صورت گرفت. در نهایت، تنها با ۱۴ نفر از مدیران صنعت مصاحبه صورت گرفت که زمان مصاحبه‌ها به مدت ۴ ماه به طول انجامید. با توجه به این محدودیت توصیه می‌گردد که محققین یک گروه متنوع‌تری از خبرگان که می‌تواند متشکل از مدیران منابع انسانی در شرکت‌های داخلی و خارج از کشور و اساتید دانشگاهی داخلی و خارج از کشور باشند، جهت بسط مطالعه فعلی جهت انجام مصاحبه عمیق‌تر برگزینند. محدودیت دیگر این پژوهش، پیدا کردن یک فرد خبره که هم توانایی تحلیل محتوا و هم آشنایی کافی



## منابع

- سواری، کریم، فلاحی، مریم و زایرچی، نوریه. (۱۳۹۶). رابطه خودکارآمدی، اشتیاق شغلی و انگیزش درونی با عملکرد شغلی آموزگاران.
- Arnulf, J. K. (2014). Money as a motivator. *Fudan Business Knowledge*.
- Awasthy, D., Banerjee, A., & Banerjee, B. (2012). Understanding the role of prior product knowledge to information search: An application of process theory to the Indian market. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Banerjee, A. (2020). The Impact of Promotion on Employee Motivation: A Study in Indian Insurance Sector. *IJIRT*, Volume 6 Issue 12. 711-719.
- Barikani, A., Javadi, M., Mohammad, A., Firooze, B., & Shahnazi, M. (2013). Satisfaction and Motivation of General Physicians toward their Career. *Global Journal of Health Science*, 5(1), 166-173.
- Bergman, M. M., Bergman, Z., & Berger, L. (2017). An empirical exploration, typology, and definition of corporate sustainability. *Sustainability*, 9(5), 753.
- Brown, J. W., & Churchill, R. V. (2009). Complex variables and applications. *McGraw-Hill*.
- Bryant, A. (2017). Grounded theory and grounded theorizing: Pragmatism in research practice. New York, NY: *Oxford University Press*.
- پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۱)، ۱۰۱-۱۲۰.
- doi: 10.22054/jrlat.2018.30757.1362
- Bryant, F. B., & Veroff, J. (2017). Savoring: A new model of حمایت سازمانی ادراک hamitive experience. *Psychology Press*.
- Bushi, F. (2021). An Overview of Motivation Theories: The Impact of Employee Motivation on Achieving Organizational Goals. *Calitatea*, 22(183), 8-12.
- Candela, L., Gutierrez, A. P., & Keating, S. (2015). What predicts nurse faculty members' intent to stay in the academic organization? A structural equation model of a national survey of nursing faculty. *Nurse Education Today*, 35(4), 580-589.
- Çeliköz, N. (2010). Basic Factors that Affect General Academic Motivation Levels of Candidate Preschool Teachers. *Education*, 131(1), 113-127.
- Charmaz, K. (2006). Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis. *Sage publications*.
- Charmaz, K. (2017). The power of constructivist grounded theory for critical inquiry. *Qualitative inquiry*, 23(1), 34-45.
- Cheng, B., Zhou, X., Guo, G., & Yang, K. (2020). Perceived overqualification and cyberloafing: A moderated-mediation model based on equity

- theory. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 565-577.
- Chintaloo, S., & Mahadeo, J. (2013, July). Effect of motivation on employees' work performance at Ireland Blyth Limited. In *Proceedings of 8th Annual London Business Research Conference Imperial College, London, UK* (Vol. 8, p. 9).
- Clark, V. L. P. (2008). *The mixed methods reader*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Daft, R. L., & Marcic, D. (2004). *Understanding management*. Mason, OH: South-Western.
- Dai, Q., Dai, Y., Zhang, C., Meng, Z., Chen, Z., & Hu, S. (2022). The influence of personal motivation and innovative climate on innovative behavior: Evidence from university students in China. *Psychology Research and Behavior Management*, 2343-2355.
- Deschamps, C., Rinfret, N., Lagacé, M. C., & Privé, C. (2016). Transformational leadership and change: How leaders influence their followers' motivation through organizational justice. *Journal of Healthcare Management*, 61(3), 194-213.
- Elliot, A. J. & Covington, M. 2001. Approach and Avoidance Motivation. *Educational Psychology Review*, 13, 2.
- Elomien, E., Nchuchuwe, F. F., Idowu, O. A., Onabote, A., & Osabohien, R. (2021). Employee motivation and industrial output in Nigeria. *Humanities and Social Sciences Letters*, 9(1), 24-33.
- Ernst, D. (2014). Expectancy theory outcomes and student evaluations of teaching. *Educational Research and Evaluation*, 20(7-8), 536-556.
- Fincher, S. A., & Robins, A. V. (Eds.). (2019). *The Cambridge handbook of computing education research*. Cambridge University Press.
- Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E. (2019). The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation. *Frontiers in psychology*, 10, 137.
- Ford, S. (2019). Income as Incentive: An Examination of Money as a Motivator among Top Tier Employees1. *PM World Journal*. VIII (II), 1.
- Forgas, J. P., Williams, K. D., & Laham, S. M. (2005). Social motivation: Introduction and overview. *Social motivation: Conscious and unconscious processes*, 2-15.
- García-Goñi, M., Maroto, A., & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and motivation in public health professionals. *Health Policy*, 84(2-3), 344-358.
- George, A., & Humphrey, O. O. (2021). An examination of application of Vroom's expectancy theory in the State Civil Service Commission South-South Nigeria. *British Journal of Management and Marketing Studies*, 4(2), 1-8.

- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P., & Fouquereau, E. (2013). Perceived organizational support, motivation, and engagement among police officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46.
- Gleeson, T., & Ingebritsen, S. (Eds.). (2016). *Crustal permeability*. John Wiley & Sons.
- Gorges, J., & Kandler, C. (2012). Adults' learning motivation: Expectancy of success, value, and the role of affective memories. *Learning and individual differences*, 22(5), 610-617.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2020). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 14(1), 267-308.
- Grayson, C. J., & O'Dell, C. S. (1988). *American Business, a Two-minute Warning: Ten Changes Managers Must Make to Survive Into the 21st Century*. Simon and Schuster.
- Hanscom, M. E. (2020). Using expectancy theory to examine occupational future time perspective with safety motivation and safety performance (Doctoral dissertation, Colorado State University).
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: *Harvard Business Review*.
- Hong, E., Jeong, Y., & Downward, P. (2019). Perceived organizational support, internal motivation, and work-family conflict among soccer referees. *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 141-154.
- Hsu, D. K., Shinnar, R. S., & Powell, B. C. (2014). Expectancy theory and entrepreneurial motivation: A longitudinal examination of the role of entrepreneurship education. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 26(1), 121-140.
- Huyen, N. T. T. (2020). Cognitive Evaluation Theory: What Nurtures Our Intrinsic Motivations?.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2008). Leadership and influence processes. *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*, 2, 303-338.
- Kanfer, R., & Cornwell, J. F. (2018). Work motivation I: definitions, diagnosis, and content theories. In Smith, S., Cornwell, B., Britt, B. and Eslinger, E. (Eds), *West point leadership, Rowan Technology Solutions*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California management review*, 39(1), 53-79.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the difference among these two European, *Journal of Business and Social Sciences*, 3(2), 94-102.
- Kim, D. (2006). Employee Motivation: "Just Ask Your Employees". *Seoul Journal of Business*, 12.

- Kominis, G., & Emmanuel, C. R. (2007). The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation. *Management Accounting Research*, 18(1), 49-75.
- Kroth, M. (2007). Maslow-move aside! A heuristical motivation model for leaders in career and technical education. *Journal of STEM Teacher Education*, 44(2), 3.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- LaCousiere, S. P. (2001). "A theory of online social support". *Advances in Nursing Science*. 24(1), 60-77.
- Landrum, S. (2015). What truly motivates employees? Retrieved from <https://talentculture.com/what-truly-motivates-employees/>.
- Lemyre, P. N., Treasure, D. C., & Roberts, G. C. (2006). Influence of variability in motivation and affect on elite athlete burnout susceptibility. *Journal of sport and exercise psychology*, 28(1), 32-48.
- Lipman, V. (2014). Want Motivated Employees? Offer Ample Opportunities For Growth. *Forbes Magazine*.
- Luthfi, A., Norawati, S., Zulher, Z., & Basem, Z. (2022). The effect of supervision, work motivation, and interpersonal communication on employee performance and organizational commitment as variables intervening. *IJEBD (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 5(1), 92-104.
- MacDonald, P., Kelly, S., & Christen, S. (2019). A path model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation. *International Journal of Business Communication*, 56(1), 31-49.
- Mendo-Lázaro, S., Polo-del-Río, M. I., Iglesias-Gallego, D., Felipe-Castaño, E., & León-del-Barco, B. (2017). Construction and validation of a measurement instrument for attitudes towards teamwork. *Frontiers in psychology*, 8, 1009.
- Miner, J. B. (2015). Expectancy Theories: Victor Vroom, and Lyman Porter and Edward Lawler. In *Organizational Behavior 1* (pp. 110-129). Routledge.
- Mitchell, J. I., Gagné, M., Beaudry, A., & Dyer, L. (2012). The role of perceived organizational support, distributive justice and motivation in reactions to new information technology. *Computers in Human Behavior*, 28(2), 729-738.
- Moradi, M., & Miralmasi, A. (2020). Pragmatic research method. (F. Seydi, Ed.) (1st ed.). Tehran: School of quantitative and qualitative research. Retrieved from <https://analysisacademy.com/>.

- Moran, C. M., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2013). Understanding emotional display rules at work and outside of work: The effects of country and gender. *Motivation and Emotion*, 37(2), 323-334.
- Neely, A. R., Lengnick-Hall, M. L., & Evans, M. D. (2022). A process model of volunteer motivation. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100879.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Parijat, P., & Bagga, S. (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation—An evaluation. *International Research Journal of Business and Management*, 7(9), 1-8.
- Pearson, C. A., & Hui, L. T. Y. (2001). A cross-cultural test of Vroom's expectancy motivation framework: an Australian and a Malaysian company in the beauty care industry. *International Journal of Organization Theory & Behavior*.
- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311-331.
- Qayyum, A. (2012). An Empirical Analysis of Employee Motivation and the Role of Demographics: The Banking Industry of Pakistan. *Global Business & Management Research*, 4(1), 1-14.
- Raeisi, S., Lingjie, M., & Suhaili Binti Ramli, N. (2019). A hierarchical model of mediation effect of motivation (MO) between internal marketing (IM) and service innovation (SI). *Administrative Sciences*, 9(4), 85.
- Reece, B. L., and R. Brandt. 1990. *Human Relation Principles and Practices*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Rehman, S., Sehar, S., & Afzal, M. (2019). Performance Appraisal; Application of Victor Vroom Expectancy Theory. *Saudi Journal of Nursing and Health Care*, 2(12), 431-434.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Ronen, S., & Donia, M. B. (2020). Stifling my fire: The impact of abusive supervision on employees' motivation and ensuing outcomes at work. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(3), 205-214.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary educational psychology*, 61, 101860.

- Saldaña, J. (2016). *Ethnotheatre: Research from page to stage*. Routledge.
- Salleh, F., Dzulkifli, Z., Abdullah, W. A. W., & Yaakob, N. H. M. (2011). The effect of motivation on job performance of state government employees in Malaysia. *international Journal of Humanities and social science*, 1(4), 147-154.
- Sandelowski, M. (1993). Theory unmasked: The uses and guises of theory in qualitative research. *Research in nursing & health*, 16(3), 213-218.
- Scholl, R. W. (2002). Motivational processes – Expectancy theory. Retrieved from [http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/Notes/Motivation\\_Expectancy.html](http://www.uri.edu/research/lrc/scholl/Notes/Motivation_Expectancy.html).
- Scott, D. (2007). Critical realism and statistical methods—a response to Nash. *British Educational Research Journal*, 33(2), 141-154.
- Shin, Y., Hur, W. M., Moon, T. W., & Lee, S. (2019). A Motivational Perspective on Job Insecurity: Relationships Between Job Insecurity, Intrinsic Motivation, and Performance and Behavioral Outcome International journal of environmental research and public health, 16(10), 1812.
- Skemp-Arlt, K. M., & Toupence, R. (2007). The Administrators role in employee motivation. *Coach and Athletic Director*, 76(7), 28.
- Soni, H., & Rawal, Y. S. (2014). Impact of quality of work life on employee satisfaction in hotel industry. *Journal of Business and Management*, 16(3), 37-44.
- Soral, P., Pati, S. P., & Kakani, R. K. (2022). Knowledge hiding as a coping response to the supervisors' dark triad of personality: A protection motivation theory perspective. *Journal of Business Research*, 142, 1077-1091.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Sage.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*.
- Sullivan, D. M., & Meek, W. R. (2012). Gender and entrepreneurship: a review and process model. *Journal of managerial psychology*.
- Sutanto, E. M., Scheller-Sampson, J., & Mulyono, F. (2018). *Organizational justice, work environment, and motivation* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Swain, J., Kumlien, K., & Bond, A. (2020). An experiential exercise for teaching theories of work motivation: using a game to teach equity and expectancy theories. *Organization Management Journal*.
- Syed, A., Anka, L., Jamali, M., & Shaikh, F. (2012). Motivation as a Tool for Effective Staff Productivity in the Public Sector: A Case Study of Raw

- Materials Research and Development Council of Nigeria. *Asian Social Science*, 8(11), 85-95.
- Talwar, S., Kaur, P., Kumar, S., Hossain, M., & Dhir, A. (2021). What determines a protective attitude towards natural food products? An expectancy theory approach. *Journal of Cleaner Production*, 327, 129204.
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481.
- Thomas, A., & Gupta, V. (2021). The role of motivation theories in knowledge sharing: an integrative theoretical reviews and future research agenda. *Kybernetes*.
- Utman, C. H. (1997). Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and social psychology review*, 1(2), 170-182.
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240-273.
- Varma, C. (2017). Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance. *International journal of social science & interdisciplinary research*, 6(2), 10-20.
- Wager, T. D., & Jung, H. (2022). Unpacking placebo and working memory training effects on cognitive performance. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 119(42), e2214268119.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation Surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-281.
- Wiyono, B. B., Widayati, S. P., Imron, A., Bustami, A. L., & Dayati, U. (2022). Implementation of group and individual supervision techniques, and its effect on the work motivation and performance of teachers at school organization. *Frontiers in psychology*, 13, 943838.
- Wowo, M. U. (2020). Motivational techniques and employee performance in Nigeria immigration service, Abuja (doctoral dissertation, baze university).
- Yoes, M., & Silverman, M. J. (2021). Expectancy Theory of Motivation and Substance Use Treatment: Implications for Music Therapy. *Music Therapy Perspectives*, 39(1), 61-68.
- Zhang, Y., & Liu, S. M. (2022). Balancing employees' extrinsic requirements and intrinsic motivation: A para-

doxical leader behaviour perspec-  
tive. European Management Jour-  
nal, 40(1), 127-136.