

## تعهد و انگیزه‌های کارکنان دانش محور؛ مطالعه‌ای برای شناسایی نیم‌رخ‌های ترکیبی

سمیرا اصل صریایی<sup>1\*</sup>، سید بابک علوی<sup>2</sup>، شیرین اصلانی<sup>3</sup>

- 1- کارشناس ارشد مدیریت کسب و کار، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
- 2- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.
- 3- استادیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف، تهران، ایران.

پذیرش: 1398/04/22

دریافت: 1398/03/17

### چکیده

محققان به تازگی بررسی ترکیب مدل‌های انگیزش و تعهد را آغاز کرده و مدل‌های مشترکی ارائه داده‌اند که می‌تواند رابطه این دو را بهتر از گذشته تبیین کند. در همین راستا، این تحقیق برای اولین بار مدلی ترکیبی از دو متغیر انگیزش با استفاده از نظریه خودتعیین‌گری و متغیر تعهد با بهره‌گیری از مدل مه‌یر و آلن و از زاویه فردمحور ارائه می‌کند و این مدل را در جامعه آماری برخی از کارکنان دانش‌محور ایرانی بررسی می‌کند. این بررسی به روش تحلیل خوشه‌ای دو مرحله‌ای شامل روش سلسله‌مراتبی و بهینه‌سازی فاصله نیم‌رخ‌ها روی 306 نفر از کارکنان دانش‌محور چهار سازمان ایرانی انجام می‌شود. نتایج وجود چهار نیم‌رخ را در این افراد نشان می‌دهد که براساس ویژگی‌های آنها، «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم»، «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم»، «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» و «افراد با انگیزه‌های درونی» نامگذاری می‌شوند. ویژگی‌های این نیم‌رخ‌ها از بعد انگیزش و تعهد در تحقیق بررسی می‌شود. نتایج این تحقیق از زاویه کمک به گسترش ادبیات موضوع مشترک تعهد و انگیزش و از نظر شناخت ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور سازمان‌ها و دسته‌بندی آنان از نظر ویژگی‌های انگیزشی و تعهدی و شخصیتی می‌تواند مفید باشد.



واژه‌های کلیدی: نظریه خودتعیین‌گری، کارکنان دانش‌محور، جهت‌گیری علّیت، نیمرخ انگیزش و تعهد، مدل مشترک انگیزش و تعهد.

## 1- مقدمه

واژه «کارکنان دانش‌محور»<sup>1</sup> اولین بار توسط پیتر دراگر (1959) برای افرادی که دارای دانش علمی و تحلیلی هستند که از طریق آموزش کسب شده و به عنوان سرمایه‌های اصلی آنان محسوب می‌شود، استفاده شد [1]. اهمیت این کارکنان در رشد سازمان‌ها و رشد اقتصادی جوامع از موضوعات مورد توافق بسیاری از محققان بوده است [2].

اهمیت تعهد سازمانی کارکنان برای نگهداشت آنان در سازمان و بهبود عملکرد سازمان به‌وسیله محققان زیادی بررسی و بر آن تأکید شده است [3؛ 4؛ 5؛ 6]. مدل‌های جدید ارائه شده درباره انگیزش و تعهد سازمانی این دو متغیر را همزمان مورد بررسی قرار داده‌اند و مطالعاتی کم‌دامنه در خصوص رابطه تعهد سازمانی با انگیزه کارکنان انجام شده است. تمامی مطالعات مذکور این ترکیب را به روش بررسی رابطه همبستگی بین متغیرها انجام داده‌اند و براساس بهترین بررسی‌های انجام شده، تاکنون تحقیقی رابطه ترکیب اجزای این مدل‌ها با هم (رابطه نیمرخ و خوشه‌های تعهدی و انگیزشی) را بررسی نکرده است.

بیشتر مطالعات انجام شده در حوزه تعهد سازمانی و انگیزش، مطالعاتی است که روی متغیرها انجام شده و رابطه آماری چند متغیر با یکدیگر بررسی شده است. این تحلیل‌ها که تحلیل‌های متغیر-محور<sup>2</sup> نامیده می‌شوند، روی افراد متمرکز نمی‌شوند، بنابراین وجود تحلیل‌های فرد-محور<sup>3</sup> اهمیت پیدا می‌کند. تمرکز این پژوهش‌ها افراد جامعه مورد بررسی است و تلاش می‌کند افرادی را که در این جامعه ویژگی‌های مشترکی دارند، شناسایی کند. این زیرگروه‌ها که در اصطلاح نیمرخ نامیده می‌شوند، زمانی ایجاد می‌شوند که مفهوم مورد بررسی چند بعدی است.

---

1. Knowledge Workers  
2. Variable-Oriented  
3. Person-Oriented



در ادبیات جداگانه این دو موضوع، مطالعاتی که با روش بررسی نیمرخ‌ها، نیمرخ‌های انگیزش یا تعهد را با متغیری مانند عملکرد بررسی کرده‌اند، وجود دارند. هدف از مطالعه حاضر این است که بررسی کنیم افراد مورد بررسی تحقیق از نظر متغیرهای تعهد و انگیزش به چند دسته تقسیم می‌شوند؛ ویژگی‌های هر دسته چیست و افرادی که این نیمرخ‌ها را تشکیل می‌دهند چه ویژگی‌هایی دارند تا گامی در جهت گسترش ادبیات مشترک دو موضوع تعهد و انگیزش برداشته شود.

## 2- مدل سه‌بخشی تعهد سازمانی (TCM<sup>1</sup>)

مهیر و آلن (1991) تعهد سازمانی را «حالتی که اعضای سازمان اهداف سازمان را اهداف خود می‌دانند و علاقه دارند در عضویت آن سازمان باقی بمانند» تعریف می‌کنند [7]. مهیر و آلن مدل سه‌بخشی برای تعهد سازمانی معرفی کردند: (1) چسبندگی عاطفی به سازمان که آلن و مهیر آن را «تعهد عاطفی» نامیدند؛ (2) احساس اجبار در خود داشتن برای ماندن یا «تعهد هنجاری» و (3) تمایل به ماندن به دلیل هزینه بالای ترک کردن یا «تعهد مستمر». آنان این سه شکل تعهد را تشکیل‌دهندگان تعهد نامیدند نه انواع تعهد، زیرا یک فرد می‌تواند نسبت به سازمان هر سه بعد از این تعهد را در اندازه‌های مختلف داشته باشد [7].

## 3- نیمرخ‌های تعهد سازمانی

با توجه به مدل TCM تعهد سازمانی سه شکل می‌تواند به خود بگیرد. مهیر و هرسکویچ بیان کردند هر فرد دارای یک نیمرخ تعهدی است که بازتاب‌دهنده قدرت نسبی هریک از تعهدهای عاطفی، هنجاری و مستمر نسبت به یک هدف خاص است [8]. آنان هشت نیمرخ را استخراج کردند که هرکدام ترکیبی از میزان بالا یا پایین بودن هریک از این سه شکل تعهد می‌باشد.

---

1. Three Components Model



### 3-1- نظریه خود تعیین‌گری

نظریه خود تعیین‌گری یک نظریه کلان است که از شش نظریه خرد تشکیل شده است. خرد نظریه استفاده شده در این تحقیق در ادامه به دلیل رابطه بیشتر با اهداف این تحقیق به‌طور خلاصه معرفی می‌شود.

### 3-2- خرده‌نظریه یکپارچه سازی ارگانیک (OIT<sup>1</sup>)

این نظریه فرایند درونی‌سازی انگیزه‌های بیرونی مختلف را نشان می‌دهد [9]. بی‌انگیزگی<sup>2</sup> عدم وجود هرگونه تمایل برای انجام تلاش است. پایین‌ترین درجه اختیار در بین انواع انگیزه با ریشه بیرونی، تنظیم بیرونی<sup>3</sup> نام دارد که در آن انگیزه انجام کار به واسطه به‌دست آوردن یک پاداش یا جلوگیری از یک تنبیه در فرد ایجاد می‌شود. سطح بعدی، تنظیم درون‌فکنی<sup>4</sup> شده است که در آن فرد به دلیل حس غرور و اعتماد به نفس یا جلوگیری از شرم و عذاب وجدان اقدام به انجام کاری می‌نماید. شکل سوم انگیزه بیرونی، تنظیم همانندسازی<sup>5</sup> است که در آن فرد کار مورد نظر را به خاطر اینکه جزو یا مرتبط با ارزش‌های فردی او است و از اهمیت ذاتی این کار آگاه است، انجام می‌دهد و در نتیجه در انجام آن حس آزادی دارد. تنظیم دیگر، هماهنگ شدن و هماهنگ شدن ارزش آن کار با سایر ارزش‌ها و جنبه‌های زندگی فرد است که آن را تنظیم چهارم انگیزه بیرونی یا تنظیم یکپارچه شده<sup>6</sup> می‌نامیم، برای مثال خانم شاغلی که حرفه خود را بخشی از هویتش می‌داند و همزمان مادر بودن نیز برای او با ارزش است، وقتی این ارزش‌ها را با هم هماهنگ می‌کند تا با اولویت‌بندی مناسب هر دو ارزش را به صورت یکپارچه در زندگی خود داشته باشد، در این درجه از خودتنظیمی قرار دارد [10]. ص [107].

- 
1. Organismic Integration Theory
  2. Amotivation
  3. External Regulation
  4. Introjected Regulation
  5. Identified Regulation
  6. Integrated Regulation



### 3-3- نیمرخ انگیزشی

حالت‌های انگیزشی معرفی شده در نظریه خود تعیین‌گری به اجبار جایگزین یکدیگر نیستند و فرد در زمان انجام شغل می‌تواند ترکیبی از این تنظیم‌ها را در خود داشته باشد. استخراج این نیمرخ‌های انگیزشی و ارتباط آنها با عملکرد فرد در سازمان، یکی از سؤال‌های مهم این حوزه است که ادبیات کم‌دامنه‌ای در رابطه با آن وجود دارد [11-15].

### 4- ویژگی‌های کارکنان دانش‌محور

کارکنان دانش‌محور به دلیل داشتن مهارت و دانش ویژه، مطالبات سطح بالا دارند [16-18]، خودکنترل و مستقل هستند [16:19-20]، تعهد بالا به حرفه، همکاران و شبکه خود دارند [16:21-23]، نسبت به یک مجموعه از استانداردها ارزش قائلند و حس تعهد نسبت به اجرای آن استانداردها دارند [20]، شرایط محیط کاری برای آنان اهمیت زیادی دارد [21:24]. آنان حس انگیزه‌های درونی قوی و نیاز به اختیار بالایی دارند [25] و دارای حس مسئولیت اخلاقی برای کمک به مشتریان یا کارفرما هستند [20].

### 5- رابطه بین انگیزش و تعهد سازمانی

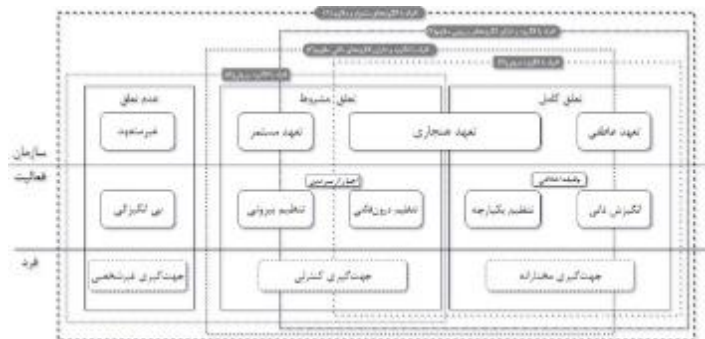
مهیر و همکاران (2010) با ترکیب تئوری‌های تعلق، انگیزش (خودتعیین‌گری) و تعهد سازمانی، مدل مشترکی برای فهم بهتر ساختار، توسعه و نتایج تعلق ارائه دادند [26]. مدل، سه دسته‌بندی از افراد را ارائه می‌کند. کارمندانی که در دسته اول قرار می‌گیرند، انتظار می‌رود آنچه را در نظریه خودتعیین‌گری به آن بی‌انگیزگی گفته می‌شود، تجربه کنند. این افراد در سطح وظیفه‌ای مایل به انجام کار نیستند و در سطح سازمانی به سازمان تعهد ندارند، بنابراین می‌توان انتظار داشت که آنها به راحتی سازمان را ترک کنند. در مقابل این گروه، کارمندان دسته سوم قرار دارند. این افراد انگیزه را به دو نوع می‌توانند تجربه کنند. یا آنان کار را به این دلیل انجام می‌دهند که به‌طور ذاتی، آن کار برای آنها جذاب است یا کار دارای ارزش‌های بالا و هم‌راستا با هویت آنها است. در سطح سازمانی، کارمندان این گروه یا تعهد عاطفی قوی یا تعهد



هنجاری قوی دارند که منعکس‌کننده احساس وظیفه و مسئولیت اخلاقی به ماندن و همکاری برای موفقیت سازمان است [26-27]. دسته سوم بین این دو دسته قرار می‌گیرد.

## 6- چارچوب نظری

با الگوبریاری از مدل مهیر و آلن (2010) و پژوهش‌های انجام شده در خصوص تحلیل نیمرخ‌های انگیزش و تعهد و همچنین استدلال‌های نظری ارائه شده بر پایه مباحث نظری و تجربی مربوطه که در ادامه مطرح می‌شوند، مدل شکل 1 پیشنهاد می‌شود. این مدل نشان‌دهنده نیمرخ‌های مشترک انگیزش و تعهد است. برای تحقیق حاضر این مدل وجود پنج نیمرخ احتمالی از تعهد و انگیزه را که به صورت مستطیل‌های دارای خط‌چین کشیده شده است، پیشنهاد می‌کند. اجزایی از این مدل که پیش از این در مدل مهیر و آلن (2010) وجود داشت با مستطیل‌هایی با اضلاع خط‌ممتد نشان داده شده است. هر کدام از مستطیل‌های این مدل، یک نیمرخ را نشان می‌دهد و اجزای آن نیمرخ (متغیرهای تعهدی، انگیزشی و جهت‌گیری علی) در داخل هر مستطیل مشخص است، برای مثال نیمرخ «افراد با انگیزه‌های درونی»، افرادی هستند که در بین متغیرهای تعهد سازمانی، وزن تعهد هنجاری و تعهد عاطفی در آنان بالاتر است. از نظر متغیرهای انگیزشی نیز این افراد وزن بالاتری را به انگیزه‌های ذاتی، یکپارچه و درون‌فکنی شده می‌دهند و تنظیم بیرونی و بی‌انگیزگی وزن کمی دارند. در نیمرخ‌هایی که مستطیل مربوط به آن از بین یکی از متغیرها رد می‌شود (مستطیل مربوط به نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم»، از بین مستطیل تنظیم بیرونی می‌گذرد که بدین معنی است که اندازه این متغیر برای این نیمرخ در اندازه متوسط خواهد بود.



شکل 1. مدل مشترک انگیزه و تعهد از زاویه فردمحور

### 6-1- نیمرخ «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم»

بر اساس نظریه خودتعیین‌گری و مدل سه‌بخشی تعهد، افراد می‌توانند هر سه شکل تعهد و همه انواع تنظیم را همزمان داشته باشند [28]. از این رو پیش‌بینی می‌شود در دسته‌بندی جامعه مورد بررسی، دسته‌ای از افراد دارای نیم‌رخ باشند که در آن همه انواع تنظیم‌ها و در نتیجه همه اشکال تعهد مقادیری نزدیک به هم و کمتر یا نزدیک به متوسط داشته باشند. پیش‌بینی می‌شود در نیم‌رخ این افراد مقادیر تعهد هنجاری و تعهد عاطفی دارای اندازه‌های نزدیک به هم و کمتر از متوسط باشند. همچنین پیش‌بینی می‌شود مقادیر تعهد مستمر نسبت به تعهد هنجاری و تعهد عاطفی مقدار بالاتری داشته باشند.

فرضیه 1- الف: در این جامعه گروهی با نیمرخ «افراد با انگیزه‌های متنوع و ملایم» وجود خواهد داشت که همه انواع تنظیم‌ها مقادیر کمتر از متوسط داشته باشند.  
فرضیه 1- ب: در نیمرخ این افراد تعهد عاطفی و هنجاری دارای اندازه‌های کمتر از متوسط خواهند بود که مقدار تعهد مستمر نسبت به انواع دیگر تعهد بالاتر خواهد بود.

### 6-2- نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی/ بیرونی ملایم»

دسته دیگری که در این مدل وجود آن پیش‌بینی شده است، دسته‌ای از افراد است که در نیمرخ آنان همه انواع تنظیم‌های انگیزشی بجز بی‌انگیزگی بالا است.



به علت اینکه براساس مدل مهیر و آلن (2010)، این افراد از بین تمام تنظیم‌ها فقط بی‌انگیزگی را ندارند، این دسته، «افراد با انگیزه» نامگذاری شد. تفاوت این دسته با دسته اول در این است که در نیمرخ این افراد مقدار بی‌انگیزگی پایین است. پیش‌بینی می‌شود افراد این گروه به دو دسته تقسیم شوند. حالت اول وقتی است که انگیزه‌های ذاتی فرد برای فعالیت‌های این شغل در حد متوسط است. در این حالت انگیزه بیرونی می‌تواند مانند انگیزه درون‌فکن شده و انگیزه یکپارچه مقادیر بالایی را کسب کند. این نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» نامیده می‌شود. حالت مقابل این نیمرخ نیمرخ است که افراد آن دارای مقادیر بالا در انگیزه‌های ذاتی هستند و این باعث می‌شود انگیزه بیرونی مقادیر بالاتر از متوسط را کسب نکند. این نیمرخ نیز «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نامگذاری شدند.

برای متغیر تعهد این دو نیمرخ (با توجه به توضیحاتی که برای دسته قبل داده شد)، این افراد چون بی‌انگیزگی را در نیمرخ خود ندارند، می‌توان پیش‌بینی کرد که مقادیر تعهد عاطفی و مستمر و هنجاری مانند نیمرخ قبلی مقادیر نزدیک به هم ولی بالاتر از مقادیر نیمرخ اول داشته باشند. با توجه به اینکه نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نیمرخ است که نسبت به دیگری دارای انگیزه‌های درونی‌تری است، احتمالاً میزان تعهد مستمر از نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» کمتر و در حد متوسط خواهد بود.

با توجه به توضیحات بالا فرضیه‌های زیر محتمل است:

فرضیه 2- الف: در این جامعه گروهی با نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم» که در آن تنظیم‌های بیرونی، درون‌فکن شده و یکپارچه مقادیر بالای متوسط، انگیزه ذاتی مقادیر نزدیک متوسط و بی‌انگیزگی مقداری پایین متوسط داشته باشد، وجود خواهد داشت.

فرضیه 2- ب: در نیمرخ این افراد اشکال مختلف تعهد دارای مقادیر بالای متوسط خواهند بود.

فرضیه 3- الف: در این جامعه گروهی با نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» که در آن تنظیم‌های ذاتی، درون‌فکن شده و یکپارچه مقادیر بالای متوسط، انگیزه بیرونی مقادیر نزدیک متوسط و بی‌انگیزگی مقداری پایین متوسط داشته باشد، وجود خواهد داشت.





فرضیه 3-ب: در نیمرخ این افراد تعهد عاطفی و هنجاری دارای مقادیر بالای متوسط و تعهد مستمر نزدیک متوسط خواهند بود.

### 3-6- نیمرخ «افراد با انگیزه‌های درونی / بیرونی»

با توجه به اینکه جامعه آماری مورد بررسی، کارکنان دانش‌بنیان هستند، آنچه که لی و مورر (1997) به آن اشاره می‌کنند این است که این کارکنان خود را بیشتر ملزم به رعایت اصول مربوط به کار خود کرده و در برابر مشتریان خود حس مسئولیت بالایی دارند [20]. در نتیجه وجود انگیزه‌های درون‌فکنی شده در بیشتر نیمرخ‌های این کارکنان منطقی است. اگر افراد مورد بررسی را به دو گروه (افرادی که به فعالیت‌های مربوط به شغل خود انگیزه‌های درونی یا انگیزه‌های بیرونی دارند) تقسیم کنیم، هر دو این گروه‌ها انگیزه‌های درون‌فکنی را خواهند داشت، اما در گروه اول این حس با انگیزه‌های درونی همراه می‌شود که نیمرخ «افراد با انگیزه‌های درونی» نامگذاری شد و در گروه دوم با انگیزه‌های بیرونی همراه می‌شود که «افراد با انگیزه‌های بیرونی» نامیده می‌شوند. با توجه به مدل تعلق مهیر و آلن (2010) می‌توان پیش‌بینی کرد که شدت تعهد عاطفی در نیمرخ تعهد این گروه بالا خواهد بود زیرا دو نوع انگیزه معادل این دسته هر دو مقدار بالایی دارند. تعهد هنجاری نیز پیش‌بینی می‌شود در این فرد بالا باشد، زیرا با ترکیب انگیزه‌های درونی با درون‌فکنی شده یک نوع حس وظیفه اخلاقی در فرد به وجود می‌آید و این حس وظیفه، تعهد هنجاری را نتیجه می‌دهد. به دلیل وجود نداشتن بی‌انگیزگی و انگیزه بیرونی پیش‌بینی می‌شود تعهد مستمر در این نیمرخ مقدار پایینی داشته باشد، اما چون انگیزه درون‌فکنی شده در این نیمرخ وجود دارد و براساس مدل تعلق، تعهد مستمر و تنظیم درون‌فکنی شده در یک گروه قرار گرفته‌اند، می‌توان پیش‌بینی کرد که مقدار تعهد مستمر در این گروه کم یا متوسط باشد. با توجه به توضیحات بالا فرضیه‌های زیر ارائه می‌شود:

فرضیه 4-الف: در این جامعه گروهی با نیمرخ «افراد با انگیزه‌های درونی» وجود خواهد داشت که در آن انگیزه درونی، انگیزه یکپارچه و انگیزه درون‌فکنی شده بالا و انگیزه بیرونی و بی‌انگیزگی پایین هستند.



فرضیه 4- ب: در نیمرخ این افراد تعهد عاطفی بالا، تعهد هنجاری متوسط و تعهد مستمر پایین خواهد بود.

فرضیه 5- الف: در این جامعه گروهی با نیمرخ «افراد با انگیزه‌های بیرونی» وجود خواهد داشت که در آن انگیزه درونی، انگیزه یکپارچه و انگیزه درون‌فکنی شده پایین و انگیزه بیرونی و بی‌انگیزگی بالا هستند.

فرضیه 5- ب: در نیمرخ این افراد تعهد مستمر و هنجاری مقادیر بالا و تعهد عاطفی پایین یا متوسط خواهند بود.

### 7- روش تحقیق

این تحقیق یک مطالعه پیمایشی<sup>1</sup> و مقطعی<sup>2</sup> است. اندازه‌گیری با استفاده از پرسشنامه انجام شده است. تمامی متغیرهای این پرسشنامه به غیر از جنسیت و تحصیلات در مقیاس 7 تایی لیکرت اندازه گرفته شد.

برای اندازه‌گیری انگیزش از پرسشنامه طراحی شده به وسیله خانم گنیه و 18 نفر از همکاران ایشان [29] استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ این بخش مقدار 0/83 در جوامع آسیایی اندازه‌گیری شده است. برای پرسش‌های پرسشنامه تعهد، از پرسشنامه مهیر و آلن [3] استفاده شد. ضریب پایایی محاسبه شده به وسیله آلفای کرونباخ برای پرسشنامه تعهد سازمانی 0/95 است که مقدار قابل قبولی است.

جامعه آماری این تحقیق، نمونه در دسترس و داوطلب از کارکنان دانشی چهار شرکت دانش‌بنیان ایرانی است که 320 را شامل می‌شود و از بین این تعداد 306 داده قابل بررسی و تحلیل بودند.

---

1. Survey  
2. Cross-Sectional



## 8- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق ضریب آلفای کرونباخ برای انگیزش مقدار 0/77 و برای تعهد 0/95 اندازه‌گیری شد. در این مطالعه از روش دو مرحله‌ای<sup>1</sup> استفاده شد. در مرحله اول با استفاده از روش سلسله مراتبی واردز<sup>2</sup> و اندازه‌گیری فاصله به روش مربع اقلیدسی<sup>3</sup> تعداد خوشه‌ها را به دست آورده و سپس با استفاده از روش بهینه‌سازی مراکز خوشه‌ها و اندازه هرکدام از متغیرها برای هرکدام از خوشه‌ها استخراج شد. پس از انجام تحلیل خوشه‌ای و تفسیر خوشه‌های به دست آمده باید پایایی نتایج به دست آمده سنجیده می‌شد. برای این کار داده‌ها را به صورت تصادفی به دو قسمت مساوی تقسیم کرده و هر سری داده را به صورت جدا خوشه‌بندی و درنهایت فرضیه‌ها با آزمون تی<sup>4</sup> بررسی شد.

## 9- تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

54/2 درصد نمونه را مردان و 45/8 درصد را زنان تشکیل می‌دهند. افراد با سن بین 25 تا 29 بیشترین تعداد را تشکیل می‌دهند. از نظر تحصیلی اکثریت شرکت‌کنندگان را به ترتیب افراد دارای مدرک لیسانس و فوق لیسانس تشکیل می‌دهند. تحلیل همبستگی پیرسون دو دنباله‌ای<sup>5</sup> روی داده‌ها انجام شد و هیچ‌کدام از متغیرها دارای ضریب همبستگی بالای 0/9 نبودند. نمودار دندوگرام تحلیل خوشه‌ای سلسله مراتبی وجود 4 خوشه را تأیید کرد.

## 9-1- آزمون فرضیه‌ها

با توجه به مدل مشترک از زاویه فرد- محور، وجود پنج نیمرخ در جامعه آماری را پیش‌بینی شده بود. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل‌های آماری، چهار مورد از نیمرخ‌های استخراج شده از فرضیه‌ها و نیمرخ‌های پیش‌بینی شده پشتیبانی می‌کنند. با توجه به میانگین اندازه متغیرهای انگیزش برای این نیمرخ‌ها، نیمرخ‌ها نامگذاری شدند و بررسی فرضیه‌ها آزمون تی در سطح معناداری 0/05 انجام شد. نتایج آزمون‌ها برای هرکدام از فرضیه‌ها در جدول 1 آمده است.

1. Two-Step Clustering
2. Wards Method
3. Euclidean Squared Distance
4. T-test
5. Two-Tailed



جدول 1. نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های تحقیق با آزمون تی\*

شماره فرضیه	فرض صفر	T stat	P (T<=t)	شماره فرضیه	فرض صفر	T stat	P (T<=t)	
1-الف	$H_0: \mu_{AMO}^1 \geq 4$	-1/83	0,07	3-الف	$H_0: \mu_{EXT}^3 = 4$	-3/88	0/00	
	$H_0: \mu_{EXT}^1 \geq 4$	-2/38	0,02		$H_0: \mu_{INTROJ}^3 \leq 4$	24/61	.57	0/00
	$H_0: \mu_{INTROJ}^1 \geq 4$	-4/65	0/00		$H_0: \mu_{INTEG}^3 \leq 4$	29/45		0/00
	$H_0: \mu_{INTEG}^1 \geq 4$	-6/50	0/00		$H_0: \mu_{INTRINS}^3 \leq 4$	35/85		0/00
	$H_0: \mu_{INTRINS}^1 \geq 4$	3/82	0/00		$H_0: \mu_{CC}^3 = 4$	1/32	0,18	0/00
1-ب	$H_0: \mu_{CC}^1 \leq \mu_{NC}^1$	3/54	0/00	3-ب	$H_0: \mu_{AC}^3 \leq 4$	21/68	0/00	
	$H_0: \mu_{AC}^1 \leq \mu_{AC}^1$	0/00	0/00		$H_0: \mu_{NC}^3 \leq 4$	11/93	0/00	
	$H_0: \mu_{AC}^1 \geq 4$	7/43	0/00		$H_0: \mu_{AMO}^4 \geq 4$	-35/62	0/00	
2-الف	$H_0: \mu_{AMO}^2 \geq 4$	18/59	0/00	4-الف	$H_0: \mu_{EXT}^4 \geq 4$	-14/55	0/00	
	$H_0: \mu_{EXT}^2 \geq 4$	3/12	0/00		$H_0: \mu_{INTROJ}^4 \leq 4$	7/53	0/00	
	$H_0: \mu_{INTROJ}^2 \leq 4$	11/93	0/00		$H_0: \mu_{INTEG}^4 \leq 4$	16/55	0/00	
	$H_0: \mu_{INTEG}^2 \leq 4$	7/96	0/00		$H_0: \mu_{INTRINS}^4 \leq 4$	12/72	0/00	
	$H_0: \mu_{INTRINS}^2 = 4$	0/13	0,89		$H_0: \mu_{CC}^4 \geq 4$	-11/74	0/00	
2-ب	$H_0: \mu_{CC}^2 < 4$	6/35	0/00	4-ب	$H_0: \mu_{AC}^4 \leq 4$	3/50	0/00	
	$H_0: \mu_{AC}^2 \leq 4$	6/79	0/00		$H_0: \mu_{NC}^4 = 4$	-1/88	0/00	
	$H_0: \mu_{NC}^2 \leq 4$	7/17	0/00		نیمرخ "افراد با انگیزه‌های بیرونی" استخراج نشد.			



## 10- نتیجه‌گیری

در این تحقیق تلاش شد تا با ترکیب مدل‌های انگیزش و تعهد، نیمرخ‌های کارکنان دانشی مورد بررسی را استخراج کنیم. همان‌طور که نتایج تحلیل خوشه‌ای نشان داد، چهار نیمرخ از این تحقیق استخراج شدند. فرضیه‌های اول تا چهارم در بررسی داده‌های تحقیق پشتیبانی شدند. فرضیه پنجم پشتیبانی نشد و فرضیه ششم قابل بررسی نبود.

نیمرخ «افراد دارای انگیزه‌های متنوع و ملایم»، از نظر کیفی بیرونی‌ترین و از نظر کمی ضعیف‌ترین (به این معنا که میزان هرکدام از متغیرها هم در آن پایین است) نیمرخ استخراج شده است. در واقع این افراد انگیزه‌هایی را تجربه می‌کنند اما نسبت به بخش عمده‌ای از کار خود هیچ انگیزه‌ای ندارند.

نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های ذاتی ملایم»، نیمرخ است که افراد آن تمام تنظیم‌های انگیزشی را جز بی‌انگیزگی تجربه می‌کنند اما میزان انگیزه ذاتی در آنان به اندازه سایر تنظیم‌ها بالا نیست. نیمرخ «افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم» نیز این ویژگی را دارد اما در این نیمرخ میزان انگیزه‌های ذاتی بالاست و انگیزه‌های بیرونی مقدار متوسطی دارند. افراد این دو نیمرخ در واقع نسبت به کار خود تعلق دارند، اما فعالیت‌هایی از کارهای خود را با انگیزه‌های مالی انجام می‌دهند. نمونه‌هایی از این افراد در سازمان‌ها بسیار دیده می‌شود. افرادی که با علاقه فراوان کارها خود را انجام می‌دهند؛ دنبال موفقیت و اختیار هستند؛ همزمان به دنبال پاداش و احترام نیز می‌باشند.

نیمرخ «افراد با انگیزه‌های درونی»، درونی‌ترین نیمرخ در میان نیمرخ‌های استخراج شده است. افراد این گروه بالاترین سابقه کار و بالاترین میزان تجربه کل را دارند و به صورت قابل توجهی میزان سابقه کار آنان در سازمان فعلی آنان کم است. در واقع این افراد کارکنان دانشی به نسبت با تجربه‌ای هستند که به تازگی وارد این سازمان شده‌اند و انگیزه‌های درونی بالایی برای کار خود دارند. البته میزان انگیزه‌های درونی این نیمرخ نسبت به نیمرخ 4 (افراد با انگیزه و دارای انگیزه‌های بیرونی ملایم) پایین‌تر است اما کیفیت انگیزه‌های این افراد درونی‌تر است زیرا این افراد در نیمرخ خود مقدار بسیار کمی برای انگیزه‌های بیرونی دارند.



نیمرخ «افراد با انگیزه‌های بیرونی» برخلاف انتظار محقق در بین نمونه وجود نداشت. در مطالعات گذشته فرد- محور، لخوپولوس و همکاران [14] نیز نتوانسته بودند این نیمرخ را در تحلیل‌های خود به دست آورند.

از محدودیت‌های تحقیق حاضر این است که به دلیل محرمانه تلقی شدن این داده‌ها به‌خصوص توسط سازمان‌های بزرگ به ناچار تعداد داده مورد نیاز از چند سازمان مختلف جمع‌آوری شد که ممکن است فضا و محیط خاص هر شرکت بر داده‌ها و در نتیجه نیمرخ‌های به دست آمده تأثیرگذار باشد. از طرفی نحوه انتخاب افراد دانش‌محور در سازمان‌ها براساس مدرک و حرفه آنان در گزارش‌های واحد منابع انسانی بوده است و راه دیگری برای تحقق این موضوع میسر نشد.

برای پژوهش‌های آینده، بررسی نیمرخ انگیزش توأم با نیمرخ تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای، اطلاعات مفیدی را نیز از زاویه تأثیر نیمرخ‌های انگیزش بر تعهد حرفه‌ای به محقق می‌دهد و این امکان را خواهد داد که محقق تفاوت نیمرخ‌های تعهد سازمانی و تعهد حرفه‌ای را برای افراد مشابه بررسی کند. یکی دیگر از زمینه‌های تحقیقاتی مفید بررسی، مقایسه بهزیستی و عملکرد افراد دارای جهت‌گیری مختارانه بالا در نیمرخ‌های بیرونی و درونی است. مرور ادبیات و نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که کارکنان دانشی می‌توانند همزمان که انگیزه‌های درونی بالایی را تجربه می‌کنند، انگیزه‌های بیرونی قوی هم داشته باشند. البته با توجه به محدودیت‌های این تحقیق، پژوهش‌های بیشتری در این زمینه لازم است تا به نتیجه قوی‌تری رسید اما در ذهن داشتن این نکته به مدیرانی که با کارکنان دانشی همکاری می‌کنند، این مسئله مهم را یادآور می‌شود که در کار با این افراد، تنها به انگیزه‌های بیرونی اکتفا نکنند و نیازهای روانشناختی و فعالسازی انگیزه‌های درونی آنها را نیز در نظر بگیرند، همچنین تمرکز صرف بر انگیزه‌های درونی نداشته باشند و از انگیزه‌های بیرونی غافل نشوند.

## 11- منابع

- [1] Drucker P., Landmarks of tomorrow: A report on the new, Post-Modern World, New York, Harper, 1959  
 [2] Florida R., "The flight of the creative class: The new global competition for talent", *Liberal Education*, 92, 3, 2006, 22-29.



- [3] Mathieu J. E., Zajac D. M., "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108, 2, 1990, 171.
- [4] O'Reilly C. A., Chatman J., "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior", *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 1986, 492.
- [5] Meyer J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A., "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 1993, 538.
- [6] Cheng B. S., Jiang, D. Y., Riley, J. H., "Organizational commitment, supervisory commitment, and employee outcomes in the Chinese context: proximal hypothesis or global hypothesis?", *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24, 3, 2003, 313-334.
- [7] Meyer J. P., Allen N. J., "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1, 1, 1991, 61-89.
- [8] Wasti S. A., "Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 67, 2, 2005, 290-308.
- [9] Ryan R. M., Patrick H., "Self-determination theory and physical", *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 2009, 107-124.
- [10] علوی س. ب. (1397) بازگشت به اصالت؛ ضرورتی برای کار و رهبری سازمانی در عصر کنونی، جلد دوم، تهران: لوح فکر.
- [11] Ratelle C. F., Guay F., Vallerand R. J., Larose S., Senécal C., "Autonomous, controlled, and amotivated types of academic motivation: A person-oriented analysis", *Journal of Educational Psychology*, 99, 4, 2007, 734.
- [12] Boiché J., Sarrazin P. G., Grouzet F. M., Pelletier L. G., Chanal J. P., "Students' motivational profiles and achievement outcomes in physical education: A self-determination perspective", *Journal of Educational Psychology*, 100, 3, 2008, 688.
- [13] Vansteenkiste M., Soenens B., Verstuyf J., Lens, W., "What is the usefulness of your schoolwork? The differential effects of intrinsic and extrinsic goal framing on optimal learning", *School Field*, 7, 2, 2009, 155-163.



- [14] Vlachopoulos S. P., Karageorghis C. I., Terry, P. C., "Motivation profiles in sport: A self-determination theory perspective", *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 71,4, 2000, 387-397.
- [15] فرجیان ف، تحلیل نیمرخ انگیزشی دانش‌آموزان در درس ریاضی براساس دیدگاه خود تعیین‌گری دسی و ریان، تبریز: دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه تبریز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، 1390.
- [16] Horwitz F. M., Heng C. T., Quazi H. A., " Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers", *Human Resource Management Journal*, 13, 4, 2003, 23-44.
- [17] قلی‌پور ر، امیری ع، مهدی‌زاده م، زمانی فر م، «شناسایی عوامل مؤثر بر ماندگاری کارکنان دانشی در شرکت پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت فرهنگ سازمانی، 2، 11، 1392، 133-161.
- [18] Barney J., " Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, 1, 1991, 99-120.
- [19] Wang Y., Zhu Z., Cong Q., "An analysis on the knowledge workers' turnover: A psychological contract perspective", *International Journal of Business and Management*, 3, 2, 2008, 62-65.
- [20] Lee T. W., Maurer S. D., "The retention of knowledge workers with the unfolding model of voluntary turnover", *Human Resource Management Review*, 7, 3, 1997, 247-275.
- [21] افجه ع، صالح غفاری ع. «عوامل مؤثر بر نگهداشت و ترک خدمت کارکنان دانش‌محور»، مجله علمی - پژوهشی راهبرد فرهنگ، ج. 21، ش. 79، 1392.
- [22] Acsente D., "Literature review: a representation of how future knowledge worker is shaping the twenty-first century workplace", *On the Horizon*, 18, 3, 2010, 279-287.
- [23] Cross R., Cummings J., "Relational and structural network correlates of performance in knowledge intensive work", *Academy of Management*, Seattle, WA. Paper Published in Proceedings, 2003.
- [24] Kidd A., *The marks are on the knowledge worker*, In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human factors in computing systems, 1994, April, 186-191.
- [25] Alvesson M., "Social indentity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies", *Journal of Management Studies*, 37, 8, 2000, 1101-1124.





- [26] Meyer J. P., Gagné M., Parfyonova N. M., *Toward an evidence-based model of engagement: What we can learn from motivation and commitment research*, 2010.
- [27] Gellatly I. R., Meyer J. P., Luchak A. A., "Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions", *Journal of Vocational Behavior*, 69, 2, 2006, 331-345.
- [28] Gagné M., Chemolli E., Forest J., Koestner R., "The temporal relations between work motivation and organizational commitment", *Psychologica Belgica*, 48, 2-3, 2008, 219-241.
- [29] Gagné M., Forest J., Vansteenkiste M., Crevier-Braud L., Van den Broeck, A., Aspel A. K., Halvari H., "The multidimensional work motivation scale: validation evidence in seven languages and nine countries", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 2, 2015, 178-196.