Research Article

Industrial and Organizational Psychology Studies

Ind Organ Psychol Stud
Spring & Summer 2026, 13(1), 60-74
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.49119.1475

Received: 25. 02. 2025
Received in revised form: 10. 07. 2025
Accepted: 09. 08. 2025

Identifying Factors Affecting Learning Motivation in Government Organizations Using the FCM Method

Mohsen Arefnezhad[1*], Rezvan Monti[2], Ahmad Gobaidi-Alvar[3], Seyedh Nasim Mousavi[4]

1. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran
2. PhD in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran
3. Department of Business Management, Khor.c., Islamic Azad University, Khorramabad, Iran
4. PhD in Human Resource Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Citation: Arefnezhad, M., Mennati, R., Gobadi Alvar, A., & Mousavi, S. N. (2026). Identifying Factors Affecting Learning Motivation in Government Organizations Using the FCM Method. (E20909). *Industrial and Organizational Psychology Studies*, *13*(1), 60-74. e20909 https://doi.org/10.22055/jiops.2025.49119.1475

Abstract

Introduction

The increasing importance of human resources and their role in organizational performance has made employee behavior a major concern for today's managers. Employee behavior presents numerous challenges related to workforce performance and productivity. Employee behavior and organizational performance are closely interconnected; effective human resource behavior drives the progress and achievement of organizational goals, while disruptions in employee behavior, if left unaddressed, can lead to organizational decline. Learning motivation among human resources is a relatively new concept in human resource management and represents a critical aspect of organizational behavior. When properly nurtured, it fosters growth and contributes to the organization's success and excellence. Therefore, the present study aimed to identify and understand the factors affecting learning motivation within government organizations.

Method

This study was applied in terms of purpose and employs both survey and exploratory approaches for data collection, adopting a deductive-inductive research philosophy. The statistical population consisted of experts, including senior managers and human resources managers from government organizations. Sample members were selected using purposive sampling based on the principle of theoretical saturation. Data collection involved interviews for the qualitative part and a questionnaire for the quantitative part. The validity and reliability of the tools were analyzed using content validity and intra-coder and inter-coder reliability for the interviews, and content validity and test-retest reliability for the questionnaire. The content analysis and coding method were used for data analysis in the qualitative part, and the fuzzy cognitive map method was used in the quantitative part.

Results

In this research, the qualitative findings included identifying the types of factors that affect learning motivation, and the quantitative findings focused on prioritizing these factors.

Discussion

* **Corresponding Author:** Mohsen Arefnezhad
Email: hamid. arefnezhad.m@lu.ac.ir

The results of the present study included two parts: quantitative and qualitative, aimed at identifying the factors affecting learning motivation. In the qualitative part, a set of factors affecting learning motivation were identified, including salary, relationships with colleagues, meaningful work, work-life balance, sense of belonging, flexibility, understanding the work environment and space, job security, professional development opportunities, advancement paths, organizational culture, leadership style, empathy and emotional understanding, providing appropriate feedback, alignment between organizational and personal goals, participatory management style, attention to employee training, gratitude, promotion and growth, and management's sense of duty toward employees. Based on analyses of the 20 identified factors, job security, advancement paths, and employee communication were identified as the most important factors affecting learning motivation.

Keywords: Learning, Learning motivation, government organizations

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقاله پژوهشی

مطالعات روان‌شناسی صنعتی و سازمانی

بهار و تابستان ۱۴۰۵، ۱۳(۲)، ۷۵-۶۱
https://doi.org/10.22055/jiops.2025.49119.1475

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۲/۰۷
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۴/۱۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۸

شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری در سازمان‌های دولتی با روش FCM

محسن عارف‌نژاد[1*]، رضوان منتی[2]، احمد قبادی‌الوار[3]، سیده نسیم موسوی[4]

۱.دانشیارگروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۲.دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
۳.استادیار گروه مدیریت بازرگانی، واحد خرم‌آباد، دانشگاه آزاد اسلامی، خرم‌آباد، ایران
۴.دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

چکیده

اهمیت روزافزون منابع انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی موجب گردیده که رفتارهای کارکنان به یکی از دغدغه‌های مهم مدیران امروزی تبدیل گردد. درواقع رفتار کارکنان سازمان را با چالش‌های متعددی در زمینه عملکرد و بهره‌وری نیروی کار مواجه ساخته است. نحوه رفتار کارکنان و عملکرد سازمان دو جز جدایی‌ناپذیر هستند. به‌طوری‌که رفتار منابع انسانی باعث پیشرفت و پیش‌بردن اهداف سازمانی می‌شود و اگر اختلالی در رفتار منابع انسانی به‌وجود بیاید و درمان نشود باعث ضعف و پسرفت‌های سازمان می‌شود. انگیزه یادگیری منابع انسانی یکی از پدیده‌های نوین در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود و از جمله رفتارهای مهم سازمانی هست که در صورت توجه رشد می‌کند و موجب پیشرفت و تعالی سازمان خواهد شد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناخت و فهم شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری در سازمان‌های دولتی صورت پذیرفت. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی و اکتشافی است و دارای فلسفه پژوهشی قیاسی استقرایی است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان مشتمل بر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند که اعضای نمونه آن با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسش‌نامه است که روایی و پایایی ابزارها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و پایایی درون کدگذار میان کدگذار برای مصاحبه و روایی محتوایی پایایی بازآزمون برای پرسش‌نامه مورد تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش برای تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و در بخش کمی از روش نقشه شناختی فازی بهره گرفته شده است. در این پژوهش یافته‌های بخش کیفی مشتمل بر شناسایی انواع عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری است و یافته‌های بخش کمی مرتبط با اولویت‌یابی این عوامل است. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کمی و کیفی و شناسایی انواع عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌های از انواع عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری شناخته شد که این عوامل عبارتند از: حقوق و دستمزد، ارتباط با همکاران، کار معنی‌دار، تعادل کار و زندگی، تعلق داشتن، انعطاف‌پذیری، شناخت محیط و فضای کار، تأمین شغلی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، مسیرهای پیشرفت، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، همدلی و درک عاطفی، ارائه بازخورد مناسب، همسویی سازمان با اهداف شخصی، سبک مدیریت مشارکتی، توجه به آموزش کارکنان، تشکر و قدردانی، ارتقا و رشد، وظیفه‌شناسی مدیریت نسبت به کارگران. براساس محاسبات صورت گرفته از میان ۲۰ عامل شناسایی شده تأمین شغلی، مسیرهای پیشرفت و ارتباط کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری شناسایی شدند.

کلیدواژگان: یادگیری، انگیزه یادگیری، سازمان‌های دولتی

* **نویسنده مسئول:** محسن عارف نژاد
رایانامه: arefnezhad.m@lu.ac.ir

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Shahid Chamran University of Ahvaz. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

مقدمه

انگیزه‌بخشی پیچیده از روان‌شناسی و رفتار انسان است که بر نحوه انتخاب افراد برای سرمایه‌گذاری زمان، میزان انرژی که برای هر کار معینی صرف می‌کنند، نحوه فکر و احساس آن‌ها در مورد کار و مدت زمانی که در این کار دوام می‌آورند تأثیر می‌گذارد. انگیزه در انتخاب تکالیف یادگیری توسط کارکنان در زمان و تلاشی که برای آن‌ها اختصاص می‌دهند، در پایداری آن‌ها در انجام تکالیف یادگیری و کنارآمدن آن‌ها با موانعی که در فرآیند یادگیری با آن‌ها مواجه می‌شوند منعکس می‌شود. متخصصان زیادی هستند که تعریف انگیزه را ارائه دادند Sardiman (2012) بیان می‌کند که انگیزه را می‌توان به‌عنوان نیروی محرکه کلی در کارکنان در نظر گرفت که منجر به فعالیت‌های یادگیری می‌شود. Hikmat (2009) می‌گوید انگیزه تمایل یا محرکی است که فرد داده می‌شود تا اراده‌ای برای عمل داشته باشد. انگیزه در تغییر فعالیت یادگیری بسیار مهم است، زیرا اگر گروه باانگیزه نسبت به کسانی که انگیزه ندارند موفق‌تر خواهند بود. علاوه بر این، Nashar (2004) بیان کرد که انگیزه یادگیری یک انگیزه درونی و بیرونی است که باعث می‌شود فرد (افراد) دست به عمل بزند یا به مقصد برسد، به‌طوری‌که انتظار می‌رود تغییراتی در رفتار او رخ دهد. Hamzah (2011) این‌گونه استدلال می‌کند که ماهیت انگیزه یادگیری تشویق درونی و بیرونی کارکنان است که در حال یادگیری تغییر رفتار هستند. انگیزه کارکنان در فرآیند یادگیری را می‌توان در رفتار آن‌ها در یادگیری داشتن انگیزه بالا برای یادگیری داشتن پشتکار در انجام کار، تاب‌آوری در برابر سختی‌ها، علاقه نشان‌دادن به انواع مشکلات، استقلال در کار و حوصله داشتن در انجام کار مشاهده کرد. انگیزه یادگیری کارکنان در آموزش مهم است. بدون انگیزه یادگیری امکان‌پذیر نیست. بنابراین در آموزش نقش انگیزه و یادگیری کارکنان مؤثر است. کارکنان به دلیل انگیزه هر کاری را انجام می‌دهند و به هدف می‌رسند. انگیزه باعث افزایش سرعت کار می‌شود و انسان برای رسیدن به هدف دست به هر کاری می‌زند. انگیزه باعث افزایش عملکرد یادگیری می‌شود، انرژی می‌دهد و یادگیرنده به تکلیف دست می‌یابد زیرا جهت‌گیری و عملکرد یادگیرنده اقزایش می‌یابد و در آموزش انگیزه بر موفقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد (Bakar, 2018). انگیزه نقش مهمی در تشویق فرد به انجام فعالانه کاری دارد. انگیزه همچنین به‌عنوان مبنایی برای مشارکت و درگیری در یک برنامه عمل می‌کند. مدیران می‌توانند یادگیری را به‌گونه‌ای سازماندهی کنند که کارکنان از طریق برنامه خلاقانه در سازمان هم‌چنان در یادگیری انگیزه به نیروی محرکه کارکنان برای انجام فعالیت‌های یادگیری برای دستیابی به اهدافشان تبدیل می‌شود. این نشان می‌دهد که انگیزه یک جنبه مهم در بهبود کیفیت یادگیری است (Muji Santoso et al., 2017). انگیزه یادگیری اساساً بخشی از انگیزه کلی است. به همین دلیل هنگام مطالعه، از انگیزه کلی واضح‌تر خواهد بود. انگیزه یک خواسته یا تمایلی است که در انسان نهفته است و می‌تواند موجب رفتار آن‌ها شود و آن را هدایت و سازماندهی کند. این به تلاش برای برآوردن نیازهای درک شده اعم از نیازهای جسمی و روحی مربوط می‌شود. در رابطه با فعالیت‌های یادگیری انگیزه یادگیری به معنای نیروی محرکه در کارکنان است که می‌تواند فعالیت‌های یادگیری را ایجاد و تضمین کند و جهت دستیابی به اهداف یادگیری مورد انتظار را فراهم کند باانگیزه یادگیری کارکنان درگیر فرآیند یادگیری مداوم هستند (Dewi Wardani et al., 2020).

اهمیت روزافزون منابع انسانی و نقش آن در عملکرد سازمانی موجب گردیده که رفتارهای کارکنان به یکی از دغدغه‌های مهم مدیران امروزی تبدیل گردد. درواقع رفتار کارکنان سازمان را با چالش‌های متعددی در زمینه عملکرد و بهره‌وری نیروی کار مواجه ساخته است (Sumarsid et al., 2020). نحوه رفتار کارکنان و عملکرد سازمان دو جز جدایی‌ناپذیر هستند. به‌طوری‌که رفتار منابع انسانی باعث پیشرفت و پیش‌بردن اهداف سازمانی می‌شود و اگر اختلالی در رفتار منابع انسانی به وجود بیاید و درمان نشود باعث ضعف و پسرفت‌های سازمان می‌شود (Novak et al., 2017). انگیزه یادگیری منابع انسانی یکی از پدیده‌های نوین در مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود و از جمله رفتارهای مهم سازمانی هست که در صورت توجه رشد می‌کند و موجب پیشرفت و تعالی سازمان خواهد شد. بسیاری از پژوهش‌ها مؤید این مطلب است که تأثیر انگیزه یادگیری بر عواملی مانند ارتباطات، اثربخشی، کارایی و عملکرد کارکنان است که در نهایت موجب بهره‌وری و یا حتی پیشرفت سازمان می‌شود. باتوجه‌به تأثیر سازمان‌ها در نحوه زندگی اجتماعی و رفاه اقتصادی مردم و مستلزم بودن رشد و توسعه کشورها به وجود سازمان‌های سالم، پویا و فعال لازم است که منابع انسانی با مهارت و توانایی بالا در اختیار سازمان‌ها باشد. سازمان‌ها نیز باید فضایی با امنیت، عاری از فشار و تنش‌های روانی را برای منابع انسانی فراهم

نمایند درصورتی‌که هر کدام از منابع انسانی دچار اختلال و مشکل شد باید با راهکارهایی که مدیریت منابع انسانی در نظر می‌گیرد شناسایی و درمان شود تا سازمان به راه خود در دستیابی به پیشرفت و اهداف سازمانی ادامه دهد. باتوجه‌به مسائل مطروح شده، نکته قابل‌توجه آن است که آنچه ضرورت این پژوهش را دوچندان می‌سازد شکاف تئوری و تجربی موضوع است که تاکنون هیچ پژوهشی در مورد این موضوع در داخل کشور صورت نگرفته است. است و در این مورد نیز در خارج کشور پژوهشی که مبادرت به شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری در سازمان‌های دولتی نموده باشد در زمان انجام پژوهش یافت نشد و در این خصوص شکاف تئوری و عملی وجود دارد. لذا پژوهش حاضر به دنبال کاهش این شکاف نظری و عملی بوده است تا با شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری به سازمان‌های دولتی کمک کند.

مبانی نظری پژوهش

انگیزه یادگیری

یادگیری فرآیندی است که طی آن رفتار(به معنای وسیع‌تر) از طریق تمرین یا آموزش تغییر می‌کند. یادگیری کسب رفتار جدید یا تقویت یا تضعیف رفتار قدیمی در نتیجه تجربه است. Henry P.Smith (1962) اصطلاح یادگیری هر تغییر در رفتار را در بر می‌گیرد. رعایت الزامات محیط؛ Gardner Myurphy (1968)یادگیری به‌عنوان کسب عادات، دانش و نگرش‌ها تعریف می‌شود. شامل روش‌های جدید انجام کارها می‌شود و در تلاش‌های افراد برای غلبه بر موانع یا سازگاری با موقعیت‌های جدید عمل می‌کند تا علایق خود را برای دستیابی به اهداف برآورد کند (Dharmarach, 2015). از سوی دیگر انگیزه یادگیری به‌عنوان یکی از مهم‌تری مؤلفه‌های یادگیری در هر محیطی، عامل مهمی است که بر نتایج یادگیری در یک محیط یادگیری ترکیبی تأثیر می‌گذارد. پیشینه پژوهش مربوط به انگیزه یادگیری نشان می‌دهد که انگیزه دارای دسته‌بندی‌های مختلف است. به‌عنوان مثال Gardner (1985) بین انگیزه یکپارچه که مبتنی بر تمایل یادگیرندگان است برای برقراری ارتباط موفق و ادغام با فرهنگ هدف است و انگیزه ابزاری که بر دلیل فایده‌گرانه و عملگرایانه برای یادگیری تأکید می‌کند. تمایز قائل می‌شود. علاوه بر این Crookes & Schmiddt (1991) خاطر نشان کردند که طبقه‌بندی انگیزه به انگیزه درونی و انگیزه بیرونی ممکن است برای یادگیری کارکنان اعمال شود. کارکنان باانگیزه درونی به‌دلایلی مانند کنجکاوی و چالش در فعالیت‌های یادگیری شرکت می‌کنند. درحالی‌که کارکنان باانگیزه بیرونی برای عوامل برانگیزاننده بیرونی مانند پاداش‌ها و موفقیت‌ها در فعالیت یادگیری شرکت می‌کنند. به همین ترتیب Deci & Ryan (2020) انگیزه درونی را به‌عنوان یک گرایش یکپارچه فعال درنظر می‌گیرند که مبتنی بر علاقه و کنجکاوی است و منجر به رضایت و شادی می‌شود درحالی‌که انگیزه بیرونی مربوط به اعمالی می‌شود که به دلایلی غیر از رضایت ذاتی انجام می‌شود و چهار زیر گروه انگیزه بیرونی در نظریه خودتعبینی (2008-2012)Deci & Ryan شامل مقررات بیرونی، مقررات درونی، مقررات شناسایی شده و مقررات یکپارچه است. انگیزه درونی و انگیزه بیرونی دوقطبی نیستند بلکه انگیزه بیرونی ممکن است درونی و مستقل باشد و رفتارهای باانگیزه بیرونی می‌توانند با ارضای نیازهای استقلال، شایستگی و ارتباط بر انگیزه درونی تأثیر بگذارند. انگیزه شامل: انگیزه خودمختار و انگیزه کنترل شده می‌شود. انگیزه خودمختار شامل انگیزه درونی و انواع انگیزه بیرونی تنظیمات شناسایی شده و تنظیمات یکپارچه است که در آن افراد ارزش یک فعالیت را تشخیص می‌دهند و آن را در احساس خود ادغام می‌کنند. انگیزه کنترل شده هم شامل مقررات بیرونی(پاداش مجازات) و هم مقررات درونی (اجتناب از شرم، انگیزه تأیید) است که در آن افراد از فشار و اضطراب رنج می‌برند (Peng & Fu, 2021). انگیزه یادگیری به تمایل نیاز، گرایش و اجبار کارکنان برای مشارکت و کسب موفقیت در فرآیند یادگیری اشاره دارد. این چیزی است که کارکنان را به مشارکت در فعالیت‌های آکادمیک وا می‌دارد. زمانی که کارها دشوار می‌شود و آن‌ها به تلاش خود ادامه می‌دهند و این میزان یادگیری آن‌ها را تعیین می‌کند. در میان نظریه‌ها و رویکردهای انگیزه کارکنان برخی از منظر روان‌شناسی به این موضوع می‌پردازند. Feng et al. (2013) دیدگاه‌های انگیزش یادگیری را مورد بحث قرار داده‌اند. مطالعه فن و فنگ اشاره کرده است که تجربیات یادگیری بر انگیزه‌های یادگیری تأثیر می‌گذارد (Feng et al., 2013). انگیزه اصلاحی است که به‌طور مکرر هم در زمینه‌های آموزشی و هم در زمینه‌های پژوهش‌های دیگر استفاده می‌شود. در زمینه‌های آموزشی، انگیزه چیزی است که مارا تحریک می‌کند تا برای یادگیری در کار اقدام کنیم (Ekiz & Kolmenov, 2016).

انواع مختلف انگیزه

انگیزه به چهار نوع طبقه‌بندی می‌شود که عبارتند از: انگیزه درونی، بیرونی، یکپارچه و ابزاری طبقه‌بندی می‌شود که در زیر به هر کدام از آن‌ها پرداخته می‌شود.

انگیزه درونی: میل به انجام یا رسیدن به چیزی است. زیرا شخص واقعاً تمایل به کاری دارد و از انجام کاری احساس رضایت یا ارزش‌آفرینی می‌کند. وقتی کارکنان به‌طور ذاتی انگیزه کار کردن دارند. برای احساس رضایت، لذت دستیابی به دانش جدید یا برخی از نتایج مثبت دیگر مطالعه می‌کند (Mohseni Takaloo & Ahmadi, 2017).

انگیزه بیرونی: به عواملی اطلاق می‌شود که می‌تواند تمایل کارکنان به‌کار را برانگیزد. این عوامل شامل امتیازات موارد تحسین یا تمایل به بهتر بودن از دیگران می‌شوند کارکنانی که انگیزه بیرونی دارند به‌طور طبیعی سعی می‌کنند از نتایج منفی جلوگیری کنند و فقط انتظار نتایج خاص یا مثبت را دارند. انگیزه بیرونی به انجام کاری اشاره دارد زیرا باعث یک نتیجه متمایز می‌شود. انگیزه بیرونی به‌طور معمول به‌عنوان شکلی کم‌رنگ و خفیف از انگیزه شناخته می‌شود که باانگیزه درونی در تضاد است. در واقع انگیزه درونی با جهت‌گیری هدف مرتبط است. بنابراین کارکنان اقدامات خود را با بهترین روش برای رسیدن به یک چیز ارزشمند انجام می‌دهند (Mohseni Takaloo & Ahmadi, 2017).

انگیزه یکپارچه: در انگیزه یکپارچه فرد دوست دارد در جامعه پذیرفته شود و با افراد دیگر رابطه اجتماعی داشته باشد. یک انگیزه یکپارچه به یادگیری زبان در کارها و پیشرفت شخصی و تقویت فرهنگی اشاره می‌کند که یادگیرنده می‌خواهد زبانی را یاد بگیرد تا با موفقیت در جامعه زبان مقصد ادغام شود. یک یادگیرنده باانگیزه یکپارچه نشان‌دهنده علاقه به یادگیری در مورد فرهنگ و مردم زبان مقصد است (Mohseni Takaloo & Ahmadi, 2017).

انگیزه ابزاری: به گفته Cook (2001) یک یادگیرنده باانگیزه ابزاری زبان دوم را می‌آموزد تا از آن به‌طور عملی استفاده کند، مانند دستیابی به شغل یا به‌دست آوردن پول، اگرچه هر دو انگیزه یکپارچه و ابزاری در یادگیری زبان ضروری هستند. انگیزه یکپارچه برای پیش‌بینی موفقیت یادگیری بر انگیزه ابزاری برتر است (Mohseni Takaloo & Ahmadi, 2017).

پیشینه پژوهش

Peng & Fu (2021) در پژوهشی به بررسی تأثیر انگیزه یادگیری دانشجویان چینی در رشته زبان انگلیسی بر نتایج یادگیری در یک محیط یادگیری ترکیبی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن هست که هم انگیزه درونی و هم انگیزه بیرونی رابطه مثبتی با نتایج یادگیری در یک محیط یادگیری ترکیبی دارند که هر دو به بهبود توانایی یادگیری زبان‌انگلیسی دانشجویان کمک می‌کنند و رشد روان‌شناختی یادگیری زبان انگلیسی را تسهیل می‌کند. علاوه بر این انگیزه درونی مهم‌تر از انگیزه بیرونی است. در انگیزه درونی، علاقه درونی به زبان انگلیسی و هدف درونی درک فرهنگ انگلیسی دو انگیزه مهم هستند. Dewi Wardani et al. (2020) در پژوهشی به بررسی انگیزه یادگیری دانشجویان مقاله مفهومی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن هست که انگیزه دارای نقش و فواید بسیار مهمی در تداوم و موفقیت یادگیری انجام شده توسط هر فرد است. این بدان معناست که هرچه انگیزه یادگیری در فرد بالاتر باشد. دستاورد و نتایج یادگیری بالاتری حاصل می‌شود. عناصری که بر انگیزه یادگیری تأثیر می‌گذارند عبارتند از آرزوها، توانایی شهروندان برای یادگیری، شرایط یادگیری با وجود آرمان‌ها، انسان جهت و هدفی خواهد داشت که قادر است. براساس آن تمام افکار و احساسات و اعمالی را که منجر به تحقق یک آرزو می‌شود، تثبیت کند. توانایی‌های دانشجو، توانایی‌های فکری آکادمیک است که شهروندان یادگیرنده دارند و از آن‌ها برای پردازش و پردازش اطلاعات به‌دست آمده به دانش استفاده می‌کنند. Babyuk et al. (2019)

در پژوهشی به بررسی انگیزه یادگیری دانشجویان سال اول دانشگاه فنی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن هست که دانش‌آموزان انگیزه‌های واقعی یادگیری (استفاده از دانش کسب شده در زندگی، ادامه آموزش موفق در دوره‌های بعدی کسب نمره خوب، کسب دانش عمیق و رضایت فکری) را ترجیح می‌دهند. نویسندگان روش‌ها و تکنیک‌های انگیزشی را بررسی کردند. انگیزه ابزاری است که از آن برای بهبود فرآیند یادگیری استفاده می‌شود.

Cook & Artino (2016) پژوهشی تحت عنوان انگیزه یادگیری: مروری بر نظریه‌ها انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که ارضای نیازهای اساسی روانی، اجتماعی، خودمختاری، شایستگی و ارتباط باعث ارتقای انگیزه یادگیری می‌شود. Bakar (2014) در پژوهشی به بررسی تأثیر انگیزه یادگیری و شایستگی‌های مولد دانش‌آموزان در بیرستان‌های حرفه‌ای سوماترای غربی پرداختند. نتایج حاصل از پژوهش حاکی از آن هست که انگیزه یادگیری دانش‌آموزان هنرستان فنی حرفه‌ای در دسته خوب قرار دارد. شایستگی مولد دانش‌آموزان دردسته خوب قرار دارد. تأثیر مثبت و معناداری برانگیزه یادگیری و روی شایستگی‌های تولیدی دانش‌آموزان دبیرستان حرفه‌ای سوماترا غربی به میزان ۱۱.۵ درصد بود و این بدان معناست که سیاست جدید آموزش حرفه‌ای باید توسط دولت محلی برای فرآیند یادگیری در بهبود شایستگی‌های تولیدی دانش‌آموزان فنی حرفه‌ای در منطقه سوماترا غربی اتخاذ شود.

روش

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری

پژوهش حاضر از لحاظ روش آمیخته و برمبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است و همچنین از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. این پژوهش از حیث هدف کاربردی و از حیث شیوه گردآوری اطلاعات، اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی هستند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که باتوجه‌به اینکه موضوع پژوهش، جنبه‌های تاریک سازمانی است، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم پژوهش آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخ‌گویی به سؤالات مصاحبه و پرسش‌نامه را دارا باشند. به همین دلیل، بااستفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل اشباع نظری ۲۰ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند که درجدول (۱) زیر ارائه‌شده است.

Table 1. Demographic characteristics of the sample

Mangers	Educational Qualification	Work History	Gender
Communicatios Officer	Bachelor	5	Woman
Human Resources Officer	Msc	5	Woman
Organization Development Manger	Bachelor	6	Woman
Organization Development Manger	Msc	6	Woman
Pubic Relations Manger	Msc	14	man
Employment Officer	Msc	12	man
Archive Manger	Bachelor	7	man
Ceo	Phd	15	man
Poyrol Manger	Msc	11	man
Postgraduate Eduction Manger	Msc	15	man
Project Manger	Msc	7	man
Human Resources Manger	Msc	16	man
Edduaction Officer	Bachelor	5	man
Marketing Manger	Msc	13	man
Information Technolgy Manger	Phd	17	man
Information Technolgy Manger	Msc	6	man
labor Relations Manger	Bachelor	8	man
Executive Vice Prseident	phd	17	man
Financial manager	Phd	12	man
Executive Vice Prseiden	Msc	12	man

ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی‌سنجی درون کدگذار و میان کدگذار انجام شد. لازم به توضیح است از آن‌جا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی و سپس مطالعه کمی انجام شود. در بخش کیفی، داده‌های کیفی که بلااستفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان جمع‌آوری شدند، توسط نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای و روش تحلیل محتوا و کدگذاری تحلیل شدند. سپس در بخش کمی، باتوجه به این‌که ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه است، داده‌ها در قالب پرسش‌نامه مقایسه زوجی، در اختیار همان نمونه قبلی قرار گرفت و داده‌های به‌دست آمده، با استفاده از مراحل روش نقشه شناخت فازی تحلیل شدند. روایی و پایایی پرسش‌نامه بلااستفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. روش نقشه شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری: در مرحله اول عوامل مؤثر عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری با استفاده از روش تحلیل محتوا استخراج شدند.

مرحله دوم: تدوین و توزیع پرسش‌نامه: در مرحله دوم پس از طراحی پرسش‌نامه‌ای مبنی بر ماتریس مقایسات زوجی، پاسخ‌دهندگان براساس طیف ۵تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌ها، مقیاس دادند.

مرحله سوم: تبدیل عبارات کلامی استخراج شده به اعداد فازی و تشکیل ماتریس تصمیم فازی: باتوجه‌به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسش‌نامه عبارات کلامی بودند، برای فهم ساده‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵تایی لیکرت (جدول۲)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

Table 2. Triangular fuzzy numbers of the 5-point Likert scale

Very Little	low	Middle	A Lot	Too Much	Verber Variables
(0،0 ،0.25)	(0،0.25 ،0.5)	(0.25،0.5 ،0.75)	(0.5،0.75 ،1)	(0.75،1 ،1)	Tringular Fuzzy Namber

مرحله چهارم: انجام فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی و تشکیل ماتریس تصمیم دیفازی: در مرحله چهارم به‌منظور تجزیه و تحلیل بهتر، اعداد فازی مثلثی به اعدادی قطعی تبدیل شدند و پس از آن با استفاده از روش میانگین فازی و روابط (۱) و (۲)، عملیات دیفازی صورت گرفت و ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل شد.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^{n}\left(a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)}\right)}{n} \qquad (۱)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \qquad (۲)$$

مرحله پنجم: مشخص کردن توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص‌محوری هرکدام از مؤلفه‌ها: پس از انجام دیفازی و به‌دست آمدن ماتریس فازی‌زدایی شده، توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری، و در نهایت شاخص‌محوری برای هر کدام از عوامل با استفاده از فرمول‌های (۳)، (۴) و (۵) محاسبه شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^{n} W_{ik} \qquad (۳)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^{n} W_{ki} \qquad (۴)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \qquad (۵)$$

مرحله ششم: تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط علی: پس از مشخص‌شدن توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری و همچنین شاخص‌محوری، هرکدام از عوامل تحلیل شدند و درنهایت شاخص برتری مشخص شد. در نهایت با انتقال داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های بخش کیفی

در اولین گام، به منظور شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری، مصاحبه‌ای با خبرگان صورت گرفت. پروتکل مصاحبه در جدول (۳) آورده شده است.

Table No. 3. Interview protocol

Questions	Row
What is your analysis of the concept of learning motivation?	1
What factors do you think play a role in shaping learning motivation?	2
In your opinion, what factors can motivate learning?	3
What consequences will the formation of the concept of learning motivation have?	4
What strategies do you suggest to increase learning motivation?	5

پس از این‌که مصاحبه با ۲۰ نفر انجام شد، متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار مکس‌کیودی‌ای منتقل شد و فرایند تحلیل و کدگذاری داده-های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه مصاحبه‌ها و استخراج کدها، درنهایت باتوجه به فرآیند کدگذاری، ۲۰ کد انتخابی که مشتمل بر عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری بودند، شناسایی شدند که در جدول (۴) زیر ارائه شده است.

Table 4. Factors affecting learning motivation

Consequences	Codes	Influencing factors	Codes
Organizational culture	w11	Salary and wages	w1
Leadership style	W12	Communication with colleagues	w2
Empathy and emotional understanding	W13	Meaningful work	w3
Provide appropriate feedback	W14	Work-life balance	w4
Alignment of the organization with personal goals	W15	Belonging	w5
Participatory management style	W16	Flexibility	w6
Paying attention to employee training	W17	Understanding the environment and work space	w7
Thanks and appreciation	W18	Job security	w8
Promotion and growth	W19	Professional development opportunities	w9
Management's responsibility towards workers	W20	Paths Of Progress	w10

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسش‌نامه پژوهش براساس یافته‌های کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، به‌منظور این‌که عبارات کلامی قابل تحلیل باشند، با استفاده از اعداد مثلثی فازی متناظر با طیف ۵تایی لیکرت، عبارات کلامی به اعداد فازی تبدیل شدند و ماتریس تصمیم فازی تشکیل شد. سپس باتوجه‌به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل هستند، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، تحلیل شدند و فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، دو ماتریس [۲۰×۲۰]، مربوط به عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری، که همان ماتریس روابط است، تشکیل شد (جدول ۵ و ۴). سطر و ستون‌های این ماتریس دربرگیرنده‌ی عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری جدول (۵)

هستند. به دلیل این‌که ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و درنظر گرفته نمی‌شوند.

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از این‌که ماتریس روابط ترسیم شد هرکدام از شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌ها محاسبه شد.

Table 5. Fuzzy relationship matrix

	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20
w1	0	0/75	0/35	0/65	0/5	0/72	0/60	0/93	0/65	0/84	0/72	0/67	0/53	0/67	0/94	0/68	0/74	0/5	0/70	0/55
w2	0/60	0	0/77	0/84	0/76	0/46	0/57	0/6	0/56	0/65	0/61	0/725	0/69	0/75	0/63	0/56	0/68	0/46	0/69	0/67
w3	0/73	0/59	0	0/84	0/68	0/37	0/68	0/67	0/69	0/48	0/64	0/39	0/75	0/51	0/58	0/62	0/57	0/79	0/51	0/62
w4	0/61	0/56	0/54	0	0/47	0/68	0/34	0/48	0/59	0/60	0/53	0/68	0/27	0/76	0/48	0/30	0/70	0/58	0/69	0/59
w5	0/62	0/51	0/65	0/55	0	0/42	0/69	0/6375	0/74	0/6	0/52	0/60	0/22	0/49	0/72	0/47	0/67	0/50	0/74	0/45
w6	0/58	0/54	0/48	0/60	0/61	0	0/34	0/58	0/41	0/41	0/53	0/57	0/73	0/65	0/18	0/77	0/51	0/43	0/27	0/71
w7	0/7	0/30	0/64	0/84	0/70	0/74	0	0/68	0/38	0/53	0/65	0/28	0/38	0/93	0/87	0/93	0/84	0/47	0/77	0/59
w8	0/45	0/75	0/67	0/64	0/35	0/84	0/75	0	0/78	0/77	0/82	0/82	0/74	0/50	0/27	0/53	0/45	0/71	0/46	0/69
w9	0/64	0/49	0/4	0/79	0/72	0/68	0/79	0/67	0	0/62	0/78	0/36	0/67	0/84	0/43	0/61	0/48	0/45	0/67	0/25
w10	0/23	0/55	0/60	0/74	0/85	0/81	0/7	0/706	0/73	0	0/77	0/44	0/781	0/70	0/80	0/66	0/89	0/68	0/81	0/66
w11	0/75	0/84	0/81	0/76	0/60	0/40	0/69	0/61	0/66	0/63	0	0/45	0/84	0/61	0/72	0/47	0/37	0/66	0/63	0/68
w12	0/79	0/69	0/67	0/41	0/63	0/78	0/71	0/65	0/77	0/72	0/55	0	0/68	0/64	0/65	0/43	0/58	0/40	0/72	0/75
w13	0/84	0/74	0/69	0/71	0/73	0/60	0/87	0/84	0/65	0/40	0/60	0/67	0	0/77	0/66	0/84	0/67	0/72	0/7	0/69
w14	0/47	0/87	0/71	0/43	0/62	0/49	0/78	0/71	0/43	0/78	0/58	0/41	0/46	0	0/80	0/75	0/62	0/72	0/76	0/58
w15	0/63	0/84	0/62	0/65	0/52	0/52	0/79	0/55	0/6	0/56	0/73	0/66	0/79	0/64	0	0/69	0/77	0/39	0/775	0/67
w16	0/75	0/84	0/55	0/21	0/84	0/34	0/61	0/70	0/65	0/83	0/33	0/65	0/51	0/75	0/44	0	0/58	0/39	0/55	0/60
w17	0/762	0/753	0/74	0/80	0/67	0/60	0/23	0/81	0/45	0/67	0/71	0/58	0/93	0/49	0/56	0/33	0	0/75	0/80	0/77
w18	0/743	0/46	0/84	0/65	0/74	0/42	0/54	0/74	0/63	0/70	0/91	0/53	0/56	0/4	0/68	0/62	0/65	0	0/64	0/73
w19	0/33	0/56	0/65	0/50	0/46	0/21	0/59	0/5	0/25	0/43	0/71	0/25	0/35	0/25	0/54	0/24	0/27	0/58	0	0/26
	w1	w2	w3	w4	w5	w6	w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20

ظرفیت تأثیرپذیری

مجموع عناصر ستونی مربوط به هرگره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده ظرفیت تأثیرپذیری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری تأمین شغلی دارای بیشترین ظرفیت تأثیرپذیری است.

توان تأثیرگذاری

مجموع عناصر افقی مربوط به هرگره در ماتریس روابط، نشان‌دهنده توان تأثیرگذاری است. یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان عوامل مؤثر بر یادگیری انگیزه، همدلی و درک عاطفی بیشترین توان تأثیرگذاری هستند.

شاخص مرکزی

مجموع دو عامل ظرفیت تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد درواقع یا ظرفیت

تأثیرپذیری و یا توان تأثیرگذاری بالاتری داشته که در نتیجه به‌عنوان مهم‌ترین عامل مؤثر و یا مهم‌ترین پیامد، شناسایی می‌شود. در این‌جا از میان عوامل مؤثر بر یادگیری انگیزه، تأمین شغلی که دارای بیشترین توان تأثیرگذاری است، مهم‌ترین عامل مؤثر بر یادگیری انگیزه است. در جدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص‌محوری، نشان داده شده است.

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه متغیرها به‌صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول (۶) زیر است.

دارای بیشترین تأثیرپذیری و در نهایت بیشترین درجه مرکزیت است، به‌عنوان مهم‌ترین شاخص‌محوری از میان عوامل مؤثر بر یادگیری انگیزه مشخص شده است. پس از این‌که شاخص‌ها محاسبه شدند، داده‌ها به نرم‌افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.

Table (6).Indegree, Outdegree, Centrality

Centrality	Outdegree	Indegree	Factors
24.44	12.88	11.56	Salary and wages
24.87	12.35	12.51	Communication with colleagues
24.05	11.79	12.26	Meaningful work
22.96	10.52	12.44	Work-life balance
23.25	10.87	12.38	Belonging
20.90	9.97	10.93	Flexibility
24.33	12.30	12.02	Understanding the environment and work space
25.01	12.08	12.93	Job security
22.3	11.43	10.86	Professional development opportunities
24.90	13.18	11.72	Paths of progress
24.58	12.28	12.30	Organizational culture
22.58	12.32	10.25	Leadership style
24.76	13.47	11.29	Empathy and emotional understanding
23.91	12.05	11.89	Provide appropriate feedback
23.84	12.46	11.37	Alignment of the organization with personal goals
22.13	11.22	10.90	Participatory management style
23.89	12.50	11.38	Paying attention to employee training
23.42	12.25	11.16	Thanks and appreciation
20.75	8.03	12.72	Promotion and growth
22.09	10.5	11.59	Management's sense of duty towards workers

همان‌طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزه یادگیری است براساس شکل فوق، بزرگی دایره‌ها نشان‌دهنده اهمیت عوامل است. لذا هرچقدر از اهمیت متغیرها کاسته می‌شود، دایره‌ها نیز کوچک‌تر می‌شوند. درواقع، می‌توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره‌ها مشخص شده‌اند. به این صورت که عوامل مهم‌تر با دایره‌های بزرگ‌تر و عوامل بی‌اهمیت‌تر با دایره‌های کوچک‌تر نشان داده شده‌اند. همان‌طور که در نمودار فوق نشان داده شده است، از میان عوامل مؤثر شکل‌گیری انگیزه یادگیری، تأمین شغلی که با دایره بزرگ‌تر نشان داده شده است، به‌عنوان شاخص‌محوری انتخاب شده است و به ترتیب بقیه مؤلفه‌ها به ترتیب اهمیت با استفاده از دایره‌های کوچک‌تر مشخص شده‌اند.

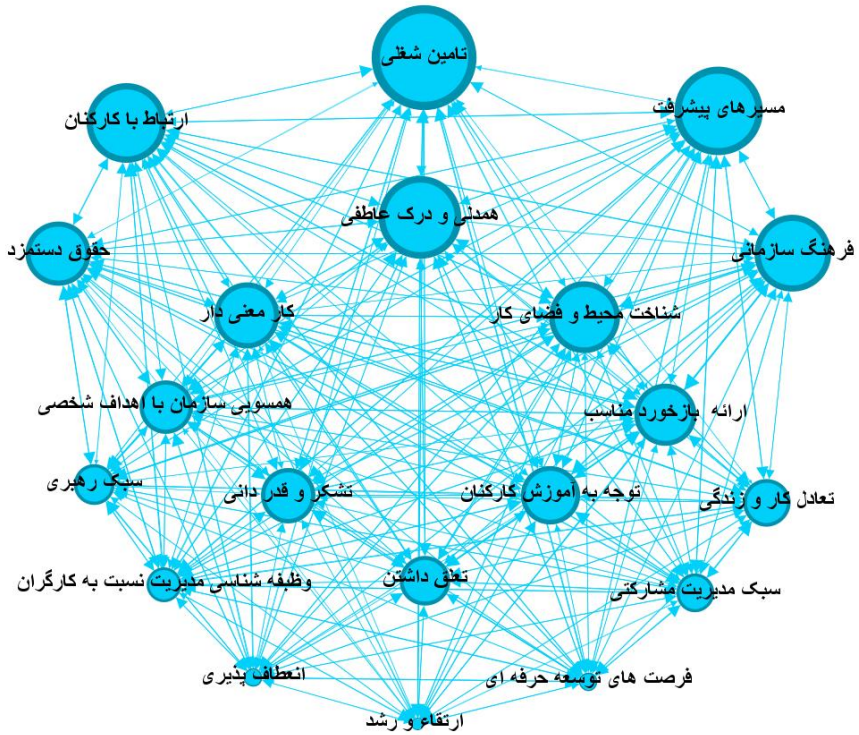


Figure (1). Factors affecting learning motivation

بحث و نتیجه‌گیری

انگیزه دلیلی است که تمام اعمال ما را هدایت می‌کند. یک فرد انتظار دارد که اگر رفتار خاصی داشته باشد یا وظایف خاصی را انجام دهد، به نتیجه دلخواه خود برسد. در محل کار، این نتیجه، تا زمانی که مثبت باشد، محرکی است که می‌تواند بر انجام و نحوه انجام وظایفی که به کارکنان داده می شود، تأثیر بگذارد. کلید دستیابی به بهترین نتایج ممکن در توانایی شناسایی عواملی است که هر فردی را در یک نیروی کار هدایت می کند. این بسیار مهم است که کارمندان جدا از این که نتیجه نهایی ارزشمند است، باور داشته باشند که قادر به انجام وظیفه‌ای هستند که از آن‌ها انتظار می‌رود. اگر اهداف از منظر آن ها دست نیافتنی به نظر می‌رسد، بعید است که آن‌ها انگیزه داشته باشند که در عوض منجر به عملکرد پایین‌تر می‌شود. به همین دلیل است که توانایی شناسایی عوامل اصلی که یک کارمند را هدایت می کنند اولین و مهم‌ترین گام در راه افزایش عملکرد است. پژوهش حاضر با هدف نقشه شناخت فازی شناسایی عوامل موثر بر انگیزه یادگیری صورت پذیرفت. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش کمی و کیفی و شناسایی انواع عوامل موثر بر انگیزه یادگیری است. در بخش کیفی پژوهش مجموعه‌های از انواع عوامل موثر بر انگیزه یادگیری شناخته شد که این عوامل عبارتند از: حقوق و دستمزد، ارتباط با همکاران، کار معنی‌دار، تعادل کار و زندگی، تعلق داشتن، انعطاف‌پذیری، شناخت محیط و فضای کار، تامین شغلی، فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، مسیرهای پیشرفت، فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، همدلی و درک عاطفی، ارائه بازخورد مناسب، همسویی سازمان با اهداف شخصی، سبک مدیریت مشارکتی، توجه به آموزش کارکنان، تشکر و قدردانی، ارتقا و رشد، وظیفه‌شناسی مدیریت نسبت به کارگران. براساس محاسبات صورت گرفته از میان ۲۰ عامل شناسایی شده تامین شغلی، مسیرهای پیشرفت و ارتباط کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل موثر بر انگیزه یادگیری شناسایی شدند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق نتایج پژوهش با پژوهش‌های مشابه باید عنوان نمود که یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش(2021) .Ismaili & et al هم‌خوانی دارد. وجه اشتراک هردو پژوهش در نقش ارتباطات با همکاران بر انگیزه یادگیری است. آن‌ها دریافتند ارتباطات را می‌توان عنصر الزام‌آور توفیق در تمام سیستم‌ها و زیر سیستم‌های اجتماعی تلقی نمود. مدیران نیز دریافته‌اند که ارتباط موثربا منابع انسانی ودرک انگیزه‌های ارتباطی در توفیق آنان برای دست‌یابی به اهداف سازمان عامل موثری است. بخش مهمی از روابط در سازمان مربوط به ارتباط بین مدیران و کارمندان می‌باشد. بر این اساس مدیران سطوح

مختلف، مسئول ایجاد ارتباطات صحیح در سازمان هستند؛ بنابراین باید از کم و کیف فرآیند ارتباطی آگاه باشند و نحوه برقراری ارتباطات موثر را بدانند. یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج پژوهش Erfani (2017) دارای هماهنگی است. وجه شباهت هردو پژوهش در نقش مسیرهای پیشرفت در انگیزه یادگیری است. آن‌ها دریافتند کارکنان اگر احساس کنند که مهم هستند نه تنها در سازمان بلکه در زندگی هم موفق عمل خواهند کرد. انزوای کارکنان و مشارکت ندادن آنان در پیشبرد اهداف سازمان می تواند یک فاجعه برای سازمان باشد. مطالعات نشان می‌دهد که ترفیعی که بر مبنای ملاحضاتی غیر از توانایی و لیاقت است اغلب به نتایجی نادرست منجر می شود. همچنین Banerjee et al. (2019) نیز در پژوهش خود بیان کردند که توجه به آموزش کارکنان سبب افزایش انگیزه یادگیری می‌شود. هدف از آموزش آن است که با افزودن به دانش شغلی فرد یا با آموزش مهارت‌ها و تخصص‌های به خصوص رفتار و نگرش او در جهت مطلوب یعنی نیل به اهداف سازمانی تفسیر کند. برای نیل به اهداف هر سازمانی باید کادری از نیروی لایق و کار آمد در اختیار داشته باشد. از این‌رو لازم افرادی که به استخدام سازمان در می آیند علاوه بر برخورداری از آموزش رسمی و همگانی، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای نیز دست یابند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام کار شایسته وظایف محوله به‌دست آورند. آموزش خواست افراد تازه وارد نیست بلکه برای کارکنان با سابقه و با تجربه نیز باید بنا به ضرورت دوره‌هایی ترغیب در خصوص محدویت‌های پژوهش حاضر باید عنوان کرد که از جمله مهم‌ترین محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به جدید بودن آن و عدم انجام مطالعاتی در این مورد در کشور اشاره نمود که محققان در این زمینه با محدودیت‌های پژوهشی روبه‌رو بودند. همچنین با توجه به هدف و نوع پژوهش باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت.

پیشنهادات

براساس نتایج پژوهش، انعطاف‌پذیری از عوامل موثر بر انگیزه یادگیری است. لذا در این خصوص به رهبران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود از برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیراستفاده کنند. برنامه‌های مزایای انعطاف‌پذیر به این شکل است که کارکنان این فرصت را داشته باشند که از میان مزایای موجود آن‌چه را که تمایل دارند، انتخاب نمایند. هدف این برنامه‌ها این است که به تمامی کارکنان فرصت داده شود باتوجه به نیازها و شرایطی که در آن قرار دارند، بتوانند از میان مزایای موجود که سازمان ارائه می‌کند، مجموعه‌ای که تمایل دارند را انتخاب کنند و از آن‌ها بهره‌مند شوند. باید در این زمینه توجه داشته باشید که این مزایا به‌صورتی تعیین شوند که کارکنان بتوانند نیازهای خود را به بهترین شکل ممکن تأمین کنند.

با توجه به یافته‌های پژوهش توجه به آموزش کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل موثر بر انگیزه یادگیری سازمانی شناسایی شده است. در این راستا به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود امکان آموزش کارکنان خود را فراهم نمایند. افراد دارای دانش و تجربه به‌شکل ارزنده‌ای مشارکت می‌کنند؛ و علاقه به یادگیری مستمر دارند به همین دلیل، سازمان‌هایی که کارکنان‌شان را آموزش می‌دهند، از ایده‌های پیشنهادی آن‌ها بهره‌مند می‌شوند.

براساس نتایج پژوهش، همدلی و درک عاطفی از عوامل موثر بر انگیزه یادگیری است. در این خصوص به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود از طریق تعادل در همدلی میزان درک عاطفی را افزایش دهند. آن‌ها برای این که بتوانند مهارت خود را در همدلی بالا ببرند، باید در عکس‌العمل نشان دادن تعادل برقرار کنند. نه آن‌قدر عکس‌العمل نشان دهند که به مشکل فرد افزوده شود و نه آن‌قدر بی‌اهمیت باشند که احساس کند او را درک نمی‌کنند. برای ایجاد تعادل باید واکنش منطقی نشان دهند. فکر کنند که این موضوع برای طرف مقابل چه قدر اهمیت دارد و سپس متناسب با آن برخورد کنند.

براساس نتایج پژوهش، سبک رهبری از عوامل موثر بر انگیزه یادگیری است در این راستا پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی از سبک‌های رهبری منایب استفاده کنند. سبک‌های رهبری مناسب، کارکنان را تشویق می‌کند تا اهداف و اهدافی را در موقعیت‌های خود توسعه دهند، در راستای آن اهداف تلاش کنند و به کارکنان کمک کنند تا این انگیزه را در طول مدت زمان خود در سازمان حفظ کنند. برای مؤثر بودن، رهبران باید بهترین سبک‌های رهبری را برای هر نوع کارمند تعیین کنند، زیرا همه کارکنان به همه سبک‌های رهبری پاسخ نمی دهند.

همچنین پیشنهاد می‌شود از طریق ایجاد محیط کاری پویا و شاداب، ارائه بازخورد به کارکنان، تقویت انعطاف و چابکی سازمانی، استقرار نظام ارزشیابی صریح و بدون ابهام و بازطراحی مستمر مشاغل و متناسب‌سازی حجم کار کارکنان، به ایجاد تغییرات ساختاری در جهت مدیریت انگیزه یادگیری اقدام شود.

براساس نتایج پژوهش، فرصت توسعه حرفه‌ای از عوامل موثر بر انگیزه یادگیری است. زمانی که فرصت‌های کافی برای رشد و پیشرفت حرفه‌ای وجود دارد، کارکنان اغلب در کار احساس انگیزش کارکنان بیشتری می‌کنند. لدا پینشهاد می‌شود مدیران سازمان‌های دولتی با دادن فرصت به کارکنان برای افزایش مهارتها و کارآمدتر شدن در موقعیت های خود، حس موفقیت و غرور را القا کنند که به‌عنوان یک انگیزه قوی برای کارکنان عمل می کند. به‌علاوه، ارائه فرصتی به کارمندان برای تقویت مهارت‌های خود می‌تواند در نهایت بر موفقیت کلی سازمان تأثیر بگذارد و آن را به یک موقعیت برد-برد برای همه درگیرها تبدیل کند.

تشکر و قدردانی

تشکر و قدردانی از اساتید و خبرگانی که در این مسیر به ما یاری رساندند.

حمایت مالی

این پژوهش تحت هیچ حمایتی مالی نیست.

مشارکت نویسندگان

تمامی نویسندگان در پژوهش حاضر همکاری نموده‌اند.

تعارض منافع

تعارض منافعی وجود ندارد.

ملاحظات اخلاقی

این مقاله با اخذ مجوز از سازمان‌های دولتی در شهر خرم‌آباد انجام شده است. درراستای رعایت اصول اخلاقی، جمع‌آوری اطلاعات پس ازکسب رضایت آگاهانه از خبرگان صورت گرفت. همچنین به خبرگان اطمینان داده شده است که اطلاعات شخصی آنان محرمانه باقی خواهد ماند و نتایج پژوهش بدون ذکر نام و مشخصات هویتی ارائه می‌شود.

References

Babyuk, *G. F*, Aksyonova, *N. A* & Chebykina, *Yu. B(2019).* Learning motivation of first-year students of a technical university, *SHS Web of Conferencem*,69, 00010. https://doi.org/10.1051/shsconf/20196900010

Bakar,R(2014). the effect of learning motivation on student's productive competencies in vocational high school, *west sumatr, international journal of asian social science*, 4(6):PP. 722-732. https://www.researchgate.net

Brophy, J. L. & Good, T. E. (1990). Educational psychology: A realistic approach. 4th edn: WhitePlains, *NY: Longman*. https://books.google.com

Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2019). Influence of organizational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606–617.DOI: https://doi.org/10.1007/s12144-016-9449-8

Crookes, G., & Schmidt, R. W. (1991). Motivation: Reopening the research agenda. *Language Learning*,41(4), PP.469–512. https://doi.org/10.1111/j.1467-770.1991.tb00690.

Cook, D. A., & Artino, Jr, A. R. (2016). Motivation to learn: an overview of contemporary theories. Medical education, Medical Education Published by John Wiley & Sons Ltd and The Association for the Study of Medical Education;*Medical Education*, 50(10), 997-1014. https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation,development, and health. Canadian Psychology / Psychologie canadienne, 49(3), PP.182–185. https://doi.org/10.1037/a0012801.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012). Self-determination theory. In P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski,& E. T. Higgins (Eds.), Handbook of theories of social psychology, *Sage PublicationsLtd*. PP. 416–437. https://doi.org/10.4135/9781446249215.n21.

Dewi Wardani,A., Gunawan,I., Kusumaningrum,D,E,Noor Benty, D,D, Sumarsono,R,B, Nurabadi,A & Handayani,L(2020). Student Learning Motivation: A Conceptual Paper, Advances in Social Science, Education and Humanities Research, *Proceedings of the 2nd Early Childhood and Primary Childhood Education*, 487PP.275-278. https://doi.org/10.2991/assehr.k.201112.049

Dharmaraj,W.(2015). learning and teaching b.ed. i year, bharathidasan universitytiruchirappalli. 620 024, centre for distance education. https://www.bdu.ac.in/

Deepalakshmi, N., Tiwari, D., Baruah, R., Seth,A., & Raman Bisht,R.(2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective, *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), PP.5941-5948 Doi: 10.53555/kuey.v30i4.2323

Ekiz,S& ., Kulmetov,Z.(2016). The Factors Affecting Learners' Motivation in English Language Education, *Journal of Foreign Language Education and Technology*, 1(1),PP.18-38. https://www.researchgate.net

Erfani,N.(2017). The Intermediary Role of Learning Motivation in Predicting Academic Achievement Based on the *Students' Cognitive and Metacognitive Strategies*, 14,26,PP.167-198.(In Persain). doi.10.22111/jeps.2017.3247.

Feng,H,Y, Fan, J., J., & Zhen Yang, H.(2013). the relationship of learning motivation and achievementin efl: gender as an intermediated variable, *educational research internationa*,PP.50-58. http://erint.savap.org.pk

Gardner, R. C. (1985). Social psychology and second language learning: The role of attitude and motivation. *Edward Arnold Ltd*. https://doi.org/10.1111/j.1467-1770.1988.tb00404.x

Hamzah, (2011). Teori motivasi dan pengukurannya. Jakarta: *Bumi Aksara*. https://books.google.com

Hikmat, (2009). Manajemen pendidikan. Bandung: *Pustaka Setia*. https://katalog-perpustakaan.dinus.ac.id

Ismaili, A., A., Hosseini Daroun kolaei, S., Z., & Goran Orimi, A., (2021). Flipped Learning Process in Mazandaran University of Medical Sciences: A Grounded Theory Study,*Qualitative Researgh*,31,199,144-155. (In Persian). https://jpe.mazums.ac.ir

Mohseni Takaloo, N & Ahmadi,M,R(2017). The Effect of Learners' Motivation on Their Reading Comprehension Skill: A Literature Review, IJREE, 2(3):PP. 10-21. https://doi.org/10.18869/acadpub.ijree.2.3.10

Muji Santoso, G, Amin,M, Sumitro,S, B & Lukiati, B(2017). Learning Motivation of Students During theImplementation of Lecturing Based in SilicoApproach, *nternational Journal of Research & Review* ,6,.4;: 9,PP.6-9. https://repository.unpkediri.ac.id

Nashar, H.,(2004). Peranan motivasi dan kemampuan awal. Jakarta: *Delia Press*. https://repository.unja.ac.id

Peng,R & Fu,R(2021). The effect of Chinese EFL students' learning motivation on learning outcomes within a blended learning environment, *Australasian Journal of Educational Technology*, 37(6),PP.61-74. https://doi.org/10.14742/ajet.6235

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theoryperspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, Article 101860. https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.10186

Sardiman, A.M., (2012). Interaksi dan motivasi belajar mengajar. Jakarta: *Rajawali Pers*. https://books.google.com

Sumarsid, Wardhani, T, E & Aripin(2020). Human Resource Management for Increasing Employees'Satisfaction and Enhancing Competitive Strengths, *nternational Journal of Economics and Business Administration*, Vol, VIII, Issue 3, PP.543-553. https://ideas.repec.org/