

طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم‌محور

حمید آروند^۱

میکائیل زارعی^۲

پذیرش نهایی: ۱۳۹۸/۰۳/۱۲

دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۰۹/۲۷

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی انگیزش کارکنان متناسب با ماهیت یگانهای واکنش سریع، که تیم‌محور هستند انجام شده است. طرح پژوهش، کیفی، و راهبرد یا رویکرد پژوهش بر روش نظریه داده بنیاد مبتنی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از دو روش مصاحبه عمیق و بررسی متون و اسناد کتابخانه‌ای استفاده شده است. برای مصاحبه از بین جامعه آماری، که شامل فرماندهان ارشد، نخبگان و مسئولان نظامی و نخبگان علمی بودند با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند ۱۲ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده در پژوهش انتخاب شدند. برای ثبت داده‌ها از یادداشت‌برداری به شیوه‌ای نیمه‌ساختار یافته استفاده شده است، تحلیل داده‌ها هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام گرفته و برای تحلیل کیفی و عمیق داده‌ها از مراحل غیرنظام‌مند داده بنیاد شامل شناسه‌گذاری باز، شناسه‌گذاری انتخابی و شناسه‌گذاری نظری استفاده شده است. نتایج حاکی از مقوله اصلی "تربیت رزمندگان پرشور و فعال" شامل دو گام اساسی معماری ذهن و روح و ایجاد محیط انگیزش ذاتی است و چهار مقوله مرتبط نیز، علی (مأموریت) و مداخله‌گر (عوامل فردی و درک تهدیدات محیطی) و بستر حاکم (پشتوانه فرهنگی) است. در نهایت نیز پیشنهاد شد نتایج و یافته‌های تحقیق در تحقیق کمی با رویکرد آزمایشی به‌عنوان طرح پژوهش سازمانی مورد سنجش قرار گیرد.

کلید واژه‌ها: نظریه داده بنیاد، انگیزش، بازیکاری، تیم‌محور، واکنش سریع

مقدمه

زندگی، اقیانوس موجی است که موجودات زنده و در رأس آنها انسان با امواج آن دست و پنجه نرم می‌کنند؛ این امواج را رام می‌کنند؛ به ساحل نجات می‌رسند و یا در اعماق آن فرو می‌روند، رویارویی انسان با زندگی و چگونگی تلاش او را رفتار می‌گوییم که وقتی در چارچوب سازمان خاصی محدود می‌شود، رفتار سازمانی نامیده می‌شود. واحد رفتار ما؛ چه در سازمان و چه در جامعه «فعالیت» است و هم چنانکه هر پدیده‌ای را علتی است، فعالیت و در سطح وسیعتر «رفتار»^۱ نیز علتی دارد.

هر کسی برای انجام دادن یا انجام ندادن کاری به انگیزه نیاز دارد. این انگیزه گاه در خودآگاه فرد، و گاه در ناخودآگاه او ریشه دارد. بخشی از تلاشهای علوم انسانی در جهت شناخت این انگیزه‌ها در حوزه‌های فردی و اجتماعی و ایجاد تغییراتی برای بهبود کیفیت زندگی بشر بر این اساس بوده است.

نظریه‌های انگیزشی کلاسیک، انگیزه کار را به تأمین نیازهای مالی فرو کاست و این خود به یکی از عوامل افزایش افسردگی در جوامع بدل شد. نیاز به درگیر کردن دیگر انگیزه‌های انسانی در کار به ظهور و بروز مکاتب مختلف مدیریت انجامید. از زمانی که نظریه پردازان کلاسیک به انسان به‌عنوان موجودی اقتصادی نگرستند، نظریات متعددی در دیدگاه‌های مختلف ارائه، و به آزمون گذاشته شد. هر چند موفقیت‌های بسیاری در این زمینه به دست آمد، اما هیچ کدام از این نظریات جهانشمول نبود و در تمام محیط‌ها، فرهنگها و موقعیتها کاربردی نبود. بویژه در عصر پست مدرن^۲ که سازمانها به علت ویژگیهای محیطی بشدت تحت تأثیر مسائل محیطی دستخوش تغییر شدند و به سمت سازمانهای منعطف، چابک و پویا، با ساختارهای سازمانی مسطح‌تر و تیم‌محور با رسمیت کمتر برای سازگاری با عدم اطمینان و پیچیدگی محیطی حرکت کردند.

در علوم رفتاری، فرهنگ عامل زمینه‌ای و تأثیرگذار بر تعاملات انسانی بویژه انگیزش کارکنان است به گونه‌ای که تفاوت فرهنگی کشورها و سازمانها، کاربردی شدن و جهانشمول بودن نظریات را زیر سؤال می‌برد. نظریات گرچه دستاوردهای مهمی را در پی داشت، بیشتر آنها به‌وسیله امریکایی‌ها و درباره جامعه امریکا ارائه شده است. در این نظریه‌ها بر فرهنگ امریکایی از جمله فردگرایی، سلسله

1. Behavior
2. Post modern

طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم‌محور

مراتب، منطق‌گرایی و مردسالاری تأکید زیادی شده است و برای فرهنگهای دیگر کاربرد این نظریه‌ها باید تعدیل شود (رابینز، ۱۳۷۸).

بنابراین نظریات انگیزشی عموماً متناسب فرهنگ غربی - امریکایی است ضمن اینکه هر سازمانی ساختار، مأموریت و فعالیتهای خاص خود را دارد و در وضعیت خاص خود به فعالیت می‌پردازد. این امر باعث می‌شود در حوزه نظریات فرایندی و کاربردی انگیزش نتوان برای تمامی سازمانها نظریه واحدی را تجویز کرد و نیازمند رویکرد عملگرایی است.

بنابر آنچه بیان شد، سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران علاوه بر اینکه به دلیل فعالیتهای و مأموریت خود سازمانی متمایز از دیگر سازمانها است، زیر سیستم‌هایی دارد که عملکرد هر یک از آنها با دیگری متفاوت است و ما شاهد گوناگونی وسیعی در حوزه نوع و ماهیت ساختاری، فناوری و فرهنگی هستیم. در این تحقیق سعی می‌شود با نگاه جزئی‌تر و عملیاتی‌تر برای کارکرد، ساختار، مأموریت، فناوری و فرهنگ خاص یگانهای تیم‌محور، نظریه انگیزش کاربردی شود؛ پس مسئله این مقاله: «طراحی و ارائه الگوی انگیزش کاربردی یگانهای تیم‌محور نزاجا متناسب با ساختار، جو سازمانی، مأموریت و فعالیتهای یگان و ایجاد انگیزش ذاتی در کارکنان» است.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

این مطالعه در مورد تبیین الگوی انگیزشی کارکنان با هدف دستیابی به نیروی نظامی پویا و انقلابی است. در دوره دیدگاه روابط انسانی نئوکلاسیک‌ها به این نتیجه رسیدند که پول تنها عامل انگیزش^۱ افراد نیست و افراد بجز عوامل اقتصادی با عوامل دیگری نیز برانگیخته می‌شوند. افراد به‌عنوان موجودات اجتماعی در پاسخ به محیط کار برانگیخته می‌شوند. می‌توان با افزایش انگیزه آنان عملکردشان را ارتقا داد. آنان وارد این بحث شدند که چگونه می‌توان انگیزش را در افراد ایجاد کرد. مطالعات نئوکلاسیک‌ها در مورد انگیزش بیشتر حول قضیه نیاز^۲ بوده است بدین گونه که نیازهای افراد محرک رفتار آنان است و انگیزش ناشی از وجود کمبود در یک یا مجموعه‌ای از نیازهای انسان است؛ از جمله نظریه‌های نیاز عبارت است از: سلسله مراتب مازلو (۱۹۴۰)، فهرست نیازهای ماری (۱۹۳۸)، نظریه نیازهای زیستی، وابستگی و رشد^۳ آلدرفر (۱۹۷۲) و ...

1. Motivation
2. Need
3. Existence , relatedness and growth

در تمام این نظریه‌ها به عوامل محتوایی انگیزش و چستی آنها تمرکز شده، و از فرایند و چگونگی ایجاد آنها صحبت چندانی نشده بود. نظریه‌های نیاز علتهای برانگیخته شدن رفتار را توصیف می‌کردند؛ اما از پاسخ به پیچیدگی رفتار انسانی و چگونگی انگیزش غافل مانده بود تا اینکه نظریه‌های فرایندی انگیزش با نظریه برابری آدامز (۱۹۶۳)، چگونگی شکل‌گیری انگیزش را تشریح کرد؛ اما باید به این نکته توجه کرد که رفتار عادلانه مدیر الزاما احساس عدالت و برابری را در کارکنان ایجاد نمی‌کند؛ چرا که این ادراک کارکنان است که احساسشان را رقم می‌زند. آیا آنها هم همان طور که مدیر تصور می‌کند، می‌پندارند؟

به همین دلیل نظریه انتظار^۱ تالمن و کرت لوین که ویکتور وروم (۱۹۶۴) برای اولین بار از آن برای ایجاد انگیزش استفاده کرد برای توضیح فرایند انگیزش مطرح، و بعدها الگوی تکامل یافته‌تر آن، که توسط پورتر (۱۹۶۸) ارائه شد، بیان می‌کند که انگیزش شخص به میزان علاقه او به منظور دستیابی به نتیجه‌ای خاص و احتمالی بستگی دارد که برای تحقق آن قائل است؛ اما در عین حال علاقه شخص تابع زمان و مکان است. ممکن است ظرفیت افراد در برابر پیامدهای مختلف متفاوت باشد و حتی در موقعیت‌های مختلف می‌تواند پیامدها و ظرفیتهای متفاوت داشته باشد؛ مثلا اگر در سازمانی کارکنان با چالش وضع کاری تنش‌آور روبه‌رو باشند، راهکار کاهش تنشهای روانی، ظرفیت انگیزشی بیشتری نسبت به عوامل مادی می‌تواند داشته باشد. این نظریه به‌رغم اینکه سعی می‌کند به پیچیدگی رفتار انسانی پاسخ دهد باز با نقدی روبه‌روست و آن اینکه رفتارها و تصمیم‌ها و انتخابهای کارکنان هم‌چنانکه محدودیتهای شناختی مارچ و سایمون می‌گویند همیشه عقلایی و منطقی نیست!

نظریه تقویت^۲، یادگیری و انگیزش

یادگیری به تغییر نسبتا دائمی رفتار گفته می‌شود. در نظریه تقویت، پاداش به رفتاری گفته می‌شود که بتواند تکرار رفتار مطلوب را در آینده نیز اطمینان بخشد و موجب یادگیری رفتار مورد نظر در فرد شود. پاداشها به همین منظور باید با نیازهای فرد و به‌طور مستقیم با رفتار دلخواه فرد مربوط متناسب باشند. مدیر باید بسته به موقعیت حاکم بر محیط سازمانی (ساختار، وظیفه، گروه‌ها و فناوری و ...) آن را به کار بگیرد. نکته اساسی در به کار بردن برنامه تقویت این است که بین نتایج و رفتار رابطه برقرار شود. مدیر باید برای هر یک از تقویت‌ها برنامه‌ای تدوین، و آن را بر حسب نیاز سازمانش اجرا کند (گریفین، ۱۳۹۰).

1. Expectancy
2. Reinforcement theory

پژوهشهای سنتی، که به دو گروه نظریات محتوایی و فرایندی تقسیم می‌شود به عوامل ایجاد انگیزش و چگونگی ایجاد آن می‌پرداخت؛ اما به قول رابینز نباید فراموش کرد که همه این نظریه‌ها در محدوده‌های فرهنگی قرار دارد و جهانشمول نیست. گرچه دستاوردهای مهمی را در پی داشت، اما بیشتر نظریه‌ها به وسیله امریکایی‌ها و درباره آنها ارائه شده است. در این نظریه‌ها بر فرهنگ امریکایی از جمله فردگرایی، سلسله مراتب، منطق‌گرایی و مردسالاری تأکید زیادی شده است که برای فرهنگهای دیگر کاربرد این نظریه‌ها باید تعدیل شود.

نظریه مدیریت مبتنی بر هدف^۱ پیتر دراکر

این نظریه، که توسط دراکر (پدر مدیریت نوین) در سال ۱۹۵۴ ارائه شد، می‌توان گفت که تحولی عظیم را در مدیریت سازمان به وجود آورده است و بی‌شک از پیشروان دیدگاه حاکم بر نظریات سازمان و مدیریت است. در مدیریت مبتنی بر هدف، به مشارکت کارکنان در تعیین هدف تأکید می‌شود و این هدفها باید قابل لمس، قابل تأیید و قابل سنجش باشد. ارزش مدیریت مبتنی بر هدف در این است که از طریق آن می‌توان اهداف کوچک سازمانی را به صورت اهداف خاص در آورد. در این حالت باید سازمان را به صورت واحدهای کوچکتر درآورد و به همین منظور نیز گروه‌های خودگردان مناسبتر هستند. وجود سلسله مراتب اهداف باعث می‌شود که بین اهداف هر سطح از سازمان با اهداف سطح دیگر ارتباط برقرار شود. از نظر فرد کارگر یا کارمند هدفهای شخصی یا فردی قابل اجرا است. اگر همه افراد بتوانند به اهداف خود دست یابند، هدف واحد و هدف کل سازمان برآورده خواهد شد.

این نظریه در چهار رکن برقرار است: تعیین هدف مشخص، تصمیم‌گیری مشارکتی، تعیین زمان مشخص، بازخور کردن نتیجه عملکرد. افراد و کارکنان در مدیریت بر مبنای هدف در تعیین اهداف مشارکت می‌کنند؛ رئیس و مقام ارشد و زیردستان به صورت مشترک هدفها را تعیین می‌کنند. گرچه مدیریت مبتنی بر هدف شهرت بسزایی به دست آورده است باز باید توجه کرد که در همه جا و همه زمانها نمی‌تواند کاربرد داشته باشد.

در دو دهه آخر قرن بیستم پژوهشها در مورد انگیزش بر نظریه تقویت رفتار متمرکز شده است. نکته مهم در نتایج این پژوهشها این بود که باید نوع تقویت متناسب با اوضاع باشد؛ به عبارتی نیازها و علائق و وضع روحی - روانی فرد در مورد انتخاب نوع رفتار با او حائز ارزش بود. باید قبل از اقدام،

علت رفتار فرد شناسایی شود؛ بعد در مورد نوع تقویت تصمیم گرفته شود و نیز باید توجه کرد که نیازهای افراد متفاوت است.

مشارکت کارکنان

این مفهوم با مدیریت مبتنی بر هدف دراکر در مدیریت رواج یافت و یکی از سبک‌های مدیریتی را شکل داد. مقصود از مشارکت کارکنان روشها و فعالیتهایی است که در زمینه جلب مشارکت کارکنان انجام می‌شود؛ از جمله این فعالیتهای تصمیم‌گیری مشارکتی یا مدیریت مشارکتی است. در واقع هدف، تشویق و ترغیب کارکنان به دادن تعهد و مشارکت بیشتر در موفقیت سازمان است. کارکنان از آزادی عمل بیشتری برخوردار، و خود کنترل، و در سرنوشت خود سهم هستند و مشارکت می‌کنند. سازمان به این طریق موجبات انگیزش هرچه بیشتر آنان را فراهم می‌کند و تعهد کارکنان بیشتر می‌شود؛ بهره‌وری افزایش می‌یابد و رضایت کارکنان بیشتر می‌شود.

برنامه‌های بسیاری برای جلب مشارکت کارکنان به اجرا درآمده است؛ از جمله سهم کردن کارکنان در شرکت، دایره کیفیت (گرچه بعدها در ۱۹۹۰ جای خود را به گروه‌های کاری داد) و برنامه‌های مشارکت کارکنان بر پایه نظریه‌های انگیزشی پیشین قرار دارد: نظریه Y با برنامه مشارکت کارکنان سازگار است و یا با توجه به نظریه بهداشت - انگیزش برنامه مشارکت می‌تواند موجب انگیزش باطنی کارکنان شود. یکی دیگر از برنامه‌های انگیزشی که در دهه ۱۹۹۰ میلادی رایج شد، برنامه‌های دستمزد و حقوق متغیر است؛ برنامه‌هایی با هدف انگیزش، مشارکت دادن کارکنان در سود، پاداش و جایزه و

آنچه این برنامه‌ها را با برنامه‌های حقوق و پاداش، که به صورت سنتی به اجرا درمی‌آمد، متفاوت کرد، این است که شخص نه تنها حقوق خود را بر اساس سابقه کار یا میزان تلاش دریافت می‌کرد بلکه مقداری از دریافتی‌های او بر اساس عملکرد او و شرکت پرداخت می‌شد. این قبیل برنامه عبارت بود از پرداخت مبتنی بر قطعه‌کاری، دادن جایزه، مشارکت دادن سود و طرح دادن پاداش به گروه (رایبیز، ۱۳۷۸).

تأکید بر گروه‌ها در انگیزش چرا؟

گروه‌ها برای سازمانها وسوسه‌انگیزند؛ زیرا اگر بخوبی طراحی و مدیریت شوند، مزیت آشکاری دارند؛ مزیتی که دیگران در رقابت براحتی نمی‌توانند بر آن چیره آیند. تقریباً تمام دستاوردهای بزرگ، حاصل کار گروه‌های کوچک از افرادی است که برای دستیابی به اهداف جاه‌طلبانه همکاری

طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم محور

می کنند. گروه‌ها هستند که تفاوت و تمایز را ایجاد می کنند نه افراد. انسان در تلاش برای دستیابی به هدف بزرگتر یا حتی دلیرانه تر عمیقا به پیوند با دیگران، آن هم غالبا در قالب تلاشی مخاطره آمیز نیاز دارد. گروه‌ها این فرصت را فراهم می کنند (Bruce shaw, 2017).

یانگر (۲۰۱۶) در کتاب خود «گروه‌های بزرگ» بیان می کند گروه‌های برتر به سمت ایجاد فرهنگ برتر بودن سوق داده می شوند. سازمانهای بزرگ اگر نتوانند فرهنگ «اول گروه» را ایجاد کنند در صدر صحنه رقابت باقی نمی مانند. تلاش برای دستیابی به این فرهنگ را می توان به چهارستون اصلی تقسیم کرد که هر گروه واقعا برتر را از گروهی جدا می کنند که فقط عملکرد خوب دارد.

هدفگیری گروه با هدف بزرگتر ارتباط دارد. اعضا می دانند در خدمت چه کسانی هستند و چرا این موضوع اهمیت دارد و به آن ایمان دارند.

مدیریت اثربخش: گروه می تواند خلاقانه فکر کند و به شکل پویایی عملکرد داشته باشد تا تازه نفس، اثربخش و مطرح باقی بماند.

فعال سازی کارایی: هر عضو گروه مجموعه منحصر به فردی از استعدادها، تجربه‌ها، دورنماها، اخلاق کاری، ویژگیهای شخصیتی و مهارتها را به همراه می آورد که با دیگر اعضا جوش می خورد و آنها را تکمیل می کند.

مسیر دو طرفه: حس قدرتمندی از درک، امتنان، مسئولیت مشترک و اعتماد وجود دارد که گروه را برای همکاری با هم متحد می کند و به آن انگیزه می دهد (yonger, 2016).

روش پژوهش

شیوه تحقیق، کیفی است. در روش کیفی با رویکرد استقرایی با استفاده از داده‌های جمع آوری شده از مصاحبه نظریه ساخته می شود. راهبرد خاص پژوهش نظریه داده بنیاد^۱ غیرنظام مند است. کارکرد اصلی این روش این است که نظریه‌های پنهان شده در داده‌های مربوط به موضوع تحقیقاتی را با استخراج و ساختار دادن به اجزای نظریه و برقراری ارتباط بین مفاهیم کشف می کند. برای جمع آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته به صورت ژرف‌نگر، چهره به چهره و باز - پاسخ استفاده، و سعی شد تا حد امکان معنای پدیده از دید مشارکت کنندگان درک، و از سوگیریهای شخصی پرهیز شود. پژوهش در مورد سازمانی انجام می گیرد که پژوهشگر خود در آن اشتغال دارد و به این دلیل پژوهشگر تجربه مستقیمی با مشارکت کنندگان در پژوهش دارد. مشارکت کنندگان ۱۲ نفر

از نخبگان نظامی هستند که در یگانهای واکنش سریع سابقه خدمت داشته، و از طریق نمونه‌گیری هدفمند بر اساس معیارهای سواد علمی - نظامی و تجربه کاری انتخاب شده‌اند. ملاحظات اخلاقی نیز در پژوهش به منظور احترام به مشارکت کنندگان مورد نظر قرار گرفته است. در این زمینه نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و ویژگی مشارکت کنندگان و انتشار نکردن آن فرستاده شده است.

برای ثبت داده‌ها از یادداشت‌برداری به شیوه‌ای نیمه‌ساختاریافته استفاده می‌شود که در آن یادداشتهای شخصی (افکار شخصی پژوهشگر شامل تفکرات، اندیشه‌ها و تأثیرات ذهنی) و یادداشتهای توصیفی (آنچه دیده، و شنیده می‌شود) به صورت جدا از هم ثبت، و برای ثبت داده‌های مصاحبه از نوار صوتی و ثبت نوارها روی کاغذ استفاده می‌شود.

برای تحلیل داده‌های کیفی تحلیل‌های مختلف، درک عمیق و عمیقتر داده‌ها (مانند باز کردن لایه‌های مختلف پیاز) حائز اهمیت است. تحلیل کیفی داده‌ها همزمان با گردآوری داده‌ها، تفسیر و نوشتن گزارشها انجام می‌شود و تفکر مداوم درباره داده‌ها، پرسیدن سؤالاتی تحلیلی و نوشتن یادداشت در سرتاسر مطالعه است.

داده‌هایی که با نظریه داده بنیاد برای تشریح فرایندها جمع‌آوری می‌شود، شامل انواع بسیاری از داده‌های کیفی است. نمونه‌برداری نظری، فرایند جمع‌آوری داده برای تولید نظریه است که بدان وسیله تحلیلگر، همزمان داده‌هایش را جمع‌آوری، شناسه‌گذاری و تحلیل می‌کند و تصمیم می‌گیرد که به منظور بهبود نظریه خود تا هنگام ظهور آن در آینده چه داده‌هایی را جمع‌آوری، و در کجا آنها را پیدا کند.

نظریه داده بنیاد در تحلیل و تفسیر داده‌ها، مراحل نظام‌مندی دارد. این مراحل شامل تولید مقوله‌های اطلاعاتی (رمزگذاری باز)، انتخاب یکی از مقوله‌ها و قرار دادن آن در درون الگوی نظری (رمزگذاری محوری) و سپس تحلیل داستان از روابط بین این مقوله‌هاست (رمزگذاری گزینشی).

روایی و پایایی تحقیق

برای تعیین پایایی (کسب نتایج همسان در مطالعه) در پژوهش کیفی می‌توان از دو نفر کمکی برای بررسی همه‌جانبه رمزگذاری استفاده کرد و آنچه توافق بین رمزگذاران است.

روایی در پژوهش کیفی به این معناست که یافته‌های گزارش از زاویه دید پژوهشگر، شرکت کنندگان و خوانندگان صحیح است و راهبردهای متفاوتی را برای بررسی صحت یافته‌ها

می‌توان به کار برد. در این پژوهش از دو راهبرد تفسیری گفتگو با همکاران و از یک ممیز بیرونی استفاده شده است که در هر دو صحت فرایند پژوهش و نتایج آن مورد تأیید قرار گرفته است (کرس ول، ۱۳۹۱).

یافته‌های پژوهش

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های گلنزر انجام گرفت. این شیوه شامل دو مرحله اصلی شناسه‌گذاری باز و شناسه‌گذاری محوری است و در نهایت نیز نظریه و الگوی مفهومی تحقیق ارائه شده است.

۱. شناسه‌گذاری باز

شناسه‌گذاری از اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌هاست. در طول مرحله شناسه‌گذاری باز، داده‌های مصاحبه‌ها بدقت بررسی شد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آنها مشخص، و خرده مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) تعیین شد. طی این فرایند شناسه‌گذاری ۹۵ شناسه اولیه و ۴۲ مفهوم و ۶ مقوله مرتبط و دو مقوله اصلی استخراج شد.

مقوله اول: معماری ذهن و روح (مقوله اصلی)^۱

رهبری، توانایی اعمال نفوذ بر گروه و سوق دادن آن به هدفهای مورد نظر است. مدیران باید رهبر باشند تا عامل تغییر در سازمان باشند (رابینز، ۱۳۹۱). بولمن (۲۰۱۷) در کتاب «رهبران برتر چگونه فکر می‌کنند» بیان می‌کند که ویژگیهای متمایز رهبران از قبیل تجربه یا هوش نیست که باعث موفقیت رهبران شود بلکه این تفکر آنهاست که عامل برتری آنهاست (Bolman & Deal, 2017). مدیران در نقش رهبری سازمانی، معماران ذهن و روح مجموعه تحت امر خود هستند که باید با توجه به موقعیت‌های متفاوت بتوانند از همه سبکهای رهبری و رویکردهای مطرح بهره ببرند؛ به عبارتی استعاره پست مدرن پرده نقاشی در اینجا صدق می‌کند که مدیر باید بتواند از همه رنگها و قلمها برای کشیدن نقاشی سازمان بهره برد.

با توجه به ماهیت و مأموریت سازمانی، الزام واکنش سریع و اثربخش، تیم‌محوری و مهارت‌محوری در یگانهای نیروی مخصوص به‌منظور معماری ذهن و روح کارکنان برای پرورش هشت مفهوم کلیدی از دل مصاحبه با خبرگان به شرح ذیل شناسایی و استخراج شد:

1. Leadership

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	توسعه روابط میان فردی و سرمایه اجتماعی	معماری ذهن و روح
۲	رهبری ارزش‌مدار و ارزش آفرین	
۳	یادگیری تعاملی در قالب مربی‌گرایی	
۴	فرمانده الهام‌بخش	
۵	توانمندسازی، جلب حمایت و مشارکت کارکنان	
۶	تبیین نقشه راه شامل اهداف - روش برای کارکنان	
۷	رهبری تضایف‌گرایانه ^۲	
۸	هوش فرهنگی زیاد	

مقوله دوم: پشتوانه فرهنگی (مقوله مرتبط و بستر حاکم)^۳

شاین فرهنگ را اینگونه تعریف می‌کند: فرهنگ الگویی از مفروضات بنیادی است که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کنند که معتبر شناخته شود؛ سپس به صورت روش صحیح درک، اندیشه و احساس در رابطه با حل مسائل به اعضای جدید آموخته می‌شود.

فرهنگ تعیین می‌کند که چه چیزی را و چگونه ببینیم. فرهنگ سازمان تأثیر قابل توجهی بر موفقیت آن دارد. یک دلیل خوب برای این باور وجود دارد مبنی بر اینکه موفقیت در حضور «فرهنگ سازمانی تطبیقی پیشگویانه» با سهم «جهتگیری خارجی» ترفیع می‌یابد بویژه اگر در عین حال سبک حمایتی و مشارکتی غالب باشد (ریزیان، ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه فرماندهان در سازمانهای نظامی در مدت کوتاهی تغییر می‌یابند، فرهنگ سازمانی نیز با چالش جدی نوعی از خودبیگانگی روبه‌رو است. باید تا حد ممکن از تغییرات سریع خودداری کرد. در این پژوهش در زمینه مقوله پشتوانه فرهنگی مفاهیم ذیل اقتباس شده است:

۱. سبک رهبری که در آن هر چهار سبک رهبری کاریزمایی، فرمان و کنترل، کارشناسی و رابطه‌مدار در یک حالت تعادل با هم به کار گرفته می‌شود.

2. Organizational Culture

طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم محور

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	ارزش آفرینی برای کارکنان	پشتوانه فرهنگی
۲	تأکید بر صداقت و اعتماد (هم به خود و هم به دیگران)	
۳	ورزش و ایمان دو ارزش محوری	
۴	فرهنگ شهادت و ایثار	
۵	ارزش های منعطف (ترغیب به نوآوری و خطرپذیری) و غیرمنعطف (باور قلبی به اهداف و ارزشهای سازمان) به طور همزمان	
۶	تأکید بر ارزشهای خود کنترلی (انجام دادن درست کار) و خود مختاری	
۷	فرهنگ خطرپذیری و کشمکش دوست (آسایش را در عدم آسایش بیابید)	
۸	تداوم برنامه توسعه فرهنگی	

مقوله سوم: ساختار^۴ سازمان (مقوله مرتبط و علی)

ساختار به روابط میان اجزای «کل ساماندهی شده» اشاره دارد. در نظریه سازمان دو نوع ساختار به کار گرفته می شود که در اینجا منظور ساختار اجتماعی است که به روابط میان عناصر اجتماعی نظیر، افراد، پستها و واحدهای سازمانی اشاره می کند که به آنها متعلق هستند. ساختار سازمانی نیروهای مخصوص و واکنش سریع، نوعاً برگرفته از ساختار ماتریسی است. این نوع ساختارها بر اساس منطق کار ویژه ای در ساختار چند بخشی است. در سازمان ماتریسی کارکنان متخصص کار ویژه ای در یک یا چند گروه پروژه ای مشغول به کار می شوند. روابط سلسله مراتبی در گروهها کاهش می یابد و رئیس مرئوسی جای خود را به سرپرست و اعضا می دهد. روابط غیررسمی بر روابط رسمی غالب است به طوری که کار در گروهها روابط صمیمی و نزدیک میان اعضا را می طلبد. کارکنان باید نسبت به گروه خود از حمیت قسمتی زیاد و نسبت به دیگر گروهها از حس رقابتی فراوان برخوردار باشند. با عنایت بر لزوم تناسب میان ساختار و فناوری در طراحی هر سازمان، فناوری بازیکاری با ویژگیهای این نوع ساختار کاملاً متناسب است و می تواند در بهبود عملکرد گروهها اثربخش باشد. کارکنان استقلال عمل بیشتری دارند و از هزینه های نظارت و کنترل کاسته می شود (اسکات، ۲۰۰۳؛ جو هج، ۱۹۹۷).

بنابراین برای مقوله ساختار با توجه به رابطه آن با ماهیت و مأموریت سازمان و فناوری، پنج مفهوم عمده به این شرح استخراج شد:

1. Structure

فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی، سال هفدهم، شماره ۸۶، بهار و تابستان ۱۳۹۷

مقوله	مفاهیم	ردیف
ساختار	تیم‌محور	۱
	کاهش روابط رسمی و توجه به روابط غیررسمی	۲
	تخصص محوری	۳
	کاهش روابط سلسله مراتبی فرمان‌دهی و تأکید بر ارتباطات باز مرشد – مریدی	۴
	کاهش تمرکز و افزایش واگذاری اختیار (گروه‌های خودگردان)	۵

مقوله چهارم: مأموریت^۵ سازمانی (مقوله مرتبط و علی)

مأموریت یگانهای نظامی همچون هوانیروز به گونه‌ای است که کار جمعی با هماهنگی بسیار زیاد از پیش تعریف شده بین افراد را می‌طلبد تا در سریعترین زمان ممکن بتوان به اهداف دست یافت. بنابراین پنج مفهوم اصلی مقوله مأموریت سازمانی به این شرح است:

مقوله	مفاهیم	ردیف
ماموریت	واکنش سریع	۱
	خطرپذیری بسیار	۲
	اثربخشی مأموریت در گرو اثربخشی تک تک اعضا	۳
	هماهنگی از پیش برنامه‌ریزی شده	۴
	اطلاعات محور	۵

مقوله پنجم: درک تهدیدات محیطی (مقوله مرتبط و مداخله‌گر)

محیط سازمان به محیط عمومی (اوضاع سیاسی، جغرافیایی و ...) و شبکه بین سازمانی (دشمن و دیگر نیروهای نظامی) اطلاق می‌شود (جو هچ، ۱۹۹۷) که در آن سازمان با دیگر اجزای محیط مشغول به فعالیت هست و هم سازمان بر آنها و هم آنها بر سازمان تأثیرگذار هستند. در محیط جنگهای کنونی، موفقیت نیروهای نظامی در گرو چابکی، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری زیاد است. تفاوت جنگهای کنونی با کلاسیک گذشته در نوع تهدید، ماهیت جنگ و روش عمل آن است. دشمن منظم با تجهیزات سنگین و آتش سنگین جای خود را به دشمنی چابک با قدرت غافلگیری

1. Mission

طراحی و تبیین الگوی انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم محور

فراوان داده است. دشمن از ایدئولوژی و دین یا گرایشهای قومی گرایانه سوء استفاده، و در میان مردم منطقه نفوذ، و پایگاه اجتماعی و نظامی ایجاد می کند و بدون اینکه دیده شود یا آشکارا عمل کند، حمله های غافلگیرانه در دل منطقه ترتیب می دهد بسرعت تغییر مکان می دهد؛ در میان جمعیت پنهان می شود. دشمن به ایدئولوژی و باورها متکی است در عین حال با خیال و وهم تکفیری، وحشت، ترور و کشتار روش عمل آنهاست. از وضعیت منطقه سوء استفاده می کند و هر جا بخواهد نیرو جذب، و یا رخنه می کند و عملیات انجام می دهد. همه جاهست و هیچ جا نمی ماند. نیروی نظامی ضربتی، منعطف و پویا می تواند در برابر این گونه تهدید مؤثر باشد نه نیروی کلاسیک کند و غیر چابک. نباید اجازه عمل به دشمن داد باید از دشمن سریعتر و چابکتر بود.

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	نوع تهدید: گروه های تروریستی همچون داعش و پژاک و ...	درک تهدیدات محیطی
۲	پیچیدگی و ماهیت جنگها	
۳	فعالتهای خطرناک، سخت و تنشزا	
۴	اوضاع سیاسی، جغرافیایی، اجتماعی و اقتصادی بشدت تحریک کننده	
۵	ترکیب قومی، دینی آسیب پذیر	

مقوله ششم: فناوری^۶ (مقوله مرتبط و علی)

فناوری یکی از ارکان اصلی سازمان است که در دیدگاه مدرنیست، به اشیا یا مصنوعات بشر ساز فیزیکی از جمله محصولات، ابزارها و تجهیزات مورد استفاده در تولید آنها گفته می شود؛ اما در دیدگاهی پویا نسبت به آن، فرایند تبدیل داده ها به ستاده گفته می شود. با مطالعه مهم و دودارد این فکر شکل گرفت که فناوری تعیین کننده بهترین نوع ساختار سازمانی است. این فکر به عنوان ویژگی تعیین کنندگی فناوری شناخته می شود. با مطالعات آستون این خاصیت مشروط شد به اندازه سازمان و اینکه در سازمانهای کوچک فناوری تعیین کننده ساختار اجتماعی است نه در سازمانهای بزرگ؛ با این حال رابطه معنی داری بین فناوری و ساختار اجتماعی و بین آن دو با مأموریت سازمان برقرار است.

1. Technology

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	وظایف کمتر تکراری	شناخت فناوری
۲	انسان محور بودن کار	
۳	وابستگی وظیفه ای زیاد (ارتباطات محور)	
۴	جنگ شهری و ناهمتراز	

مقوله هفتم: عوامل فردی (مقوله مرتبط و مداخله‌گر)

این مقوله، که بیشتر تعدیل‌کننده و مداخله‌گر دیگر مقوله‌هاست مفاهیم اصلی ذیل را دارد:

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	شخصیت فردی	عوامل فردی
۲	نیازهای فردی	

مقوله هشتم (مقوله اصلی): ایجاد انگیزش ذاتی

همان‌طور که در ادبیات تحقیق هم بیان شد، دغدغه امروز رفتار سازمانی، نه ایجاد انگیزه در کارکنان بلکه ایجاد محیط انگیزشی هست که بتواند به‌طور ذاتی برای کارکنان انگیزه‌بخش باشد. این امر در یگانهای نظامی و بویژه یگانهای نیروی مخصوص نیز بیشتر احساس می‌شود. تجربه مشارکت کنندگان در تحقیق گویای این است که به‌کارگرفتن اهرمهای مادی یا معنوی هر چند در مواردی مؤثر بوده است، اعتبار و پایایی همیشگی را ندارد در حالی که با ایجاد محیط انگیزشی می‌توان فرد را فرای مسائل و مشکلات مادی نسبت به کاری که انجام می‌دهد به‌طور نسبی علاقه‌مند کرد؛ هر چند رضایت کامل مادی نیز از سازمان نداشته باشد. مفاهیم استخراج‌شده به‌منظور ایجاد محیط انگیزش ذاتی به این شرح است:

ردیف	مفاهیم	مقوله
۱	هیجان	محیط انگیزش ذاتی
۲	رقابت	
۳	نشاط محیط کاری	
۴	لذت کاری	
۵	عزت (درونی و بیرونی)	

شناسه گذاری باز ادامه یافت تا دو مقوله اصلی به عنوان دغدغه اصلی و دلنگرانی شرکت کنندگان تحقیق شناسایی شد. چند معیار برای انتخاب یک مقوله به عنوان مقوله اصلی وجود دارد که مهمترین آنها عبارت است از: مرکزی بودن، مرتبط بودن با دیگر مقوله‌ها، اتفاق افتادن مکرر در داده‌ها و صرف زمان بیشتر برای اشباع شدن (گلیزر، ۱۹۸۷). پس از دوره یادداشتها مشخص شد که "تربیت رزمندگان پرشور و فعال" به عنوان مقوله محوری انتخاب شد و شامل دو رکن اساسی ایجاد انگیزش ذاتی و معماری ذهن و روح به عنوان دو مقوله اصلی است.

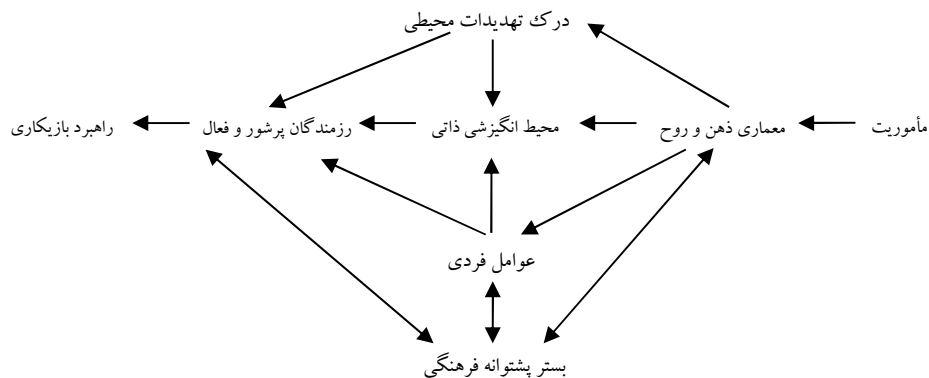
۲. شناسه گذاری انتخابی

سرانجام یکی از شناسه‌های باز به عنوان مقوله اصلی انتخاب می‌شود و دیگر شناسه‌های بنیادی ممکن است ویژگی آن مقوله اصلی، و یا با آن مرتبط باشد. در این مرحله، شناسه گذاری صرفاً برای مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط صورت می‌گیرد و دیگر داده‌های نامرتبط در نظر گرفته نمی‌شود. نمونه‌گیریهای بعدی با هدف توسعه نظریه صورت می‌گیرد:

شناسه گذاری انتخابی تا زمانی ادامه می‌یابد که مقوله اصلی و مقوله‌های مرتبط اشباع شود. اشباع زمانی اتفاق می‌افتد که ویژگیهای بیشتر و جدیدتری از داده‌ها به دست نیاید و وقایع کمتر نشانگرهای جدیدی برای ویژگیهای موجود ارائه کند. با توجه به اینکه ساختار و فناوری در دل مأموریت نهفته است، می‌توان آن دو را حذف کرد. مقوله‌های اشباع شده پژوهش پس از حذف مقوله‌های فناوری و ساختار عبارت است از: تربیت رزمندگان پرشور و فعال با استفاده از معماری ذهن و روح و ایجاد انگیزش ذاتی و (مقوله محوری)، عوامل فردی و درک تهدیدات محیطی (عوامل مداخله‌گر)، پشتوانه فرهنگی (پیش شرط و بستر حاکم) و مأموریت (علت و ضرورت اتخاذ رویکرد ایجاد محیط انگیزش ذاتی)

۳. شناسه گذاری نظری

شناسه‌های نظری، چگونگی ارتباط مقوله‌ها را با یکدیگر مفهوم‌سازی می‌کند. شناسه گذاری نظری معمولاً در زمان مرتب‌سازی و یکپارچه کردن یادداشتها اتفاق می‌افتد. شناسه گذاری باز و انتخابی به دسته‌بندی، طبقه‌بندی و در واقع تکه‌تکه کردن داده‌ها می‌پردازد؛ اما در این مرحله و از طریق شناسه‌های نظری، مفاهیم را به یکدیگر ارتباط می‌دهد. الگوی نهایی تحقیق به منظور "انگیزش مناسب یگانهای نظامی تیم محور" با تبیین روابط میان مفاهیم به این صورت به دست آمد:



شکل شماره ۱: الگوی ترسیمی انگیزش مناسب یگانهای تیم محور

بر اساس مفاهیم مقوله اصلی به منظور ایجاد محیط انگیزش ذاتی، بازیکاری (راهبرد) می‌تواند ابزار مؤثری به منظور تأمین نشاط کاری، افزایش رقابت، هیجان کاری، لذت کاری و تقویت عزت کاری و درونی باشد بویژه اینکه سازمانهای نظامی متناسب مأموریت خطرپذیر، ساختار منعطف و گروه محور و کار گروهی مبتنی بر مشارکت فعال اعضا (به عنوان مقوله های علی) است؛ به عبارتی به دلایل پیشگفته نیاز است محیط کار انگیزشی ایجاد کرد تا کارکنان فعالانه و با تعهد جمعی نسبت به وظایف خود مسئول، و به مسائل سازمانی حساس، و همواره در حال یادگیری باشند. از جمله فعالیتهای بسیار تأثیرپذیر در این حوزه را می‌توان تمرینات رزمی بویژه تیراندازی نام برد. بازیکاری متناسب با مأموریت یگانهای تیم محور و واکنش سریع، محیطی را ایجاد خواهد کرد که انگیزش ذاتی را برای کارکنان در فعالیتهای گروهی همچون آموزش فراهم خواهد ساخت؛ در فضای سرگرم کننده و نشاط آوری حس رقابت کارکنان را خواهد برانگیخت و کارکنان با شور و علاقه درونی در فعالیتهای سازمانی مشارکت خواهند کرد.

بازیکاری رویکرد جدید انگیزش

بازیکاری رویکردی جدید در عصر حاضر است که با استفاده از اندیشه بازی سازی، عناصر و ساختارهای بازی، محیط انگیزشی را در بسترکاری ایجاد می‌کند. این رویکرد با هدف بهره گیری از انگیزه ها و محرکهای انسانی (فعالتهای بازی) نظیر شادی، رقابت، منزلت اجتماعی و ... محیط و فعالیتهای کاری را برای کارکنان چالش برانگیز، برانگیزاننده و رضایت بخش می‌سازد.

این مفهوم در سال ۲۰۰۲ مطرح شد و در سال ۲۰۱۱ به اوج خود رسید. اساس بازیکاری بهره‌گیری از محرکهای انسانی نظیر رقابت، سرگرمی، شادی، شأن و منزلت اجتماعی، نועدوستی و ... با استفاده از ساختارهای رایج در بازیهاست (فریمانی، ۱۳۹۲). با توجه به اینکه ارتباطات در محیط کار در حال تبدیل شدن به همکاری گروهی است، بازیکاری راه جدیدی را برای تشویق کار گروهی در سازمانها گشوده است. بازیکاری جوهره ویژگیهای بازی مانند سرگرمی، بازی، شفافیت، رقابت، طراحی و البته شور و شوق را استخراج، و آنها را در فرایندهای دنیای واقعی، از شروع به کار نیروی جدید تا یادگیری و پیشرفت شغلی، اعمال می‌کند (Meister & Mulcahy, 2017). تعاریف متعددی از بازیکاری ارائه شده است. در تعریف مورد قبول، بازیکاری استفاده از اندیشه بازی سازی^۷ و استفاده از ساختارها و شیوه‌ها و عناصر بازی بویژه بازیهای رایانه‌ای، در بسترهای دیگر (بجز بستر بازی) برای ایجاد شادی و افزایش اشتیاق کارکنان، حل مسائل، بهبود فرایندها و یادگیری است. ساختارهای بازی، که در تعریف به آنها اشاره شده، قواعدی است که روند بازی را مفرح، چالش برانگیز، راضی کننده و انگیزاننده می‌سازد. این احساسات در اثر نیازهای انسانی و روشهای انگیزشی ایجاد می‌شود که به آنها فعالیتهای بازی گفته می‌شود. برخی از ساختارهای بازی عبارت است از: امتیاز، نشانهای افتخار، مرحله بندی، جدول رده بندی و برخی فعالیتهای بازی که دلیل انگیزش کاربران با ساختارهای بازی به شمار می‌آید شامل: رقابت، پاداش، شأن اجتماعی، کسب مقام و نیاز به موفقیت در انسانها است (فریمانی، ۱۳۹۲).

بحث و نتیجه گیری

مجال است کسی که عملگراست و به فکر ارتقا و بهبود یگان و سازمان است از دانش بی بهره باشد. امکان ندارد کاری انجام دهیم بدون اینکه دانش کار را کسب کرده باشیم. تحقیق و پژوهش، دانش کار را به ما می‌دهد، در این پژوهش در رویکردی استقرایی سعی شد دانش لازم برای بهبود و ارتقای انگیزش فردی و سازمانی به دست آید. با بررسیها نظریه‌ای استخراج شد که می‌تواند در یگانها به طور عملی مورد آزمون و به صورت نظریه تأیید شده مورد استفاده دیگران قرار گیرد. سالهاست که درگیر عملکرد سنتی غیرعلمی بودیم که محصول دانش نامنسجم و پراکنده برخاسته از تجربیات فردی بود. علم روشی نظام مند برای دستیابی به دانش منسجم، قابل آزمون و تأیید را در اختیار ما قرار می‌دهد. هر چند علم چه بر اساس پارادایم اثباتگرایی و چه بر اساس پارادایم تفسیری خود بر تجربه

مبتنی است و به همین سبب در این تحقیق تجربیات فردی و سازمانی در کنار دانش نظری به کار گرفته شده است تا بتوان نظریه‌ای کاربردی و عملی استخراج کرد.

در این تحقیق به دنبال راهکار عملی و اثربخشی بودیم که با ارائه گزاره‌ها و نظریات علمی متناقض و پیچیده‌ای متفاوت باشد که درگیر تعیین اولویت نیازها و فرایندهای انگیزشی است. بازیکاری رویکردی جدید در مدیریت است که قبلاً در درون دیگر حوزه‌های جامعه نتیجه‌بخشی خود را ثابت کرده است و به جای گزاره‌پردازی صرف درباره‌ی اینکه برطرف کردن کدام نیاز می‌تواند انگیزه‌بخش باشد با حرکتی رو به جلو به دنبال ایجاد محیط انگیزه‌بخش است که ورود در آن محیط، انسان را از چارچوب و محیط خسته‌کننده سازمانی خارج می‌کند و طبعاً فرد را از قضاوت و ارزیابیهای ابزاری خود در زمینه «آنچه سازمان به من داده است و آنچه من به سازمان خواهم داد» جدا می‌کند.

این پژوهش کیفی با هدف ارائه الگوی نظری انگیزش مناسب یگانهای تیم‌محور انجام شده است. تحلیل محتوایی مصاحبه‌ها به شناسایی هشت مقوله شامل دو مقوله اصلی و چهار مقوله مرتبط منجر شد. در الگو، مأموریت سازمانی ایجاب می‌کند که در گام نخست کارکنان متناسب با آن تربیت و پرورش یابند؛ ذهن و روحشان متناسب با مأموریت‌های مخاطره‌آمیز شکل بگیرد و آمادگی لازم را برای اجرای مأموریت به دست آورند؛ چرا که اعمال هر اهرم انگیزشی بدون ایجاد ظرفیت مورد نظر در نظامیان نتیجه‌بخش نخواهد بود و کاری عبث و بیهوده است. در گام دوم پس از احراز آمادگی لازم، ایجاد محیط انگیزش ذاتی برای کارکنان است تا فعالیت در محیط کار به خودی خود باعث انگیزش آنان شود؛ به عبارتی بهتر هدف این است که کار را، چه آموزش باشد و چه تمرین ورزشی یا تیراندازی، نه با چاشنی رفع نیاز بلکه به دلیل اینکه خود فعالیت دوست‌داشتنی و مسرت‌بخش است با علاقه تمام انجام دهند؛ ضمن اینکه عوامل فردی همچون مشکلات و یا نیازهای مهم فردی و درک تهدیدات محیطی (به‌عنوان مثال: من برای حفظ جانم به آمادگی جسمانی نیاز دارم! یا در صلح عرق می‌ریزم تا در جنگ خون ندهم!)، عوامل مداخله‌گر به شمار می‌رود و پشتوانه فرهنگی، پیش‌زمینه و بستر تحقق موفقیت‌آمیز تمامی فعالیت‌های سازمانی در تحقیق به‌عنوان مقوله بستر حاکم معرفی شده است.

محدودیت‌های تحقیق

۱. محدودیت زمانی
۲. محدودیت دسترسی به منابع کتابخانه‌ای خارجی
۳. محدودیت ارتباط با سازمانها و شرکتهای بویژه سازمانهای خارجی برای مصاحبه و استخراج منابع نظری

پیشنهاد برای پژوهشهای بعدی

در راستای تحقیق نیاز است بر اساس رویکرد عملگرایی، تحقیق کمی را، که کامل کننده تحقیق کیفی است به منظور تأیید نظریه ساخته شده مورد آزمون قرار دهیم. بر همین اساس راهبرد آزمایشی برای تحقیق آینده پیشنهاد می‌شود.

منابع

۱. رابینز، استفن پی (۱۳۹۱)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی. ویراست دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
 ۲. گریفین، مورهد (۱۳۹۰)، رفتار سازمانی، ترجمه سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. ویراست جدید. تهران: انتشارات مروارید.
 ۳. فریمانی، مهدی (۱۳۹۲)، بازیکاری؛ نگاهی به شکل‌گیری مفهومی نو در عرصه فضای مجازی و کاربردهای آن، تهران: وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
 ۴. کرسول، جان‌دلیو (۱۳۹۱)، طرح پژوهش ترکیبی، کمی و کیفی، ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای‌طوس. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی واحد علامه (۲۰۰۹).
 ۵. ریزیان، گری (۱۳۹۶)، فرهنگ سازمانی عصب محور، ترجمه حسن درویش و همکاران. تهران: سخنوران (۲۰۱۶).
 ۶. جوهرچ، ماری (۱۳۸۹)، نظریه سازمان: مدرن، نمادین - تفسیری و پست مدرن، ترجمه حسن دانایی‌فرد. تهران: کتاب مهربان (۱۹۹۷).
 ۷. اسکات، ریچارد (۱۳۹۳)، سازمانها: سامانه‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه حسن میرزایی. تهران: سمت (۲۰۰۳).
 ۸. سرلک، محمدعلی (۱۳۹۰)، چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست‌ویکم: سازمان مربی‌گرا، تهران: نشر مرجع دانش.
 ۹. سرلک، محمدعلی (۱۳۹۱)، چهره‌های نوظهور سازمان در قرن بیست‌ویکم: سازمان تیم‌محور، تهران: نشر مرجع دانش.
1. Meister, Jeanne C. and Mulcahy, Kevin J. (2017). The Future Workplace Experience. Soundview Executive Book Summaries . Vol. 39, No. 2 (3 parts) .
 2. Available from www.summary.com
 3. Bolman , Lee G. and Deal , Terrence E. (2017). How Great Leaders Think. Soundview Executive Book Summaries . Vol. 39, No. 2 (3 parts).
 4. Available from www.summary.com
 5. Bruce shaw , Robert(2017).extreme teams. Soundview Executive Book Summaries . Vol. 39, No. 6 (3 parts).
 6. Available from www.summary.com
 7. yonger , don(2016) . great teams . Soundview Executive Book Summaries . Vol. 38, No. 12 (3 parts).
 8. Available from www.summary.com
 9. friedman,ron (2014). The Best Place to Work: The Art and Science of Creating an Extraordinary Workplace . Penguin Publishing Group(USA).