



Research Paper

Designing the Optimal Model of Motivational Communication in Government Organizations(Case Study: Medical Sciences Universities)

Shahram Fardad: Department of Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran.

Davood Kaveh* : Department of Management, Ne.C., Islamic Azad University, Neyshabur, Iran

Ghasem Ali Talebi: Department of Management, Sar.C., Islamic Azad University, Sari, Iran

Received: 2025/06/08 **PP** 87-96 **Accepted:** 2025/08/27

Abstract

This research was conducted with the aim of designing a desirable model of motivational communication in government organizations. The research method is a mixed type. The research strategy is a thematic analysis type. The participants are 12 managers of medical universities and professors of organizational behavior who were interviewed based on theoretical saturation. The sampling method was snowball. The data analysis method is coding and the software used is Max Quda 22. The research findings include the dimensions of information sources, sender, motivational content, channel (communication channel), effective feedback, receiver, output (consequence), and noise control. The overarching theme of information sources includes transparency, credibility, up-to-dateness, and multi-purposeness. The overarching theme of the sender includes human factors, psychological factors, and organizational factors. The overarching theme of motivational content includes task-based, social, and innovative motivational content. The overarching theme of the channel includes written, digital, nonverbal, and verbal channels. The overarching theme of effective feedback includes corrective and timely feedback. The overarching theme of the receiver includes faculty members, students, managers, and employees. The overarching themes of the output include improving individual, group, and organizational performance. The overarching themes of noise control include controlling communication style and promoting culture.

Keywords: Communication, Motivation, Motivational Communication

Citation: Fardad, S., Kaveh, D., & Talebi, G. A. (2025). **Designing the Optimal Model of Motivational Communication in Government Organizations(Case Study: Medical Sciences Universities).** *Journal of Development Studies and Resource Management*, 3(10), 87-96.

*. **Corresponding author:** Davood Kaveh, **Email:** d.kaveh@iau-neyshabur.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Today, the proper and effective performance of employees is one of the keys to the success of an organization. Good performance means productivity and customer orientation. This is why successful organizations make great efforts to identify (Mokhtari et al., 2024). In other words, in today's complex and dynamic world, organizations need to benefit from capable, motivated, and participatory human resources for survival and success (Robbins and Judge, 2019). When employees are satisfied with their jobs, they strive to achieve the set goals, take on additional responsibilities, accept a challenging job, and strive to increase personal and professional goals (Judge et al., 2023). But the problem is that in government organizations, one of the problems that hinders the progress of the organization is the power-seeking behavior of managers in organizational communications, and experts consider this type of behavior, which managers, as the first person in the organization, consciously or unconsciously use in organizations to achieve power and order, to be a kind of organizational pest (Azad et al., 2024). Regarding further explanation of the problem in motivational communications in the field of health, according to McCoy and Williams (2024), mental health in the United States remains an important issue throughout life. Simply put, motivational and persuasive messages guide how things are done in organizations. These same messages affect the well-being of organizational stakeholders—including employees and customers. Regarding the importance and necessity of the research, it is stated that communication in organizations is a fundamental, necessary, and at the same time sensitive and inescapable issue due to the wide scope of their activities, whether within the organization, outside the organization, or even internationally. The need for mutual recognition and understanding in order to accelerate the achievement of goals and objectives and establish principled and efficient communication is now accepted as a fundamental principle in management. Therefore, recognizing the various components of organizational communication and the elements and factors effective in improving it is a category that is of particular importance in organizations and management (Abdi & Azadi, 2018). Also, motivation has gained great

importance today and we deal with it in almost all areas of life, and it is often referred to as the dynamics of behavior, which moves the individual from within and forces him to act in a certain way to satisfy his needs. From a management perspective, the goal is to motivate employees in such a way that their behavior is of greatest benefit to the organization (Alberts et al., 2024). Also, people who are at a high level in terms of self-determination motivation feel more control and job enthusiasm for their work. In contrast, people who are at a low level in terms of self-determination are more likely to experience role and job burden and have more physical complaints. In a way, it can be said that these people experience more job stress in their work (Parker et al., 2016). Given the above, this study seeks to investigate what the motivational communication model is like at the University of Medical Sciences.

Methodology

The method used in this study is qualitative research. The strategy used is content analysis. The participants of this research are 9 medical science managers who have at least 10 years of managerial experience. The sampling method is purposive and snowball.

Results and discussion

The dimensions obtained for the motivational communication model in medical universities in this study include information sources, sender, motivational content, channel (communication channel), effective feedback, receiver, output (consequence), and interference control. The components of motivational communication in medical universities in this study are transparency, credibility, up-to-dateness, multi-purposeness, human factors, psychological factors, organizational factors, task motivation content, social motivation content, initiative motivation content, written channels, digital channels, non-verbal channels, verbal channels, corrective feedback, timely feedback, faculty members, students, managers, employees, improving individual performance, improving group performance, improving organizational performance, controlling communication style, and promoting culture.

Conclusion

The research findings have confirmed that information sources, if they have the characteristics of transparency, credibility, up-

to-dateness, and multi-purposeness, can act as a motivational stimulus in the academic environment and increase positive behaviors,

active participation, and organizational belonging among academic members.



مقاله پژوهشی

طراحی مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علوم پزشکی)

شهرام فرداد: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

داوود کاوه: گروه مدیریت، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران

قاسم علی طالبی: گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

دریافت: 1404/03/18 | صص 87-96 | پذیرش: 1404/05/06

چکیده

این تحقیق با هدف طراحی مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی انجام شده است. روش تحقیق از نوع آمیخته می‌باشد. استراتژی تحقیق، از نوع تحلیل مضمون می‌باشد. مشارکت‌کنندگان، ۱۲ نفر از مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی و اساتید رشته رفتار سازمانی می‌باشند که با توجه به اشباع نظری، مصاحبه با آن‌ها انجام شده است. روش نمونه‌گیری، گلوله‌برفی بوده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، کدگذاری می‌باشد و نرم‌افزار مورد استفاده، مکس کیودا ۲۲ است. یافته‌های تحقیق شامل ابعاد منابع اطلاعاتی، فرستنده، محتوای انگیزشی، مجرا (کانال ارتباطی)، بازخورد اثربخش، گیرنده، خروجی (پیامد)، کنترل پارازیت می‌باشد. مضمون فراگیر منابع اطلاعاتی شامل شفافیت، اعتبار، به‌روز بودن، چندمنظوره بودن می‌باشد. مضمون فراگیر فرستنده شامل عوامل انسانی، عوامل روان‌شناختی، عوامل سازمانی می‌باشد. مضمون فراگیر محتوای انگیزشی شامل محتوای انگیزش وظیفه‌ای، اجتماعی، ابتکاری هستند. مضمون فراگیر مجرا شامل مجراهای نوشتاری، دیجیتالی، غیرکلامی و کلامی هستند. مضمون فراگیر بازخورد اثربخش شامل بازخورد اصلاحی و به‌موقع هستند. مضمون فراگیر گیرنده شامل اعضای هیئت علمی، دانشجویان، مدیران، کارکنان هستند. مضمون فراگیر خروجی شامل بهبود عملکرد فردی، گروهی و سازمانی هستند. مضمون فراگیر کنترل پارازیت شامل کنترل سبک ارتباطی و ترویج فرهنگ هستند.

واژه‌های کلیدی: ارتباطات، انگیزش، ارتباطات انگیزشی

استناد: فرداد، شهرام؛ کاوه، داود و علی‌طالبی، قاسم (1404). طراحی مدل مطلوب ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های علوم پزشکی). فصلنامه مطالعات توسعه و مدیریت منابع، 3 (10)، 87-96.

¹. نویسنده مسئول: داوود کاوه، پست الکترونیکی: d.kaveh@iau-neyshabur.ac.ir

مقدمه

امروزه عملکرد مناسب و اثربخش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت سازمان است، عملکرد خوب به معنی بهره‌وری، کیفیت، سودآوری و مشتری‌مداری است به همین دلیل است که سازمان‌های موفق تلاش زیادی می‌کنند، عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار منابع انسانی را شناسایی و مدیریت کرده و به این اثربخشی دست یابند (Mokhtari, 2024).

به عبارت دیگر در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت نیازمند بهره‌مندی از منابع انسانی توانمند، بالنگیزه و مشارکت‌پذیر هست (Robbins & Judge, 2019). زمانی که کارمندان از شغل خود راضی هستند، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، به عهده گرفتن مسئولیت‌های اضافی، پذیرش یک شغل چالش‌برانگیز و تلاش در جهت افزایش اهداف شخصی و حرفه‌ای تلاش می‌کنند (Judge et al, 2023). اما مسأله اینجاست که در سازمان‌های دولتی کشور یکی از مشکلاتی که مانع پیشرفت سازمان می‌شود رفتارهای قدرت‌طلبانه مدیران در ارتباطات سازمانی بوده و صاحب‌نظران این نوع رفتار را که مدیران به عنوان شخص اول سازمان برای رسیدن به قدرت و نظم به طور آگاهانه یا ناآگاهانه در سازمان‌های به کار می‌گیرند، را نوعی آفت سازمانی می‌دانند (Azad et al, 2024). همچنین ارتباطات سازمانی نوعی تبادل اطلاعات است که پایه و اساس ادراک و احساس میان دونفر یا بیشتر، یا یک گروه را در شرکت یا سازمان فراهم می‌کند و باعث می‌شود شبکه‌های سازمانی به منظور انجام دادن وظایف سازمانی شکل گیرند. مطالعات برخی از متفکران ارتباطات سازمانی در سال‌های اخیر حاکی از آن است که بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و بی توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بوده است. در سازمان‌ها، بیشتر تلاش برای هماهنگ کردن کارکنان با یکدیگر، تا گرفتن دستور از رئیس، دستور دادن به زیردستان، تعامل با مشتریان و هماهنگی با دیگر سازمان‌ها مستلزم ارتباط است. ارتباطات همانند سیستم اعصاب انسان که نسبت به محرک‌ها واکنش نشان می‌دهد و با ارسال پیام به اعضای مختلف بدن پاسخ‌ها را هماهنگ می‌کند. اقدامات بخش‌های مختلف سازمان را هماهنگ می‌کند (Izadi, 2018).

همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که مدیران بین 50 تا 80 درصد وقت خود را صرف برقراری ارتباط به روش‌های مختلف می‌کنند. زیرا برقراری ارتباط عاملی ضروری در اداره سازمانهاست. تحقیقات نشان داده است که 70 درصد اوقات بیداری افراد به برقراری ارتباط می‌گذرد. سهم هر یک از انواع ارتباط بدین صورت می‌باشد: نوشتن 9 درصد، مطالعه 16 درصد، صحبت کردن 30 درصد، گوش کردن 45 درصد (Raina, 2010). درخصوص تبیین بیشتر مسأله در ارتباطات انگیزشی، سلامت روان در ایالات متحده همچنان یک مسأله مهم در طول عمر است. از هر 5 نفر یا 22.8 درصد از بزرگسالان 18 سال و بالاتر، یک نفر هر ساله یک بیماری روانی را تجربه می‌کند (McCoy & Williams, 2024; SAMHSA, 2023). تقریباً از هر 6 نفر یا 17 درصد از کودکان و نوجوانان 6 تا 17 سال، یک نفر هر ساله یک بیماری روانی را تجربه می‌کند. خودکشی دومین علت اصلی مرگ و میر در بین کودکان 10 تا 14 سال و دوازدهمین علت اصلی مرگ و میر در ایالات متحده است (NIMH, 2023). همچنین انگیزه و ترغیب در قلب اکثر ارتباطات سازمانی قرار دارند. در واقع، بسیاری از نظریه‌های ارتباطات با بلاغت، یک نظریه کلیدی در این دسته، مرتبط هستند. به عبارت ساده، پیام‌های انگیزشی و ترغیبی، نحوه انجام کارها در سازمان‌ها را هدایت می‌کنند. همین پیام‌ها بر رفاه ذینفعان سازمانی از جمله کارمندان و مشتریان تأثیر می‌گذارند (Mayfield et al, 2020). تحقیقات نشان داده است که در سازمان‌ها، ارتباطات انگیزشی با انگیزه کارکنان و اهداف سازمانی مرتبط است. عواملی مانند ارتباطات غیر کلامی، ارتباطات بین فردی و جو ارتباطی به طور قابل توجهی بر انگیزه کارکنان تأثیر می‌گذارد. ارتباطات مؤثر می‌تواند انگیزه را با تقویت شفافیت و بازافزایش دهد (Ramadanty & Martinus, 2016).

درخصوص اهمیت و ضرورت تحقیق بیان می‌گردد که ارتباطات در سازمان‌ها بدلیل گستردگی حوزه فعالیت آن‌ها چه در درون سازمان، بیرون سازمان و حتی در بعد بین‌الملل از مباحث اساسی، ضروری و در عین حال حساس و غیر قابل اغماض می‌باشد. نیاز به شناخت و درک متقابل به منظور تسریع در دستیابی به مقاصد و اهداف و برقراری ارتباطی اصولی و کارآمد امروزه به عنوان یک اصل اساسی در مدیریت پذیرفته شده است. بنابراین شناخت مؤلفه‌های مختلف ارتباط سازمانی و عناصر و عوامل مؤثر در بهبود آن مقوله‌ای است که از اهمیت ویژه‌ای در سازمان و مدیریت برخوردار است (Abdi & Azadi, 2018).

همچنین امروزه انگیزش اهمیت فراوانی یافته است و تقریباً در تمامی عرصه‌های زندگی با آن سر و کار داریم و از آن اغلب به به عنوان دینامیک رفتار یاد می‌شود، که فرد را از درون به حرکت درمی‌آورد و او را وادار می‌سازد تا برای ارضای نیازهای خود به شیوه خاصی عمل کند. از نظرم مدیریت، هدف ایجاد انگیزه در کارکنان به گونه‌ای است که رفتار آنان بیشترین نفع را برای سازمان داشته باشد (Alberts et al, 2024). همچنین افرادی که از نظر انگیزش خود تعیین‌کنندگی در سطح بالایی هستند احساس کنترل و اشتیاق شغلی بیشتری نسبت به کار خود دارند. در مقابل افرادی که از نظر خود تعیین‌کنندگی در سطح پایینی قرار دارند به میزان بیشتری دچار گرانباری نقش و شغل شده و شکایات جسمانی بیشتری دارند. به نوعی می‌توان گفت این افراد فشار روانی شغلی بیشتری را در کار خود تجربه می‌کنند (Parker et al).

درخصوص نیاز به مدل‌های بومی‌سازی شده برای سازمان‌های دولتی ایران بیان می‌شود که بیشتر مدل‌های موجود در زمینه ارتباطات و انگیزش بر اساس داده‌ها و شرایط کشورهای غربی توسعه یافته‌اند و ممکن است با فرهنگ سازمانی و ساختارهای اداری ایران همخوانی نداشته باشند. بنابراین، طراحی مدلی بومی‌سازی شده که با شرایط خاص سازمان‌های دولتی ایران، به ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی، سازگار باشد، ضروری است. با توجه به آنچه گفته شد این تحقیق به دنبال آن است بررسی کند که مدل ارتباطات انگیزشی در دانشگاه علوم پزشکی چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

ارتباط یک عامل حیاتی برای موفقیت سازمانی است و می‌تواند به عنوان یک فرآیند اجتماعی و شناختی در نظر گرفته شود که از طریق آن اطلاعات بین افراد تبادل می‌شود و معنی ایجاد می‌کند (Rahmaninik et al, 2024). روابط انسانی نیز در سازمان عبارت است از فرآیند برقراری، حفظ گسترش روابط هدف دار، پویا و دو جانبه در بین اعضای یک سیستم تا سازمان اجتماعی مانند اداره، کارخانه، مدرسه و آموزشگاه با تأمین نیازهای مادی و معنوی افراد سبب ایجاد تفاهم، احساس رضایت و خرسندی متقابل کارکنان و کارگران با یکدیگر شده و زمینه انگیزش و رشد یافتگی افراد را در جهت رسیدن به اهداف سازمان فراهم سازد (Mirkamali, 2014). در همین راستا انگیزه یک فرآیند پیچیده از عوامل فردی، سازمانی و اجتماعی است و عملکرد کارکنان سازمان تابعی از توانایی و انگیزش آنان است (Farajzadeh & Nasiri, 2014).

درخصوص پیشینه پژوهش‌های داخلی گفته می‌شود که نانگیر و همکاران تحقیقی پیرامون ارتباطات سازمانی انجام داده‌اند (Nangir et al, 2024). روش تحقیق از نوع آمیخته بوده است. براساس یافته‌ها، سه دسته متغیر شامل محرک‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی و اقدامات ارتباطی شناسایی شد. همچنین، 5 بعد اخلاقی، انسانی، عملکردی، پرورشی و هیجانی برای شبکه‌های اجتماعی شناسایی شد. علاوه بر این، 3 دسته اقدامات شامل اقدامات تسهیل گر، تعدیل گر و بستر ساز و 3 دسته محرک‌ها شامل سازمانی، کارکنان و برون سازمانی شناسایی شد. در مرحله کمی، مدل تحقیق اعتبار لازم را داشته است. آزاد و همکاران به پژوهشی با عنوان ارائه مدل رفتارهای قدرت طلبانه در ارتباطات سازمانی در میان مدیران سازمان‌های دولتی کشور پرداختند (Azad et al, 2024). روش پژوهش آمیخته بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد مدل رفتارهای قدرت طلبانه در ارتباطات سازمانی در میان سازمان دولتی کشور شامل مقوله محوری رفتارهای قدرت طلبانه در ارتباطات سازمانی؛ شرایط علی با چهار مؤلفه خصوصیات شخصیتی، ارتباطات، جامعه‌پذیری و مدیریت؛ زمینه‌ها با سه مؤلفه رفتار سیاسی، سازگاری موقعیتی و موقعیت شغلی؛ استراتژی با سه مؤلفه جوسازمانی، الگوهای سازمانی، قوانین و مقررات سازمانی؛ عوامل مداخله گر با دو مؤلفه محیط پویا و پیچیده و اخلاق سازمانی و پیامدها با دو مؤلفه بی تفاوتی سازمانی و کاهش مشارکت می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد، مدل ارائه شده می‌تواند به درک بهتر رفتارهای قدرت طلبانه مدیران دولتی در ارتباطات سازمانی کمک نماید.

احمدی بالادهی و خاکزادیان به پژوهشی با عنوان مطالعه نقش سبک رهبری تحول گرا فرماندهان و مدیران فراجا بر بهبود ارتباطات سازمانی کارکنان پرداختند. روش تحقیق از نوع کمی بوده است (Ahmadi Baladehi & Khakzadian, 2013). یافته‌ها نشان می‌دهد که اثر مثبت و معناداری سبک رهبری تحول گرا بر ارتباطات سازمانی وجود دارد. به عبارت دیگر، سبک رهبری تحول گرا می‌تواند ارتباطات سازمانی را توسعه دهد. هم چنین ابعاد رهبری تحول گرا بجز ملاحظات فردی و کاریزما بر ارتباطات سازمانی اثر مثبت و معناداری تحریک عقلانی، انگیزش الهامی و در نهایت کاریزما قرار داشته است. با توجه به آزمون فریدمن نیز به ترتیب بیشترین میانگین اختصاص به ملاحظات فردی، تحریک عقلانی و انگیزش الهامی و در نهایت کاریزما قرار داشته است. درخصوص پیشینه پژوهش‌های خارجی نیز بیان می‌گردد که هونگ و همکاران تحقیقی تحت عنوان یادگیری تقویتی چندعاملی متوالی خوش‌بینانه با ارتباط انگیزشی انجام داده‌اند. آن‌ها بر این باورند که آموزش متمرکز با اجرای غیرمتمرکز یک الگوی رایج در زمینه یادگیری تقویتی چندعاملی کاملاً مشارکتی است (Huang et al, 2024). الگوریتم‌های موجود اغلب با دو مشکل عمده مواجه می‌شوند: استراتژی‌های مستقل تمایل دارند ارزش بالقوه اقدامات را کمتر از حد واقعی تخمین بزنند. برخی از الگوهای ارتباطی پیچیدگی بیشتری را به فرآیند یادگیری وارد می‌کنند و تمرکز بر عناصر اساسی پیام‌ها را پیچیده می‌کنند. روش تحقیق از نوع آمیخته بوده است. دانگ و همکاران تحقیقی با عنوان طراحی مشترک یک پلتفرم آموزشی مصاحبه انگیزشی برای افزایش ارتباط متخصصان مراقبت‌های بهداشتی انکولوژی انجام داده‌اند (Dang et al, 2024). روش تحقیق از نوع آمیخته بوده است. نتایج نشان داده است که متخصصان مراقبت‌های بهداشتی تقاضای زیادی برای آموزش مصاحبه انگیزشی عملی و متناسب ابراز کردند. این مطالعه از یک رویکرد جدید با ترکیب روش تحقیق علمی طراحی و طراحی مشترک و رسانه‌های دیجیتال برای توسعه یک آموزش مصاحبه انگیزشی آنلاین انعطاف‌پذیر و قابل قبول با تمرکز بر پایداری به مصرف دارو در سرطان استفاده کرد. مک کوی و ویلیامز تحقیقی تحت عنوان ارتباطات تغییر رفتاری شناختی با انگیزه را انجام داده‌اند. آن‌ها بیان کرده‌اند که مدل ارتباطی تغییر شناختی رفتاری با انگیزه انگیزشی یک مدل نوآورانه

است که روح مصاحبه انگیزشی و درمان شناختی رفتاری را به عنوان یک مدل مراقبتی بیمار محور ترکیب می کند تا تداوم مراقبت را بهبود بخشد و در عین حال بیماران را قادر به پیشرفت در طول درمان کند. ادغام این مدل در عملکرد پیشرفته سلامت روان روانپزشکی، عملکرد پرستاری را قادر می سازد تا بهترین عملکرد را برای جمعیت هایی که انگیزه کمی دارند و در معرض ترک تحصیل هستند، ارائه دهد (McCoy & Williams, 2024). بردلی و همکاران تحقیقی تحت عنوان اهمیت روابط اجتماعی-عاطفی در زمینه های آموزشی: اعتبارسنجی مقیاس نزدیکی-تعارض و مقیاس ارتباط انگیزشی انجام داده اند. روش تحقیق از نوع کمی بوده است. نتایج به دست آمده ثابت می کند که دو مقیاس ارزیابی ایجاد شده، تضمین های اندازه گیری را برآورده می کنند و داده های پایایی، اعتبار درونی، همگرا و پیش بینی کننده دلگرم کننده ای را نشان می دهند. به همین ترتیب، روابط بین مقیاس های ارتباط انگیزشی و نزدیکی قوی هستند زیرا همبستگی های معناداری یافت شد (Bardelli et al, 2023).

مواد و روش تحقیق

روش استفاده شده در این پژوهش، روش تحقیق کیفی است. استراتژی مورد استفاده، تحلیل مضمون می باشد. مشارکت کنندگان این پژوهش جهت شناسایی، استخراج و اکتشاف «مفاهیم»، «مقوله ها»، 9 تن از مدیران علوم پزشکی که دارای سابقه اجرایی مدیریتی حداقل 10 سال می باشند، است. همچنین 3 تن از اساتید دانشگاهی که گرایش تحصیلی آن ها رفتار سازمانی و منابع انسانی با مرتبه استادیاری به بالا و سابقه تدریس 10 سال و بیشتر از آن می باشند، است. روش نمونه گیری از نوع هدفمند و گلوله برفی می باشد. ابزار تحقیق، مصاحبه بوده است. برخی سؤالات مصاحبه بدین شرح بوده است که تحقیقات نشان داده است که ویژگی هایی همچون شفافیت یا اعتبار در ایجاد ارتباطات انگیزشی مؤثر است به نظر شما در دانشگاه علوم پزشکی، منابع اطلاعاتی برای ایجاد ارتباطات انگیزشی چه ویژگی های دارد؟ به نظر شما چه عواملی به عنوان فرستنده پیام در ارتباطات انگیزشی محسوب می گردند؟ به عنوان مثال عوامل انسانی به جنبه های روانی، اجتماعی و مهارتی افراد اشاره دارد که نقش مهمی در کیفیت ارتباطات درون سازمان ایفا می کند و موجب اثربخشی ارتباطات می شود. نظر شما در این خصوص چیست؟ به نظر شما محتوای انگیزش برای ایجاد ارتباطات انگیزشی در دانشگاه علوم پزشکی چیست؟ به نظر شما مجرا یا کانال ارتباطی برای ایجاد ارتباطات انگیزشی در دانشگاه علوم پزشکی چیست؟ در تحقیقات کانال های ارتباطی کلامی و غیر کلامی آمده است نظر شما در این خصوص چیست؟ به نظر شما برای اینکه ارتباطات انگیزشی اثربخش باشد به چه شکلی بازخورد صورت گیرد؟ خروجی یا پیامد ارتباطات انگیزشی در علوم پزشکی چیست؟ به نظر شما در فرایند ارتباطات انگیزشی در علوم پزشکی چه عواملی به عنوان پارازیت شناخته می شوند و چگونه می توان آن ها را کنترل کرد.

جهت اعتبار داده ها در این تحقیق، ضریب توافق دو کدگذار با ضریب کاپا استفاده شده است. در این تحقیق (15 درصد از اسناد) از مصاحبه هایی که محقق کدگذاری کرده، برای ارزیابی در اختیار یکی از خبرگان قرار گرفته و نتایج حاصل از کدگذاری دو محقق نشان می دهد که ضریب کاپای محاسبه شده توسط نرم افزار اس پی اس مقدار 0/794 بوده است که با توجه به اینکه بیشتر از 0/6 است و چون عدد معنادار حاصل شده برای شاخص کاپا کوچکتر از 0/05 است، فرض استقلال کدهای استخراجی رد و وابستگی کدهای استخراجی به هم تأیید می گردد. در جدول زیر مشخصات خبرگان به عنوان مشارکت کنندگان کیفی آمده است.

جدول 1. مشخصات خبرگان

مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	رشته
1.	مرد	فوق لیسانس	10	مدیریت دولتی
2.	مرد	دکتری	12	مدیریت دولتی گرایش خط مشی گذاری و تصمیم گیری
3.	زن	دکتری	10	مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی
4.	زن	دکتری	14	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی
5.	زن	دکتری	16	مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی
6.	زن	فوق لیسانس	10	روانشناسی بالینی
7.	مرد	دکتری	12	مدیریت دولتی گرایش مدیریت رفتار سازمانی
8.	مرد	فوق لیسانس	14	مدیریت دولتی
9.	مرد	دکتر	18	سلامت و رفاه اجتماعی
10.	مرد	فوق لیسانس	19	مدیریت دولتی
11.	زن	دکتری	10	مدیریت آموزشی
12.	مرد	فوق لیسانس	12	مدیریت دولتی

بحث و ارائه یافته‌ها

یافته‌های تحقیق در پاسخ به سؤال تحقیق مبنی بر اینکه مدل ارتباطات انگیزشی در سازمان‌های دولتی چگونه است می‌باشد. درخصوص تحلیل داده‌ها فرایند گام به گام جهت تحلیل مضمون، عرضه شده است که شامل آشنایی با داده‌ها، ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری، تشریح و تفسیر متن و ترسیم شبکه مضامین صورت گرفته است. بدین صورت که مشارکت کنندگان در فرایند مصاحبه با حرف اختصاری P و اندیس مشخص شده است. جدول ذیل یک نمونه ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری را نشان می‌دهد.

جدول 2. ایجاد کدهای اولیه و کدگذاری از منابع ادبیات تحقیق و مصاحبه‌ها

کدهای اولیه	متن ادبیات تحقیق یا مصاحبه	منبع
شفافیت و وضوح پیام	ارتباطات نقش مهمی در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی دارد. اطلاعاتی که به‌صورت شفاف و به‌موقع منتقل می‌شوند، می‌توانند تصمیم‌گیری‌های مؤثر را تسهیل کنند.	(Mikkelsen & Hesse, 2023)
تبیین روشن وظایف	وقتی وظایف بر اساس چارت مشخص نباشد، همکارا بعضاً تو کار همدیگه دخالت می‌کنن یا به کار اصلاً انجام نمی‌شه چون همه فکر می‌کنن اون یکی باید انجام بده. ولی اگه وظایف روشن باشه، انگیزه بالا می‌ره چون هر کسی نقش خودش رو می‌شناسه	P01
	راستش یکی از چیزایی که واقعاً روی انگیزه‌ی کارکنان تأثیر می‌ذاره اینه که دقیق بدونن ازشون چی خواسته شده. بعضی وقتا وظایف خیلی کلی گفته می‌شه و طرف نمی‌دونه باید از کجا شروع کنه، این خودش استرس میاره.	P11
تبیین روشن اهداف	واقعیت اینه که وقتی هدف شفاف باشن، هم استاد، هم دانشجو، هم کارمند می‌دونه داره برای چی تلاش می‌کنه. اگه ندونی مقصد چیه، طبیعیه که وسط راه انرژی‌ت رو از دست بدی.	P07
	بعضی وقتا هدف فقط تو اسناد بالا دستی هستن، ولی برای کارمندان خط مقدم درست باز نمی‌شن. ما تو واحد خودمون وقتی نتسست می‌ذاریم و هدفارو به زبان ساده می‌گیم، حس می‌کنیم همکاری‌ها بهتر می‌شه و انگیزه بچه‌ها بیشتره.	P05

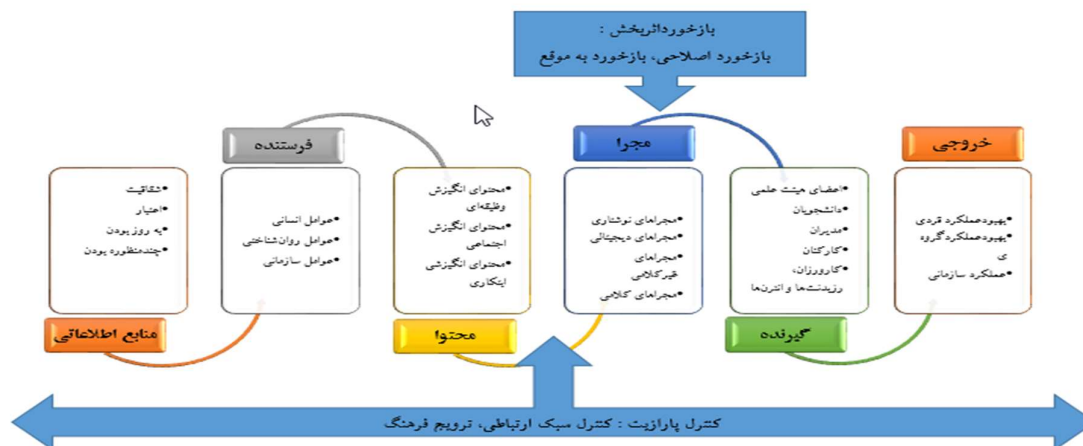
در مرحله‌ی بعد، پژوهشگر به تحلیل کدها پرداخته است. جدول ذیل شناخت مضامین را نشان می‌دهد.

جدول 3. جست وجو و شناخت مضامین

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
منابع اطلاعاتی	شفافیت	شفافیت و وضوح پیام، تبیین روشن وظایف، تبیین روشن اهداف، تبیین روشن انتظارات، نقشه راه بودن دستورکار سازمانی
	اعتبار	تخصص علمی و حرفه‌ای فرستنده پیام، جایگاه مدیریتی فرستنده پیام، تسلط و آگاهی فرستنده بر مسائل سازمانی، پرهیز از اغراق در محتوای پیام
	به روز بودن	انتقال دانش، ایده به روز، اشتراک دانش به روز، به روز رسانی آموزش، به روزرسانی علمی، تناسب پیام با شرایط روز
فرستنده	چندمنظوره بودن	مبتنی بودن بر نظریه‌های رفتاری معتبر، نظریه‌های انگیزشی، کاربردپذیری در حوزه سلامت، مرتبط بودن با رفتار انسانی در محیط‌های کاری، پوشش ابعاد مختلف انگیزش و ارتباطات
	عوامل انسانی	ویژگی‌های فردی، خوش برخورد بودن، شنونده فعال بودن، مهارت حل مسئله، خودانضباطی، پیگیر بودن، ارتباطات بین فردی، تعاملات بین فردی، حس احترام و درک متقابل، ارتباطات گروهی
	عوامل روان‌شناختی	همدلی، توانایی درک دیگران، درک شرایط کارکنان، میزان اضطراب یا استرس، احساس ارزشمندی و خودکارآمدی، روحیه ی خوب، خودمختاری، کنترل و اختیار در کار، خودتعیین‌گری
محتوای انگیزشی	عوامل سازمانی	ساختار سازمانی، شرح وظایف شفاف، ساختار سازمانی منظم و شفاف، استانداردها، قوانین و رویه‌ها، وضوح قوانین، رعایت رویه‌ها و قوانین درست
	انگیزش وظیفه‌ای	محتوای مشخص و معنی‌دار، تأثیر وظایف بر اهداف کلی، وظایف پرمحتوا تأکید بر معنا و هدف کار
	انگیزش اجتماعی	روابط گرم، باز، روان، سبک ارتباطی پویا، روابط صمیمی و باز، فضای کاری گرم و دوستانه، سبک ارتباطی تساوی
مجرا (کانال ارتباطی)	انگیزش ابتکاری	ایده‌های نوآورانه، پیشنهاد راه حل جدید، ایجاد فضای باز برای نوآوری
	مجراهای نوشتاری	سامانه‌های نظرخواهی، ارتباط دوسویه در سامانه‌های نظرخواهی، تأثیر نظرات بر همکاری‌ها، ایمیل‌ها، پیام‌های سازمانی، نامه‌های انگیزشی، گزارش‌های پیشرفت فردی، پوسترهای الهام‌بخش
	مجراهای دیجیتالی	پلتفرم‌های آموزشی، پلتفرم‌های آموزشی جهت انگیزش پیشرفت، ایجاد پل ارتباطی بین دانش و عمل، انتقال پیام‌های انگیزشی با شبکه‌های اجتماعی، زنده نگهداشتن انگیزه با شبکه‌های اجتماعی، ارتباط دوسویه در شبکه‌های اجتماعی، ویدیوهای انگیزشی، ایجاد خلاقیت با ویدیوهای انگیزشی، پیام‌های چندرسانه‌ای

مضمون فراگیر	مضمون سازمان دهنده	مضامین پایه
	مجرای غیرکلامی	تماس چشمی یا حتی لحن صدا، نوع نگاه، حالت بدن، آهنگ صدا، زبان بدن و حالت چهره‌ها
	مجراهای کلامی	جلسات حضوری، از بین رفتن سوء تفاهمها در جلسات حضوری، ارتباط مستقیم مدیر، گفتگوهای فردی، سخنرانی‌های الهام بخش مدیران، صحبت‌های انگیزش بخش مدیریتی
بازخورد	بازخورد اصلاحی	دریافت موثر اصلاحات، بیان راهکار همراه انتقاد، بازخورد ساده ولی موثر، بازخورد انتقادی اثربخش
	بازخورد به موقع	زمان‌مندی مناسب، دعوت به گفت‌وگو و تعامل دوطرفه، فاصله زمانی کوتاه بین عملکرد و بازخورد
پایه	هیئت علمی	پژوهشگران، اساتید هیئت علمی تمام وقت، اساتید هیئت علمی پاره وقت
	دانشجویان	دانشجویان پزشکی، دانشجویان پرستاری، دانشجویان داروسازی، سایر رشته‌های علوم پزشکی
	مدیران	مدیران عالی، مدیران ارشد، مدیران میانی، سرپرستان
	کارکنان	کارکنان بخش‌های آموزشی، کارکنان اداری، پژوهشی، کادر درمان، کارورزان، رزیدنت‌ها و انترن‌ها
فرهنگ	بهبود عملکرد فردی	کاهش اشتباهات بالینی، افزایش دقت و کیفیت کار، ایجاد علاقه در فعالیت‌های آموزشی، درمانی، پژوهشی اداری، تحقق هدف مشترک درونی، ایجاد حس معنا، تبدیل اشتباه به فرصت یادگیری آتی، ایجاد انگیزش و حس تعلق، کاهش فرسودگی شغلی و ناراضی‌تبی، کاهش استرس، افزایش تعهد شغلی، غلبه بر ناکارآمدی‌ها، پایداری موفقیت آموزشی
	بهبود عملکرد گروه	خدمت‌رسانی مؤثرتر، هم افزایی بین گروه‌ها، هم‌راستاسازی اعضای تیم با اهداف مشترک، کاهش تعارضات گروهی
	بهبود عملکرد سازمانی	تحقق اهداف کلان آموزشی و سازمانی، رفتار مثبت گرا، افزایش مشارکت سازمانی، افزایش بهره‌وری، ارتقاء رفاه‌ذی‌نفعان سازمانی، تحقق اهداف سازمان، جلوگیری از ترک شغل کارکنان، بقای سازمان، تطبیق بهتر با تغییرات محیطی، پذیرش تغییرات، حفظ یکپارچگی سازمان، پیوند سازمانی، تسهیل تعامل و بهبود عملکرد، کاهش سکوت سازمانی، ارتقاء نگرش مثبت در محیط کار، بهبود نگرش شغلی و سلامت روان کارکنان، کسب مزیت رقابتی، افزایش بهره‌وری، کاهش مقاومت کارکنان
کنترل	کنترل سبک	کنترل رفتار قدرت‌طلبانه مدیران، جلوگیری از تعارض و کشمکش، حذف برخورد غیرصادقانه، حذف خواسته‌های غیرمنطقی دیگران، حذف ارتباط یک‌سویه مدیران با قضاوتگری، وادار کردن افراد اجتنابی به ارتباط موثر
	ترویج فرهنگ	کنترل فاصله قدرت، کنترل فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و باز، پرهیز از استفاده از زبان رسمی خشک و آمرانه، کنترل فاصله بین مدیریت و زیردستان

با توجه به تحلیل‌های انجام شده مدل ارتباطات انگیزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی به صورت ذیل بدست آمده است.



شکل 1. مدل ارتباطات انگیزشی در دانشگاه‌های علوم پزشکی

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

طبق یافته‌های تحقیق منظور از کنترل سبک ارتباطی در این تحقیق توانایی مدیر یا فرستنده پیام در انتخاب و تنظیم مناسب‌ترین سبک ارتباطی (اقتداری، حمایتی، مشارکتی) با توجه به موقعیت و مخاطب است. در تبیین کنترل رفتار قدرت‌طلبانه مدیران گفته می‌شود که استفاده

از ارتباطات انگیزشی در محیط‌های دانشگاهی موجب شده است که رفتارهای قدرت‌طلبانه و استبدادی مدیران کنترل شده و فضایی برابر و مشارکتی در سازمان شکل گرفته باشد. نتایج تحقیق در این بخش همسان با تحقیق کلرمن (Kellerman, 2008) می‌باشد. طبق یافته‌های تحقیق منظور از ترویج فرهنگ در این تحقیق اقدامات آگاهانه برای تقویت ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حمایتی در راستای ایجاد فضای ارتباطی مثبت و انگیزش‌زا در سازمان می‌باشد. در تبیین کنترل فاصله قدرت گفته می‌شود که فاصله قدرت میان مدیران و زیردستان کنترل شده و محیط کاری برابرتر و مشارکتی‌تر ایجاد شده است. این یافته همسان با تئوری هافستد (Hofstede, 2001) است که بیان کرده‌است کاهش فاصله قدرت به افزایش رضایت شغلی و انگیزش کارکنان کمک می‌کند. همچنین درخصوص کنترل فردگرایی در برابر جمع‌گرایی، نتایج تحقیق نشان داده‌اند که ارتباطات انگیزشی باعث شده است که گرایش به فردگرایی در محیط کار کاهش یابد و به جای آن فرهنگ جمع‌گرایی و همکاری تیمی تقویت شده باشد. این تغییر فرهنگی به بهبود عملکرد سازمانی کمک شایانی کرده است. همچنین مدل ارتباطات انگیزشی به شکل‌گیری فرهنگی باز و یادگیرنده در سازمان کمک کرده است که در آن اعضا انگیزه و فرصت یادگیری مداوم داشته‌اند و این امر به نوآوری و پیشرفت سازمانی منجر شده است. درخصوص پرهیز از استفاده از زبان رسمی خشک و آمرانه نیز گفته می‌شود که اجتناب از زبان رسمی، خشک و آمرانه در ارتباطات، فضای گرم و دوستانه‌تری در محیط کار ایجاد کرده و به افزایش اعتماد و تعهد کارکنان کمک کرده است. همچنین نتایج این تحقیق تأیید کرده است که ارتباطات انگیزشی به کاهش فاصله میان مدیریت و زیردستان منجر شده و روابط کاری تعاملی‌تر و حمایت‌گرانه‌تر شده‌اند که این موضوع موجب افزایش اثربخشی سازمان گردیده است.

در راستای پیشنهادات کاربردی برای هر مضمون بدست آمده بر اساس نتایج، درخصوص منابع اطلاعاتی، پیشنهاد می‌شود سامانه‌ای شفاف، معتبر و به‌روز در دانشگاه ایجاد شود که اطلاعات انگیزشی، فرصت‌های ارتقا، آیین‌نامه‌ها و پاداش‌ها را به‌صورت دسته‌بندی‌شده و قابل فهم در اختیار گروه‌های مختلف قرار دهد. به‌عنوان مثال: ایجاد یک پورتال جامع در سایت دانشگاه با بخش‌های اختصاصی برای هیئت علمی، دانشجویان و کارکنان که اطلاعاتی مانند دستورالعمل‌های ارتقا، طرح‌های تشویقی و موفقیت‌های واحدها را به‌روزرسانی شده نمایش دهد. درخصوص فرستنده، پیشنهاد می‌شود مدیران گروه‌ها، روسای دانشکده‌ها و مسئولان منابع انسانی دوره‌های تخصصی در زمینه مهارت‌های ارتباطی، روان‌شناختی و انگیزشی را طی کنند تا بتوانند ارتباط مؤثرتری با اعضای دانشگاه برقرار نمایند. به‌عنوان مثال برگزاری کارگاه‌های مهارت گفت‌وگوی انگیزشی برای مدیران مراکز درمانی و پژوهشی جهت تعامل مؤثر با کارکنان درمان، پژوهشگران و اعضای هیئت علمی. درخصوص محتوای انگیزشی توصیه می‌شود محتوای پیام‌های انگیزشی به نحوی طراحی شود که علاوه بر تأکید بر مسئولیت‌های حرفه‌ای، به نقش اجتماعی دانشگاه در سلامت جامعه و حمایت از ایده‌های نوآورانه نیز توجه کند. به‌عنوان مثال: ارسال پیام‌هایی از سوی رئیس دانشگاه به اعضای هیئت علمی درباره نقش مهم آنها در ارتقاء سلامت جامعه و دعوت از آنان برای ارائه طرح‌های پژوهشی نوآورانه در حوزه بهداشت عمومی. درخصوص مجرا (کانال ارتباطی)، پیشنهاد می‌شود برای هر نوع پیام، مجرای ارتباطی مناسب انتخاب گردد و از ترکیب رسانه‌ها مانند ایمیل، جلسات حضوری، گروه‌های مجازی و تابلوهای اطلاع‌رسانی استفاده شود. به‌عنوان مثال اطلاع‌رسانی در مورد فرصت‌های جذب طرح‌های پژوهشی از طریق همزمان ایمیل، کانال رسمی دانشگاه در پیام‌رسان، و جلسات گروهی با اعضای هیئت علمی. درخصوص بازخورد اثربخش، توصیه می‌شود نظام بازخورد مؤثری در دانشگاه نهادینه شود که در آن اعضای سازمان در بازه‌های مشخص بازخوردهای اصلاحی و به‌موقع دریافت کنند. به‌عنوان مثال در پایان هر نیمسال تحصیلی، مدیر گروه آموزشی جلسه‌ای با اعضای هیئت علمی برگزار کند و ضمن تحلیل عملکرد آموزشی، پیشنهادهای سازنده برای بهبود روش تدریس ارائه دهد. درخصوص گیرنده پیشنهاد می‌شود پیام‌های انگیزشی متناسب با نیازهای هر گروه مخاطب طراحی و ارسال شود، تا اثربخشی پیام‌ها افزایش یابد. به‌عنوان مثال پیام‌های انگیزشی برای دانشجویان می‌تواند شامل تبریک به مناسبت قبولی در آزمون دستیاری یا دعوت به شرکت در فعالیت‌های داوطلبانه سلامت در سطح جامعه باشد، در حالی که برای کارکنان شامل تقدیر از خدمات و ارتقا در ارزیابی عملکرد است. درخصوص خروجی (پیامد) پیشنهاد می‌شود نتایج ارتباطات انگیزشی به صورت مستند ثبت و تحلیل شوند تا نشان داده شود که این ارتباطات چگونه باعث بهبود عملکرد فردی و سازمانی شده‌اند. به عنوان مثال: تهیه گزارش سالانه‌ای که در آن عملکرد مراکز تحقیقاتی، دانشکده‌ها و گروه‌های آموزشی که دارای بیشترین تعامل انگیزشی بوده‌اند با شاخص‌هایی مانند افزایش تولید مقاله یا ارتقای اعضا تحلیل شود. درخصوص کنترل پارازیت (سبک ارتباطی، فرهنگ‌سازی) توصیه می‌شود برای کاهش سوءتفاهم‌ها و موانع ارتباطی، سبک‌های ارتباطی مؤثر در سازمان نهادینه شوند و فرهنگ ارتباط محترمانه و شفاف ترویج گردد. به‌عنوان مثال تدوین و نصب منشور ارتباطی دانشگاه در تابلوهای اعلانات همه واحدها که بر اصول گفت‌وگوی مؤثر، احترام متقابل و پاسخ‌گویی تأکید دارد.

References

1. Abdi, J., & Azadi, A. (2018). Investigating factors affecting communication and creating organizational commitment and empathy (Case study of employees of Ilam University of Medical Sciences). *Comprehensive Information Management System for Research, Research and Technology*, 1(2). [In Persian]
2. Afuah, A., & Tucci, C. L. (2012). Crowdsourcing as a solution to distant search. *Academy of Management Review*, 37(3), 355–375. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0146>
3. Ahmadi Baladehi, M., & Khakzadian, M. (2013). Studying the role of transformational leadership style of Faraja commanders and managers on improving organizational communication among police command staff in the coastal cities of Tonekabon and Ramsar. *Mazandaran Police Science*, 53(14), 69–90. [In Persian]
4. Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
5. Azad, G., Shojaeifard, A., & Mohebi, S. (2024). Presenting a model of power-seeking behaviors in organizational communications among managers of government organizations in the country. *Government Organizations Management*, 13(1), 68–92. [In Persian]
6. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
7. Bardelli, N. E., Martínez, J. A. H., & Ruiz, J. I. C. (2023). The importance of socio-affective relationships in educational contexts: Validation of a closeness-conflict scale and a motivational communication scale. *International Journal of Educational Psychology*, 12(2), 149–177. <https://doi.org/10.17583/ijep.11094>
8. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
9. Brownell, J. (2015). *Listening: Attitudes, principles, and skills*. Routledge.
10. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
11. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (Eds.). (2011). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
12. Chang, Y. S., Zhang, Y., & Gwizdka, J. (2021). The effects of information source and eHealth literacy on consumer health information credibility evaluation behavior. *Computers in Human Behavior*, 115, 106629. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106629>
13. Dang, T. H., Ludlow, C., Borle, H., Alexander, M., Wickramasinghe, N., Burbury, K., ... & Schofield, P. (2024). Co-designing a motivational interviewing training platform to enhance oncology healthcare professional communication. *PEC Innovation*, 5, 100335. <https://doi.org/10.1016/j.pecinn.2024.100335>
14. Farajzadeh, Z., & Nasiri, A. (2014). Nursing managers' experiences of factors affecting job motivation: A qualitative study. *Journal of Nursing Education*, 11(3), 42–52. [In Persian]
15. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
16. Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445–455. <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
17. Hassan Nangir, S. T., Faghihi, A., & Daneshfard, K. (2024). Designing a model for improving organizational communications using the principles of positive organizational behavior. *Organizational Behavior Studies*, 13(4), 93–121. [In Persian]
18. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. International Educational and Professional.
19. Huang, A., Wang, Y., Zhou, X., Zou, H., Dong, X., & Che, X. (2024). Optimistic sequential multi-agent reinforcement learning with motivational communication. *Neural Networks*, 179, 106547. <https://doi.org/10.1016/j.neunet.2024.106547>
20. Isik, U., Wouters, A., Verdonk, P., Croiset, G., & Kusurkar, R. A. (2021). “As an ethnic minority, you just have to work twice as hard.” Experiences and motivation of ethnic minority students in medical education. *Perspectives on Medical Education*, 10(5), 272–278. <https://doi.org/10.1007/s40037-021-00670-2>
21. Izadi, S. (2018). A review of organizational communication. *Fourth National Conference on Applied Research in Management Sciences, Economics and Accounting of Iran, Tehran*. [In Persian]
22. Judge, T. A., Klinger, R., & Li, M. (2023). Promote job satisfaction through mental challenge. In E. A. Locke (Ed.), *Principles of organizational behavior: The handbook of evidence-based management* (3rd ed., pp. 161–178). Wiley.
23. Kellerman, B. (2008). How followers are creating change and changing leaders. *Harvard Business School*, 1–16.
24. Kougiannou, N., & Holland, P. (2022). Employee voice and silence in the digital era. In J. Townsend, A. Wilkinson, & K. Dundon (Eds.), *The Emerald handbook of work, workplaces and disruptive issues in HRM* (pp. 513–531). Emerald Publishing Limited.

25. London, M. (2014). *The power of feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Routledge.
26. Mayfield, M., Mayfield, J., & Walker, R. (2020). Motivation and persuasion. In M. Mayfield & J. Mayfield (Eds.), *Fundamental theories of business communication: Laying a foundation for the field* (pp. 143–159). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50048-9_7
27. McCoy, K. T., & Williams, K. A. (2024). The Williams and McCoy model of motivational spirited cognitive behavioral change communication. *Archives of Psychiatric Nursing*, 48, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.apnu.2023.11.001>
28. Mikkelsen, A. C., & Hesse, C. (2023). Conceptualizing and validating organizational communication patterns and their associations with employee outcomes. *International Journal of Business Communication*, 60(1), 287–312. <https://doi.org/10.1177/23294884211015102>
29. Mirkamali, M. (2014). *Behavior and relationships in organization and management*. Yastron Publications. [In Persian]
30. Mobilio, S. B., Irish, T. R., Larson, J. W., Finnerty, M. W., & Sweetser, K. D. (2021). The few, the proud, the satisfied? The relationship between perceptions of public affairs and job satisfaction in the US Marine Corps. *Public Relations Review*, 47(4), 102045. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102045>
31. Mokhtari, M. (2024). The behavioral theory of organization. *9th National Conference on Management and Electronic Commerce, Tehran*. [In Persian]
32. Moore, J. L., Dickson-Deane, C., & Galyen, K. (2011). e-Learning, online learning, and distance learning environments: Are they the same? *The Internet and Higher Education*, 14(2), 129–135. <https://doi.org/10.1016/j.iheduc.2010.10.001>
33. Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2016). Reactions to changes in work control: Implications for self-determined and non-self-determined individuals. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 455–467. <https://doi.org/10.1037/ocp0000026>
34. Rahmanik, Z., Dalvand, M. R., & Behboudi, M. H. (2024). Investigating the effect of human capital on employee self-efficacy with the mediating role of talent management in Saipa companies in Shiraz. *International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies*, 10(10), 392–406. [In Persian]
35. Raina, R. (2010). Timely, continuous & credible communication & perceived organizational effectiveness. *Indian Journal of Industrial Relations*, 45(2), 345–359.
36. Ramadanty, S., & Martinus, H. (2016). Organizational communication: Lessons from the interrelationship between work stress, job motivation, and job satisfaction. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 219, 19–25. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.04.025>
37. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
38. Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
39. Tangney, J. P., Boone, A. L., & Baumeister, R. F. (2018). High self-control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. In R. F. Baumeister & K. D. Vohs (Eds.), *Self-regulation and self-control* (pp. 173–212). Routledge.

