

شاپا چاپی: ۶۹۸۰ - ۲۲۵۱
شاپا الکترونیکی: ۵۲۳۴ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
مدیریت اسلامی

(تابستان ۱۴۰۰، سال ۲۹، شماره ۲: ۱۲۸ - ۱۰۱)



طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه السلام

رقیه ستوده -

مسلم باقری -

محسن جاجرمی زاده -

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۵/۰۳

پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۰۲/۱۸

چکیده

یکی از عوامل تأثیرگذار در بقا، پویایی و تحقق سیاست‌ها و اهداف سازمان، منابع انسانی با انگیزه است. قبل از هرگونه اقدام در زمینه ایجاد انگیزش، باید به شناخت درستی در مورد ابعاد وجودی انسان رسید و باتوجه به تفاوت نگاه اسلام و غرب به ابعاد وجودی انسان، کشورها و سازمانهای اسلامی نیازمند طراحی الگوهای بومی و اسلامی در زمینه انگیزش منابع انسانی مسلمان خود هستند. این پژوهش به دنبال طراحی الگوی محتوایی انگیزش کارکنان و طراحی الگوی فرایندی انگیزش کارکنان از دیدگاه حضرت علی علیه السلام است. پژوهش، جزء تحقیقات اکتشافی و از نظر هدف، بنیادی و نیز از لحاظ فرایند، نظریه پردازی داده بنیاد است که با استفاده از این روش به طراحی الگوهای محتوایی و فرایندی انگیزش کارکنان براساس اسناد، کتابها و مقالات درباره سیره امام علی علیه السلام اقدام شده است. هم چنین به منظور اعتبارسنجی الگو از شاخص کاپا استفاده شده است که برای هر دو الگو در سطح معتبر اندازه گیری شد. نتایج نشان دهنده این است که الگوی محتوایی انگیزش منابع انسانی براساس سیره امام علی علیه السلام شامل ۲۳ شاخص، نه مؤلفه و سه بعد (نیازهای معنوی، نیازهای روانشناختی و نیازهای طبیعی) و هم چنین الگوی فرایندی انگیزش منابع انسانی براساس سیره ایشان شامل ابعاد شرایط علی، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای، مقوله محوری، راهبردها و پیامد طراحی شد. انتظار می رود یافته های این تحقیق در زمینه ایجاد انگیزش در کارکنان، راهگشای مدیران در جوامع اسلامی باشد.

کلیدواژه ها: انگیزش در غرب، انگیزش در اسلام، سیره امام علی علیه السلام، الگوی محتوایی / فرایندی انگیزش.

* دانش آموخته کارشناسی ارشد منابع انسانی اسلامی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

Roghayeh.sotoudeh71@gmail.com

** نویسنده مسئول: دانشیار، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اجتماعی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران

Bagherimoslem@shirazu.ac.ir

M.jajarmizadeh@pnu.ac.ir

*** استادیار، دانشگاه پیام نور شیراز، شیراز، ایران

مقدمه

امروزه منابع انسانی یکی از مهمترین عناصر سازمان است. در واقع، سرمایه انسانی کارآمد و پرانگیزه است که موجب تمایز سازمانها از یکدیگر می‌شود. دستیابی به چنین امری، مستلزم پرداختن به مقوله انگیزش است (اسماعیلی، ۱۳۹۲: ۵). انگیزش بنا به تعریف، فرایندی است که شدت، راستا و ثبات فرد را در تلاش برای دستیابی به هدف، مشخص می‌کند (رابینز و کولتر^۱، ۲۰۱۲). اگر کارکنان با انگیزه باشند، نسبت به شغل نگرش مثبتی پیدا می‌کنند و سطح تعهد آنها افزایش می‌یابد (چاتزوپولو^۲، لچوی و مونوواسیلیس^۳، ۲۰۱۵: ۱۳۷). در مقابل، افرادی که برای وظایف خود، انگیزه‌ای نداشته باشند، باعث مختل شدن اهداف و برنامه‌های مدیریتی می‌شوند (آماویل^۴، ۱۹۹۳: ۱۸۵). در ادبیات رایج انگیزش، الگوها و نظریاتی ارائه شده که این نظریه‌ها، الگوها و شیوه‌ها در زمینه انگیزش، اساسا برای فرهنگ خاصی است (کتز د وریس و انگل^۵، ۲۰۰۸). اهمیت این امر به گونه‌ای است که بدون عوامل فرهنگی نمی‌توان در مورد انگیزش در کار صحبت کرد؛ چرا که ارزشهای فرهنگی بر چگونگی درک و تفسیر هر وضعیت، رفتار و انگیزه فردی تأثیر می‌گذارد (ماتی^۶ و آبرودان^۷، ۲۰۱۶: ۹۶-۹۵). از آنجا که مدیریت با فرهنگ و ارزشهای هر جامعه ارتباط و وابستگی زیادی دارد، مدیریت در نظام اسلامی بر فرهنگ و ارزشهای اسلامی مبتنی است (امیری، ۱۳۹۴: ۱). با توجه به این امر، نظریات انگیزشی رایج در ادبیات غربی با فرهنگ جوامع اسلامی سازگاری کامل ندارد و نمی‌توان به طور کامل از آنها استفاده کرد؛ بنابراین مدیران در کشورهای اسلامی تمرکز خود را بر طراحی الگوهای بومی و اسلامی انگیزش منابع انسانی گذاشته‌اند.

در منابع اسلامی نیز، نظریه‌ها و الگوهای انگیزشی زیادی از سوی دانشمندان اسلامی (سهروردی، ملاصدرا، فخر رازی و...) مطرح شده که وجه مشترک آنها در زمینه انگیزش این است که توجه بیشتری به عامل معنوی به عنوان یک اصل مهم در ایجاد انگیزه و استفاده از آن برای

- 1 Robbins & Coulter
- 2 Chatzopoulou
- 3 Vlachvei & Monovasilis
- 4 Amabile
- 5 Kets de Vries & Engell
- 6 Matei
- 7 Abrudan

موفقیت در مدیریت شده است. مباحث مطرح شده درباره انگیزش توسط علمای متأخر و معاصر اسلامی، کلی، فلسفی و اخلاقی است که نمی توان از آنها به صورت علمی و به عنوان الگوی کاربردی نیروی انسانی استفاده کرد (رمزگویان و شبانی، ۱۳۸۲: ۱۵۴)؛ به این ترتیب، برای پر کردن این خلأ و هم چنین با توجه به اینکه علی بن ابی طالب حضرت علی علیه السلام به عنوان خلیفه و امام، فرد مورد قبول هر دو گروه سنی و شیعه به تشکیل حکومت اقدام کرده و سیره ایشان (سیره، روش، منش و اصولی است که در راستای رهبری و تدبیر کارها در حوزه های حکومتی به کار گرفته اند) (اخوان مقدم، دلشاد تهرانی و ترابی، ۱۳۹۲: ۷۰)، سرشار از الگوهای مدیریت اسلامی است، این پژوهش به دنبال این است که با بررسی متون، روایات و احادیث مربوط به دوران زندگی ایشان به بحث انگیزش از نگاه مدیریتی نه صرفاً روانشناسی و فلسفی پردازد و به این دو سؤال پاسخ دهد:

۱. الگوی محتوایی انگیزش کارکنان از دیدگاه حضرت علی علیه السلام چگونه است؟
۲. الگو فرایندی انگیزش کارکنان از دیدگاه حضرت علی علیه السلام چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

هر فردی، مجموعه ای از نیروهای انگیزشی دارد که مدیر باید آنها را بشناسد و مورد توجه قرار دهد (بسل و همکاران^۱، ۲۰۰۲: ۱)؛ به همین علت، صاحب نظران، نظریه ها و الگوهای مختلفی در این حوزه ارائه کرده اند (اخلاقی، ۱۳۹۰: ۱۳۰). برخی از این نظریه های انگیزشی، که در هر دو سازمانهای تولیدی و خدماتی مورد استفاده قرار می گیرد (محمد آذر^۲، آکتاروزامان خان^۳ و هوکو^۴، ۲۰۱۱: ۱۲۳) و سنگ زیربنای نظریه های انگیزشی تلقی شده است (اسماعیلی، ۱۳۹۲: ۱۷) به دو دسته تقسیم می شود: نظریه های نخستین انگیزش (نظریه های محتوایی) و نظریه های جدید (نظریه های فرایندی) (تورابیک^۵ و باسکان^۶، ۲۰۱۵: ۱۰۵۶).

به طور کلی نظریه های محتوایی در توضیح و تشریح عوامل درونی سعی می کنند که رفتار فرد

1 Bessell et al
2 Mohammad Ather
3 AktaruzzamanKhan
4 Hoque
5 Turabik
6 Baskan

را هدایت کنند و در مواقع ضرورت آن را متوقف سازند (سگال^۱، بورژا^۲ و شونفلد^۳، ۲۰۰۵: ۴۳؛ سلیمان و همکارانش^۴، ۲۰۱۴: ۲؛ تان^۵ و وحید^۶، ۲۰۱۱: ۵). از نظریه‌های انگیزشی محتوایی می‌توان به سلسله مراتب نیازهای مازلو، نیازهای سه گانه مک کللند، نیازهای وجود، رشد و ارتباط از آلدرفر و نظریه انگیزش - بهداشت از هرزبرگ اشاره کرد (زلاته^۷ و کوکوی^۸، ۲۰۱۵: ۴۷۲-۴۶۹). نظریه‌های فرایندی، چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد و تلاشهای آنان را بررسی می‌کند (ایزدی، ۱۳۹۰: ۱۳). برخی از مهمترین نظریه‌های فرایندی عبارت است از: نظریه انتظار، برابری، ارزیابی شناختی، هدفگذاری و خودکارآمدی. اگر چه تاکنون درباره انگیزش از دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام کاری انجام نشده، ولی انگیزش به صورت کلی توسط اندیشمندان مسلمان و غیر مسلمان بررسی شده که به منظور آشنایی بیشتر محققان با موضوع انگیزش به برخی از مهمترین این نظریات در جدول شماره ۱ و جدول شماره ۲ اشاره شده است.

جدول ۱. خلاصه‌ای از نظریه‌های محتوایی و فرایندی (زلاته و کوکوی، ۲۰۱۵: ۴۷۲-۴۶۹؛ احمدنیا آلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۳)

عنوان نظریه	صاحب نظر	نظریه‌های محتوایی
نظریه سلسله مراتب نیازها	مازلو (۱۹۵۴)	زندگی انسان به پنج طبقه از نیازهای اساسی متکی است: نیازهای جسمی، نیازهای امنیتی، نیازهای اجتماعی، احترام و خودشکوفایی. شدت و میزان رضایت از این نیازها، تکامل آنها را مشخص می‌کند.
نظریه سلسله مراتب نیاز	آتکینسون (۱۹۸۳)	او هفت دسته نیاز را بدین شکل مطرح می‌کند: نیازهای جسمی، نیازهای ایمنی، نیاز به تعلق و وابستگی، نیاز به حرمت و احترام، نیازهای شناختی، نیازهای زیباشناختی و نیاز به خودشکوفایی.
فهرست نیازها	ماری	قویترین نیازها به عقیده ماری، کسب موفقیت، تعلق، تهاجم، استقلال، عرضه خودمختاری، هیجان، پرستاری، نظم و قدرت است (مورهد، ۱۳۸۷).

- 1 Segal
- 2 Borgia
- 3 Schoenfeld
- 4 Sulaiman et al.
- 5 Tan
- 6 Waheed
- 7 Zlate
- 8 Cucui

عنوان نظریه	صاحب نظر	نظریه‌های محتوایی
نظریه X و نظریه Y	مک‌گریگور ^۱ (۱۹۶۰)	نظریه X: مفهوم فردی که تمایلی به کار ندارد در عین حال کنترل‌مدیر را می‌پذیرد (نظریه واقع‌بینانه، محافظه‌کارانه و بدبینانه). نظریه Y: فردی که تمایل به کار دارد در وظایف مسئولیت‌پذیر است (نظریه آرمان‌گرا، پیشرو و موجد، خوش‌بینانه).
تئوری نیازهای اکتسابی ^۳	مک‌کللند ^۲ (۱۹۶۱)	انگیزش به سه دسته تقسیم می‌شود: نیاز به موفقیت، نیاز به وابستگی یا تعلق، نیاز به قدرت یا نفوذ. این نیازها عناصری است که کانون توجه انسان است.
وجود-ارتباط-رشد ^۵	آلدرفر ^۴ (۱۹۶۲)	انگیزش در کار به سه دسته از نیازها متکی است: نیازهای وجود، وابستگی و رشد.
انگیزش - بهداشت	هرزبرگ (۱۹۶۷)	در این نظریه دو دسته عوامل وجود دارد: عوامل انگیزاننده (پیشرفت، به رسمیت شناختن، توسعه فردی، ارتقا در کار) و عوامل بهداشتی (شرایط کار، روابط با همکاران، امنیت شغلی، زندگی شخصی، حقوق و مزایا، کنترل).
نظریات فرایندی		
خودکارآمدی ^۷	بندورا ^۶ (۱۹۹۲)	مفهوم اساسی نظریه خودکارآمدی بر احساس کارایی متکی است که انتخاب فعالیتها، کیفیت تلاش در کار و تلاش مستمر در بلندمدت را تعیین می‌کند.
نظریه خود تنظیمی	کارور و شی‌یر	این نظریه، رفتار را تابعی از فرایندهای خودتنظیمی و آگاهی فرد از فرایندهای شناختی خود تصور می‌کند. این نظریه به فرایندهایی توجه می‌کند که به تأثیر هدفها در رفتار مربوط است و نه به فرایندهایی که به گزینش هدفها منجر می‌شود (قاسمی، ۱۳۹۰).

- 1 McGregor
- 2 McClelland
- 3 Acquired needs theory
- 4 Alderfer
- 5 The ERG theory
- 6 Bandura
- 7 Self-efficacy theory

عنوان نظریه	صاحب نظر	نظریه‌های محتوایی
هدفگذاری ^۲	لاک و لاتام ^۱ (۱۹۶۸)	رفتار هر فرد براساس اهدافی است که برای خود تعیین کرده است و برخی از اقدامات آنها تنها به همین دلیل اتفاق می‌افتد.
تقویت رفتار	بی اف اسکینر	نظریه پردازان تقویت، رفتار را عاملی در نظر می‌گیرند که در محیط اطراف به وجود می‌آید. در اصل چیزی که رفتار را کنترل می‌کند، تقویت‌کننده‌ها است. هر نتیجه هنگامی که فوراً واکنشی را به همراه داشته باشد، احتمال تکرار رفتار را افزایش می‌دهد (قاسمی، ۱۳۹۰).
ارزیابی شناختی ^۴	دسی، رایان و والرند ^۳ (۱۹۸۵)	این نظریه بر انگیزه بیرونی مربوط به تمایل به رفتار یا عملی متکی است که وسیله‌ای برای کسب چیز خوب و انگیزه درونی است با فرض اینکه آن رفتار خوشی، لذت و رضایت را موجب می‌شود.
نظریه برابری	آدامز ^۵ (۱۹۶۵)	در جامعه، افراد احساس نیاز به عدالت می‌کنند و به دنبال افزایش ارزش عدالت هستند و این امر با شناسایی میزان برابری و نابرابری در مقایسه با دیگران در سازمان مشخص می‌شود.
نظریه انتظار ^۷	وروم ^۶ (۱۹۶۴)	نظریه انتظار بر سه عنصر متکی است: ۱. انتظار افراد از نتایج (پاداش یا تنبیه) رفتاری معین ۲. جذابیت نتایج ۳. اعتقاد به امکانپذیری تحقق نتیجه.

1 Locke & Latham

2 Goal setting theory

3 Deci & Ryan & Vallerand

4 Cognitive evaluation theory

5 Adams

6 Vroom

7 Expectancy theory

جدول ۲. دیدگاه اندیشمندان مسلمان در مورد انگیزش (ترکزاده و زینعلی، ۱۳۹۱: ۲۱؛ احمدنیاآلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۶)

ردیف	صاحب نظر	مهمترین موارد مطرح شده	رویکرد
۱	فارابی (قرن ۵ قمری)	فارابی، قوه برانگیزاننده (انگیزش) را این گونه تعریف می کند: قوه ای که از طریق آن اشتیاق به چیزی ایجاد می شود. بر اساس این اشتیاق و توجه یا ناخوشایندی و تنفر است که حکم می کند کاری صورت گیرد یا ترک شود.	نظری
۲	دیدگاه ابو حامد محمد غزالی (قرن ۵ قمری)	غزالی از دو قوه محرک و مدرک برای نفس حیوانی سخن می گوید و شدت و نیرومندی محرکها را با ترتیب و فرایند ظهور آنها در ارتباط می داند؛ از این رو معتقد است در مرحله اول میل به تغذیه و سپس تمایلات دیگر ظهور می کند. او تمام نیازها را ناشی از فرایند تغذیه و پیامد آن می داند و لذت علم و معرفت را در افراد کامل و عاقل، قویترین انگیزه قلمداد می کند.	نظری
۳	ابن رشد (قرن ۶ قمری)	وی، اراده را ناشی از شوق برانگیزنده به سوی رفتار می داند که پس از رفتار و ارضای نیاز، شوق از بین می رود. به نظر ابن رشد نیازها تقابلی است که شوق برانگیزنده ای برای رفع آنها ما را به سوی فعل (رفتار) می کشاند و کمال آنها ارضای آنهاست و پس از عمل (رفتار) دیگر شوقی نمی ماند مگر اینکه دوباره نیازی ظاهر شود.	نظری
۴	سهروردی (قرن ۶ و ۷ قمری)	وی هرگونه لذت جسمانی را ناشی از لذت روحانی می داند و حتی لذت شهوانی را نیز از این قاعده مستثنا نمی داند. هم چنین سهروردی بالاترین مرحله اشتیاق و انگیزش را عشق می داند. نظریه سهروردی در مورد انگیزش به این دلیل مفید است که پاسخی است به نظریه های افراطی انگیزش که انسان را تنها به نیازهای اولیه نسبت می دهند.	نظری
۵	ملاصدرا (قرن ۹ و ۱۰ قمری)	ملاصدرا معتقد است قوه محرک یا باعث یا برانگیزاننده همان قوه شوقیه (هیجان) است که ادراکات خیال یا وهم یا عقل عملی به وسیله آن موجب انگیزش نیازها می شود. قوه برانگیزاننده خود دو بخش دارد: شهوانیه: عبارت از میل مفرط به طرف نیازهای اولیه قوه غضبیه: موجب دفع و فرار از زیان و طلب انتقام می شود.	نظری

ردیف	صاحب نظر	مهمترین موارد مطرح شده	رویکرد
۶	امام خمینی (ره)	پیش از صادر شدن هر کار و عمل اختیاری، ما آن را گرچه اجمالاً تصور می‌کنیم و فایده‌ای را که عمل دارد، تصدیق می‌کنیم. اگر کار با میل نفسانی و شهوت ما، موافق باشد، نفس ما نسبت به آن عمل شوق می‌یابد و اگر با میل نفسانی او موافق نباشد، اما عقل او تشخیص دهد که انجام دادن آن کار و تحقق یافتنش به صلاح نزدیکتر است به‌رغم میلش و برخلاف شهوت نفسانیش، عقل او حکم می‌کند که آن عمل را باید انجام دهد؛ پس نفس ما وجود آن کار را اختیار می‌کند؛ تصمیم بر انجامش می‌گیرد و همت می‌گمارد و اعضای خود را در مورد تحقق آن کار، به حرکت در می‌آورد.	نظری
۷	آیت‌الله سید محمد حسین طباطبایی	آنچه موجب انگیزش انسان می‌شود، خوبی و بدی (حسن و قبح) است. حسن، چیزی است که ملایم طبع باشد و قبح عدم موافقت باطنی است (جاسبی، ۱۳۸۰).	نظری
۸	آیت‌الله مرتضی مطهری (۱۳۵۸)	فعالیت‌های انسان تحت تأثیر سه انگیزه است: ۱. فعالیت‌های التذازی: تحت تأثیر غریزه و طبیعت انسان صورت می‌گیرد. ۲. فعالیت‌های تدبیری: علت و انگیزه آن لذت نیست، بلکه مصلحت است. ۳. فعالیت‌های تکمیلی (تدبیری - التذازی): انگیزه این بخش روحی و معنوی است.	عملیاتی
۹	آیت‌الله محمدتقی جعفری (۱۳۷۲)	نیازهای اساسی انسان که در جریان فعالیت صیانت ذات بروز می‌کند در سه بعد اساسی موجب انگیزش انسان می‌شود: ۱. صیانت ذات در بعد روانی و حیات طبیعی محض مثل به غذا، مسکن و... ۲. صیانت ذات در بعد روانی و شخصیت مثل آرامش روانی و شخصیتی ۳. صیانت ذات در بعد تکامل شخصیت که مذاهب الهی و اخلاقیون و مکاتب حقوق و مقررات سازنده آنها را مطرح می‌کند و شخصیت آدمی را به وسیله رفع آن نیازها در گذرگاه تکامل به ثمر می‌رساند.	عملیاتی

طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه السلام	۱۰۹/
---	------

ردیف	صاحب نظر	مهمترین موارد مطرح شده	رویکرد
۱۰	آیت الله مصباح یزدی (۱۳۷۷)	انسان دارای غرایز و احساسات و عواطف و انگیزه‌های زیادی است که برخی از آنها فطری است مثل میل به دانستن و آگاه شدن میل به قدرت و توانایی بر اجرا و تصرف در موجودات دیگر میل به عشق و پرستش میل به لذت و کمال علاوه بر انگیزه‌های فطری گفته شده ایشان از امیال و انگیزه‌های دیگری که در حب ذات ریشه دارد، نام می‌برد و آنها را به دو دسته حفظ موجودیت (گرسنگی و تشنگی، میل جنسی و...) و تحصیلات و کمالات ممکن مثل کنجکاوی، جاه‌طلبی، عشق به کمال و جمال و... تقسیم می‌کند.	عملیاتی
۱۱	آیت الله سید محمد حسین بهشتی (۱۳۷۴)	تقرب الی الله مهمترین انگیزه انسان بیم و امید (ترس و شوق) دو عامل انگیزش به شما می‌رود.	عملیاتی

با بررسی نظریات انگیزش در غرب و اسلام می‌توان گفت تفاوتی که بین نظریات انگیزشی در غرب و اسلام وجود دارد به مبانی انسانشناسی بر می‌گردد. بدیهی است که نوع انسانشناسی مکاتب بر نوع مدیریت در سازمان تأثیر می‌گذارد. در اسلام، انسان، خلیفه خدا روی زمین، و هدف او از زندگی، رسیدن به کمال و قرب الهی است. نظام ارزشی سازمانی در جوامع اسلامی، هدف سازمان را چیزی بیش از سود و رفاه مادی می‌داند حال اینکه، نظام مدیریتی غربی، نیازهای مادی را تنها محرک سود و تولید بیشتر به‌شمار می‌آورد (فروزنده دهکردی و فروغی‌نیا، ۱۳۹۲: ۴۰ و ۲۵). در مورد انگیزش در اسلام، پژوهشهایی در داخل و خارج صورت گرفته است که به برخی از آنها در جدول ذیل اشاره می‌شود:

جدول ۳. خلاصه‌ای از پژوهش‌های پیشین در مورد انگیزش در اسلام

ردیف	عنوان پژوهش	محقق/ سال	روش	نتیجه
۱	الگو انگیزشی منابع انسانی از دیدگاه اسلام	رمزگویان و شبانی (۱۳۸۲)	روش توصیفی و تحلیل محتوایی از نوع میدانی و کتابخانه‌ای	براساس این الگو نیازها به دو دسته مادی و معنوی تقسیم می‌شود. نیازهای معنوی عبارت است از: نیاز به علم و دانایی، نیاز به عشق یا تعلق، نیاز به جمال، نیاز به خلاقیت، نیاز به خیر و فضیلت. توجه به هر دو نیاز موجب رضایت خاطر و تعالی شخصیت کارکنان در سازمان می‌شود.
۲	انگیزش در اسلام: الگو حلقه‌های متداخل	مهرابی (۱۳۸۷)	تحلیلی - توصیفی (کتابخانه‌ای)	این الگو با الهام از حدیث معروف امام علی ارائه شده است. براساس این حدیث، انسانها در نوع عمل و عبادت به سه دسته (تجار، بندگان و آزادگان) تقسیم شده‌اند و سه عامل (تمایل به تشویق، ترس از تنبیه و عشق و محبت) موتور محرک رفتار انسان و اطاعت‌پذیری است. براساس این الگو، انسان وضعیت ثابتی ندارد. بر اثر عوامل محیطی شخصیت او تحت تأثیر قرار می‌گیرد.
۳	نگاهی به روش تشویق در ایجاد انگیزه از دیدگاه قرآن	اخلاقی (۱۳۹۰)	توصیفی-تحلیلی	تشویق با توجه به آیات قرآن کریم به مواردی تقسیم شده است: پاداشهای دنیایی و آخرتی و مادی و معنوی. انواع تشویق با محوریت پاداش عبارت است از: تشویق کلامی و غیر کلامی. تشویق غیر کلامی نیز به دو دسته پاداشهای مادی و معنوی دنیوی تقسیم شده است.

ردیف	عنوان پژوهش	محقق / سال	روش	نتیجه
۴	بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش، به سوی توسعه دانش بومی	ترک زاده و زینعلی (۱۳۹۱)	توصیفی - تحلیلی	نظریه‌های مشخصی در مورد انگیزش در اسلام ارائه نشده است. انسان با توجه به ابعاد وجودی به نیازهای مادی و معنوی دلبسته است.
۵	الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم	احمدنیا آلاشتی و همکاران (۱۳۹۲)	نظریه مفهوم‌سازی بنیادی	با بررسی آیات قرآن کریم به الگوی نظریه انگیزش انسان از دیدگاه قرآن دست یافتند که عبارت است از: شرایط علی (نیازهای زیستی و اجتماعی، نیازهای معنوی، تفکر و اندیشه، ایمان، عمل صالح و اهداف متعالی)، بستر حاکم (محیط ارزشی)، مقوله محوری (ایمان و عمل صالح)، شرایط مداخله‌گر (موانع پذیرش حق)، راهبردها و روشها (تبشیر، انذار، تبیین، پاداش، تشویق) و پیامد (انگیزش)
۶	تبیین نظری تأثیر عدالت توزیعی بر انگیزش منابع انسانی از نگاه نهج البلاغه	نیکخو، ثوروزی و درودی (۱۳۹۶)	توصیفی - تحلیلی	یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که عدالت توزیعی به معنای عادلانه بودن در تقسیم کار و گزینش نیروی انسانی، پرداختها، توزیع پاداشها و اعمال تنبیهات بر انگیزش منابع انسانی در سازمان تأثیری مستقیم دارد.
۷	چارچوب انگیزش مبتنی بر مفاهیم قرآنی، به سوی توسعه دیدگاه اسلامی	ترک زاده، محمدی، محمد ساجدی و اسماعیلی (۱۳۹۸)	روش فرایند چرخه‌ای	یک چارچوب سه‌وجهی مبتنی بر ابعاد جهتگیری، اصول و روشها به وجود آمد. بعد جهتگیریها (تکلیف الهی، قرب الهی، رحمت الهی، هدایت الهی، نصرت الهی،...)، بعد اصول (اختیار، اخلاق، جهاد، حکمت، امنیت، نیکوکاری،...) و بعد روشها (تبیین، تذکر، تنبیه، تشویق، تکریم،...) است.

ردیف	عنوان پژوهش	محقق / سال	روش	نتیجه
۸	انگیزه کار بین کارمندان بهداشت عمومی ایالت پاتانی، تایلند	وائه سورا، بکارب و هیچ ^۱ (۲۰۱۶)	اس پی اس اس ^۲	این مطالعه نشان داد که عرف اسلامی در محیط کار بر انگیزه کارمندان مسلمان تأثیر مثبت دارد. ماهیت کار و تطابق با محیط در محل کار اسلامی بر انگیزش تأثیر مثبت می‌گذارد.
۹	انگیزش کارکنان از دیدگاه اسلامی	بهاتی و همکاران ^۳ (۲۰۱۶)	توصیفی - تحلیلی	سه عامل معنویت، تنبیه و پاداش و عدالت را متغیرهای انگیزش کارکنان معرفی کردند. این سه عامل در بهبود انگیزش کارکنان مسلمان نقش زیادی دارد.
۱۰	درک انگیزش از دیدگاه اسلامی، مفاهیم نظری و شکافهای پژوهشی	راملی ^۴ (۲۰۱۸)	توصیفی - تحلیلی	با بررسی منابع اسلامی، قرآن و حدیث، توبه، پاداش و کیفر، کارهای خوب، تقوا، اخلاص، اختیار، عدالت و انصاف، مشارکت و تعهد، احسان، ایمان، امانتداری جنبه‌های مختلفی از دیدگاه اسلام است که انگیزش کارکنان مسمان را به‌طور پنهانی تحت تأثیر قرار می‌دهد.

با بررسی پژوهشهای پیشین می‌توان پی برد که بیشتر به طراحی الگوی انگیزش از دیدگاه قرآن و اسلام تأکید شده، و کمتر کسی انگیزش را براساس سیره حضرت علی علیه‌السلام بررسی کرده است؛ با این حال می‌توان شباهتهایی میان شاخصهای استخراج شده از منابع پیشین و این پژوهش یافت. شاخصهای نیازهای معنوی، نیازهای مادی، نیازهای زیستی و اجتماعی، تبشیر و انذار، عدالت، تنبیه، تکریم، امنیت، نیازهای مادی، عشق و محبت، نیاز به علم و دانایی، تقوا در مطالعات پیشین آلاشتی و همکاران (۱۳۹۲)، اخلاقی (۱۳۹۰)، بهاتی و همکاران (۲۰۱۶)، راملی (۲۰۱۸)

1 Wae-esora, Bakarab & Heec

2 SPSS

3 Bhatti et al

4 Ramli

مورد تأیید قرار گرفته است که همه آنها بر انگیزش کارکنان در جوامع اسلامی تأثیر می‌گذارد؛ اما در عین حال، این مطالعه دسته‌بندی کاملتری از این شاخصها ارائه کرده و نگاه غایتگرانه حضرت علی علیه السلام را به انگیزش منابع انسانی مد نظر قرار داده است.

روش پژوهش

این پژوهش، جزء تحقیقات اکتشافی و از نظر هدف، بنیادی و نیز از لحاظ فرایند، نظریه-پردازی داده‌بنیاد است که در این راستا به کتابها و اسناد و مدارک سیره حضرت علی علیه السلام مراجعه شده است. ابزار تجزیه و تحلیل در این پژوهش، تحلیل محتوای کیفی است. برای سنجش کیفیت الگوی طراحی شده از شاخص کاپا استفاده شد. طبق محاسبات، مقدار شاخص کاپا برای الگوی محتوایی برابر است با ۰/۸۸۵. و برای الگوی فرایندی برابر است با ۰/۸۹۴. که در سطح توافق معتبر قرار گرفته است.

روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

در روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برای رسیدن به نظریه باید از روش سازماندهی شده استفاده شود که به آن شناسه‌گذاری گفته می‌شود. مراحل شناسه‌گذاری در این روش، شناسه‌گذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها: ابتدا تمام نکات کلیدی استخراج و شناسه‌گذاری می‌شود و بعد از بررسی و تحلیل آنها، شناسه‌های مشابه به مفاهیم خاصی اختصاص می‌یابد.)، شناسه‌گذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و شناسه‌گذاری انتخابی (خلق نظریه: مرحله اصلی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که محقق براساس نتایج شناسه‌گذاری باز و محوری به ارائه نظریه می‌پردازد) (پورعابدی، ۱۳۹۵: ۴۴) است.

شکل شماره یک و شماره دو به ترتیب الگوی محتوایی و فرایندی انگیزش کارکنان را از دیدگاه حضرت علی علیه السلام نشان می‌دهد. هم‌چنین در جدول شماره ۴ مجموعه شناسه‌گذاریهای مرتبط با دو الگو آورده شده است.

جدول ۴. شناسه‌گذارهای مرتبط با الگوی محتوایی و فرایندی

ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه‌گذاری باز و فهرست کردن شناسه‌ها)	شناسه‌گذاری محوری	شناسه‌گذاری انتخابی
۱	الگوی محتوایی	نیاز به سلامتی	سلامت جسمی	نیازهای فیزیولوژیکی
۲		نیاز به پوشاک، تأمین رفاه و نیازهای اولیه	تأمین معیشت	نیازهای فیزیولوژیکی
۳		هجوم‌نبردن به خانه‌های مردم، حفظ ناموس، جان و غنیمت‌های افراد، غصب و قطع‌نکردن عطا‌های مردم، آزار نرساندن به افراد، پرهیز از خونریزی و جنگ	امنیت جانی	نیازهای ایمنی
۴		همدردی با طبقه ضعیف مردم، اختصاص سهمی مساوی از بیت‌المال برای طبقات پایین، محروم‌نکردن افراد از خواسته‌هایشان، نهی از دست‌اندازی به مال افراد، دلسوز بودن نسبت به اموال مسلمین	امنیت مالی	نیازهای ایمنی
۵		شادکردن افراد و گشودن گره ترس از دلها، آسایش، آرامش فکری و امنیت کشور، اصلاح سرزمینها و ایجاد زندگی امن	امنیت روانی	نیازهای ایمنی
۶		نیاز به تعلیم و تربیت، دانش و آگاهی، معرفت و شناخت، فراگیری حکمت، بینش وسیع و آگاهی عمیق، گفتگو و تبادل نظر با دانشمندان و فرزندانگان.	آگاهی و فهم عمیق	نیازهای شناختی
۷		تفکر و عبرت و کسب تجربه از گذشتگان	تفکر و عبرت آموزی	نیازهای شناختی
۸		پیروی از راه و شیوه پیامبر و ائمه	الگوگیری از پیامبر و ائمه	نیازهای شناختی
۹		نیاز به بزرگی، بلندمقامی، ارجمندی، شرافت، عزیز و گرامی بودن	منزلت اجتماعی	نیاز به احترام

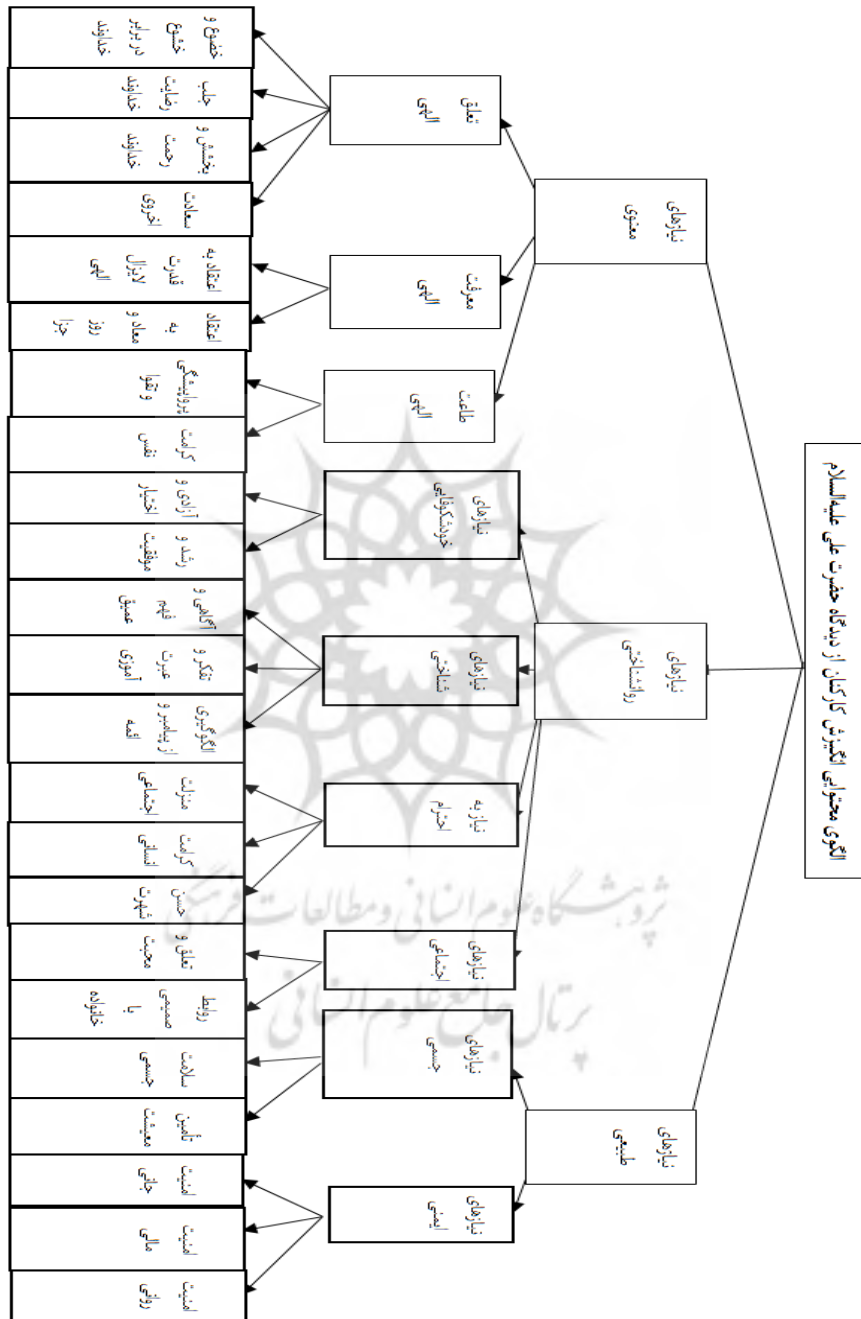
ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه گذاری باز و فهرست کردن شناسه ها)	شناسه گذاری محوری	شناسه گذاری انتخابی
۱۰		عدم تجاوز و دست اندازی به مال مسلمانها، بد رفتاری نکردن با مردم، دشنام ندادن به دیگران	کرامت انسانی	نیاز به احترام
۱۱		نیاز به خوش نام بودن و دوست داشتنی نزد دیگران، نام نیک	حسن شهرت	نیاز به احترام
۱۲		پرهیز از تحکم و زورگویی بر دیگران، عدم اجبار دیگران به کار	آزادی و اختیار	نیازهای خود شکوفایی
۱۳		توفیق، رشد	رشد و موفقیت	نیازهای خود شکوفایی
۱۴		رحمت و محبت و لطف نسبت به دیگران، الفت و دوستی با دیگران	تعلق و محبت	نیازهای اجتماعی
۱۵		رابطه عاطفی و شاد با همسر و فرزندان	روابط صمیمی با خانواده	نیازهای اجتماعی
۱۶		فروتنی در برابر عظمت خدا	خضوع و خشوع در برابر خداوند	تعلق الهی
۱۷		تقدم رضایت خدا بر رضایت و خشنودی دیگران و به دست آوردن خشنودی خدا	جلب رضایت خداوند	تعلق الهی
۱۸		نیاز به بخشش خدا	بخشش و رحمت خداوند	تعلق الهی
۱۹		نیاز به نجات، نیکبختی، رهایی جاویدان و رستگاری	سعادت اخروی	تعلق الهی
۲۰		اندیشیدن در عظمت قدرت خدا و آفرینش موجودات	اعتقاد به قدرت لایزال الهی	معرفت الهی
۲۱		یاد مرگ و اعتقاد به معاد و آمادگی برای آن	اعتقاد به معاد و روز جزا	معرفت الهی
۲۲		در پیش گرفتن تقوا، یاد کردن خدا و اطاعت از او	پروا پیشگی و تقوا	طاعت الهی
۲۳		عزتمندی، کرامت نفس و ارزشمندی	کرامت نفس	طاعت الهی

ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه گذاری باز و فهرست کردن شناسه ها)	شناسه گذاری محوری	شناسه گذاری انتخابی
۱	الگو فرایندی	شناسه گذاریهای الگوی محتوایی	نیازهای معنوی نیازهای روانشناختی نیازهای طبیعی	شرایط علی
۲		عقاید اخلاق احکام	فرهنگ و نظام ارزشی	
۳		شکیبایی در عهد و پیمان دوری از تندخویی و خودبزرگ بینی پرهیز از اسراف استقامت در برابر مشکلات انفاق کردن نیکوکاری و ظلم نکردن به دیگران امانتداری دوری از اشرافیگری همت بلند بصیرت	ویژگیهای رفتاری فرد	شرایط زمینه‌ای
۴		خدمت بدون منت پرهیز از خودپسندی خوش قولی حق‌گرایی کمک و همکاری با زیردستان رعایت نظم در کارها برخورداری از علم و دانش انصاف‌مداری گرایش و تمایل به عموم مردم پرهیز از امتیازخواهی احسان و نیکی به زیردستان	ویژگیهای رفتاری مدیر	

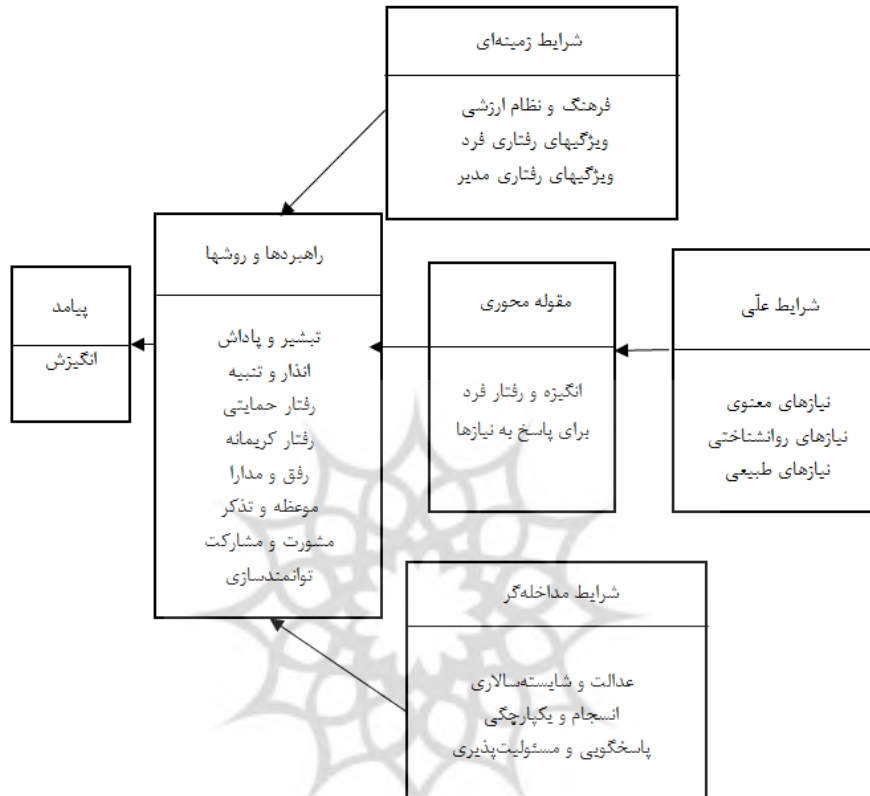
ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه گذاری باز و فهرست کردن شناسه ها)	شناسه گذاری محوری	شناسه گذاری انتخابی
		خوش بینی نسبت به دیگران ارتباط مستقیم با افراد تجربه فروتنی پرهیز از عیب جویی و عیب پوشی		
۵		عدم ایجاد تبعیض بین دیگران برقراری عدالت برای همه سپردن هر پستی به اهلیش انصاف ورزیدن به مردم به حق عمل کردن واگذاری کار به افراد متناسب با دانش و توانایی انتخاب برترین و باکفایت ترین افراد برای کارها	عدالت و شایسته سالاری	شرایط مداخله گر
۶		به سامان شدن کارهای اجتماعی افراد در سایه وحدت اسلامی دوری از تفرقه و اختلاف حفظ وحدت و هالگوی	انسجام و یکپارچگی	
۷		نظارت و بازرسی نهانی تقسیم کار و مسئول دانستن هر کس در برابر کار خود مسئول بودن در برابر بندگان خدا سستی نکردن در کارها هر مسئولیت یا پستی امانت است مؤاخذه هر فرد بر اساس خطا و اشتباهش	پاسخگویی و مسئولیت پذیری	

ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه گذاری باز و فهرست کردن شناسه ها)	شناسه گذاری محوری	شناسه گذاری انتخابی
۸		<p>پاداش در برابر شکیبایی در مشکلات پیمانها و کیفر در مقابل پیمان شکنی</p> <p>رسیدن به رستگاری در صورت اطاعت از خدا</p> <p>ذخیره شدن همه رفتار و دریافت کیفر و پاداش در برابر آنان بشارت به بهشت در صورت اطاعت خدا</p> <p>دریافت پاداش در صورت صله رحم بشارت پاداش برای پرهیزگاران ستایش کردن زیردستان و برشمردن کارهای مهم آنان</p> <p>در نظر گرفتن فداکاریها و زحمات کارگزاران یکسان نپنداشتن گناهکار و نیکوکار جزای هر کس مطابق با کارش</p>	تبشیر و پاداش	راهبردها و روشهای ایجاد انگیزش
۹		<p>دریافت کیفر در صورت ستمکاری</p> <p>قصاص در مقابل خونریزی به ناحق</p> <p>کیفر در صورت احتکار کالا</p> <p>تنبیه کارگزاران در صورت خیانت</p> <p>حساب پس دادن در پیشگاه خداوند</p> <p>کیفر در صورت خیانت در بیت المال</p> <p>توبیخ کارگزاران در صورت نافرمانی</p> <p>تنبیه و خوار کردن کارگزاران در صورت تخلف.</p>	انذار و تنبیه	
۱۰		<p>فراخی روزی برای کارکنان</p> <p>کمک کردن به کارگزاران</p> <p>یار افراد بودن</p> <p>همدردی با طبقه ضعیف و درک آنها</p> <p>رحمت و محبت نسبت به افراد</p>	رفتار حمایتی	راهبردها و روشهای ایجاد انگیزش

ردیف	نوع الگو	مفاهیم (شناسه گذاری باز و فهرست کردن شناسه ها)	شناسه گذاری محوری	شناسه گذاری انتخابی
		گشاده رویی با دیگران نگاه پدران به زیردستان نیکی کردن به دیگران رسیدگی به امور کارگزاران تخفیف در مالیات دوستی ورزیدن با افراد		
		افراط نکردن در سرزنش کردن تحقیر نکردن رفتار معتدل با دیگران نرنجاندن زیردستان حفظ اسرار و عیب افراد حفظ حقوق افراد رفتار محترمانه گرامی داشتن افراد صداقت و درستی در رفتار	رفتار کریمانه	
۱۲		بخشش نسبت به دیگران تواضع و فروتنی در برابر دیگران نرم خویی در برابر دیگران چشم پوشی از گذشت از خطای دیگران ملایمت در رفتار و مدارا کردن با دیگران	رفق و مدارا	راهنمها و روشهای ایجاد انگیزش
۱۳		موعظه و تذکر	موعظه و تذکر	
۱۴		روابط مستقیم با زیردستان مشورت با دیگران	مشورت و مشارکت	
۱۵		دانایی و توانایی در کارها ایجاد تنوع برای افراد فراگیری علم و دانش	توانمندسازی	
۱۶		دستیابی به هدف	انگیزش	پیامد



شکل ۱. الگوی محتوایی انگیزش کارکنان از دیدگاه حضرت علی علیه السلام



شکل ۲. الگوی فرایندی انگیزش از دیدگاه حضرت علی علیه السلام

بحث: در این بخش الگوهای محتوایی و فرایندی استخراج شده تشریح می‌شود.

الف. تشریح الگوی محتوایی انگیزش از دیدگاه حضرت علی علیه السلام

الگوی محتوایی انگیزش از دیدگاه امام علی علیه السلام سه بعد اصلی نیازهای معنوی، روانشناختی و طبیعی دارد که در ادامه هر یک از ابعاد تشریح می‌شود.

نیازهای معنوی: نیازهای معنوی که از ایمان به مبدأ و معاد سرچشمه می‌گیرد از قوی‌ترین عوامل بروز رفتارهای شایسته در انسان است (پیروز و همکاران، ۱۳۹۴: ۲۳۸). همان‌طور که مشاهده می‌شود در این الگو، نیازهای معنوی سه مؤلفه تعلق الهی، معرفت الهی و طاعت الهی دارد. با توجه به اینکه بعضی از مطالب از طریق حس قابل اثبات نیست و به دلیل باور قلبی مورد پذیرش قرار می‌گیرد و هم‌چنین به دلیل اینکه بتوان موضوعی عقلی را پذیرفت، باید ابتدا آن را

باور کرد که از مقوله قلب است (زاهد، جاجرمی زاده و تقوی، ۱۳۹۲: ۶۰-۵۷). تعلق الهی و باورهای قلبی محور شناخت و طاعت قرار می‌گیرد.

تعلق الهی: نیاز به وابستگی و محبت در آیات قرآن کریم با واژه «حب» و «وَدَّ» عنوان شده است. نیاز به محبت و تعلق به خدا در نگرش اسلامی از دو عامل تولی و تبری تشکیل شده است (سلطانی، ۱۳۹۲: ۳۱-۳۰). در این پژوهش، خضوع و خشوع در برابر خداوند، جلب رضایت خداوند، بخشش و رحمت خداوند و سعادت اخروی ذیل این نیاز مطرح شده است.

معرفت الهی: معرفت به معنای شناخت عمیق تعریف شده است. اگر انسان جویای معرفت متعالی باشد، باید ابتدا به مرتبه محبت عمیق و پایدار به خداوند برسد. وقتی محبت خدا در دل او ریشه دواند، انسان می‌خواهد درباره خدا بشنود و معرفت کسب کند (مصباح، ۱۳۹۳: ۱۲-۵). در الگوی محتوایی، اعتقاد به قدرت لایزال الهی و اعتقاد به معاد و روز جزا ذیل این نیاز تعریف شده است.

طاعت الهی: خداوند موجود حقیقی و محبوب و معشوق مطلق است؛ پس باید تنها از او اطاعت کرد. شیوه زندگی و باید و نباید رفتار را او معین می‌کند. اطاعت و بندگی، زندگی در چارچوب شریعت است اطاعت فقط در حیطه رفتار بیرونی نیست، بلکه رفتار درونی را هم شامل می‌شود (فنائی اشکوری، ۱۳۹۵: ۱۷). در الگوی محتوایی، پروا پیشگی و تقوا و کرامت نفس به عنوان شاخصهای طاعت الهی تعریف شده است.

نیازهای روانشناختی: در الگوی محتوایی انگیزش، نیازهای خودشکوفایی، نیازهای شناختی، نیاز به احترام و نیازهای اجتماعی ذیل نیازهای روانشناختی تعریف شده است.

نیازهای طبیعی: این نیازها به دو دسته نیازهای جسمی و ایمنی تقسیم شده است. نیازهای جسمی که به عنوان مسائل طبیعی حیات معرفی شده است به دو دسته نیازهای سلامتی جسمی و تأمین معیشت تقسیم می‌شود. نیازهای ایمنی نیز همان‌طور که در شکل شماره یک قابل مشاهده بود به سه دسته نیازهای امنیت جانی، امنیت مالی و امنیت روانی تقسیم شده است.

ب. تشریح الگوی فرایندی انگیزش از دیدگاه حضرت علی علیه‌السلام

الگوی فرایندی انگیزش از دیدگاه امام علی علیه‌السلام، که بر اساس روش تحقیق داده‌بنیاد طراحی شده که در ادامه هر یک از ابعاد آن تشریح می‌شود.

۱. شرایط علی: همان‌طور که قبلاً بیان شد، شرایط علی بر پدیده مرکزی تأثیر می‌گذارد. در این الگو شرایط علی شامل نیازهای معنوی، نیازهای روانشناختی و نیازهای طبیعی است که بر مقوله مرکزی اثر می‌گذارد و قبلاً تشریح شده است.
۲. شرایط زمینه‌ای: در این الگو، شرایط زمینه‌ای عبارت است از: فرهنگ و نظام ارزشی، ویژگی‌های رفتاری فرد و ویژگی‌های رفتاری مدیر. فرهنگ و نظام ارزشی بر اساس سه رکن اسلامی (عقاید، اخلاق و احکام) در نظر گرفته، و شاخصهای مرتبط با این سه رکن از سیره حضرت علی علیه‌السلام استخراج شد. بررسی و شناخت معارف علوی، بدون بررسی ارتباط بین این سه رکن میسر نیست (کمالی شروذانی و موحدی محب، ۱۳۹۶: ۵۲). فرهنگ و نظام ارزشی به‌عنوان شرایط ویژه بر راهبردها و روشها تأثیر می‌گذارد. ویژگی‌های رفتاری فرد: منظور از ویژگی‌های رفتاری، ویژگی‌هایی است که در تعامل انسانی و روابط و مناسبات خود را نشان، و به رفتار بار معنایی مثبت یا منفی می‌دهد (محمدی، ۱۳۹۳: ۳۱-۳۰)؛ لذا در الگوی فرایندی انگیزش، زمانی که فرد، ویژگی‌های رفتاری مثبتی از خود نشان می‌دهد بر انتخاب نوع راهبردها و روشها تأثیر می‌گذارد. برخی از ویژگی‌های رفتاری فرد در این الگو پرهیز از اسراف، استقامت در برابر مشکلات، امانتداری، همت بلند، بصیرت، دوری از اشرافیگری و... است. ویژگی‌های رفتاری مدیر: با توجه به این توضیح، مدیر نیز در تعاملات و روابط انسانی خود، ویژگی‌هایی را از خود بروز می‌دهد. این ویژگیها بر راهبردها و روشها تأثیر می‌گذارد. زمانی که مدیر دارای ویژگی‌های رفتاری از جمله حق‌گرایی، کمک و همکاری به زیردستان، پرهیز از خودپسندی، خوش‌قولی، خدمت بدون منت، و... باشد، باعث می‌شود راهبردهایی انتخاب کند که مثبت، و از جنبه انگیزشی قوی برخوردار باشد.
۳. مقوله محوری: در الگوی فرایندی انگیزش، «انگیزه و رفتار فرد برای پاسخ به نیازها» مقوله محوری انتخاب شده است. رد پای این مقوله در شرایط علی نیز وجود دارد؛ چراکه نیازهای فرد، موجب انگیزش، و این انگیزش نیز منجر می‌شود که فرد برای پاسخ به نیازهایش به تکاپو و تلاش بیفتد و با به‌کارگیری راهبردها و روشهای مناسب به نیاز خود پاسخ دهد.
۴. شرایط مداخله‌گر: عدالت و شایسته‌سالاری، انسجام و یکپارچگی و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان شرایط عمومی بر راهبردها و روشها تأثیر می‌گذارد. زمانی که مبنای فرهنگ

در هر سازمان، این سه عامل باشد، راهبردها و روشهای انتخاب شده برای ایجاد انگیزش عادلانه خواهد بود؛ اتحاد و یکپارچگی در سازمان حفظ، و براساس اصل مسئولیت پذیری به کارکنان پاداش داده می شود.

۵. راهبردها و روشها: منظور از راهبردها در این پژوهش، شیوه‌هایی است که با توجه به سیره حضرت علی علیه السلام استخراج، و برای ایجاد انگیزه در افراد برای هدایت آنها و عمل نیک و اهداف مقدس دیگر مانند رستگاری انسان، دستیابی به مقام عبودیت و مرحله قرب الهی از آنها استفاده شده است (بهشتی، ۱۳۶۱: ۴۰). تبشیر و پاداش، انذار و تنبیه، رفتار حمایتی، رفتار کریمانه، رفق و مدارا، موعظه و تذکر، مشورت و مشارکت و توانمندسازی به عنوان روشهای ایجاد انگیزه تعریف شده است.

۶. پیامد: در الگوی فرایندی انگیزش کارکنان، انگیزش آنان به عنوان پیامد در نظر گرفته شده که براساس سیره حضرت علی علیه السلام، هدف نهایی هر فرد مسلمان، خشنودی و رضایت خداوند و رستگاری است. البته این پیامد می تواند دستیابی به هدف (اخروی و دنیوی) را شامل شود.

نتیجه گیری و پیشنهادها

در نگاه امام علی علیه السلام انسان موجودی اخروی است که هم بر ارزشهای مطلق اخلاقی پایبند، و هم به تمایلات معنوی و هم نیازهای طبیعی او توجه شده است؛ به همین دلیل مدیران نمی توانند در تصمیمات و دیگر اقدامات مرتبط با کارکنان، تنها به دنیای آنها توجه کنند؛ اما در فرهنگ غربی از یک سو با پیروی از اومانیزم و اگزستانسیالیسم و از سوی دیگر با داشتن نگاه مادی به فعالیتهای انسان، خوشبختی را به گونه‌ای خاص تعریف می کنند و هدف سازمانها را دستیابی به سود و منفعت دنیایی می دانند و در این راه تمام ابزارها را جایز می شمارند (بابایی طلائی، ۱۳۹۰)؛ لذا مهمترین تفاوت مدیریت اسلامی با مدیریت غربی در نگرش به انسان نهفته شده است (رضائیان، ۱۳۸۲). تفاوت در مبانی انسانشناسی همه حوزه‌ها بویژه حوزه مدیریت را تحت تأثیر قرار می دهد. مدیریت نیز بیش از همه با انسانها در ارتباط است. انسانها نیز در هر کشوری فرهنگ و خلق و خوی متفاوتی دارند؛ بنابراین، نمی توان یک الگوی انگیزشی را برای هر

دو فرهنگ استفاده کرد (گرن^۱، ۲۰۱۱)؛ به همین دلیل در این پژوهش، سیره حضرت علی علیه السلام از یک سو به عنوان یکی از منابع معتبر اسلامی متناسب با فرهنگ ایرانی - اسلامی و از سوی دیگر با توجه به اینکه آن حضرت الگوی کامل و موفق برای شیعیان هستند با استفاده از روش داده بنیاد الگوی محتوایی و الگوی فرایندی انگیزش کارکنان براساس سیره آن حضرت طراحی شد.

حضرت امیر علیه السلام در نهج البلاغه بویژه در حکمت ۴۳۱ و ۲۶۹ بر کار و تلاش برای آخرت و توجه به آن سفارش کرده اند؛ به این ترتیب می توان گفت که نگاه آن حضرت به نیازها، غایتگرانه است و اولویت نیازهای معنوی را بر دیگر نیازها نشان می دهد به گونه ای که به میزانی که تعلق، معرفت و طاعت الهی، معنوی می شود بر دیگر نیازها تأثیری خاص می گذارد؛ به همین دلیل در الگوی محتوایی انگیزش کارکنان براساس سیره حضرت علی علیه السلام، که براساس رویکرد مبتنی بر نیاز طراحی شده، ابتدا نیازهای معنوی در اولویت قرار گرفته و سپس به نیازهای روانشناختی و طبیعی پرداخته شده است؛ حال اینکه در دیگر پژوهشهای انگیزش که در اسلام صورت پذیرفته مانند پژوهش آدر و همکاران (۲۰۱۱) به رغم شباهتهای بسیار جزئی، دسته بندی جامعی از نیازها را ارائه نکرده است.

در رابطه با الگوی فرایندی که با نگاه مدیریتی به انگیزش و فرایند ایجاد آن سعی می کند تا انگیزش کارکنان را از زوایای مختلف تبیین کند و نقش عوامل مختلف را در ایجاد انگیزه نشان دهد.

کادر (۲۰۱۶) نیز الگویی فرایندی از انگیزش اسلامی را بر اساس منابع جامع اسلامی، قرآن و سنت نبوی طراحی کرده است که نکته مشترک این الگو و الگوی فرایندی پژوهش، توجه به رابطه میان باور و اعتقادات و رفتار است و هر دو الگو به فرهنگ و ارزش، اعتقاد به توحید، اصول دین و فروع دین توجه کرده اند؛ اما الگوی فرایندی پژوهش به فرایند ایجاد انگیزش کارکنان در سازمان توجه، و جنبه مدیریتی و کاربردی انگیزش را تبیین کرده است. علاوه بر این آلاشتی و همکاران (۱۳۹۲) به طراحی الگوی انگیزش انسان از دیدگاه قرآن کریم پرداخته است که در مقوله محوری، شرایط مداخله گر، شرایط زمینه ای با الگوی فرایندی استخراج شده در این پژوهش تفاوتی دارد بنابراین، وجه اشتراک الگوهای استخراجی پژوهش مورد نظر با مطالعات پیشین توجه به ابعاد

مادی و معنوی وجود انسان است. آنچه موجب تفاوت آنها می‌شود، این است که این پژوهش به‌طور گسترده به بررسی تمام ابعاد مرتبط با کارکنان پرداخته و سعی کرده است تا با توجه به سیره حضرت علی علیه‌السلام الگوی جامعی را ارائه کند.

به محققان بعدی پیشنهاد می‌شود که براساس الگوهای طراحی شده پرسشنامه‌ای تهیه، و به سنجش آنها در سازمانها اقدام کنند.

منابع فارسی

- نهج‌البلاغه (۱۳۷۹)، ترجمه محمد دشتی، قم: انتشارات مشهور.
- احمدنیا آلاشتی، سیامک؛ محمدی، ابوالفضل؛ بازرگانی، محمد و اسکندری، مجتبی (۱۳۹۲)، الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم. دو فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، ۲۱ (۲): ۳۶-۱۱.
- اخلاقی، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، نگاهی به روش تشویق در ایجاد انگیزه از دیدگاه قرآن، اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، ۱ (۱): ۱۵۲-۱۲۷.
- اخوان مقدم، زهره؛ دلشاد تهرانی، مصطفی و ترابی، فاطمه (۱۳۹۲)، بازتاب قرآن در سیره حکومتی مدیریتی امام علی علیه‌السلام در عرصه اجتماعی، فصلنامه النهج، ۳۸: ۸۸-۶۹.
- اسماعیلی، حمید (۱۳۹۲)، کاوشی پیرامون جهت‌گیری‌ها، اصول و روش‌های انگیزش در ده جزء اول قرآن کریم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز.
- امیری، علی نقی (۱۳۹۴)، ویژگی‌ها و وظایف مدیران در نهج‌البلاغه، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ایزدی، کبری (۱۳۹۰)، ارزیابی عوامل محتوایی و فرایندی مؤثر بر انگیزش کارکنان ستادی دانشگاه شیراز، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شیراز.
- بابایی طلاپه، محمدباقر (۱۳۹۰)، مهندسی مدیریت در فرهنگ علوی. تهران: دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام.
- بهشتی، احمد (۱۳۶۱)، تبشیر و انذار، پیوند، ۴۰: ۴۵-۴۰.
- پورعابدی، محمدرضا (۱۳۹۵)، طراحی الگوی چیره‌دستی در سازمان‌های علمی و فناورانه بر مبنای نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی)، دانشکده مدیریت تهران، ۸ (۱): ۵۴-۳۳.
- پیروز، علی آفا؛ شفیعی، عباس؛ خدمتی، ابوطالب و بهشتی‌نژاد، محمود (۱۳۹۴)، مدیریت در اسلام، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- ترک‌زاده، جعفر و زینعلی، فاطمه (۱۳۹۱)، بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش: به سوی توسعه دانش بومی، دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، ۱ (۲): ۳۰-۷.
- رضائیان، علی (۱۳۸۲)، بررسی تطبیقی نظریه‌های علم مدیریت با آموزه‌های اسلام، حوزه و دانشگاه، ۹ (۷۳): ۳۵-۸.
- رمزگویان، غلامعلی و شبانی، علی (۱۳۸۲)، الگو انگیزش منابع انسانی از دیدگاه اسلام، مدیریت فردا، ۴ و ۳:

۱۵۳-۱۶۴.

زارعی متین، حسن؛ سیدجوادین، رضا؛ رحیم‌پور، علی و باقری، مسلم (۱۳۹۱)، تبیین مسائل صنعت گردشگری جمهوری اسلامی ایران، *اندیشه مدیریت راهبردی*، ۶ (۱): ۱۰۶-۷۳.

زاهد، سعید؛ جاجرمی‌زاده، محسن و تقوی، محمدرضا (۱۳۹۲)، فرهنگ به‌مثابه رسانه‌ای بین اراده و عمل جمعی (مطالعه تطبیقی فرهنگ اسلامی و سکولار)، *رسانه و فرهنگ*، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، ۳ (۲): ۷۶-۵۵.

سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲)، درآمدی بر شناسایی نیازهای انسان از دیدگاه قرآن با تأکید بر برتری نیازهای معنوی در سلسله مراتب نیازها، *دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی*، ۲۱ (۱): ۴۳-۹.

فروزنده دهکردی، لطف‌اله و ثانوی فرد، رسول (۱۳۹۱)، بررسی تفاوت انگیزش در مدیریت متداول با مدیریت اسلامی با تکیه بر آموزه‌های اسلامی بر مبنای آیات قرآن و نهج‌البلاغه، *اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و تولید ملی، قم، دانشگاه پیام نور استان خوزستان*، https://www.civilica.com/Paper-ICMINP01-ICMINP01_075.html

فروزنده دهکردی، لطف‌الله و فروغی‌نیا، خورشید (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر دیدگاه‌های انسان‌شناسی اسلامی و غربی بر نظام ارزشی سازمان، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۳ (۷): ۴۲-۱۹.

فناپی اشکوری، محمد (۱۳۹۵)، مراحل سلوک در عرفان اسلامی، *معرفت*، ۲۵ (۲۲۹): ۲۵-۱۳.

کمالی شروذانی، علی اکبر و موحدی محب، عبدالله (۱۳۹۶)، بررسی رابطه مؤلفه‌های عقاید، اخلاق و احکام

در معرف علوی، *فصلنامه علمی - پژوهشی پژوهش‌های نهج‌البلاغه*، ۱۶ (۵۳): ۶۳-۵۱.

محمدی، آرزو (۱۳۹۳)، رابطه ویژگی‌های شخصیتی و رفتاری کارگزاران براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه قرآن و حدیث پردیس تهران.

محمدی، محمدرضا و عناق، عبدالرحیم (۱۳۹۶)، مطالعه تطبیقی مدیریت انگیزش با تأکید بر نگرش اسلامی، *هفتمین کنفرانس ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تبریز، سازمان مدیریت صنعتی تبریز*،

https://www.civilica.com/Paper-NDMCONFT07-NDMCONFT07_026.html

مصباح، محمدتقی (۱۳۹۳)، جلوه‌های معرفت و عشق به خدا، *معرفت*، ۲۳ (۱۹۶): ۱۲-۵.

منابع انگلیسی

Ali, A. J. (2009), " Levels of existence and motivation in Islam", *Journal of Management History*, 15(1), 50-65.

Amabile, T. M. (1993), "Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace", *Human resource management review*, 3(3), 185-201.

Amin, M. R., and Golam, M. (2007), " Motivating People in Organizations: The Islamic Way", In *Proceeding of the International Conference on Management from Islamic Perspectives (ICMIP)*, May (pp. 15-16).

Bessell, I., Dicks, B., Wysocki, A., and Kepner, K. (2002), *Understanding motivation: an*

- effective tool for managers*, Florida: University of Florida, 1-4.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., and Sulaiman, M. (2016), " Employee motivation an Islamic perspective", *Humanomics*, 32(1), 33-47.
- Khan, M., and Sheikh, N. (2012), "Human resource development, motivation and Islam", *Journal of Management Development*, 31(10), 1021-1034.
- Cader, A. A. (2016), "Towards an Islamic model of work motivation", *Intellectual Discourse*, 24(1).
- Chatzopoulou, M., Vlachvei, A., and Monovasilis, T. (2015), "Employee's Motivation and Satisfaction in Light of Economic Recession: Evidence of Grevena Prefecture-Greece", *Procedia Economics and Finance*, 24, 136-145.
- Elo, S., and Kyngäs, H. (2008), "The qualitative content analysis process", *Journal of advanced nursing*, 62(1), 107-115.
- Geren, B. (2011). Motivation: Chinese theoretical perspectives. *Journal of Behavioral Studies in Business*, Vol. 3.
- Kets de Vries, M., Engellau, E. (2008). A Clinical Approach to the Dynamics of Leadership and Executive Transformation, Invited paper for Harvard Business School 100th Anniversary, Presented at the colloquium "Leadership: Advancing an Intellectual Discipline".
- Khair, Z., Ahmad, N., and Hamid, M.A. (2016), " Motivation in Islamic Perspective: A Review", *Proceeding of 1st International Research Conference on Economics Business and Social Sciences*, Penang, 12-13 April, 1-11
- Matei, M. C., and Abrudan, M. M. (2016), "Adapting Herzberg's Two Factor Theory to the Cultural Context of Romania", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 95-104.
- Mohammad Ather, S., Aktaruzzaman Khan, M., and Hoque, N. (2011), "Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management", *Humanomics*, 27(2), 121-137.
- Ramli, M. S. B. (2018). Understanding Motivation from Islamic Perspective, Theoretical Implications and Research Gaps. *Edisi Pertama 2018© Fakultas Pengurusan 2018*, 59.
- Robbins, S. P., and Coulter, M. K. (2012), *Management*, Prentice Hall, 11th ed.
- Saefullah, U. (2012). "Work motivation in Islamic educational institutions", *Advances in Natural and Applied Sciences*, 6(8), 1562-1568.
- Segal, G., Borgia, D., and Schoenfeld, J. (2005), "The motivation to become an entrepreneur", *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57.
- Sulaiman, M., Ahmad, K., Sbaih, B., and Kamil, N. M. (2014), The perspective of Muslim employees towards motivation and career success", *e-Bangi*, 9(1).
- Tan, T. H., and Waheed, A. (2011), "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73-94.
- Turabik, T., and Baskan, G. A. (2015)., The importance of motivation theories in terms of education systems", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 1055-1063.
- Wae-esora, E., Bakar, A. A., & Heec, H. C. (2016). Work Motivation among Muslim Public Health Employees in Pattani Province, Thailand. *The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences*, 14, 871-876.
- Zlate, S., and Cucui, G. (2015), "Motivation and performance in higher education", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 468-476.



ترسيم اسلوب حفز العمال بناء على سيرة الامام العلي (ع)

رقية الستودة

مسلم الباقرى

محسن الجاجرمى

ان احد العوامل المؤثرة فى البقاء وقابلية الحركة واستقرار السياسات ومقاصد الدائرة، هو المعادن الانسانية المتحفز. قبل اى عمل فى ارضية ايجاد الحافز يجب ان نصل الى معرفة صحيحة من جهات الوجودية الانسانية ومع الاتفات الى اختلاف نظر الاسلام والمغرب فى الجهات الوجودية الانسانية يحتاج بلاد الدائرات الاسلامية الى تخطيط اساليب وطنية و اسلامية فى ارضية حفز معادتهم الانسانية المسلمة. هذه الاطروحة يكون بصد تخطيط اسلوب تدريجى لحفز العمال من وجهة نظر الامام العلي (ع). الاطروحة من قسم تحقيقات الاكتشافية ومن حيث المقصود بنائى، ومن حيث العملية يكون تنظير المبنية على البيان، الذى مع الانتفاع من هذا الاسلوب اقدم على تخطيط اساليب المحتوى والعملية لحفز العمال بناء على الاسانيد والكتب والاطروحات فى موضوع سيرة الامام العلي (ع) ايضا بقصد تقييم اعتبار الاسلوب استفيد من مؤشر الكابا الذى قيس للاسلوبين فى المستوى المعتبر ان الثمرات يظهر لنا ان اسلوب محتوى حفز المعادن الانسانية بناء على سيرة الامام العلي (ع) يشمل ثلاثة وعشرين مشرا وتسعة مقومات وثلاثة ابعاد (حاجات الروحانية، حاجات علم النفسى، وحاجات الطبيعية) و ايضا اسلوب عملية لحفز المعادن الانسانية خطط بناء على سنته (ع) الشاملة لابعاد موهل العلي، الموهل المتداخله، الموهل الخلفية، التمحوور الموضوعى، الاستراتيجيات والآثار. يرجى ان يكون معلومات هذه الاطروحة فى موضوع ايجاد الحفز العمال ميسرة للروساء فى المجتمعات الاسلامية.

المفردات الرئيسية: الحفز فى المغرب، الحفز فى الاسلام، سيرة الامام العلي (ع)، الاسوب المحتوى، عملية الحفز

— المعلمة فى مستوى الاجازة الاعلى، مصادر الانساني الاسلامى، جامعة الشيراز-الشيراز-الايان

— الكاتب المسؤل: استاذ المساعد-كلية الاقتصاد-المديرية و العلوم الاجتماعية-جامعة الشيراز-الشيراز-الايان

— استاذ المساعد-جامعة البيام النور-الشيراز-شيراز-الايان

Designing a Motivation Model of Employees on the Basis of Imam Ali's (as) Method

Roghayyeh Sotoodeh –

Muslim Bagheri —

Mohsen Jajarmizadeh —

Abstract

Motivated human resource is an influential factor in the survival, dynamism and fulfillment of the policies and goals of the organization. It is essential to understand the dimensions of human beings before taking any action in the field of motivation. Due to the differences between Islam and the West regarding the dimensions of human existence, Islamic countries and organizations need to design indigenous and Islamic models to motivate Muslim human resources. This research is intended to design a contextual model of employees' motivation, and to design a process model of employee motivation from the viewpoint of Imam Ali (as). This applied research is an exploratory and basic one which follows grounded theory for collecting the data for designing contextual and process models of employees' motivation based on documents, books and articles about Imam Ali's way of life. Kappa's index was employed to validate the model, which resulted in the confirmation of both models. The results showed that the contextual model of human resource motivation based on the life history of Imam Ali (as) contains 23 indicators, nine components and three dimensions (spiritual, psychological and natural needs). The process model of human resource motivation includes dimensions of causal conditions, intervening conditions, contextual conditions, category orientation, strategies and outcomes. It is expected that the findings of this study can pave the way for managers in motivating employees in the Islamic societies.

Keywords: *Motivation in the West, motivation in Islam, Imam Ali's life story, content/process model of motivation.*

-
- Graduate of Islamic human resource, Shiraz University, Iran.. sotoodeh71@gmail.com
— corresponding author: associate professor, Faculty of Economics, Management and Social Sciences, Shiraz University, Iran. bagherimoslem@shirazu.ac.ir
— Assistant professor at Payam Noor University of Shiraz, Iran. m.jajarmizadeh@pnu.ac.ir