

## **Methods to increase motivation in teachers, based on letter 53 of Nahj al-Balagha**

**Mohammad Reza Madadi Mahani \***

*Assistant Professor, Farhangian University, Kerman, Iran*

(Received: December 9, 2021; Accepted: July 25, 2022)

### **Abstract**

Motivating employees is the desire of all organizations. Organizations want employees to exhibit behaviors that will make them successful. The purpose of this research is to investigate and identify methods of motivating teachers based on letter 53 of Nahj al-Balagh. Therefore, a number of motivational methods in this letter have been investigated with a descriptive and analytical method. Among the factors that affect teachers' motivation are attention to teachers' financial needs, teacher's skills, encouragement, punishment, interaction, apology and professional ethics. The results show that Hazrat Ali peace be upon him has proposed creating motivation in line with following divine orders with human motivation.

**Keywords :** Motivation, Nahj al-Balagha(letter 53), teachers, Hazrat Ali

---

\*Corresponding Author, Email : [ali.saeidi@cfu.ac.ir](mailto:ali.saeidi@cfu.ac.ir)

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## روش‌های ایجاد انگیزه در معلمان، مبتنی بر نامه ۵۳ نهج البلاغه

محمد رضا مددی ماهانی \*

استادیار دانشگاه فرهنگیان، کرمان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸؛ تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۳)

### چکیده

ایجاد انگیزه در کارکنان خواسته تمامی سازمان‌ها است. سازمان‌ها مایل هستند کارکنان رفتارهایی را بروز دهند که موجب موفقیت آن‌ها شود. هدف این پژوهش بررسی و شناسایی روش‌های ایجاد انگیزه در معلمان مبتنی بر نامه ۵۳ نهج البلاغه است به همین خاطر با روش توصیفی تحلیلی تعدادی از روش‌های ایجاد انگیزه در این نامه بررسی شده است. از جمله عوامل تاثیرگذار بر ایجاد انگیزه در معلمان، توجه به نیازهای مالی معلمان، مهارت معلم، تشویق، تنبیه، برخورد تعاملی، عذرخواهی و اخلاق حرفه‌ای است. نتایج نشان می‌دهد آن حضرت ایجاد انگیزه را در راستای پیروی از دستورات الهی و با انگیزه انسانی مطرح کرده‌اند.

واژگان کلیدی: انگیزه، نهج البلاغه (نامه ۵۳)، معلمان، حضرت علی (ع)

نویسنده مسئول، رایانامه: [madadi42@yahoo.com](mailto:madadi42@yahoo.com)

پژوهش‌های علمی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

هیچ سازمانی بدون وجود سطح قابل توجهی از تعهد و تلاش اعضا نمی تواند در رسیدن به اهداف خود موفق شود. از این رو، مدیران همواره ناگزیرند انگیزش - یعنی عواملی که باعث به وجود آمدن رفتار، جهت دادن به رفتار و تداوم آن می شود - را درک کنند. در همین زمینه، مدیران و نظریه پردازان رشته مدیریت همواره درباره انگیزش، نظریه هایی ساخته و پرداخته اند، نظریاتی که هر کدام به نوبه خود، بر چگونگی رفتار مدیران با کارکنان اثر می گذارند. (میچل، ۱۳۷۳: ۲۳۵). همه به خوبی به این حقیقت واقف هستند که اگر معلمان با انگیزه کافی، به انجام وظایف محوله اقدام کنند، عملکرد بهتری از خود نشان خواهند داد. علامه جعفری (ره) انگیزه را این گونه تعریف می کند: «هر کاری که آگاهانه از انسان صادر می گردد، نیازمند اشتیاق جدی برای رسیدن به هدفی است که برای انسان دارای انگیزش می باشد.» (جاسبی، ۱۳۸۰: ۱۱۳). استونر و فری من (۱۳۸۲) می گویند: انگیزش یکی از ویژگی های روان شناختی انسان است. انگیزش در برگیرنده عواملی است که موجب رفتار انسان می شود و مسیر رفتار را مشخص می کند و نوع رفتار در مسیر خاص تعهد شده را حفظ می نماید. (ص: ۷۵۸) و یا انگیزه را سوق دادن افراد در جهت خواسته هایی که قصد دارید از طریق این افراد به آن خواسته ها دست یابید، تعریف کرده اند. (ویلیامز و جانسون، ۱۳۸۸: ۸۱).

هدف این پژوهش شناسایی و استخراج روش های ایجاد انگیزه در معلمان مبتنی بر نامه ۵۳ نهج البلاغه است. این پژوهش بر خلاف پژوهش های مشابه به صورت اختصاصی و با تعمیم بیشتر، نامه ۵۳ نهج البلاغه را انتخاب و مورد بررسی قرار می دهد، نامه ۵۳ فرمان حضرت علی (ع) به مالک اشتر فرماندار مصر است. از آنجایی که این نامه به عنوان یک فرمان حکومتی نگاشته شده است می تواند از جهات مختلفی حائز اهمیت باشد. آن حضرت در این نامه توصیه ها و معیار هایی را درباره مدیریت منابع انسانی به مالک اشتر ارائه می دهند. لذا یافته های این پژوهش می تواند به مدیران مدارس کمک کند، تا به راهکارهایی برای افزایش انگیزه معلمان دست یابند. افزایش انگیزه در معلمان، رضایت شغلی و بهره وری در برنامه های آموزشی تربیتی را در پی خواهد داشت. اهمیت این مساله از آن جا است که در هر سازمانی بزرگ ترین و ارزشمندترین منبع، نیروی انسانی است و از مهم ترین عامل های موفقیت هر سازمان توانایی انگیزه دادن به نیروی انسانی است.

پژوهشگرانی چون ازاما<sup>۱</sup> (۲۰۱۳) نشان دادند که عدم نظارت تا حدی تمایل به تقلب را در کارمندان افزایش و مشوق های اجتماعی و مالی باعث افزایش انگیزش می شود. رحیمک<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۱۲) در پژوهشی نشان دادند که توانایی مدیر، در وفاداری کارمندان و تعهد آنان به کاری که انجام می دهند تاثیر دارد. النا<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان داد برانگیختن کارمندان، به بقا تجارت و تولید بیشتر کمک می کند. گلد اسمیت<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) عقیده دارد سازمان دهی موثر می تواند کارآیی و انگیزش کارکنان را افزایش دهد و عواملی چون احترام، برنامه ریزی و تعیین اهداف، کلیدهای موفقیت مدیران در افزایش انگیزه کارمندان است. ومپاتی<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) نشان داد که روش ایجاد انگیزه برای هر کارمند متفاوت با دیگری است و روش ایجاد انگیزه برای هر کارمند باید بطور اختصاصی طراحی شود و یک چیز نمی تواند برای همه کارمندان بعنوان مشوق به حساب آید. علامه محمد تقی جعفری (ره) انگیزش ها را در دو بستر برون ذاتی و درون ذاتی قرار می دهد: انگیزه های برون ذاتی مانند استفاده از حواس، آب و هوا، آداب و رسوم هستند و انگیزه های درون ذاتی مانند: احساس خود برتر بینی، منفعت طلبی، علاقه ذاتی به یک کار، انگیزش ناشی از تجربه، انگیزش ناشی از احساس تکلیف و تعهد انسانی و انگیزش ناشی از احساس تکلیف الهی (رسالت پیامبران) می باشند (جاسبی، ۱۱۵).

عباس خورشیدی و دیگران (۱۳۸۹) به این نتایج رسیده اند که عوامل موثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران، خود شکوفایی، عزت نفس، خصوصیات مطلوب شغلی و عامل فیزیولوژیک می باشد. قنبری و دیگران (۱۳۹۳) در پژوهشی نشان دادند که عوامل مدیریتی، امکانات رفاهی و انگیزشی، بیشترین اهمیت را در ایجاد انگیزش در مدیران مدارس دارد. مومنی و روحانی (۱۳۹۶) بین صلاحیت های حرفه ای و انگیزشی معلمان با میزان تمایل آنان به مشارکت در تدوین برنامه درسی رابطه معنی داری پیدا کرده اند. پناهی و مومنی (۱۳۹۷) نشان دادند که عوامل کاهش انگیزه در معلمان، مسائل آموزشی، داخل سازمانی، اقتصادی، اجتماعی و خانوادگی است. عامری (۱۳۹۹) در مقاله ای به تبیین رابطه بین شرایط مناسب محیط کار و رشد اخلاقی کارکنان پرداخته است و عقیده دارد هر اندازه امنیت شغلی، احساس ارزشمندی و رابطه مدیر و کارکنان

---

1 - ezama

۲ - rahimic

3 - elena

4 - goldsmith

5 - vempati

بہتر باشد، کارایی و انگیزه شغلی افزایش می‌یابد. شفیقی و دیگران (۱۴۰۰) در یافته‌های پژوهش خود به این نکته دست یافتند که اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد و انگیزش شغلی معلمان تاثیر می‌گذارد.

### مبانی نظری

نظریه‌های مختلفی درباره انگیزه وجود دارد: از نظر مزلو<sup>۶</sup> نیازهای زیستی و روانی باعث ایجاد انگیزه می‌شود نیازهایی چون غذا، آب، خواب و همچنین نیاز به امنیت، احترام به خود، وظیفه شناسی، احساس تعلق به گروه و تبادل محبت... در نظریه تقویت<sup>۷</sup> عواملی چون پول، و تشویق های کلامی و پاداش‌های مختلف به تقویت رفتار منجر می‌شود؛ طرفداران نظریه هدف<sup>۸</sup> عقیده دارند که هر قدر اهداف مشخص باشند، افراد با انگیزه بیشتری به فعالیت خواهند پرداخت؛ در نظریه برابری<sup>۹</sup> و از نظر آدامز، کارکنان آنچه را که از شغل خود به دست می‌آورند با آنچه که صرف انجام کاری می‌کنند مقایسه می‌کنند و چنین برداشت می‌کنند که اگر این نسبت با نسبت دیگران که همین کار را انجام می‌دهند برابر است در این صورت می‌گویند برابری وجود دارد و عدالت برقرار است در این صورت انگیزه برای فعالیت خواهند داشت؛ هرزبرگ<sup>۱۰</sup> کمبود عوامل بهداشتی چون روابط میان افراد، شرایط کاری و امنیت را سبب نارضایتی و عوامل مسئولیت پذیری، موفقیت و هویت را موجب انگیزه می‌داند. از نظر هرزبرگ اگر بخواهیم انگیزه کارکنان را بالا ببریم باید روی این عوامل کار کنیم. (رضاییان، ۱۳۸۲: ۱۰۵) و (استوارت، ۱۳۹۰: ۴۹۶) و (رابینز، ۱۳۸۷: ۳۱۸)

با توجه به مطالب ذکر شده اهمیت و جایگاه پژوهش در خصوص انگیزه و عوامل موثر بر آن روشن می‌گردد. روانشناسان و صاحب نظران علوم مدیریتی، از منظرهای مختلف به این موضوع نگریسته‌اند. از آن جایی که مجموعه‌های روایی و به طور خاص نهج البلاغه مهمترین و ژرف‌ترین منابع شیعی برای استنباط احکام و عرضه مسائل روزآمد در حوزه های گوناگون به شمار می‌آید؛ این پژوهش در پی آن است که این موضوع را در یکی از معتبرترین منابع

<sup>6</sup> -maslow hierarchy

<sup>7</sup> -reinforcement theory

<sup>8</sup> -goal – setting theory

<sup>9</sup> -equity theory

<sup>1</sup> -herzberg's motivation-hygiene theory

اسلامی (نهج البلاغه) بررسی کند. تا آن که راهنمایی برای مدیران آموزشی برای ایجاد انگیزه در معلمان باشد.

در این مقاله پژوهشگر به دنبال یافتن پاسخ سوال زیر است:

روش‌های ایجاد انگیزه در (معلمان) در نامه ۵۳ نهج البلاغه چیست؟

**روش پژوهش:**

با توجه به در نظر گرفتن ماهیت اطلاعات گرد آوری شده این پژوهش از نوع کیفی است و از روش توصیفی-تحلیلی استفاده شده است. پژوهشگر با مطالعه و تعمق در نامه ۵۳ عوامل تاثیرگذار بر ایجاد انگیزه را استخراج نموده و به توصیف چگونگی اثرگذاری این عوامل، بر انگیزه معلمان پرداخته است. برای جلوگیری از طولانی شدن مقاله در پاره‌ای مواقع به ذکر ترجمه متن نامه ۵۳ اکتفا شده و برای شرح و توضیح بیشتر با مراجعه به منابع معتبر علمی، استنادات لازم گردآوری شده است.

**یافته‌های پژوهش:**

روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان (معلمان) عبارتند از:

#### ۱. توجه به نیازهای مالی معلمان

از عواملی که باعث افزایش انگیزه به کار خواهد شد، تامین نیازهای مالی کارکنان است. این موضوع را می‌توان از مضمون توصیه‌های آن حضرت دریافت:

« به کارگزاران دولتی.... روزی فراوان ارزانی دار.... که با گرفتن حقوق کافی در اصلاح خود بیشتر می‌کوشند.... و با بی‌نیازی دست به اموال بیت المال نمی‌زنند و اتمام حجتی است بر آنان که اگر فرمانت را نپذیرند یا در امانت خیانت کنند...» (نامه ۵۳)<sup>۱۱</sup>

و «پس از انتخاب قاضی.... آن قدر به او ببخش که بی‌نیازی او برطرف گردد و به مردم نیازمند نباشد»

با کنار هم گذاردن این جملات به نکات ارزشمندی دست خواهیم یافت این که درآمد و دستمزد کافی باعث توجه به کار می‌شود چنان چه در جای دیگر می‌فرمایند «فراهم کردن امکانات مالی سربازان باعث می‌شود در نبرد با دشمن تنها به یک چیز بیندیشند». علاوه بر آن

<sup>۱۱</sup>. تمامی جملات از نامه ۵۳ نهج البلاغه است. بنابراین از ذکر آدرس تکراری خودداری شده است.

دستمزد کافی، خیانت و دست درازی از اموال بیت المال را کوتاه می‌کند، تعهد حرفه ای و قبول مسئولیت، حسن انجام کار را افزایش داده و در نهایت باعث بی نیازی و عدم دریافت رشوه خواهد شد.

بی‌شک نیازهای پایه و جسمانی از نیرومندترین نیازها است و توجه به آن نقطه شروعی برای ایجاد انگیزه در معلمان خواهد بود. بدیهی است وقتی میزان حقوق و مزایا در معلمان پایین باشد، انگیزه آنان بیشتر متوجه تامین نیازهای مالی است تا انجام کارهای مدرسه، رفع نیاز مادی آنان باعث افزایش انگیزه و تمرکز بر فعالیت های کلاس و مدرسه خواهد بود. پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که انگیزه شغلی معلمان بالا باشد تمایل آن‌ها به مشارکت در فعالیت های مدرسه مانند تدوین برنامه درسی افزایش می‌یابد (مومنی، ۱۳۹۶) و بی‌توجهی به مسائل اقتصادی موجب کاهش عملکرد حرفه‌ای معلمان می‌شود. (پناهی و مومنی، ۱۳۹۷). « وقتی انسان از همه چیز در زندگی محروم باشد به احتمال بسیار انگیزه اصلی او بیشتر نیازهای جسمانی خواهد بود تا نیازهای دیگر» (مزلو، ۱۳۶۷: ۱۳۸)

## ۲. زمینه سازی برای افزایش توانایی و مهارت معلم

یکی از وظایف مدیران سازمان‌ها انتخاب کارکنان شایسته و مناسب، برای تحقق اهداف سازمان است. نیروی انسانی که بتواند علاوه بر افزایش انگیزه در کارکنان، عملکرد سازمان را نیز افزایش دهد. با کمی دقت نظر در نامه ۵۳ پی می‌بریم که حضرت علی(ع) به این موضوع توجه داشته اند و در انتخاب کارکنان به عامل مهارت اشاره کرده اند. آن حضرت در نامه خود به مالک اشتر به طور مکرر، مهارت و توانایی خاص افراد برای بر عهده گرفتن شغل را گوشزد کرده اند: « برای هر یک از کارهایت (کسی) را برگزین که بزرگی و فراوانی کار او را درمانده نسازد» و برای هر شغلی توانایی و مهارت خاص آن را این گونه بیان می‌کنند:

« نویسندگان و منشیان کارهایت را به بهترین آنان واگذار... کسی که فراموش کار نباشد، سستی نورزد و برای فرماندهی سپاه کسی را برگزین که ... سوابقی نیکو، دلاور و سلحشور ... باشد ... برای قضاوت برترین فرد را انتخاب کن»

و «أَيُّهَا النَّاسُ، إِنَّ أَحَقَّ النَّاسِ بِهَذَا الْأَمْرِ أَقْوَاهُمْ عَلَيْهِ، وَأَعْلَمُهُمْ بِأَمْرِ اللَّهِ» (ای مردم سزاوارترین اشخاص به خلافت ان کسی است که در تحقق حکومت نیرومند تر و در آگاهی از فرمان خدا داناتر باشد) (خطبه ۱۷۳)



ناتوانی در انجام کار می تواند یکی از عوامل کاهش انگیزه برای ادامه کار و تلاش برای رسیدن به اهداف باشد (ویلیامز، ۱۳۸۸: ۸۸) بنابراین یکی از عواملی که موجب افزایش انگیزه می شود، بالابردن توانایی و مهارت انجام کار است. پس مدیر باید زمینه هایی فراهم کند، تا کارکنان توانایی و مهارت خود را افزایش دهند. امروزه توجه به مهارت کارکنان جزو اصول مهم استخدام سازمان ها است تا هر فرد متناسب با مهارت خود در شغل مناسب قرار گیرد. هنگامی که معلمان بر اساس مهارت، شایستگی و تخصصی که دارند به کاری می پردازند در آن صورت می دانند که چگونه کار را انجام دهند در چنین محیطی استعداد کارکنان شکوفا می شود، می توانند ایده های خلاقانه ای در زمینه تخصصی خود ارائه دهند، از شغل خود لذت بیشتری خواهند برد و بدیهی است که انگیزه و عملکرد بیشتری برای ادامه فعالیت خواهند داشت. پژوهش ها نشان می دهد نادیده گرفتن این موضوع به کاهش انگیزه معلم و خروج معلمان از حرفه معلمی شده است. (طهماسب زاده و عبادی، ۱۳۹۸) تریسی نویسنده معروف در این باره عقیده دارد «انتخاب کارکنان مناسب نقطه شروع مدیریت عالی است، ۹۵ درصد موفقیت شما به عنوان مدیر بستگی به انتخاب کارکنان مناسب دارد، کارکنانی را انتخاب کنید که مهارت های اولیه و اصول اساسی درباره شغل مورد نظر را داشته باشند.» (تریسی، ۱۳۹۲: ۱۵).

### ۳. تشویق

یکی از کارآمدترین روش ها برای ایجاد انگیزه در کارکنان تمجید و تشویق آنان است. تشویق عامل انگیزشی قوی و نیروی محرکه هر سازمان به حساب می آید. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ با آگاهی از این موضوع چنین می فرماید:

« همواره سپاهیان را ستایش کن... » و به مالک سفارش می کنند بین نیکوکار و بدکار (کار خوب و کار بد) تفاوت بگذارد و گرنه انگیزه رفتار خوب از بین خواهد رفت:

«وَلَا يَكُونَنَّ الْمُحْسِنُ وَالْمُسِيءُ عِنْدَكَ بِمَنْزِلَةٍ سِوَاةٍ فَإِنَّ فِي ذَلِكَ تَزْهِيْدًا لِلْأَهْلِ الْإِحْسَانِ فِي الْإِحْسَانِ وَتَدْرِيبًا لِلْأَهْلِ الْإِسَاءَةِ عَلَى الْإِسَاءَةِ وَالزِّمُّ كُلُّا مِنْهُمْ مَا الزَّمَ نَفْسَهُ» « هرگز نیکوکار و بد

کار در نظرت یکسان نباشند زیرا نیکوکاران در نیکوکاری بی رغبت و بدکاران در بدکاری تشویق می گردند، پس هر کدام از آنان را بر اساس کردارشان پاداش ده.»

سازمان‌ها باید عامل تشویق را برای کارکنان خود در نظر داشته باشند «پاداش سبب می‌شود که رفتار پسندیده قبلی دوباره تکرار شود» (علوی، ۱۳۷۱: ۱۲۹) و به بهبود عملکرد معلم و سازمان منجر شود. کاری که پاداش ندارد مانند آب در هاون کوبیدن است. معمولاً تلاش معلم کمتر به چشم می‌آید در حالی که معلم با دانش‌آموزان، والدین و کادر مدرسه در ارتباط است، قدردانی از فداکاری و تلاش آنان باعث می‌شود احساس ارزشمندی کنند. حال این سوال مطرح می‌شود که تشویق و قدردانی از معلمان چگونه می‌تواند صورت گیرد؟

مدیران مدارس می‌توانند از راه تشویق کردن فعالیت‌هایی که متناسب با اهداف آموزشی تربیتی است، در معلمان ایجاد انگیزه نمایند که متداول‌ترین شکل آن تشویق معلمان به صورت شفاهی در جمع سایرین، تقدیرنامه، معرفی معلمان از طریق روزنامه و رسانه‌های گروهی، سفر زیارتی سیاحتی، تخفیف در خرید و پاداش مالی است. نکته‌ای که نباید از نظر دور بماند نوع پاداش‌هایی است که نسبت به معلمان اعمال می‌شود اگر بتوانیم تشویق و پاداش را به دو نوع مادی و غیرمادی تقسیم کنیم، از آنجایی که عموماً حرفه و شخصیت معلمین، معنوی است لذا پاداش مادی به اندازه پاداش غیرمادی در آن‌ها اثرگذار نمی‌باشد. بنابراین ضمن توجه به احتیاجات مادی و رفاهی معلمین، تشویق‌های مستقیم کلامی مدیر، تقدیرنامه، می‌تواند اثرگذار باشد. «نکته دیگری که حائز اهمیت است تقدیر از معلمانی است که فراتر از وظایف خود عمل می‌کنند. شناسایی و تقدیر جداگانه از این معلمان می‌تواند مشوقی برای سایر معلمان باشد.» (مک، ۲۰۲۲) «قدردانی از تلاش‌های افراد قویترین فعالیت است که یک مدیر می‌تواند انجام دهد و قدرتمندترین شکل آن قدردانی صمیمانه است. مدیر باید عملکردهای درست افراد را شناسایی و قدردانی کند. قدردانی به روابط بهتر بین کارمندان منجر می‌شود» (رضائیان، ۱۳۸۲: ۱۵۲).

#### ۴. تنبیه و توبیخ

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ تنبیه را در کنار تشویق یکی از روش‌های بازدارنده از خطا و روشی برای مجازات و خاموشی عمل نادرست می‌دانند و نمونه‌هایی از آن را ذکر می‌کنند: «از همکاران نزدیکت سخت مراقبت کن اگر یکی از آنان دست به خیانت زد... او را با تازیانه کیفر کن» و «هرگز نیکوکار و بدکار در نظرت یکسان نباشند... زیرا بدکاران در بدکاری تشویق می‌شوند...» آن‌گاه که معلم احساس کند که هرگز مدیر از کنار قوت‌ها و ضعف‌ها سرد و سطحی و بی‌تفاوت عبور نمی‌کند و به صورت‌های گوناگون دقت نظر و سنجیدگی خود را در مقام قضاوت اثبات

می‌کند و هرگز خوبان و بدان را به یک دید نمی‌نگرد و هرکدام را به صورت کاملاً دقیق متمایز می‌کند، قطعاً با انگیزه بالاتر در مسیر رشد و بالندگی خود و تحقق اهداف تعلیم و تربیت عمل خواهد کرد. اما باید این نکته را در نظر داشت که شخصیت و جایگاه معلمان به گونه ای است که انجام هر گونه تنبیه و توبیخ شدید با جایگاه معنوی آنان هم راستا نیست و چه بسا این موضوع به ناراحتی و از دست دادن انگیزه ادامه کار منجر شود. بنابراین برای از بین بردن رفتار ناشایست می‌توان از شیوه‌های محروم کردن از امتیازات و مزایای شغلی استفاده کرد تا روشی برای جبران خطا و ایجاد انگیزه در معلمان باشد.

#### ۵. برخورد تعاملی

ارکان حکومت، بر دو پایه حاکم که در راس امور و مردم که به عنوان افراد تشکیل دهنده حکومت می‌باشند استوار است. از دستورات حضرت علی (ع) در باب برخورد حاکم با مردم این گونه می‌توان استنباط نمود که در ولایت الهی ایشان، نگاه به مردم به صورت سیستم ارباب و رعیتی نبوده است «مگو من مامورم، امر می‌کنم و باید اطاعت شود» بلکه بنای حضرت بر احترام و محبت نسبت به مردم بوده است. (اولاد قباد، ۱۳۹۹: ۱۶۷) حضرت علی (ع) به مالک اشتر توصیه می‌کنند مشورت و تعامل با کارکنان را در نظر داشته باشند این موضوع می‌تواند به بالا بردن انگیزه آنها منجر شود «ثُمَّ أَنْظُرْ فِي أُمُورِ عُمَّالِكَ فَاسْتَعْمِلْهُمْ اخْتِبَارًا وَ لَا تُؤَلِّهِمْ مُحَابَاةً وَ أَثْرَةً» «در امور کارمندان بیندیش و پس از آزمایش آنان را به کار بگمار... و بدون مشورت با دیگران آنان را به کارهای مختلف وادار نکن» همچنین آن حضرت مالک اشتر را به همنشینی و مذاکره با علماء و دانشمندان امر می‌کنند: «... وَأَكْثِرْ مَدَارِسَةَ الْعُلَمَاءِ، وَمُنَاقَشَةَ الْحُكَمَاءِ»

معمولاً مدیران مدارس برای تصمیم‌گیری در رفع مشکلات مدرسه اگر به نظرات معلمان توجه نکنند این موضوع موجب بی‌انگیزگی آنان می‌شود. اما وقتی مدیر مدرسه با معلمان خود به تعامل می‌پردازد، ممکن است معلمان ایده‌هایی داشته باشند که حتی مدیر به آن موضوع فکر نکرده باشد و این ایده‌ها به نفع مدرسه باشد. از طرف دیگر مشورت با معلمان این احساس را به آنها منتقل می‌کند که برای نظر آنها احترام و اهمیت قائل شده‌اند، خودشان را در تصمیم‌گیری‌ها و پیشبرد اهداف سازمان مسئول می‌دانند و با انگیزه بیشتری کار می‌کنند. شریک قرار دادن معلمان در مسائل آموزشی تربیتی راهی برای ایجاد انگیزه، شکوفایی استعداد، ایجاد حس همکاری، احساس مسئولیت، رشد خلاقیت و در نهایت بهره‌وری است. «مشارکت کارکنان در

تصمیم گیری‌ها منجر به افزایش تعهد آنان برای اجرا و انجام دادن کارها می‌شود. « با جلب مشارکت کارکنان می‌توانید از بهترین روش‌ها و راه‌هایی که ممکن است در انجام کارها موثر باشد آگاه و بهره‌مند شوید.» (هیلند و یوست، ۱۳۸۰: ۱۱۳) از این رو پیشنهادات زیر به مدیران مدارس ارائه می‌شود:

فرصت‌هایی برای بیان پیشنهادات معلمان با دیگران فراهم کنید.

شنونده خوبی برای نظرات معلمان باشید.

ایده‌های خلاقه معلمان را تشویق کنید.

فرصت‌هایی برای کاربردی کردن ایده‌ها در نظر بگیرید.

## ۶- عذرخواهی و شفاف سازی

حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ یکی دیگر از روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان را عذرخواهی مدیر می‌داند و چندین دفعه این مطلب را به مالک اشتر گوشزد می‌کند: «وَإِنْ ظَنَنْتِ الرَّعِيَّةَ بِكَ حَيْفًا فَأُصْحِرْ لَهُمْ بَعْدُكَ وَاعْدِلْ عَنْكَ ظُنُونَهُمْ بِإِصْحَارِكَ... إِعْذَارًا تَبْلُغُ بِهِ حَاجَتَكَ مِنْ تَقْوِيمِهِمْ عَلَى الْحَقِّ» «هرگاه رعیت بر تو بدگمان گردد، عذر خویش را آشکار با آنان در میان بگذار، با این کار از بدگمانی نجاتشان ده... این پوزش خواهی تو آنان را به حق و می‌دارد.»

و عذرخواهی را صفتی برجسته برای فرمانده نظامی می‌داند: «برای فرمانده سپاه کسی را برگزین که ... عذر پذیر تر باشد...» و «اگر چیزی را از کسی باز می‌داری با مهربانی و پوزش خواهی همراه باشد.»

انسان به لحاظ محدودیت در قوه شناخت و یا ناکافی بودن داده‌ها و ... مرتکب اشتباه می‌شود، به عبارت دیگر همه اشتباه می‌کنند ولی آن چه مهم است نحوه مواجهه با اشتباهات است. از آن جایی که رفتار و شخصیت مدیران و معلمان الگویی برای دیگران است. همه نگاه‌ها به آن‌ها است، همه منتظرند تا عکس العمل آنان را هنگام روبرو شدن با خطاهای شخصی، ببینند. برخی مدیران عذرخواهی را نشانه ضعف می‌دانند و معذرت خواهی نمی‌کنند در نتیجه زیردستان و معلمان این امر را نمی‌پذیرند و مدیر را فردی نادان و ترسو و غیرقابل احترام می‌دانند در نتیجه انگیزه آنان برای کار با چنین مدیرانی کاهش می‌یابد. ولی مدیران موفق، اشتباه را فرصتی برای یادگیری و تلاش بیشتر برای رشد می‌دانند و با عذرخواهی و پذیرفتن مسئولیت آن، الگوی اخلاقی مناسبی برای کارمندان خواهند بود» (کلاوس هانسن، ۲۰۲۱).

معلم موفق در گفتار و رفتارش صداقت دارد وقتی اشتباه کرد آن را می‌پذیرد، عذر خواهی می‌کند و می‌داند هیچ کس از خطا مصون نیست ولی انکار اشتباه و نپذیرفتن مسئولیت آن، خود اشتباه دیگری است که حضرت علی (ع) به آن اشاره کرده‌اند. «قاضی در اشتباهاتش پافشاری نکند» اقرار به خطا و پوزش خواهی از همکاران و شاگردان، این احساس را به آنها خواهد داد که معلم از شهادت و صداقت برخوردار است، پنهان کاری ندارد، در نتیجه صمیمیت و همدلی بین همه شدت خواهد گرفت و با احساس اطمینان و انگیزه بالاتر، عملکرد بهتری از خودشان خواهند داشت «توان عذر خواهی را رمز مدیریت قاطع و اثر بخش می‌دانند. و عذر خواهی مدیر از خطای خود، می‌تواند به سلامت روابط او با کارکنانش کمک کند.» (رضائیان، ۱۳۸۲: ۱۵۷)

#### ۷. اخلاق حرفه‌ای

در نامه ۵۳ آن حضرت در انتخاب کارکنان به طور مکرر به یکسری ویژگی‌های اخلاقی اشاره می‌کنند که تعدادی از آنان چنین است: «کارگزاران دولتی را از میان مردمی... با تقوی... زیرا اخلاق آنان گرامی‌تر... است... کسی را برگزین که... طمع‌ورزی کمتر... عذرپذیرتر... با مردم... با انصاف رفتار کن... از کیفر کردن شادی مکن... با همه دوست و مهربان باش... اندوخته تو... اعمال صالح باشد... هوای نفس را در اختیار گیر... بر مردم آسان گیر... تندی زیانت را در اختیار گیر... شکیبایی داشته باش... همواره در فکر رفع مشکلات باش...»

با کمی تعمق، ویژگی‌های اخلاقی را که بر شمردیم صاحب‌نظران آن‌ها را جزو اخلاق حرفه‌ای به حساب می‌آورند. به عبارت دیگر اخلاق حرفه‌ای در پی آن است که وظایف اخلاقی صاحبان حرفه خاص را تبیین کند و به آنها کمک کند تا مسائل اخلاقی حرفه خود را به درستی تشخیص دهند و تعارضات اخلاقی در آن عرصه را حل کنند. (عامری، ۱۳۹۹) و (قراملکی و دیگران، ۱۳۹۵: ۸۰-۵۰) و (طالب‌نیا و رجب‌دری، ۱۳۹۶) فاکتورهای خانوادگی، وراثتی، محیطی، مالی؛ رفتار و شخصیت مدیر را شکل می‌دهد مدیر و معلمی که مبادی آداب، مهربان، گشاده رو، خیرخواه و دلسوز است به افزایش روحیه نشاط و شادابی و افزایش انگیزه معلمان و شاگردان تاثیر می‌گذارد. برخورداری مدیر از اخلاق حرفه‌ای و رعایت اصول آن در محیط مدرسه باعث می‌شود که محیط کار به محیط اخلاقی تبدیل شده و انگیزه کارکنان برای کار در چنین محیطی بیشتر شود. بر خلاف آن، در محیط‌های کاری غیر اخلاقی، انگیزه کار برای افراد اخلاق مدار کم

می شود. بهشتی فر و نکویی (۱۳۸۹) رابطه بین رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان را نشان داده اند.

### نتیجه گیری

ایجاد انگیزه در کارکنان یکی از خواسته‌های مهم مدیران سازمان‌هاست، آنها در صددند از روش‌های گوناگون به افزایش انگیزه و بهره‌وری سازمان کمک کنند. در نامه حکومتی حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌توان روش‌های ایجاد انگیزه در افراد را در سطح جامعه (در این جا برای معلمان) به دست آورد که عبارتند از: توجه به افزایش مهارت معلمان، در این حالت معلمان با توان و علاقه بالاتر، به کار خود می‌پردازند و عملکرد بهتری خواهند داشت و می‌توانند الگوی مناسبی برای تحرک بخشی و ایجاد انگیزه در سایرین باشند. (وتن: ۴۴) و (تریسی: ۱۵). برآورده کردن نیازهای مالی کارکنان در کنار توجه به نیازهای روحی روانی مهم است، در این حالت افراد به غیر از کار خود به چیز دیگری فکر نخواهند کرد. این یافته با پژوهش (پناهی و مومنی ۱۳۹۷)، (خورشیدی، ۱۳۸۹)، (آزما: همانجا)، (مزلو: ۱۳۸) همسو است. تشویق و تنبیه همیشه به عنوان عامل‌های نیرومند در ایجاد انگیزه به حساب آمده است بر طبق نظر اسکینر در نظریه تقویت، تشویق به تقویت رفتار خوب کمک می‌کند و تنبیه برای آگاه کردن و عامل بازدارنده بکار می‌رود. (استوارت: ۴۹۶) عذرخواهی معلم در وقت خطا، نشانه صداقت و بزرگواری و اخلاق حرفه‌ای اوست و به سلامت روابط وی با سایرین کمک می‌کند. رضاییان (۱۵۷) در پژوهش خود این موضوع را تبیین کرده است. تعامل باعث می‌شود معلم از تجربه و خلاقیت‌های سایر همکاران خود استفاده کند و این موضوع عملکرد حرفه‌ای معلمان را بهبود خواهد بخشید. این نکته در پژوهش مومنی و روحانی (۱۳۹۶)، (هیلند و یوست: ۱۱۳) نیز آمده است. اما از نکات قابل توجه در عوامل ایجاد انگیزه در نامه ۵۳، توجه به ارزش‌های اخلاقی در حرفه است. این ارزش‌ها متناسب با کرامت انسان در قرآن می‌باشد. قرآن برای انسان کرامت ذاتی قایل می‌شود «و لقد کرمنا بنی آدم» و انسان در شایستگی و لیاقت مسجود فرشتگان قرار می‌گیرد، از این رو است که آن حضرت به انصاف، مهربانی، عذرخواهی و کرامت انسانی اشاره می‌کنند و امروزه در اخلاق حرفه‌ای توجه زیادی به آن شده است، در این فضا، بدیهی است کارکنانی خواهیم داشت که با عزت و کرامت نفس بیشتر، انگیزه و عملکرد بهتری خواهند داشت. پژوهش شفیقی و دیگران (۱۴۰۰) این موضوع را نشان داده است. و یا هنگامی که در قرآن از قدرت

دانایی، «عَلْمُه البیان» و اختیار «و من شاء ذکره» در انسان سخن می‌رود، آن حضرت توجه به تعامل و عقل ورزی را متناسب با این ویژگی به مالک توصیه می‌کنند. به همین ترتیب، اگرچه انسان دارای امیال گوناگون زیستی چون، میل به غذا، آب و خواب است و مزلو روان شناس مشهور آن را زیر بنای نظریه نیازها می‌داند، و آن حضرت نیز توجه به آن را ضروری می‌داند ولی اگر اصالت وجودی انسان را بعد روحی و الهی وی بدانیم «فطرت الله التي فطر الناس علیها» در آن صورت تامین نیازهای زیستی در راستای تقویت بعد فطری و الهی وی مورد توجه قرار خواهد گرفت بنابراین تامین نیازهای اولیه کارکنان نه تنها مذموم، بلکه پسندیده خواهد بود.

آن چه به خوبی در عوامل ایجاد انگیزه در این نامه به چشم می‌خورد، در کنار توجه به نیازهای زیستی؛ بها دادن به مقام و منزلت الهی و معنوی انسان است، در این دیدگاه نگاه به معلمان به عنوان وسیله و در جهت تامین نیازهای سازمان نیست بلکه بیش از هر چیز هدف، انسانیت و کرامت انسانی است، که ناشی از تعالیم قرآن کریم و پیامد آن رشد، تعالی و تربیت معلمان و شاگردان خواهد بود. ارائه پیشنهادات عملی زیر به افزایش انگیزه و عملکرد معلمان کمک خواهد کرد:

- از ایده، پیشنهاد و تجربیات معلمان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده شود.
- دوره‌های دانش‌افزایی برای ارتقاء توانمندی‌های معلمان برگزار شود.
- پاداش‌های مادی و معنوی به شکل تقدیرنامه، تشویق کلامی و پاداش مادی برای مدیران و معلمان در نظر گرفته شود و در مراسمی از معلمان برتر تجلیل شود.
- دوره‌های اخلاق حرفه‌ای برای مدیران و معلمان در نظر گرفته شود و در آن الگوهای اخلاقی مناسب معرفی شوند.
- کارگاه‌هایی برای مدیران برگزار شود و در آن مهارت برخورد تعاملی با کارکنان آموزش داده شود.

## منابع

قرآن کریم

- نهج البلاغه، (۱۳۹۲) دشتی، علی، قم، علویان.
- استوارت، گرگ ال و براون، کنت جی. (۱۳۹۰). مدیریت منابع انسانی، ترجمه محمد اعرابی و مرجان فیاضی، تهران، هنگامه.
- استونر، جیمز ای اف و فری من، آر، ادوارد. (۱۳۸۲). مدیریت، ج ۲، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، پژوهش‌های فرهنگی .
- اولاد قباد، بهاره و فتاحی زاده، فتحیه و محمص، مرضیه. ساختار تعاملات مدیریتی حاکمان از رهگذر تحلیل محتوای نامه ۵۳ نهج البلاغه - دوفصلنامه علمی مطالعات قرآن و حدیث. سال ۱۳. شماره ۲. بهار و تابستان ۹۹. صص ۱۶۷-۱۹۲.
- بهشتی فر، ملکه و نکویی مقدم، محمود. (۱۳۸۹). رابطه رفتار اخلاقی مدیران با رضایت شغلی کارکنان، اخلاق در علوم رفتاری، شماره ۳، دوره ۵، صص ۶۲-۷۳.
- پناهی، زهرا و مومنی، زهرا. (۱۳۹۷). بازنمایی علل کاهش انگیزه شغلی معلمان در انجام فعالیت های حرفه‌ای، پژوهش در تربیت معلم، شماره ۱، صص ۷۱-۱۰۷.
- تریسی، برایان. (۱۳۹۲). انگیزه، ترجمه مهدی قراچه داغی، تهران، ذهن اویز.
- جاسبی، عبدالله. (۱۳۸۰). مباحثی از مدیریت اسلامی - مجموعه مقالات (ج ۱)، تهران، دانشگاه آزاد.
- خورشیدی، عباس و مولانا، ناصر و درب اصفهانی، حمیده. (۱۳۸۹). عوامل موثر بر تقویت انگیزه شغلی مدیران، فصلنامه تحقیقات روانشناختی، شماره ۲۰، صص ۱۷-۳۳ .
- رابینز، استیفن، پی و سنزو، دیوید ای، دی. (۱۳۸۷). مبانی مدیریت، ترجمه محمد اعرابی، محمد علی حمید رفیعی و بهروز اسراری، تهران، پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۲). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت.
- شفیعی، فاطمه و کلانتری، مهدی و ذوالفقاری، رشید. (۱۴۰۰). تاثیر اخلاق حرفه‌ای بر عملکرد و انگیزش شغلی معلمان با نقش میانجی دینداری، تحقیقات مدیریت آموزشی، دوره ۱۳، شماره ۱.



- طالب نیا، قدرت الله و رجب دری، حسین. (۱۳۹۶). بررسی تاثیر اخلاق حرفه ای بر انگیزش کارکنان، فصلنامه علمی ترویجی در حوزه اخلاق، شماره ۲۵، سال هفتم، ص ۷۷-۱۰۱.
- طهما سب زاده شیخلار، داوود و عبادی شرف آباد. (۱۳۹۸). مطالعه پدیدار شناختی از تجارب معلمان برخوردار از تحصیلات دکتری از مواجه آنان با خدمات مبتنی بر نگهداری منابع انسانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره (۱)، ص ۱۳۳-۱۵۹.
- علوی، سید امین الله. (۱۳۷۱). روانشناسی مدیریت و سازمان، تهران، مدیریت دولتی.
- عامری، مسعود. (۱۳۹۹). تاثیر اخلاق سازمانی در بین کارکنان سازمان. دو ماهنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال پنجم، شماره ۸، ص ۵۵-۶۲.
- قراملکی، احد فرامرز و برخوردار، زینب و موحدی، فائزه. (۱۳۹۵). اخلاق حرفه ای در مدرسه، تهران، انتشارات مهدوی.
- قنبری، سیروس و عسکری، عسکری و سرمدی، حسن. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی استان همدان. علوم تربیتی، شماره ۹۹، ص ۱۱۵-۱۳۴.
- مزلو، آبراهام. (۱۳۶۷). روانشناسی شخصیت سالم، ترجمه شیوا رویگریان، تهران، هدف.
- مومنی، حسین و روحانی، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه صلاحیت‌های حرفه‌ای و انگیزش شغلی با میزان تمایل معلمان به مشارکت در تدوین برنامه درسی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، شماره ۳۱، ص ۲۳۹-۲۵۶.
- میچل، ترنس. (۱۳۷۳). ترجمه حسین شکر کن، مردم در سازمان ها / زمینه رفتار سازمانی، تهران، رشد.
- وتن، دیوید آی و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدر الدین اورعی یزدانی، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ویلیامز، کیت و جانسون، باب. (۱۳۸۸). مبانی مدیریت، ترجمه حسن سلطانی و علیرضا حسین بیگی، تهران، نشر آراد.

یلند، بوروس و یوسیت، مرله. (۱۳۸۰). اندیشه‌های موثر در مدیریت، ترجمه کوروش محمد خراسانی، تهران، اوحدی.

Elena, nicu, ioana. (2012). Human resources motivation an important factor in the development of business performance. Economic science , vol. 1, iss 1, p 1039-1045. www. Doaj.org

Ezama, david pascual, drazen prelec, Derek dunfield (2013). Motivation , money, prestige and cheats. Journal of economic behavior & organization, vol. 93, p 367-373. www.sciencedirect.com

Goldsmith, e . b.(2012) . work efficiency and motivation. Encyclopedia of human behavior (second edition), p 697 – 702. www.sciencedirect.com

Rahimic,zijada , emina resic , amra kozo (2012). Determining the level of management competences in the process of employee motivation. Procedia – social and behavioral sciences. Vol. 41 , p 535 – 543. www.sciencedirect.com

Klaus Hansen, (2021). A Resilient Leader: why admitting your mistakes can make you a better leader. www.odgersberndtson.com

Vempati, anoop sai. (2013). A modern approach of management in motivation of employees. Golden research thoughts, vol. 2 , iss 7, p 1 – 5 .www.doaj.org

Meek, Gamie. (2022). Strategies for motivating teachers: Top 11 strategies to Implement. http://educationadvanced.com