

## انگیزه کارکنان از چشم انداز اسلام (۲۰۱۶)

مترجم: حمید اکبری<sup>۱</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مطالعات ترجمه

### چکیده

هدف این مقاله تفهیم موضوع انگیزش کارکنان از دیدگاه اسلام، درک انگیزش اسلامی و پاسخ به این پرسش است که آیا اصولی مانند معنویت، تنبیه، پاداش و عدالت سبب انگیزش کارکنان می شود یا نه؟ بدین منظور، از یک رویکرد پژوهشی کیفی برای درک و بررسی دیدگاه های پاسخ دهندگان استفاده شد. فن مصاحبه نیمه ساختاریافته بکار رفت و از آنها خواسته شد تا عقاید و درک خود را از هر سوال در میان بگذارند. نمونه ای متشکل از ۱۳ استاد دانشگاه و متخصص در سازمان های خصوصی و نهاد های دانشگاهی مشهور مالزی و پاکستان برای انجام این تحقیق برگزیده شد. مقاله حاضر به این نتیجه رسید که دیدگاه متعارف از انگیزش با دیدگاه اسلامی در خصوص انگیزش کارکنان متفاوت است. از آن مهم تر، اصول مذکور در بهبود انگیزش کارکنان عملکرد بسیار قاطعانه ای دارند. این پژوهش به صراحت تأکید می کند که دیدگاه غربی از انگیزش کارکنان در مقایسه با دیدگاه اسلامی متفاوت است.

**واژه های کلیدی:** عدالت، انگیزش، عملکرد کارکنان، معنویت، پاداش و جزای اسلامی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## ۱. مقدمه

در دنیای کسب و کار پویا امروز، به دست آوردن محسنات رقابتی یکی از اهداف کلیدی برای موفقیت سازمان است. تعدادی از سازمان ها این هدف را به عنوان بالاترین آرزو برای بقا در صنعت جهانی به رسمیت می شناسند. در واقع، برای رسیدن به این هدف سازمان ها به شدت متکی به نیروی کار موثر، کارآمد، با انگیزه و متخصص شده اند. بهبود انگیزه نیروی کار همواره بخش قابل توجهی از توجهات دانشگاهیان را به خود جلب کرده است. کارکنان با سطح انگیزه پایین به احتمال زیاد، بر روی کار خود تمرکز کمتری دارند، به راحتی از وظایف خود رد می شوند، همیشه سعی می کنند ناظران خود را فریب دهند و در صورتی که فرصتی را به دست آورند، سازمان خود را ترک می کنند. با این حال کارکنان با انگیزه، وفادارتر بوده، در کار خود نوآوری دارند و عملکرد آنها با کیفیت تر خواهد بود و به راحتی خود را درگیر کار می کنند.

مطالعات قبلی (مانند حسن (۱۹۹۵)، احمد (۲۰۰۸) و فونتین (۲۰۱۱)، سلیمان (۲۰۱۳ و ۲۰۱۵) درکی از اعتقادات، باورها، انتظارات، اهداف و زندگی کارکنان ارائه کرده اند. علاوه بر این، این مطالعات به سازمان ها کمک می کنند تا اهداف کارکنان خود را هم در زندگی شخصی و هم در حیطه کاری و حرفه ای درک کنند، و این امر باعث می شود نیازهای انگیزشی آنها مورد شناسایی قرار گیرد. به طور همزمان، آنها مشارکت، وفاداری و تعهد کارکنان را نسبت به دیدگاه های سازمانی بهبود می بخشند، بدیهی است، درک عوامل موثر بر انگیزه کارکنان، چالشی بزرگ برای شرکت ها، مدیران باشد. اما ایم حقیقت را نیز باید در نظر گرفت که افراد در زندگی های خود اهداف متنوعی را دنبال می کنند. افراد ممکن است نیازها و خواسته ها، اهداف، انتظارات متفاوتی در زندگی داشته باشند.

تعدادی از نظریه های انگیزشی تلاش می کنند تا عواملی که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر روی انگیزه تاثیر گذارند را توضیح دهند. بیشتر این نظریه ها به دشت متکی به اصول متداول مبتنی بر دیدگاه های غربی هستند. با این حال، تحقیقات زیادی در زمینه فرهنگی، دیدگاه های مذهبی و به ویژه دیدگاه های اسلامی نشده است. بنابراین دیدگاه اسلامی در مقابل دیدگاه غربی قرار می گیرد، چرا که در دیدگاه اسلامی انسان به عنوان اشرف مخلوقات معرفی شده است. به همین منظور برای موفقیت هم در دنیا و هم در آخرت؛ مسلمانان باید مسیر درست را دنبال کنند و از تمامی زشتی ها دوری کنند.

مقاله حاضر با هدف ارائه درک انگیزه کارکنان از دیدگاه اسلام گردآوری شده است. اهداف اصلی این مطالعه عبارتند از: شناخت انگیزه ی اسلامی، اکتشاف معنویت، مجازات و پاداش و عدالت در اسلام که هر یک از این موارد مشوق مسلمانان می باشند.

## ۲. پیشینه پژوهش

اصطلاح انگیزه از واژه لاتین (movere) گرفته شده است و به معنی حرکت می باشد. انگیزه در زمینه فعلی، فرایندی است که موجب تحرک، هدایت و حفظ رفتار و عملکرد می شود. این می تواند یک فرایند تحریک کننده برای انجام

وظایف باشد. درک عوامل هدایت‌کننده کارکنان می‌تواند به مدیران برای واگذاری شغلی کمک کند و می‌تواند پاداشی برای تحریک این عوامل باشد. از این رو، انگیزه می‌تواند به عنوان یک ابزار در سازمان‌ها به کار گرفته شود. انگیزه یک موضوع تحقیقات چند بعدی و پیچیده است. افراد معمولاً به واسطه‌ی عوامل ترکیبی تحریک می‌شوند. در طول سال‌ها، نظریه انگیزش نوشته شده و مورد تحقیق قرار گرفته است. رینهولد در سال ۲۰۰۶ استدلال کرد که مطالعه بر روی انگیزه در دو موقعیت اصلی طبقه‌بندی شده است: موقعیت اقتصادی سازمانی متمرکز بر انگیزه‌ی بیرونی، و موقعیت رفتار سازمانی که بر انگیزه تأکید دارد. بر اساس نظر نویسندگان، انگیزه هم امری درونیست و هم امری بیرونی، و برای درک و تحلیل انگیزه و رفتار در سازمان‌ها به هر دوی این موارد نیاز است.

### نظریه انگیزشی و نظریه سنتی

نظریه سنتی را می‌توان در نظریه‌های محتوایی و نظریه‌های فرایندی طبقه‌بندی کرد. نظریه محتوایی بر عوامل خاص بر انگیزنده کارکنان تأکید می‌کند، و نظریه فرایندی بر تأثیر گذاری نیروی روانی بر انگیزه تأکید دارد. در میان نظریه‌های محتوایی سنتی، نظریه مهم‌ترین سلسله مراتب مازلو است. مازلو در سال ۱۹۴۳ پیشنهاد کرد که انسان‌ها ماهیتی مطالبه‌گرانه دارند (یعنی همیشه بیشتر و بیشتر می‌خواهند) و بنابراین برای راضی شدن نیازی به انگیزه رفتاری ندارند. همچنین نیازهای انسان در سطوح مختلف مرتب‌سازی شده است، به همین جهت سلسله مراتب از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. او نیازهای انسانی را به ۵ دسته سازماندهی کرد: جسمی، امنیتی، اجتماعی، عزت نفس، نیازهای خود محور (خود تحقق). این نظریه این طور فرض می‌کند که یک انسان پس از ارضای پایین‌تر (مانند: غذا، لباس و غیره)، سطح نیازهای بعدی برایش برجسته‌تر می‌شود و فرد انگیزه می‌گیرد تا به نیازهای بالاتر دست پیدا کند، بر اساس این نظریه تنها نیازهای ناخوشایند و نامتعارف می‌توانند رفتار را تحریک کنند، بنابراین نیازهای برجسته و غالب عامل اصلی برای انگیزش هستند.

آقای کلیلاند در سال ۱۹۸۵ سه انگیزه‌ی اصلی انسان را تعریف کرد: وابستگی، قدرت، موفقیت. نظریه دستاورد یا موفقیت می‌گوید که افراد به وسیله یک یا چند ترکیب از نیازها تحریک می‌شوند. این تعاریف مطابق مفهوم عزت اجتماعی و همچنین نیازهای خود آزمای نظریه سلسله مراتبی مازلو هستند. نظریه دیگر توسط فردریک هرزبیک در سال ۱۹۶۴ با نام نظریه دو عامله ارائه شد. او با مصاحبه با کارکنان و مدیران به این نتیجه رسید که ۵ عامل وجود دارد که باعث نارضایتی کارکنان می‌شود: (۱) عدالت درک شده از سیاست‌های شرکت، (۲) نحوه‌ی پرداخت، (۳) شرایط کاری، (۴) روابط با مسئولان سرپرست، (۵) و روابط همکاران با یکدیگر. با این حال، او بیان کرد، که به منظور رضایتمندی یا ایجاد انگیزه در کارکنان، عوامل دیگری نیز مورد نیاز است که به شرح زیر می‌باشند: دستاورد، شناخت، خود کاری، مسئولیت و پیشرفت. از این رو، او عواملی که باعث رضایت می‌شوند را «عوامل انگیزشی» و همچنین عواملی را که باعث نارضایتی می‌شوند را «عوامل بهداشتی» نامید. این عوامل انگیزشی که معرفی شدند، انگیزه‌های درونی را در کارکنان ایجاد می‌کنند که در پی آن رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان می‌آورد. از نظر او عوامل محیطی تنها شرط لازم برای اجرایی کردن فرایندهای کاری هستند. از این رو، این نظریه این مطلب را

می رساند که مدیران نیاز به شناسایی و تمرکز بر روی هر دو مجموعه از خصوصیات دارند تا به این وسیله نگرش سغلی کارکنان را بالا ببرند و از آنها بهره وری بیشتری داشته باشند.

ورم (۱۹۶۴) با نزدیک شدن به نظریه های فرایندی، «نظریه انتظار» را مطرح کرد و در سال ۱۹۸۲ پورتر و لاولیر این نظریه را توسعه دادند. این نظریه رابطه بین انگیزه کارکنان و انتظارانشان را مشخص می کند و نشان می دهد که چنانچه رابطه بین عملکرد کاری و نتایج بدست آمده واضح و روشن باشد، می تواند باعث بهبود انگیزش کارکنان شود و این نتایج به ارضای برخی نیازهای آنها کمک می کند.

پورتر و لاولر (۱۹۸۲) بر بهبود محیط کاری تاکید کردند و معتقد بودند که این امر به طور قابل توجهی بر عملکرد کارکنان تاثیر می گذارد و منجر به دستیابی به دستاورد ها و پاداش های درونی و بیرونی می شود. این روش به آسانی رضایت شغلی را برای کارکنان به ارمغان می آورد. به گفته آنها، انگیزه درونی و ذاتی شامل اجرای یک فعالیت جالب توجه می شود، و بنابراین این فعالیت خود به خود رضایت را برای افراد به ارمغان می آورد. با این حال، انگیزه های بیرونی نیازمند واسطه گری بین یک فعالیت و برخی پیامدهای مجزا هستند (به عنوان مثال پاداش کلامی)، به طوری که به جای اینکه رضایت مندی از خود فعالیت ها حاصل گردد، از پیامدهای بیرونی آن کسب می شود.

بر اساس نظریه شرطی سازی موثر اسکینر ( دیویس ۱۹۸۷) در نظریه یادگیری، رفتارها به طور مناسبی پشتیبانی می شوند، تا به این وسیله تمایل به رفتارهای ناماسب از بین برود. به عبارت ساده، افراد ترجیح می دهند اقداماتی را انجام دهند که منجر به پاداش می شوند و اگر هیچ پاداشی یا حتی مجازاتی به یک اقدام اختصاص داده نشود، افراد از انجام این کارها باز می مانند. از این رو، رفتار به نظر می رسد یک تابع از تقویت ها و محرک های عرضه شده به واسطه محیط اطراف است. پس از آن آدامز (۱۹۷۵) نظریه تساوای را مطرح کرد. این نظریه درک افراد را از نحوه رفتار مردم با یکدیگر بیان می کند. بنابراین، رفتار عادلانه می تواند منجر به ارتقاء انگیزه شود، در حالی که رفتار ظالمانه نیز می تواند انگیزه های فردی را کاهش دهد.

بر طبق لاگیم و یوکی (۱۹۷۹)، فرض نظریه تنظیم هدف این است که اگر سطح انگیزه و عملکرد زمانی بالاتر است که افراد به اهداف خاص خود دست یافته اند. کارکنان اهدافشان را دنبال خواهند کرد، حتی اگر پیچیده و در مقیاس بسیار سخت باشند. اما انتظار می رود که بازخوردهای عملکرد آنها به رسمیت شناخته شود و تلاش های آنها با پاداش پاسخ داده شود.

نظریه خود تعیینی، نظریه دیگری است با این ادعا که رفتار انسان می تواند هم با عوامل درونی و هم عوامل بیرونی هدایت شوند. انگیزه ذاتی به این دلیل ایجاد می شود که ذاتا این نوع انگیزه بسیار جالب و لذت بخش است، درحالی که انگیزه های بیرونی زمانی رخ می دهد که یک عمل انجام شده باشد. تمامی این نظریه ها از دیدگاه غرب ظهور کرده اند و لذا قطعاً در موقعیت های دیگر و در دیگر فرهنگ ها یا ادیان جایگاه کم اهمیتی دارند.

## انگیزه از دیدگاه اسلامی

بسیاری از مسلمانان انگیزه خود را از دین و از میراث فرهنگی خود بدست می آورد. هر رویکرد به موضوع انگیزه که فاقد ویژگی های اسلامی و یا نتایجی را تولید کند که با رویکردهای اسلامی ناسازگار باشد، موفق نخواهد بود. انگیزه مسلمانان و کارکنان مسلمان برای ارائه خدمات استثنایی از این باور نشأت گرفته که مفهوم خودکفایی، استانداردهای خدمات رسانی به مردم را بالا می برد. همچنین منشأ انگیزه می تواند اعتقادات افراد باشد. به همین دلیل انسانها باید برای انجام کارهای سخت از فضیلت اعمال آگاهی داشته باشند. این راه کلید دستیابی به موفقیت واقعی در این جهان و (فلاح) رستگاری در آخرت است. در واقع در اسلام کار برای خدا انجام می شود و عبادت به حساب می آید. به این ترتیب کارها مطابق با دستورات الهی صورت گرفته و پاداش این اعمال به این دنیا محدود نمی شود، بلکه به آخرت نیز تعمیم داده می شوند. با این تفاسیر مجازات های اعمال بد نیز محدود به این دنیا نشده و تا بعد مرگ نیز ادامه پیدا خواهد کرد. تعدادی از محققان مسلمان، برای مثال، الاونیه (۱۹۹۸)، جابر (۲۰۰۵)، احمد (۲۰۱۱)، امین (۲۰۱۱)، کمال و همکارانش (۲۰۱۱)، تاکید زیادی بر اهمیت انگیزه از دیدگاه اسلامی کرده اند. عوامل بسیاری وجود دارند که به بهبود انگیزه مسلمانان از دیدگاه اسلامی کمک می کند. با این حال، عواملی که عمدتاً در تحقیقات مسلمانان به منظور بهبود انگیزه به کار گرفته شده اند، عبارتند از: معنویت، مجازات، پاداش، و عدالت.

## جدول ۱. عوامل انگیزشی

Motivation Factors	Authors
1. Spirituality	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Jabnoun 2005, Kamil et al. 2011, Kedha and Adamu 2011, Ramliand Osman-Gani 2011
2. Punishment and Reward	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Jabnoun 2005, Kamilet al. 2011, Kedha and Adamu 2011, Ramli and Osman-Gani 2011
3. Justice ( <i>Al- Adalah</i> )	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Kamil et al. 2011
Motivation Factors	Authors
1. Spirituality	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Jabnoun 2005, Kamil et al. 2011, Kedha and Adamu 2011, Ramliand Osman-Gani 2011
2. Punishment and Reward	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Jabnoun 2005, Kamilet al. 2011, Kedha and Adamu 2011, Ramli and Osman-Gani 2011
3. Justice ( <i>Al- Adalah</i> )	Ahmad and Fontaine 2011, Amin 2011, Kamil et al. 2011

## معنویت

مسلمانان انگیزه خود را از طریق پاداش و مجازات و یا به واسطه انگیزه معنوی دریافت می کنند. جابنون (۲۰۰۵) تایید کرد که مهم ترین انگیزه مسلمانان اعمالی چون عبادت و دعاست. همچنین یکی از عوامل ایجاد انگیزه، مزیت

های رقابتی است. در اسلام، ابعاد معنوی انسان منعکس کننده اصول بنیادین ایمان، تقوا، توبه و عشق به خداوند است.

ایمان: این کلمه به معنای اعتقاد واقعی به وحدانیت خدا، فرشتگان، کتاب، پیامبران، روز حساب و اعتقاد به زندگی پس از مرگ است. برای مسلمانان ایمان اولین و اصلی ترین و قدرتمندترین نیروی انگیزشی است و در تمامی فعالیت ها و اقدامات ایمان خود را بروز می دهد. در قرآن کریم خدا می فرماید: بگو ای محمد (ص) نماز، قربانی، زندگی، مرگ، همه متعلق به خداوند است؛ او بی شریک است. مسلمانان تمامی کارهای خود را عبادت می دانند. این امر باعث ایجاد انگیزه درونی واقعی، به دنبال رضای خداوند بودن و در تمامی امور درجه بالایی از عزت را از خود نشان دادن می شود. اصلی اصلی این انگیزه باور به ابدی بودن خداوند، خالق بودن او و اعتقاد به این که مسئولیت تمامی اعمال در این دنیا و همچنین بعد از آن بر عهده خود ماست. بنابراین، ایمان راه را برای دانش و حکمت هموار می کند و به واسطه ایمان جایگزین هر چیزی به درستی انتخاب می شوند. این امر باعث می شود فرد به خوبی تمایل پیدا کند و از بدی ها دوری کند. البته همین امر بهانه ای را برای روی آوردن به بدی باقی نمی گذارد.

**تقوا:** مسلمانان از تقوا نیز انگیزه بدست می آورند. کلمه تقوا در قرآن کریم بیش از ۲۵۸ بار ذکر شده است. خداوند می فرماید: ای کسانی که ایمان آورده اید، نسبت به خداوند تقوا داشته باشید. در واقع تقوا به ترس از خداوند اشاره دارد و از مسلمین می خواهد تا دستورات الهی را رعایت کنند. خداوند متعال در کتاب مقدس خود می فرماید: داشتن ایمان واقعی فراتر از حد توان شماسست. این ترس از خداوند و دوری جستن از بدی ها است که انگیزه ای را ایجاد می کند تا در تمامی کارها بهترین عملکرد را ارائه کنیم. الاونیه (۱۹۹۸) به نقل از الیاساوی (۱۹۸۶) می گوید: «دلیل اینکه خداوند از ما می خواهد که از شر و بدی اجتناب کنیم، این است که به واسطه ی این دوری جویی از سقوط به اشتباهات پیگیری شود.» پیروی از دستورات الهی و کنترل غرایز نیز در این امر بسیار سودمند است. انسان در طول زندگی یاد می گیرد که از خدا و پیامبرش اطاعت کند و به دستورات او احترام به گذارد. این همان چیزی است که باعث دستیابی به ایمان و تقوا می شود. از این رو، تقوا تبدیل به یک نیروی اصلی انگیزشی برای رفتار انسان می شود که انسان را به سوی تعالی رشد و کمال هدایت می کند. در نتیجه، او از نظر اخلاقی تبدیل به یک انسان قوی می شود.

**احسان:** در حالی که تقوا ترس از خدا و احساس حضور اوست، احسان عشق به خداوند است. عشق به خداوند الهام بخش بیشتر مسلمانان برای کسب رضای خدا است. پیامبر (صلی الله علیه و آله و سلم) در باب احسان می فرماید: باید خدا را چنان شکر کرد که گویی می توان او را دید و اگر نمی توانید به این حالت دست یابید، پس باید در نظر بگیرید که او شما را می بیند. از این رو، عشق خدا انگیزه مومنان برای انجام بهترین کارهاست و این عشق مومنان را از بدی ها باز می دارد.

**توبه:** مفهوم توبه برای مسلمانان اهمیت بسیار زیادی دارد. توبه نیز یکی از ابزارهای اصلی برای انگیزه است. خداوند در قرآن می فرماید: اگر کسی مرتکب اشباه شد و کار بد خود را با خوبی جبران کرد، ما به جای مجازات برای او پاداش در نظر می گیریم و او را مورد بخشش خود قرار می دهیم. دانستن این نکته برای افرادی که به دنبال شر و



بدی بوده اند بسیار موثر است و می‌تواند آنها را به بازگشت امیدوار کند. از لحاظ سنتی، توبه فرد را تشویق می‌کند که تا حد امکان کار خوب انجام دهد تا اشباهات گذشته او را جبران کند. در واقع توبه نیروی مورد نیاز برای متوقف ساختن اعمال غیر اخلاقی است و انسان را برای محفوظ ماندن از بدی‌ها کمک می‌کند.

## جزا و پاداش

همانطور که قبلاً ذکر شد، مسلمانان انگیزه خود را از طریق مجازات و پاداش و یا از طریق انگیزه‌های معنوی بدست می‌آورند. در مراحل مختلف زندگی، بسیاری از افراد تمایل دارند که وضعیت و شرایط فعلی را درک کنند. آنها بدون در نظر گرفتن پاداش احتمالی تمایل به بهبود این وضعیت ندارند. گاهی ممکن است ترس از مجازات به عنوان انگیزه بهتر عمل کند. اما با این حال، گاهی اوقات نیز ممکن است ترس از مجازات در مقابل عواملی دیگر مانند عشق و نفرت واکنش نشان دهد. بنابراین می‌تواند عشق و نفرت را به صورت امید و ترس مطرح کنیم. در اسلام پاداش و مجازات نه تنها مربوط به این دنیا است، بلکه در جهان پس از مرگ هم کاربرد دارد. پیامبر اسلام (ص) و پیامبران دیگر خداوند و اهل بیت، همیشه برای مردم هشدارهایی را از جانب خداوند ابلاغ می‌کردند. خداوند در قرآن چنین می‌فرماید: به طور حتماً ما شما را به حقیقت هدایت کردیم و این یک هشدار است. علاوه بر این خداوند همچنین در جای دیگر فرموده است، پیامبران حاملان خبرهای خوب و بد و هشدارها و پاداش‌ها برای بشریت بودند و اهل زمین نباید بعد فرستادن پیامبران خلاف اراده خداوند عمل کنند، چرا که خداوند قدرتمندترین قدرتمندان است. جانبون (۲۰۰۵) بیان می‌کند که خداوند پیامبران را برای روشن کردن بشریت در مورد پاداش در آخرت، و همچنین اطلاع رسانی در مورد مجازات پس از مرگ فرستاده است. با این وجود، مجازات برای مجرمین محفوظ است و باید اینجا ذکر کرد که این یک انگیزه نیست، بلکه این یک امر محقق و مسلم است. از سوی دیگر، پاداش برای کسانی است که کارهای خوب و مسیر درست را انتخاب کرده‌اند. همچنین در آیات متعددی آمده که خداوند چنین فرموده است: منکران یگانگی خداوند در گمراهی قرار دارند و ما آنها را مجازات خواهیم کرد، و در زمانی که به سوی ما بازگردانده شوند، عذابی عظیم و سخت در انتظارشان خواهد بود. اما برای کسانی که ایمان آورده‌اند، ما عادلانه عمل خواهیم کرد و بهترین پاداش‌ها را در بهشت نسیب شان می‌کنیم. در آیه‌ای دیگر خدا می‌فرماید: هر کس عمل خوب انجام دهد، حتی به اندازه وزن یک ذره ناچیز و هر کس به همین اندازه‌ی ناچیز بدی کند، تاوان عمل خود را خواهد دید. در آیات قرآن هر زمان فردی (مومنی) راه صحیحی که خداوند تعیین کرده است را انتخاب و از آن پیروی کند، مورد پاداش قرار می‌گیرد، و هر زمان که افراد مرتکب اعمال ممنوعه شوند، مورد مجازات قرار خواهند گرفت. در عین حال، خداوند هیچ کس را فراتر از توانایی او مسئول نمی‌گذارد و او هرگز از درک حتی کوچکترین عمل خوب انجام شده از یک فرد ناموفق نبوده است.

## عدالت

«ای کسانی که ایمان آورده‌اید، برای عدالت به پا خیزید، به عنوان شاهدهی برای خداوند، حتی اگر این شهادت در برابر خودتان، پدر و مادر شما و امیال شما باشد، خداوند محافظت کننده‌ی بهتری از شما است. پس هوای نفس خود را پیروی نکنید، مبدا از عدالت دوری کنید و مبدا شهادت خود را تحریف کنید یا از ارائه آن امتناع کنید، همانا، خداوند همواره به آنچه که شما انجام می‌دهید، آگاه است» (نساء: ۱۳۵).

اگر بگوئیم عدالت در قلب دستورات قرآنی وجود دارد، گزافه‌گویی نکرده‌ایم. قرآن خود اذعان می‌دارد که هدف از وحی، اجرای عدالت و انصاف است. در اسلام نابرابری های شدید بازداشته می‌شوند تا عدالت اخلاقی در جامعه اجرا شود. این امر مهربانی و عشق متقابل در بین اعضای جامعه را افزایش می‌دهد (Ahmad and Fontaine, 2011). در حقیقت، «عدالت یک وضعیت یا حالت هماهنگی امور است که در آن همه چیز در جای درست خود قرار دارد، همانند کیهان و یا مشابه حالت تعادل» (Ramli and Osman-Gani 2011 p. 272).

این امر مهم است که اصل عدالت باید همیشه و در همه فعالیت‌ها مورد توجه مسلمین قرار گیرد. همانطور که خداوند در قرآن می‌گوید: «خداوند به شما فرمان می‌دهد که به کسانی که وظیفه دادخواهی بر عهده آنهاست اعتماد کنید؛ و هنگامی که خود بین دو انسان قضاوت می‌کنید، با عدالت قضاوت کنید [ . . . ]» (نساء: ۵۸). به این دلیل است که عدالت، به عنوان سنگ بنایی برای انگیزه‌های انسانی شناخته شده است. بنابراین تنها با ایجاد یک محیط عدالت محور است که یک جامعه، اجتماع، نهاد و یا یک سازمان می‌تواند انگیزه افراد خود را قوی کند و افزایش دهد (Amin 2011).

راملی و عثمان قانی (۲۰۱۱) بر نظر لاکمن (۱۹۹۵) دوباره تأیید می‌کنند که «حضرت محمد (ص) تأکید داشتند عدالت نباید به وسیله‌ی وابستگی‌های شخصی و یا دیگر ملاحظات به خطر بیافتد. فرد مؤمن باید عدالت را حتی علیه خود اجرا نماید. بنابراین افراد باید در قضاوت‌ها، معاملات، توافقات و معاهدات خود و همچنین در انجام مسئولیت‌های خود در برابر خانواده، جامعه و کار، عادل باشند.»

## ۳. روش‌شناسی

تحقیق حاضر، مرحله‌ی اول از یک تحقیق بزرگتر است که با تحقیق کیفی (مطالعه موردی) آغاز می‌شود. رویکرد تحقیق کیفی برای درک و بررسی دیدگاه‌های پاسخ دهندگان استفاده می‌شود. این اطمینان حاصل شد که پیش از این هیچ اطلاعاتی و هیچ نظری در رابطه با پاسخ‌های احتمالی به پاسخ دهندگان ارائه نشده است. در این تحقیق تکنیک مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است و پاسخ دهندگان باید عقاید خود را در رابطه با سوال مطرح شده بیان کنند. بنا به گفته برگ (۲۰۰۷)، مصاحبه‌های استاندارد بر اساس سوالات ساختار یافته بنا نهاده شده‌اند. این روش کمک می‌کند تا مجموعه‌ای از پاسخ‌ها، قابل مقایسه باشند. علاوه بر این، محققان به منظور جمع‌آوری موثر تر و کارآمد تر از سوالات ضروری، سوالات کاوشگرانه و سوالات غیررسمی در مصاحبه استفاده کردند. سوالات



اصلی بر روی موضوعات اولیه مطالعه‌ی مورد بررسی تمرکز دارند، مانند: درک انگیزه کارمند، نظریه های انگیزشی اجرا شده و یا پیاده‌سازی شده، مذهب و انگیزه کارمند، معنویت اسلامی و انگیزه کارمند، پاداش و جزا و انگیزه کارمند، عدالت و انگیزه کارمند. در طول مصاحبه، سوالات کاوشگرانه پرسیده می‌شود تا اطلاعات اضافی از پاسخ دهندگان دریافت شود و در طول مصاحبه راهنمای آنان باشد. مرسوم است که در مصاحبه از سوالات غیررسمی استفاده شود تا بتوان با پاسخ‌دهنده ارتباط برقرار کرد.

### شرکت کنندگان تحقیق

برای این مطالعه، حجم نمونه‌ای متشکل از ۱۳ نفر از دانشگاهیان با تجربه و مشارکت‌کنندگانی از سازمان‌های خصوصی و مؤسسات دانشگاهی معروف انتخاب شدند. پاسخ‌دهندگان از طریق نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند تا محققان بتوانند از دیدگاه اسلامی به درک جامعی از انگیزه برسند. محققان، اهل کشور های پاکستان و مالزی، متخصصان مجرب و دانشمند را با استفاده از شبکه های اینترنتی شخصی و کاری آنها انتخاب کردند. پاسخ‌دهندگان عبارت بودند از: مدیر عاملان سابق، مشاورین کسب و کار و کارکنان دائمی در موقعیت‌های ارشد مدیریتی با حداقل ۱۰ سال سابقه کار. قابل توجه است که تمامی مشارکت‌کنندگان در این تحقیق مسلمان هستند و در سازمان های اسلامی کار می‌کنند. بنابراین عقاید، ارزش‌ها و اولویت های مذهبی، نقشی حیاتی در شکل‌گیری دانش و فهم آنها ایفا می‌کند. بر اساس مشاهدات، عوامل معنویت اسلامی، پاداش، جزا و عدالت می‌تواند انگیزه کارکنان را در بین مسلمان افزایش دهد.

### جمع‌آوری و تحلیل داده ها

محققین با پاسخ دهندگان مصاحبه‌هایی حضوری و صمیمی انجام دادند. هر مصاحبه تقریباً بین ۴۰ الی ۴۵ دقیقه به طول انجامید. از پاسخ دهندگان سوالات کلیدی، سوالات کاوشگرانه و سوالات غیررسمی پرسیده شد. هر مصاحبه با رضایت پاسخ دهنده ضبط و بعداً رونویسی شد. داده های رونویسی شده بر اساس مضامین معناداری که میلز و هابرم (۱۹۹۴) بر آنها تأکید داشتند، کدگذاری و مقایسه‌بندی شدند. علاوه بر این محققان، مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کردند تا احساسات خود را در رابطه با موضوع تحقیق آزادانه بیان کنند. همانطور که در جدول ۲ مشخص شده است، پاسخ دهندگان شامل ۹ مرد و ۴ زن و دارای تجربه مدیریتی خوب بودند و به صنایع مختلف تولیدی، مخابرات، بانکی و آموزشی تعلق داشتند.

جدول ۲. رزومه شرکت کنندگان

شرکت کنندگان	جنسیت	سمت و سازمان	سن	تجربه کاری
شرکت کننده ۱	مرد	مدیر عامل اجرایی سابق یک شرکت چند ملیتی	۶۱ سال	۳۷ سال
شرکت کننده ۲	مرد	مدیر ارشد مالی یک شرکت چند ملیتی	۵۶ سال	۳۱ سال
شرکت کننده ۳	مرد	معاون رئیس بخش تولیدات صنعتی	۵۵ سال	۳۰ سال

شرکت کننده ۴	مرد	مدیر عملیات واحد تولیدات صنعتی	۴۵ سال	۲۰ سال
شرکت کننده ۵	مرد	مدیر واحد کنترل کیفیت شرکت چند ملیتی	۳۹ سال	۱۴ سال
شرکت کننده ۶	مرد	رئیس سابق دانشکده تحصیلات تکمیلی	۵۷ سال	۳۱ سال
شرکت کننده ۷	زن	مدیر بازاریابی و تبلیغات	۴۵ سال	۱۹ سال
شرکت کننده ۸	زن	مدیر ارتباط با مشتری یک بانک چند ملیتی	۳۸ سال	۱۳ سال
شرکت کننده ۹	مرد	مدیر خرید یک واحد تولیدات صنعتی	۴۲ سال	۱۷ سال
شرکت کننده ۱۰	زن	استاد تمام دوره تحصیلات تکمیلی	۵۲ سال	۲۵ سال
شرکت کننده ۱۱	مرد	مدیر کل سابق دولتی / مدیر عامل سابق مدارس خصوصی	۶۳ سال	۴۰ سال
شرکت کننده ۱۲	زن	مدیر ارتباط با مشتری یک بانک چند ملیتی	۳۷ سال	۱۲ سال
شرکت کننده ۱۳	زن	مدیر تداخل در شبکه های مخابراتی	۴۰ سال	۱۴ سال

#### ۴. بحث و نتیجه گیری

بخش حاضر شامل گزارش نتایج این تحقیق اکتشافی است که مطابق با اهداف تحقیق سازماندهی می شود. مفاهیم زیر از مصاحبه ها استخراج شدند.

#### درک انگیزه

پاسخ دهندگان قادر بودند درک خود از انگیزه را توضیح دهند، ولی بیش از چند توضیح در رابطه با این مفهوم ارائه نکردند. در توضیح فهم خود از انگیزه، پاسخ دهنده شماره ۱ اذعان نمود که «انگیزه، تمایل یک فرد به تلاش و ادامه دادن آن تلاش برای دستیابی به اهداف سازمان است». بدون شک یکی از مهمترین وظایف مدیر، افزایش انگیزه کارکنانی است که انگیزه کمتری دارند، در محل کار تلاش کمتری می کنند یا هیچ تلاشی نمی کنند، خروجی کاری کمتری تولید می کنند، تعهد کمتری به کار نشان می دهند و اگر فرصت مناسبی داشته باشند، از سازمان خارج می شوند. از سوی دیگر، کارکنان با انگیزه بالا، بسیار متعهد، خلاق و کارآمد هستند. به احتمال زیاد این افراد برای کارهایی که انجام می دهند، به نتایجی با کیفیت بالا دست پیدا می کنند. پاسخ دهندگان شماره ۲، ۳ و ۵ عقیده داشتند که انگیزه عبارت است از تلاش برای رسیدن به اهدافی که آن سازمان تعیین کرده است. علاوه بر این، انگیزه کلید بهبود عملکرد است. پاسخ دهندگان شماره ۵، ۶، ۱۰ و ۱۱ توضیح دادند که انگیزه یک فرایند روانشناختی است که به افکار و رفتار فرد جهت و هدف می بخشد. همچنین انگیزه، تمایل ذاتی برای کار کردن و رفتاری صحیح، برای دستیابی به نیازهای مشخص است. پاسخ دهندگان شماره ۴ و ۷ اذعان نمودند که انگیزه عبارت است از عزم و اراده درونی یک فرد برای برآورده ساختن یک نیاز و دستیابی به رضایت است. به همین ترتیب، پاسخ دهندگان ۸، ۱۲ و ۱۳ بیان کردند که انگیزه، یک نیرو و تعهدی درونی است که منجر به دستیابی یک شخص به اهداف شخصی و همچنین سازمانی خود است. از توضیحات ارائه شده توسط پاسخ دهندگان مشخص می شود که انگیزه در دستیابی به موفقیت و ارتقاء استعداد و اراده ای افراد برای رسیدن به نتایج مورد نظر، نقشی حیاتی بازی می کند.

## درک مزایا و فواید انگیزه کارکنان

کارکنان با انگیزه، می‌توانند برای سازمان نتایج مثبتی را به همراه داشته باشند. پاسخ دهنده شماره ۱ اذعان نمود که «من با ۳۷ سال تجربه بر این باورم که یک کارمند با انگیزه بالا آنچنان خوب است که گویی نصف کار انجام شده است. در حقیقت اگر افراد قلب و ذهن خود را در کار بگذارند، احتمال انجام شدن کار با کارآمدی، انطباق، کیفیت و سر وقت بودن افزایش می‌یابد. در نتیجه سازمان‌ها نیز راحت‌تر می‌توانند به اهداف و نیات خود دست یابند». پاسخ دهنده شماره ۳ اذعان داشت که «نیروی کار با انگیزه، تأثیر مثبتی بر سازمان می‌گذارد و کمک می‌کند تا سازمان به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابد که از طریق تکنولوژی، ماشین‌آلات و تجهیزات نمی‌تواند به آن دست پیدا کند». پاسخ دهنده شماره ۲ معتقد بود که «کنار آمدن با کارمند با انگیزه، همواره آسان است و وی تمامی تلاش خود را در کار انجام می‌دهد. وی می‌داند که دقیقاً چه چیزی از وی خواسته شده و همیشه آماده انجام آن است. سوق دادن آنها و انرژی مثبت آنها به سوی دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی کار راحت‌تری است». پاسخ دهندگان شماره ۴، ۵ و ۷ بیان کردند که انگیزشی نمودن اعمال یک کارمند، به عنوان یک منبع برای بهبود رضایت از خود، می‌تواند آنها را قادر سازد تا ارزش خود را درک کنند. به همین ترتیب، پاسخ دهندگان شماره ۹، ۱۱ و ۱۲ نشان دادند که یکی از مزایای اصلی با انگیزه بون کارکنان این است که جابه‌جایی کارکنان را تا حدودی کاهش می‌دهد و در بین کارکنان یک نگرش مثبت را برای حل مسائل مدیریتی پرورش می‌دهد. علاوه بر این، همانطور که پاسخ دهنده شماره ۱۳ به آن اشاره می‌کند، کارکنان با سطح انگیزشی بالا زمان‌های غیبت و کم‌کاری کمتری دارند. به طور مشخص می‌توان از توضیحات و استدلال پاسخ دهندگان به این نتیجه رسید که کارکنان با انگیزه، می‌توانند فواید زیادی برای سازمان به همراه داشته باشند.

## نظریه‌هایی برای انگیزه بخشیدن به کارکنان

در گذشته، فیزیولوژیست‌ها و دانشمندان رفتاری، نظریه‌های گوناگونی برای انگیزه بخشیدن به کارکنان ارائه کرده‌اند. این نظریه‌ها به مدیران و رهبران کمک می‌کنند تا سطح کلی انگیزه را در بین کارکنان خود افزایش دهند. پاسخ دهندگان به تعداد زیادی از نظریه‌های انگیزشی اشاره کردند و اذعان داشتند که این نظریه‌ها برای افزایش انگیزه در بین کارکنان مسلمان، بسیار مؤثر و کارآمد هستند. پاسخ دهنده شماره ۱ تأکید داشت که «رهبران و مدیران می‌توانند با درک نیازها و خواسته‌های کارکنان، سطح انگیزه را در بین آنها بهبود بخشند و سپس برآورده شدن این نیازها را با دستیابی به اهداف سازمانی تطبیق دهند و این امر می‌تواند با استفاده از هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو به خوبی مدیریت شود». با این حال، اعتقاد بر این است که هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو در بسیاری از موارد مناسب مسلمانان نیست و با به کارگیری علل الشرایع (مرجع فقه اسلامی)، نیازهای آنان بهتر مورد ملاحظه قرار می‌گیرد. پاسخ دهنده شماره ۲ توضیح می‌دهد که «مجموعه‌های متفاوتی از نیازها وجود دارد که ممکن است

<sup>۱</sup> Maslow's hierarchy of needs

در زمان ها و موقعیت های گوناگون باعث افزایش انگیزه یک فرد شود. علاوه بر این، یک فرد ممکن است در یک دوره زمانی مشابه به وسیله مجموعه ای از نیازهای متفاوت بر انگیزته شود. به همین دلیل می توان از نظریه ERG آلدرفر<sup>۱</sup> برای افزایش انگیزه کارکنان استفاده نمود. با این وجود، ایمان و اعتقاد مذهبی همراه با اصول انگیزشی متفاوت می تواند برای مدیران و رهبران نتایج بهتری را به همراه داشته باشد». پاسخ دهندگان ۳، ۴، ۵، ۷ و ۸ عقیده داشتند که نیازها و خواسته های انسان در طی زندگی تکامل پیدا خواهند کرد. با گذشت زمان، شخص دید واضح تری از آرمان های خود در زندگی پیدا می کند. بنابراین، مدیران می توانند برای بهبود انگیزه کارکنان، نظریه «دستیابی به نیازهای مک کلاند» را به کار گیرند. به همین ترتیب، پاسخ دهندگان شماره ۶، ۹، ۱۰ و ۱۱ موافقت کردند که «نظریه ی هدف»، برای اینکه مدیران بتوانند میزان انگیزه کارکنان را افزایش دهند، مناسب تر است. با تعیین اهداف، کارکنان و یا افراد انگیزه پیدا می کنند تا اقدامات لازم برای دستیابی به این اهداف را انجام دهند. لازم به ذکر است که تمامی پاسخ دهندگان عقیده داشتند که مدیران و رهبران برای با انگیزه ساختن کارکنان خود باید ترکیبی از نظریه های گوناگون را به کار گیرند. همچنین آنان موافق بودند که نظریه تساوای در این میان اهمیت بسیاری دارد، زیرا اگر افراد احساس کنند که در درون سازمان با آنها عادلانه و بدون تبعیض رفتار شده است، انگیزه بیشتری پیدا می کنند. با این حال ارزش ها، اعتقادات و اصول اسلامی، با نظریه ها، مدل ها و مفاهیم انگیزشی متعارف سازگار است و می تواند برای با انگیزه کردن کارکنان مسلمان در محیط کاری، نتایج بهتری را به دست آورد.

### معنویت اسلامی و انگیزه

معنویت اسلامی اشاره به ایمان، اعمال و رفتاری دارد که مطابق با اصول اسلامی است و یک مسلمان باید این اصول را دنبال کند تا به پاداش، یاری و بخشش خداوند دست یابد (Bhatti 2015, Bhatti et al. 2015). پاسخ دهنده شماره ۲ بیان کرد که «انسان بهترین مخلوق خداوند است و خداوند در روی زمین به انسان دو موقعیت داده است: جانشین خداوند و بنده خداوند. این دو نقش برای مسلمانان به عنوان منبع حقیقی انگیزه و الهام به شمار می رود.» یک مؤمن واقعی که معنویت اسلامی قوی دارد، چه در خانه و چه در کار، عملکرد خوبی دارد. پاسخ دهنده ۳، ۴، ۵ و ۶ بیان کردند که معنویت اسلامی شامل اصول بنیادی ایمان، توبه، احسان (عشق به خداوند) و تقوا (پروای الهی) می شود. این اصول بر امیال درونی انسان حکمرانی می کنند و منجر می شوند که یک کارمند به عنوان بسیار با انگیزه (منبع حقیقی انگیزه) عمل نماید. همچنین این اصول کمک می کنند که کارکنان به مسیر درست راهنمایی شوند و از همه چیزهایی که خداوند به عنوان موارد حرام، ممنوع اعلام کرده، پرهیز نمایند. با خودداری کردن از موارد ممنوعه، و پیروی کردن از راه درست، یک فرد می تواند احساس کند، رضایت، روحیه قوی و انگیزه دارد.

۱. تفکر. انبی. نند. ها به سه حوز. .... رابطه و رشد.

<sup>۱</sup>McClelland's Achievement Need Theory

پاسخ دهندگان ۱، ۷، ۸، ۹ و ۱۱ بر این عقیده بودند که کارکنانی که به لحاظ معنوی قوی هستند، تمامی فعالیت‌ها را برای رضایت خداوند در این جهان و جهان بعدی انجام می‌دهند. در حقیقت، شور و شوق مذهبی آنها برای به دست آوردن رضایت خداوند، آنها را به سمت کمال و حقیقت سوق می‌دهد. بنابراین معنویت می‌تواند برای افراد/کارکنان به عنوان یک انگیزه‌دهنده قوی عمل کند. علاوه بر این، پاسخ دهنده شماره ۱۰، ۱۲ و ۱۳ اضافه می‌کنند که برای مسلمانان، «کار بخشی از عبادت است». این امر سطح کلی مشارکت افراد و تعهد آنان را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این کارکنانی که سطح معنویت بالاتری دارند، احساس مسئولیت پذیری و تعهد بیشتری در برابر خداوند و همچنین در برابر کارفرمایان خود دارند. همچنین آنها احتمالاً وظایف خود را با تعهد، اشتیاق و وفاداری بیشتری انجام می‌دهند، بدون اینکه به سختی محیط کار، سختی شغل و کمی منابع در دسترس فکر کنند. به طور کلی، همه پاسخ دهندگان تأکید کردند که معنویت اسلامی سطح کلی انگیزه را در بین کارکنان مسلمان بهبود می‌بخشد.

### جزا، پاداش و انگیزه

در اسلام جزا و پاداش، از رفتار و نیت فرد محافظت می‌کنند. به طور کلی، پاداش شکلی از تشویق است، در حالی که مجازات باعث می‌شود تا فرد منظم و با انضباط شود (Bhatti 2015, Bhatti et al. 2015). پاسخ دهندگان در خصوص این که چگونه پاداش و جزا می‌تواند باعث بهبود سطح کلی انگیزه کارکنان شود، توضیحات زیادی را ارائه کردند. پاسخ دهنده شماره ۱ اذعان داشت که «مجازات منبعی برای ایجاد انگیزه نیست. بلکه مجازات مرزی را ترسیم می‌کند که اعضای گروه نباید آن سوی آن قرار بگیرند. از طرف دیگر، پاداش شکلی از انگیزه است که اعضای یک گروه را تشویق می‌نماید تا مطابق با قوانین گروه عمل کنند». وی همچنین اضافه می‌کند که اعضای گروه با پیروی از قواعد خداوند پاداش می‌گیرند و از این حیث الگوی سایر اعضای گروه می‌شوند. از دیدگاه اسلامی، مجازات برای افراد گناهکار هم می‌تواند در این دنیا فراهم شود و هم در جهان دیگر. به همین ترتیب، خداوند به نیکوکاران هم در این دنیا و هم در دنیای دیگر پاداش می‌دهد. پاسخ دهندگان ۲، ۳، ۴، ۶ و ۷ توضیح دادند که پاداش مؤمنین را تشویق می‌کند تا سخت‌تر کار کنند و به شکوفایی برسند، در حالی که مجازات آن‌ها را از تمامی موارد ممنوعه دور نگه می‌دارد. مطمئناً خداوند هرگز مسئولیتی را بر عهده کسی نمی‌گذارد که توانایی انجام آن را ندارد. خداوند از کوچکترین اعمال خوبی که یک مؤمن انجام می‌دهد قدردانی می‌نماید. علاوه بر این، وقتی یک کارمند مسلمان عقیده دارد که «کار کردن بخشی از عبادت است»، تمامی تلاش خود را می‌کند تا برای به دست آوردن رحمت خداوند، کارها را به درستی انجام دهد و از امور ممنوعه خودداری نماید. از این رو، پاداش و مجازات هر دو به عنوان منبعی از انگیزه برای افراد به شمار می‌روند. پاسخ دهندگان ۵، ۸، ۱۱ و ۱۳ بیان کردند که پاداشی که یک مؤمن برای انجام کارهای خوب دریافت می‌کند به لطف و رحمت خداوند بستگی دارد و قطعاً خداوند به آنان که از راه درست پیروی کرده‌اند، پاداش خواهد داد. با این حال، برای اعمال گناهکارانه و غیراخلاقی مجازات‌هایی تعیین شده است که خداوند می‌تواند بر اساس آنها یک فرد را مجازات کند و یا وی را ببخشد. مهم این است که مجازات به عنوان یک انگیزاننده عمل نمی‌کند، اما حالتی برای کنترل، اعمال، اقدامات و

رفتارهای افراد است. به همین ترتیب، پاسخ دهندگان شماره ۹، ۱۰ و ۱۲ اذعان کردند که برای یک فرد مؤمن قویترین انگیزه، پیروی از دستورات خداوند است. با این کار وی احساس رضایت و خشنودی را در خود افزایش می‌دهد. بزرگترین آرزوی یک مؤمن این است که هم در این دنیا و هم در دنیای بعدی، یک زندگی سعادت‌مند داشته باشد. از طرف دیگر، هر فردی که از دستورات خداوند سرپیچی نماید، باید در انتظار اندوه و مجازات بی‌نهایت باشد. تهدید به مجازات شدن برای فرد مؤمن نقش یک مانع قوی در برابر اعمال غیراخلاقی، بد و ناسزا را دارد. بنابراین، می‌توان گفت که مجازات و پاداش، به بهبود سطح انگیزه کارکنان مسلمان کمک می‌کند.

### عدالت و انگیزه

مطابق تعلیمات دین اسلام، عدالت یکی از منابع اصلی بهبود انگیزه‌های انسانی است. پاسخ دهنده شماره ۱ اذعان کرد که وقتی عدالت ارزش‌های انسانی را خطاب قرار می‌دهد، یک منبع انگیزشی به حساب می‌آید. ما به عنوان یک فرد مسلمان از طرف خداوند موظف شده‌ایم تا حقوق دیگران را حفظ کنیم، در برخورد با دیگران (حتی با دشمنان خود) با عدالت و انصاف رفتار کنیم، با ستم‌دیدگان و یتیمان با مهربانی رفتار کنیم و از مرزهای تعیین شده توسط خداوند عبور نکنیم. همچنین این پاسخ دهنده اضافه نمود که با «پیروی از احکام خداوند، یک رهبر می‌تواند یک محیط منصفانه و عادل را در سازمان خود ایجاد نماید. چنین محیطی می‌تواند به بهبود سطح کلی انگیزه کارکنان کمک کند». پاسخ دهنده شماره ۲ اذعان نمود که بدون عدالت، هیچ کس قادر نخواهد بود تا پیش‌بینی کند که اعمالش چگونه قضاوت خواهند شد. کارکنان مشخصاً می‌خواهند پاداش بگیرند و به خاطر کار سخت خود مورد توجه قرار گیرند. اگر این چنین نباشد، افراد نمی‌توانند سطح بازده و عملکرد خود را حفظ کنند. «یک مسلمان که جانشین خداوند است، باید به یقین برسد که با افراد با عدالت رفتار می‌کند و به آنها منصفانه پاداش دهد، زیرا در نهایت این امر منجر به افزایش انگیزه‌ی کارکنان می‌گردد». پاسخ دهندگان ۳، ۵، ۷ و ۸ توضیح دادند که مدیران باید اطمینان حاصل پیدا کنند که بر اساس رفتاری که از خود نشان می‌دهند، زیردستان خود او را فردی عادل می‌شناسند. علاوه بر این از دیدگاه اسلامی، لازم است که یک رهبر قبل از اجرای تصمیمات ویژه خود، منطق پشت آن تصمیم را با جزئیات به زیر دستان خود توضیح دهد. چنین اقدامی اطمینان کارکنان را بهبود می‌بخشد و هرگونه احساس بی‌عدالتی را از بین می‌برد. پاسخ دهندگان ۴، ۹، ۱۰ و ۱۳ اذعان کردند، این امر بسیار مهم است که مسلمانان باید در تمامی جنبه‌های زندگی خود عدالت را به کار گیرند. در نتیجه به نظر می‌رسد، عدالت یک عامل اساسی برای بهبود انگیزه کارکنان است. به ویژه اگر یک سازمان قادر باشد محیط منصفانه و بیطرفانه‌ای فراهم نماید، طبیعی است که از تمایل کارکنان برای پیشرفت، پشتیبانی خواهد کرد. بنابراین، از توضیحات پاسخ‌دهندگان مشخص می‌شود که عدالت نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان مسلمان بازی می‌کند.



## ۵. نتیجه گیری

از نتایج مطالعه مشخص می‌شود که امروزه انگیزه کارکنان یکی از دغدغ‌های مهم مدیران است. تغییرات سریع محیط‌های کاری در دنیای امروزی، به کارکنان با انگیزه‌ای نیاز دارد که بتوانند یک سازمان را حفظ کنند و اجازه دهند که آن سازمان در دنیای تجاری و رقابتی امروزی باقی بماند. مدیران ارشد باید از عواملی که به افزایش انگیزه و کارآمدی نیروی کار کمک می‌کنند، دیدی روشن و آگاهی داشته باشد. این تحقیق به وضوح نشان می‌دهد که دیدگاه‌های غربی در رابطه با انگیزه کارکنان با دیدگاه‌های اسلامی متفاوت است. بدیهی است که برای افزایش انگیزه در بین کارکنان مسلمان، به کار گرفتن اعتقادات و ارزش‌های اسلامی که با مفاهیم انگیزشی متعارف ادغام شده‌اند، نتایج بهتری را در پی خواهند داشت. این مطالعه نشان می‌دهد که دیدگاه اسلامی بیشتر به معنویت اسلامی، پاداش، جزا، و عدالت اهمیت می‌دهد. به نظر می‌رسد این سه سازه در تقویت انگیزه کارکنان مسلمان موفق‌تر عمل می‌کنند. مسلمانان چه در خانه و چه در محل کار تمایل دارند که برای رسیدن به رحمت خداوند در این جهان و جهان بعد، این سه اصل را به کار گیرند. مطالعه حاضر نشان می‌دهد که این سه عامل می‌تواند به طور قابل توجهی به بهبود انگیزه‌ی کارکنان مسلمان کمک کند.

## منابع

- Adams, S.A. (1975), *Iniquity in Social Exchange, Motivation and Work Behavior*, McGraw Hill, New York, NY, pp. 138-154.
- Ahmad, K. (2008), *Management from Islamic Perspective: Principles and Practices*, IIUM Press, Kuala Lumpur.
- Ahmad, K. and Fontaine, R. (2011), *Management from Islamic Perspective*, 2nd ed., Pearson Malaysia Sdn Bhd, Person Custom Publishing, Kuala Lumpur.
- Ahmad, S.F. (1998), *Work Motivation in Organizational Setting: An Islamic Perspective*, Virginia, USA.
- Alawneh, S.F. (1998), "Human motivation: an Islamic perspective", *American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol. 15 No. 4, pp. 19-39.
- Al-Isawi, A. (1986), *Components of Islamic and Arabic Personality and Methods of their Development*, Dar al-Fikr al Jami'I, Cairo.