

رویکرد اسلامی به الگوی انگیزش دانشگاهیان (مبتنی بر روایات کتاب میزان الحکمه) [♦]

سید حسین خاکسار^۱
کرامت محمدی^۲

چکیده

هدف: محیط‌های خاص سبک مدیریت و سائقه‌های انگیزشی متفاوتی دارند. انگیزش کارکنان دانشی در محیط‌های آموزشی، فرای تمامی نظریات موجود در زمینه انگیزش در رفتار سازمانی، می‌تواند دارای ابعاد و مؤلفه‌های خاص خود باشد. شرح این نوع انگیزه‌ها در توصیفات علم، علم‌آموزی، عالم و جویای علم در بیان روایات فراوان است؛ ضمن اینکه انسان‌شناسی اسلامی، انسان را موجودی نه تنها مادی، بلکه دارای ابعاد معنوی می‌داند. توجه به این مؤلفه‌ها در محیط‌های علمی و آموزشی، موجب زمینه‌سازی مدیریت اسلامی از یک سو و رخداد پیامدهای صحیح علم‌آموزی در جامعه اسلامی از سوی دیگر خواهد شد. **روش:** در پژوهش پیش رو، با تکیه بر روش‌شناسی کیفی تحلیل مضمون با منبع قرار دادن روایات باب علم و رزق کتاب میزان‌الحکمه به احصای ابعاد و زمینه‌های انگیزش کارکنان دانشی و اساتید به دسته‌بندی آنها پرداخته شد. **یافته‌ها:** یافته‌ها نشان می‌دهد می‌توان پنج الگو را در انگیزش محیط‌های علمی و پژوهشی به کار بست. **نتیجه‌گیری:** راهبردهای تجلیل، ترغیب، تکلیف، تیشیر و تندیر و تحکیم، به عنوان راهکارهای مؤثر در انگیزش سه ساحت فردی، اجتماعی و ذی‌نفعان محیط علمی کشف و تبیین شده‌اند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، انگیزش، مدیریت دانشگاه، مدیریت اسلامی، مدل انگیزشی.

♦ دریافت مقاله: ۹۹/۰۹/۳۰؛ تصویب نهایی: ۰۰/۰۲/۲۵.

۱. کارشناس ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع). ایران، تهران.
۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، تصمیم‌گیری و خط مشی‌گذاری عمومی، دانشکده مدیریت دانشگاه امام صادق (ع) (نویسنده مسئول) آدرس:
نمابر: ۰۲۱۸۸۰۹۳۴۸۴ / [Email: K.mohammadi@isu.ac.ir](mailto:K.mohammadi@isu.ac.ir)

الف) مقدمه

در برخی محیط‌های کاری مسئله جذب و نگهداشت کارکنان همواره مسئله برانگیز است. کارکنانی ارزشمندترین دارایی سازمانند که با ایجاد و ارتقای شایستگی‌های محوری خود، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد کنند (متیس و جکسون، ۲۰۱۱: ۴). عدم شناخت و درک صحیح انگیزش می‌تواند مشکلاتی از قبیل بی‌اعتنایی نسبت به کار، غیبت، کاهش کارایی و اثربخشی سازمانها، اتلاف وقت، بیشتر شدن ضایعات، اتلاف منابع و ... را در پی داشته باشد. (احمدنیا آلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲)

دانشگاهها و مؤسسات آموزشی بنا به ماهیت دانشی خود، شیوه انگیزش متناسب با هویت خود را نیاز دارند؛ زیرا آموزش عالی نقش مهمی در توسعه همه‌جانبه کشور ایفا می‌کند. از این رو، شادابی و پویایی نظام آموزشی نیازمند داشتن کارکنان، اساتید و دانشجویان خشنود، راضی و بانگیزه است. هر قدر رضایت و انگیزش دانشجویان، اساتید و کارکنان بیشتر باشد، رشد اقتصادی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی سرعت می‌یابد. (محمدی‌نیا، ۱۳۸۵: ۴)

یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنانی که رضایت شغلی بالایی دارند، بهره‌وری و تعهد سازمانی بیشتری نسبت به دیگران دارند (کاسیم و همکاران، ۲۰۱۲). عدم انگیزش و نارضایتی شغلی سبب افزایش استرس، غیبت، کم‌کاری، کاهش بهره‌وری، ترک خدمت، ناراحتی‌های جسمی-روحي و مانع دستیابی به اهداف فردی و سازمانی می‌شود. بنابر این، از مباحث مهم هر دانشگاه، توجه به انگیزش و رضایت شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان است.

با نگاهی گذرا به دستورات دین مبین اسلام، برای همه افراد روشن خواهد شد که دین برنامه زندگی دنیوی و اخروی است و اساساً دنیا را گذرگاهی می‌داند که البته برای آن برنامه‌هایی عرضه کرده است؛ لذا بررسی مبحث انگیزش کارکنان، اساتید و دانشجویان دانشگاه، علاوه بر اهمیت کارکردی خود، دارای ضرورت ابتدای این بررسی بر معارف دینی و اسلامی نیز هست. در همین راستا، پژوهش پیش رو در پی آن است تا مبانی اسلامی انگیزش در یک محیط دانشگاهی برای کارکنان، اساتید و دانشجویان دانشگاه را از روایات معصومین (ع) استخراج و در صورت تحقق تبیین این مبانی، به تجویز آن دست یابد.

۱. بیان مسئله

ایجاد یا تقویت انگیزه شغلی کارکنان، یکی از مهم‌ترین چالشها و دغدغه‌های مدیران است. در واقع؛ شناسایی عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان و فرایند برانگیختگی کارکنان برای مدیران و محققان یک معماست. نتایج پژوهشهای گذشته به خوبی نشان می‌دهد که رضایت و انگیزش شغلی اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاههای کشور در سطح نامطلوبی قرار دارد. (صافی و همکاران، ۱۳۸۹؛ صادقان قزاقیه و همکاران، ۱۳۹۲)

از آنجا موضوع علم آموزی همواره مد نظر قرآن و اهل بیت (ع) بوده است، می‌توان مسئله پیش روی این تحقیق را چنان دانست که اسلام متجلی در سیره معصومین (ع) چه دلالتهایی در مباحث انگیزش عالمان و معلمان دارد. برای پاسخ به این مسئله، ابتدا بر اساس رویکرد مقاله، به روایات معصومین (ع) در موضوع علم، مراجعه و فرایند استخراج مبانی انگیزش از مضامین روایات یافت شده اعتباریابی شده است.

۲. مروری بر ادبیات نظری انگیزش

واژه «انگیزش» با معنای لاتین حرکت کردن، به علت یا چرایی رفتار اشاره دارد (رضایان، ۱۳۷۵: ۸۷). انگیزه‌ها «چرا»های رفتارند. آنها باعث بروز فعالیت‌اند و حامی آن؛ ضمن اینکه جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کنند. در واقع؛ دو

اصطلاح «انگیزه و نیاز» هم‌سنخ‌اند (هرسی و بلاچارد، ۱۳۸۸). انگیزش را می‌توان «حالتی در افراد دانست که آنان را به انجام رفتار و عمل خاصی متمایل سازد». (مورهد و گریفین، ۱۳۸۴: ۱۵۲)

یکی از نظریه‌پردازان از دیدگاه سازمانی بر این باور است که «انگیزش، تمایل به تلاش بسیار زیاد در جهت هدفهای سازمانی است؛ مشروط بر آنکه این تلاش، توان برآورده ساختن یک نیاز فردی را داشته باشد». (رابینز، ۱۳۸۵: ۲۰۵)

این تعاریف به سه نتیجه منجر می‌شود:

۱) تجزیه و تحلیل انگیزش باید به عواملی که فعالیتهای فرد را برمی‌انگیزد، تمرکز کند؛

۲) انگیزش، فرایند گراست و به انتخاب، جهت و هدف توجه دارد؛

۳) انگیزش بر چگونگی آغاز رفتار، تداوم یا توقف آن توجه دارد و بیانگر آن است که فرد دارای

انگیزه، چه نوع واکنش عینی نشان می‌دهد. (رضایان، ۱۳۷۵)

در جمع‌بندی می‌توان گفت که انگیزش با هر تعریفی که داشته باشد، تحت یک قصد و اراده آزاد حول یک (یا چند) انگیزه و با هدف همسوسازی آن شکل یافته و هر انگیزه، مسبوق بر یک نیاز است و آن نیاز می‌تواند جنبه مادی یا غیر مادی داشته باشد.

یک) انگیزش شغلی

برخی معتقدند انگیزه، نیروی محرک درونی است که انسان را وادار می‌کند به گونه‌ای خاص رفتار کند. انگیزه، ویژگی‌ای است که فرد را تحریک می‌کند کاری را انجام دهد یا کاری را انجام ندهد (بروسارد و گریسون، ۲۰۰۴). آنها باعث بروز فعالیت‌اند و پشتیبان آنها؛ در ضمن، جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کنند (هرسی و بلاچارد، ۱۳۸۸: ۱۹). اپلبام (۲۰۰۰) نظریه توانایی - انگیزش - فرصت نقش آفرینی را مطرح کرد. به اعتقاد وی، عملکرد افراد تابعی از سه عنصر توانایی، انگیزش و فرصت نقش آفرینی است. یکی از این طبقه‌بندی‌ها، تفکیک نگرشهای مربوط به سه نوع الگوی سنتی، روابط انسانی و منابع انسانی است. (عباس‌زادگان، ۱۳۶۶)

جدول ۱: نگرشهای سه‌گانه به انگیزش

الگوی منابع انسانی	الگوی روابط انسانی	الگوی سنتی
توصیه به وسعت دادن به میزان مسئولیت فردی	برآورده کردن نیازهای اجتماعی	بها دادن و اتکا به محرکهای مادی

در خصوص عوامل مؤثر بر رضایت شغلی و انگیزش افراد، نظریه‌های مختلفی ارائه شده که در دو گروه کلی قرار می‌گیرند: نظریه‌های محتوایی، مانند نظریه مازلو و هرزبرگ و نظریه‌های فرایندی، که بر فرایند انگیزش افراد متمرکزند.

جدول ۲: نظریات محتوایی و فرایندی انگیزش

نظریات	شرح	نوع
سلسله‌مراتب نیازهای مازلو نیازهای سه‌گانه مک‌کلند نظریه وجود-وابستگی-رشد (ERG) آلدرفر نظریه دوساحتی مک‌گریگور نظریه دوعاملی هرزبرگ نظریه بلوغ گریس آرجریس محرک‌ها و اهرم‌های نوهریا ^۱ تئوری Z	به محتوای ایجاد رضایت شغلی و انگیزش می‌پردازند. نظریه محتوایی بر محتوای انگیزش در قالب نیازها متمرکز است و کمک می‌کند بفهمیم اگر قرار است انگیزش ایجاد شود، چه نیازهایی باید ارضا شود.	نظریه‌های محتوایی
نظریه انتظار وروم ^۲ الگوی انگیزشی پورتر و لالر ^۳ نظریه برابری آدامز ^۴ نظریه هدفگذاری ادوین لاک ^۵	بر فرایند انگیزش افراد متمرکزند و تلاش می‌کنند نسبت به فراگردهای ادراکی و اندیشه‌ای که در ذهن آدمها صورت می‌پذیرد و بر رفتار آنان اثر می‌گذارد، شناخت فراهم آورند.	فرایندی

دو روشهای افزایش انگیزش

بعد از آشنایی با نظریه‌های مختلف انگیزش، جا دارد که به برخی از روشهای افزایش انگیزه اشاره‌ای داشته باشیم. در واقع؛ با این روشها مدیران به دنبال راههای عملی برای افزایش انگیزه در افرادند. به کارگیری روشها و فنون افزایش انگیزه، یکی از وظایف مهم و دشوار مدیران است که برخی از آنها عبارتند از: ۱. هدفگذاری؛ ۲. توسعه شغلی؛ ۳. غنی‌سازی شغل؛ ۴. گردش شغلی؛ ۵. مدل خصوصیات ویژه شغل؛ ۶. مشارکت.

۳. پیشینه پژوهش

یافته‌های سیدجوادین و همکاران (۱۳۹۴) نشان می‌دهد جبران خدمات جذاب، توازن کار و زندگی، فرهنگ سازمانی، شهرت سازمان و شرایط کاری، از مهم‌ترین عواملی‌اند که بر جذب و انگیزش اساتید دانشگاه تأثیر می‌گذارند. زیرمعیارهای فرهنگ سازمانی در این پژوهش عبارت بودند از: کار تیمی، ارتباطات دوستانه با همکاران و سرپرستان، توجه به نظرات و انتقادات اساتید، رعایت عدالت از جانب مدیران، ارزشهای سازمان، اهداف و چشم‌انداز سازمان، ساختار غیر بوروکراتیک، ریسک‌پذیری و پایداری به مسئولیت اجتماعی.

چونگ و همکاران (۲۰۱۰) عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اساتید دانشگاه را به سه دسته تقسیم کردند:

1. Nohria
2. Victor Vroom
3. Porter & Laler
4. Stacey Adams
5. Edwin Locke

- عوامل فردی: سن، جنسیت، سابقه خدمت، رشته تحصیلی و دانشکده محل خدمت.
- عوامل گروهی: ارتباط با همکاران، ارتباط با سرپرست مستقیم و همکاری اعضای تیم.
- عوامل سازمانی: بسته جبران خدمات، فرصتهای یادگیری و توسعه فردی، توازن کار و زندگی، حمایت آموزشی، حمایت پژوهشی و برنامه‌های هویت‌بخشی.

۴. عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان

اقتصاددانان و بیشتر مدیران معتقدند که حقوق و دستمزد نقش مهمی در انگیزش و رضایت شغلی دارد؛ در حالی که دانشمندان علوم رفتاری تأثیر آن را در انگیزش و رضایت شغلی ناچیز می‌دانند. برخی نیز به اشتباه تصور می‌کنند پول تنها عامل انگیزش است؛ در حالی که نتایج پژوهشها نشان می‌دهد پول فقط یکی از عوامل انگیزشی است. عناصر سنتی جبران خدمات، مانند حقوق پایه و مزایا در همه سازمانها وجود دارند و دیگر مثل گذشته جدایی برای کارکنان، به ویژه کارکنان دانش ندارند؛ ضمن اینکه تأثیرشان هم کوتاهمدت است. جدول ۳، عوامل انگیزشی را از نگاه اندیشمندان و پژوهشگران این حوزه به صورت خلاصه نشان می‌دهد.

جدول ۳: عوامل انگیزشی

دسته‌بندی	عامل	منبع
عوامل فردی	شخصیت	کانفر و همکاران، ۲۰۰۸
	تناسب شاغل با محیط کار	فیض آبادی فراهانی و میرهاشمی، ۱۳۹۰
عوامل سازمانی	فرهنگ سازمانی	خصاف مفرد و باقری نصرآبادی، ۱۳۹۵؛ شاه و همکاران، ۲۰۰۶؛ پلاکویاناکا و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۷۷
	رهبری	نمبهارد و ادمونسون، ۲۰۰۶؛ لیندبلوم، کاجالو و میترون، ۲۰۱۵
	حقوق و مزایای جذاب	رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸؛ کوچرو و زاویاولا، ۲۰۱۲
	هویت‌بخشی	هرزبرگ، ۲۰۰۳
	مدیریت عملکرد	دن هارتوگ ^۲ و همکاران، ۲۰۰۴: ۵۵۷؛ وانگ و همکاران، ۲۰۱۴؛ کوچرو و زاویاولا، ۲۰۱۲
	فرصتهای رشد و توسعه	ژانگ و ژانگ، ۲۰۱۴؛
	عدالت سازمانی	فاروق و فاروق، ۲۰۱۶؛ کلکوویت، ۲۰۰۱؛ گیلیند و پدک، ۲۰۰۵؛ کروپانزانوو و همکاران، ۲۰۰۷
	امکانات و تجهیزات کاری	آرمسترانگ، ۲۰۱۰: ۳۶۰
	توازن کار و زندگی	بال و دبلینج، ۲۰۱۴؛ رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸
	غنی‌سازی مشاغل	گومزو و همکاران، ۲۰۰۷؛ باکر و دمروتی، ۲۰۰۷
عوامل شغلی	رضایت شغلی	گراهام و مسنر، ۱۹۹۸؛ اوشاگیمی، ۲۰۰۰؛ رایبتر و جاج، ۱۳۸۹؛ غضنفری و عابدی، ۱۳۸۷

1. Kuchеров & Zavyalova
2. Den Hartog
3. Wang
4. Bakker & Demerouti

۵. عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اساتید

رضایت شغلی اساتید تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله: عوامل شخصی، ارزیابی عملکرد، پرداخت مبتنی بر عملکرد، فرصتهای توسعه فردی، میزان درآمد، ماهیت و جایگاه اجتماعی شغل، شهرت دانشگاه، شرایط فیزیکی کار و ارتباط با همکاران قرار دارد.

زرافشانی و علی‌یگی (۲۰۰۹) عوامل مؤثر بر رضایت شغلی اساتید دانشگاه را در دو دسته عوامل تیمی و سازمانی بررسی کردند. عوامل تأثیرگذار تیمی عبارت بودند از: ارتباط با همکاران، سرپرستی و شرایط محیط کار. عوامل سازمانی عبارت بودند از: غنی‌سازی مشاغل، حقوق و مزایا، ارزشهای سازمانی، فرصتهای به‌کارگیری آموخته‌ها، امنیت شغلی، رویه‌ها و فرایندهای سازمانی.

فیضی و همکاران (۱۳۹۱) عوامل انگیزش اساتید دانشگاه را احساس هویت، پیشرفت و ارتقا، مسئولیت و اختیار، مشارکت در تصمیم، ارتباط با همکاران، امنیت و رفاه، حقوق و پاداش، شرایط کاری، سیاستها و رویه‌ها و کم و کیف دانشجو شناسایی کردند.

بوهلاندر و همکاران (۲۰۰۱) تأکید کردند که بسته جبران خدمات باید از مهم‌ترین ملاحظات مدیران دانشگاهها و مؤسسات آموزشی برای تقویت انگیزش اساتید باشد. بسته جبران خدمات باید برای اساتید جذاب باشد تا بتوانند بدون استرس و دغدغه ذهنی به فعالیتهای آموزشی و پژوهشی خود بپردازند.

برخورداری از امکانات آموزشی یکی دیگر از عوامل انگیزشی اساتید است. اندازه کلاسهای درس و تعداد دانشجویان نیز بر انگیزش اساتید تأثیر می‌گذارد. هر قدر تعداد دانشجویان بیشتر شود، انگیزش اساتید هم کاهش می‌یابد؛ چون زمان و انرژی کافی برای انتقال معلومات و تجربیات به دانشجویان نخواهند داشت. (رشید و همکاران، ۲۰۱۶)

پژوهش ماچادو و همکاران (۲۰۱۶) را می‌توان در عوامل ذیل خلاصه کرد. (جدول ۴)

جدول ۴: ابعاد رضایت شغلی اساتید

مؤلفه‌ها	ابعاد
اندازه کلاسها، تعداد دانشجویان هر کلاس، نحوه برنامه‌ریزی و زمان‌بندی تدریس در دانشکده، تجهیزات به‌روز آموزشی	امکانات آموزشی
فرصت کافی برای تحقیق، تجهیزات و امکانات پژوهشی، میزان خروجی‌های پژوهشی (کتاب، مقاله و طرح پژوهشی)	پژوهش
رستوران، بوفه، پارکینگ اختصاصی، اتاق کنفرانس و... و دفتر کار جداگانه	امکانات رفاهی
توانمندی کارکنان اجرایی دانشکده، زیبایی و نظافت قسمتهای مختلف دانشکده، مدت‌زمان پاسخگویی مدیران دانشکده و دانشگاه به نیازها و درخواستهای اساتید	شرایط محیطی

یافته‌های غربی نشان می‌دهد سیستم ارزیابی عملکرد منصفانه و پرداخت مبتنی بر عملکرد، از مهم‌ترین عوامل انگیزش اساتید دانشگاه محسوب می‌شوند. صافی و همکاران (۱۳۸۹) دریافتند ویژگی‌های فردی نظیر وضعیت تأهل، داشتن وسیله نقلیه، مدرک تحصیلی، مرتبه علمی، وضعیت مالکیت منزل مسکونی و میزان درآمد خارج از دانشگاه، بر رضایت شغلی اعضای هیئت علمی دانشگاه تأثیر معنادار دارد.

از طرف دیگر، یافته‌های ستوده و همکاران (۱۳۹۱) نشان داد در هیچ‌یک از حیطه‌های رضایت شغلی، بین زن و مرد، درجات تحصیلی و همچنین مرتبه علمی، تفاوت معناداری وجود ندارد. پژوهش اردلان و همکاران (۱۳۸۷) روی ۳۶۹ نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های غرب کشور انجام شده، نشان داد که تناسب فرد- سازمان عامل مهمی در جذابیت سازمانی و ایجاد انگیزه در اعضای هیئت علمی است. در صورت وجود تناسب، سازمان محل کار محیطی مطبوع برای فعالیت و پیشرفت به شمار می‌آید و جذابیت سازمانی بالا می‌رود.

۶. انگیزش: رویکردی اسلامی

نظریه‌های انگیزش سعی دارند درباره عوامل اساسی‌ای بحث کنند که مستقیم بر انگیزشها تأثیر دارند. بیشتر این نظریات کوششهای خود را در زمینه محدودی از روشها و نیازهای بشری متمرکز کرده‌اند. اغلب این نظریات مکمل یکدیگرند و لازمه ایجاد نظریه انگیزشی کامل و شامل را در بر دارند. در ادامه، مقوله انگیزش از نگاه مکتب اسلام بررسی می‌شود.

در بُعد انسان‌شناسی، علامه طباطبایی درباره علت رفتار (انگیزه) می‌گوید: «نفس، آدمی را به یک نوع عمل دعوت می‌کند؛ البته دعوت به طور اقتضا، نه به طور جبر و حتم» (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۴۱۳). در جای دیگر از تفسیر المیزان آمده است: «حرکات گوناگون و متنوعی که از انسان سر می‌زند، وقتی عمل می‌شود که به نوعی با اراده و خواست ما بستگی داشته باشد و به همین جهت، سلامتی و مریضی و حرکات بی‌اختیار اعضا، عمل شمرده نمی‌شود. این هم ناگفته پیداست که اراده یک عمل وقتی در انسان پیدا می‌شود که انسان آن عمل را به خاطر اینکه کمال است، ترجیح دهد و نفع آن از شرش بیشتر باشد» (همان: ۳۹۹). بنابر این، آنچه از وجوه خیر و مرجحات که در یک عمل است، همان ما را وادار به انجام آن عمل می‌کند؛ چه فعل ارادی باشد و چه غیر ارادی، ممکن نیست بدون غایت (هدف) باشد.

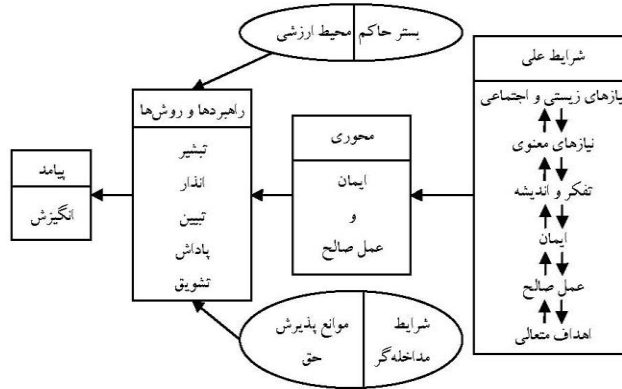
نظریات مختلفی در زمینه انگیزش از سوی تعدادی از اندیشمندان مسلمان عرضه شد که در جدول ۵ به برخی از مشهورترین آنها اشاره شده است.

جدول ۵: خلاصه‌ای از نظریات اندیشمندان مسلمان در خصوص انگیزش

عروضه‌کننده نظریه	خلاصه نظریه
سید محمدحسین طباطبایی (۱۳۸۰)	آنچه موجب انگیزش انسان می‌شود، خوبی و بدی (حسن و قبح) است. حسن عبارت است از چیزی که ملایم طبع باشد و قبح، عدم موافقت باطنی است.
مرتضی مطهری (۱۳۷۳)	فعالیت‌های انسان که تحت تأثیر سه انگیزه است عبارتند از: ۱. فعالیت‌های التذادی: تحت تأثیر غریزه و طبیعت انسان صورت می‌گیرد. ۲. فعالیت‌های تدبیری: علت و انگیزه آن لذت نیست، بلکه مصلحت است. ۳. فعالیت‌های تکمیلی (تدبیری-التذادی): انگیزه این بخش، روحی و معنوی است.
محمدتقی جعفری (۱۳۷۲)	نیازهای اساسی انسان که در جریان فعالیت «صیانت ذات» بروز می‌کند در سه بُعد اساسی موجب انگیزش انسان می‌شود: ۱. صیانت ذات در بُعد روانی و حیات طبیعی محض، مثل نیاز به غذا، مسکن و غیره، ۲. صیانت ذات در بُعد روانی و شخصیت، مثل آرامش روانی و شخصیتی، ۳. صیانت ذات در بُعد 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.
محمدتقی مصباح یزدی (۱۳۸۸؛ ۱۳۹۲)	انسان دارای غرایز و احساسات و عواطف و انگیزه‌های زیادی است که برخی از آنها فطری است؛ مثل ۱. میل به دانستن و آگاه شدن؛ ۲. میل به قدرت و توانایی بر اجرا و تصرف در موجودات دیگر؛ ۳. میل به عشق و پرستش؛ ۴. میل به لذت و کمال. علاوه بر انگیزه‌های فطری گفته‌شده، ایشان از امیال و انگیزه‌های دیگری که ریشه در حبّ ذات دارد، نام می‌برند 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 امثالهم تقسیم می‌کنند.
سید محمدحسین بهشتی (۱۳۷۴)	تقرّب الی‌الله مهم‌ترین انگیزه انسان و بیم و امید (ترس و شوق) دو عامل انگیزش به شمار می‌روند.
ناصر مکارم شیرازی (۱۳۶۸)	پس از شرح اهمیت انگیزش، انواع انگیزش را به سه دسته تقسیم کرده‌اند: انگیزه‌های پنداری (غیر واقعی)، انگیزه‌های مادی و انگیزه‌های معنوی. ایشان معتقدند انگیزه‌های معنوی نسبت به انگیزه‌های مادی، قدرت بیشتری برای تحریک انسان دارند.
محمدی و مزروعی (۱۳۸۵)	نیازها را به دو دسته کلی تقسیم می‌کنند: الف) نیازهای مادی مانند فیزیولوژیکی و ایمنی و امنیت خاطر؛ ب) نیازهای معنوی و روحانی شامل نیازهای تعلق و همبستگی، احترام، برتری جویی و میل به تعالی و ایثار و فداکاری.
آقایپروز و همکاران (۱۳۸۳)	ایشان سه سطح انگیزه را در انسانها به تصویر می‌کشند: ۱. انگیزه مادی؛ ۲. انگیزه‌های تلیقی؛ ۳. انگیزه‌های معنوی و الهی. در ادامه، متغیرهای اساسی تأثیرگذار در انگیزه را چنین معرفی می‌کنند: باورهای دینی، برخورد عادلانه، تأمین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی)، جذابیت اهداف، توجه، تمجید و تشویق.

در ادامه، متغیرهای اساسی تأثیرگذار در انگیزه را چنین معرفی می‌کنند: باورهای دینی، برخورد عادلانه، تأمین مطلوب نیازهای معیشتی (مادی)، جذابیت اهداف، توجه، تمجید و تشویق.

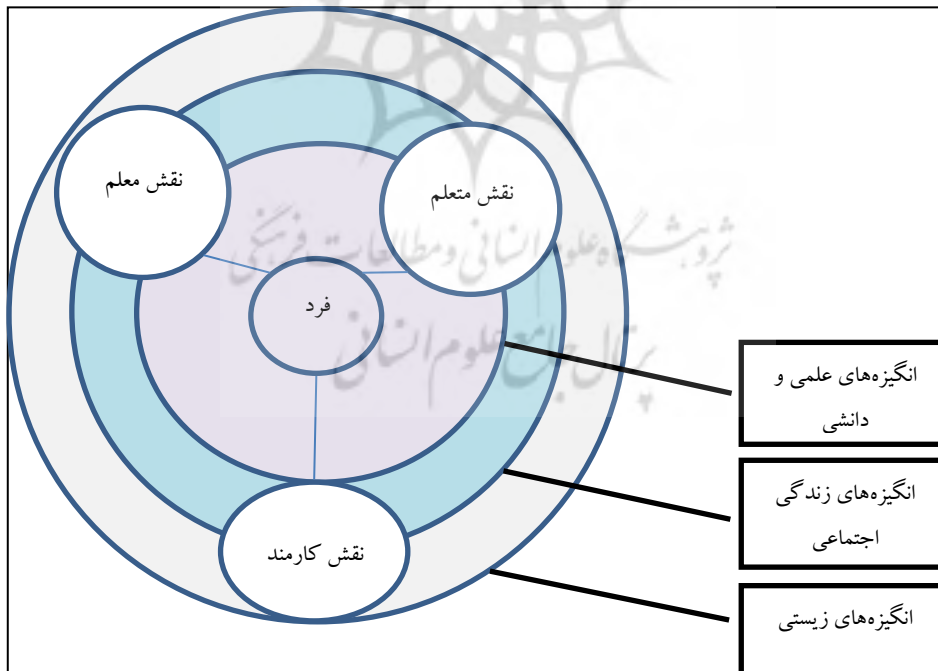
احمدنیا آلاشتی و همکاران (۱۳۹۲) با برداشت از آیات قرآن و تفاسیر مربوطه، الگوی انگیزش انسان را از دیدگاه قرآن کریم، به صورت ذیل ارائه کردند. (شکل ۱)



شکل ۱: الگوی انگیزش انسان از دیدگاه قرآن کریم

در نهایت، با توجه به ادبیات و بستر مسئله پژوهش، می‌توان انگیزش را از سه منظر فرد، نقش اجتماعی (کار) و ذی‌نفعان و بهره‌وران بررسی کرد.

در شکل ۲، دایره متداخل به نوعی نیازها و انگیزه‌هایی را که جامعه مد نظر این پژوهش با آن سروکار دارند، نشان داده است. دایره انگیزه‌های زیستی به عنوان بستر و سایر دایره روی آن تعبیه شده‌اند و میزان التباس دایره نقش افراد با هر دایره انگیزه‌ای، میزان درگیری نقش با انگیزه متناظر را نشان می‌دهد. آنچه در این پژوهش مد نظر است، حول مبانی انگیزش نسبت به انگیزه‌های علمی و دانشی (معرفتی) و انگیزه‌های زندگی اجتماعی می‌باشد.



شکل ۲: قلمرو بررسی نقش و زمینه‌های انگیزشی در پژوهش (مؤلف)

ب) روش تحقیق: راهبرد تحلیل مضمون

با توجه به ماهیت پژوهش و متن محور بودن آن، بهترین راهبرد برای پاسخ به سؤالات تحقیق، راهبرد تحلیل مضمون است. تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است و داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند. (براون و کلارک، ۲۰۰۶: ۸۳)

پژوهش پیش رو، ابتدا نیازمند استخراج روایات مربوط به انگیزش به شکل جزئی در زمینه کار، زندگی و کسب و تولید علم و دانش (متناسب با جامعه هدف) بود که از کتاب میزان الحکمه (محمدی ری شهری، ۱۳۸۶) برای این بخش استفاده شد. انتخاب کتاب میزان الحکمه به علت تبویب مناسب روایات بوده است. چون کتاب دارای باب‌بندی و موضوع مقاله نیز انگیزش در محیط‌های علمی همچون دانشگاه است، احادیث ذیل عناوین علم و دانش و کار بررسی شدند. سپس مرحله کدگذاری روایات بر اساس موضوع کلی آنها انجام پذیرفت.

ج) یافته‌های پژوهش

از آنجا که داده‌ها و مضامین در این بخش، از روایات مرتبط با انگیزش در زندگی و کار اساتید، دانشجویان و کارکنان استخراج شده؛ در این مرحله بر اساس مدل منتخب (شکل ۱) نسبت به حوزه‌های زندگی و کاری جامعه هدف ارائه شده است. روایات مرتبط با این حوزه‌ها را از کتاب میزان الحکمه استخراج و برای تدقیق بیشتر به منبع دست اول روایات رجوع شد. از آنجا که متن و ترجمه روایات بسیار واضح است، نیازی به مضمون‌گیری از آنها نبوده و به طور مستقیم، روایات در قالب مضامین سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند. این کار به نوعی از دخالت محقق با پیش‌زمینه خاص در فرایند مضمون‌گیری از روایات جلوگیری کرده، دسته‌بندی شفاف‌تری در بخش مضامین سازمان‌دهنده ارائه داده است. در این مرحله از کار، از میان ۲۳۰۳۰ حدیث موجود در کتاب شریف میزان الحکمه، ۳۸۲ حدیث (برخی با تکرار) متناسب با موضوع انگیزش در «کار»، «دانش پژوهی» و «زندگی» استخراج شد.

پس از ارائه احادیث منتخب به شش نفر از اساتید منابع انسانی و حدیث‌شناسی و تأیید تناسب آنها با سؤال پژوهش، ادامه روش تحقیق پی گرفته شد. برای کدگذاری مضامین، از یک حرف انگلیسی و یک عدد سه رقمی استفاده شده است؛ کد A برای احادیث مرتبط با مقوله دانش، کد B برای احادیث مرتبط با مقوله علم و عمل، کد C برای احادیث مرتبط با مقوله کار، کد D برای احادیث مرتبط با مقوله زندگی و کد E برای احادیث ناظر بر سایر موضوعات مرتبط اتخاذ شده است.

مرحله دوم از بخش اول؛ دسته‌بندی و مقوله‌بندی مفاهیم مستخرج از مرحله اول: همان‌طور که گفته شد، ترجمه اصل روایات استخراج‌شده، به عنوان مضمون پایه در نظر گرفته شد و سپس ۳۴۸ متن حدیث با قالبهای متناسب، مضمون اولیه، انتخاب ۴۴ مضمون سازمان‌دهنده را به دنبال داشت.

مرحله سوم؛ دسته‌بندی مضامین سازمان‌دهنده ذیل مضامین فراگیر: در این مرحله، مضامین سازمان‌دهنده احصا شده در مراحل قبل، ذیل ۱۴ مضمون فراگیر دسته‌بندی شده است. جدول ۶، برخی از مضامین اولیه استخراجی و چگونگی پیاده‌سازی راهبرد پژوهش (مراحل اول تا سوم) را نشان می‌دهد.

جدول ۶: نتایج برآمده از تحلیل مضمون

ردیف	کدهای پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱	A11-A75-C67-C78-C88-C89-C94-C96-C97-D55	ارجاع به تفکر	آگاهی‌بخش ی و تعقل
۲	A40-C23-D8	بیان اصول و ویژگی‌های مطلوب	
۳	C2-C10	بیان نتایج کار و توصیف عاقبت امور	
۴	A9	نشان دادن مسیر رشد	
۵	A85-A113-A119-A149-A150-C9-C101-D42-D43	بیان علت توصیه و انگیزش	
۶	D71-D72	احترام در برخورد	عشق و مدارا
۷	D73	بخشش از روی کرم	
۸	D68	تحمل معاشرت نامناسب افراد	
۹	D64-D65-D69	شفقت و مرافقت	
۱۰	D57-D58-D62-D63	عنایت، قدرشناسی و مهربانی به افراد	
۱۱	D70	محبت در کلام	
۱۲	D52-D53	تأمین نیازهای اولیه تا حد کفایت	تبشیر و تشویق
۱۳	D47-D48-D49-D50-D51-D59	توجه به جایگاه افراد و عملکرد ایشان	
۱۴	D4-D61	سهل نشان دادن مسیر تعالی	
۱۵	A15-A123-A124-A136-A137-A145-A146-C51-C54-D40	وصف راه رسیدن به آرزوی اخروی	
۱۶	D1-D2	امیدبخشی	ایجاد امید و اطمینان
۱۷	A127-A128-C58-C80-C83-C84-C85-C86-C87-C92-C95-C98-C99-C100-C108	بیان تقدیر و تضمین الهی روزی	
۱۸	C73	بیان جبار (جبران‌کننده) بودن خداوند	
۱۹	C93	توجه دادن به میانه‌روی و اعتقاد به تضمین رزق	
۲۰	C1	توصیه به اتقان کار و امید به نتیجه	
۲۱	C63-D56	ایجاد نگرانی از فرجام دنیایی	انذار و تنبیه

۲۳۶ ♦ پدیدارشناسی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

	بیم از عاقبت بد	A12-A14-A18-A19-A20-A21-A22-A24-A33-A34-A35-A36-A38-A46-A60-A61-A62-A69-A77-A78-A151-A152-A153-B9-B15-B16-B17-B18-B19-B20-B21-B22-B24-B25-B26-B27-B33-C26-C28-C29-C30-C31-C44-C57-C76-C77-C91-C103-C104-C105-D29-D30-D31-D32-D33-D35-D36-D37-D41-D46-E9	۲۲
	هشدار نسبت به مرگ	C3	۲۳
بیان عظمت کارها و مقایسه آنها	پیوند نتایج عمل با امور باعظمت بزرگ و باعظمت نشان دادن یک کار	A17-A95-A121-A122-A126-C41-C42-C50-D19-D20	۲۴
	تکریم دانش	A142-A143-A147-B12-C18-D16-D17-D22-D23-D27-D28-D76	۲۵
	وصف ارجحیت نوع خاصی از کار	A3-A25-A53-A64-A76-A79-A81-A83-A84-A100-A118	۲۶
		A16-A96-A97-A98-A99-A104-C4-C6-C14-C15-C17-C25-C36-C37-D75	۲۷
بیان عظمت فاعل	بیان مکرمت مؤمن	A1- A4	۲۸
	تکریم اهل دانش	A13-A23-A26-A31-A39-A41-A42-A43-A45-A86-A88-A89-A90-A91-A92-A93-A94-A101-A105-A106-A107-A108-A109-A110-A111-A112-A114-A115-A116-A129-A130-A131-A132-A133-A134-A135-A138-A139-A140-A141-A154	۲۹
تعریف الگو و توصیه به عبرت‌گیری	تبیین الگو و مدل	A27-A44-A47-A48-A49-A50-A51-A52-A54-A55-A56-A57-A58-B7-B13-B30-C38-C39-C55-C59-C60-C61-D21	۳۰
	عبرت از گذشتگان	D39-D67-E1-E2-E3-E4-E5-E6- E7-E8	۳۱
ترغیب به سمت کسب بهترین نتایج	جلب رضایت الهی و اولیای او	A28-A87-A144-C8-C11-C27-C40-C46-C52-C53-C81-C82-C90-C106-C107 -C109- D15 -D18- D25-D26- D38- E10	۳۲
	ترغیب به ثواب اخروی	A125- D3- D24-D66-D74	۳۳
	تلاش برای جاودانگی اثر عمل	A65-A71 A72- -C65 -C66	۳۴
	تحدیر نسبت به رذایل و تشویق به سمت فضایل	A5-A6-A7-A8-A10-A29-A30-A32-A59-A120- D34	۳۵
	رجحان امور در نزد خدا	C5-C16-C19-C20-C21-C24	۳۶
ترغیب به سمت تحقق آمال و اهداف	ترغیب به وسیله میل به جبران	D44	۳۷
	ترغیب در جهت افزایش روزی و برکت	C68-C69-C70-C71-C72-C74-C75	۳۸
	توصیف راه رسیدن به آرزوهای بشری	A37-C43-C62-C110-D5-D6-D7-D45	۳۹
تمثیل	استفاده از مثال	A2-A63-A66-A67-A68-A70-A73-A74-A102-A103-A148-B2-B3-B4-B31-B32-C64-C79-C102-D9-D10-D11-D12-D13-D14	
عمل به علم	سوق دادن به سمت عمل به علم	B1-B5-B6-B8-B10-B11-B14-B29-C7-C12-C13-C22-C34-C45-C56	۴۰
دستور و وجوب	بیان حکم شرعی کار	A80-C47-C48-C49	۴۱
	امر	A82-A117-B23-B28	۴۲
کنترل و نظارت	التفات به نظارت الله و بالادستی	C32-C33-C35-D54-D60	۴۳

تجزیه و تحلیل یافته‌ها: عوامل افزایش انگیزش

از آنجا که پژوهش پیش رو ابتدا در مقام توصیف و مقدمه‌ای برای تجویز است و همچنین دعی برای استخراج یا استنباط حکم فقهی یا کشف حکم شرعی از روایات وجود نداشته است، لذا بهره‌گیری از علم منطقی و درایه‌الحديث در تحلیل روایات نسبت به استفاده از علم اصول فقه، در اولویت و ارجحیت بوده است.

متون بررسی شده اغلب کلام معصومین(ع) (و در برخی موارد رفتار ایشان) را شامل می‌شود که همین به زبان راندن سخن برای انگیزش افراد، به خودی خود یک ابزار مهم انگیزشی با عنوان «آگاهی‌بخشی» است. این در حالی است که در میان کلام این بزرگواران نیز برخی از موارد رنگ و بوی بیشتری از آگاهی‌بخشی و ارجاع به تعقل را در خود دارند. می‌توان گفت که «اصلی‌ترین» ابزار انگیزش افراد، بر اساس کلام معصومین(ع)، راهبرد «آگاهی‌بخشی و تعقل» است.

در ادامه، به هر یک از راهبردهای موجود در شکل ۲، اشاره و توضیح مختصری در باب آن داده خواهد شد.

۱. آگاهی‌بخشی و تعقل: همان‌طور که گفته شد، اصلی‌ترین راهبرد انگیزشی در کلام و سیره معصومین(ع)، «آگاهی‌بخشی و تعقل» است. معصومین(ع) افراد را از چیستی، چرایی، چگونگی و آثار پرداختن به علم مطلع می‌ساختند و سپس انتخاب را به عهده خود آنان می‌گذاشتند. برای نمونه، در روایت معروفی از امام صادق(ع) آمده است: «دانش به آموختن نیست، بلکه نوری است که در دل هر کس که خداوند تبارک و تعالی خواهان هدایتش باشد، می‌افتد. بنا بر این، اگر خواهان دانش هستی، پیش از هر چیز، حقیقت عبودیت را در جان خود جستجو کن و علم را با به کار بستن آن بجوی و از خداوند فهم بخواه تا به تو بفهماند.» (کد A40)

۲. عشق و مدارا: یکی از راهبردهای بسیار اثربخش در مقوله انگیزش، راهبرد عشق و مداراست. این راهبرد از آنجا که دل‌های رمیده را به سمت اهداف الهیه جلب می‌کند، نفوذ بیشتری در مصدر انگیزش بشر؛ یعنی قلب دارد. معصومین(ع) در رفتار خود یا توصیه به کارگزارانشان بر این مورد بسیار تأکید کرده‌اند و جلب قلوب را از آن اراده می‌کنند. در فرمایش امیرالمؤمنین(ع) به کارگزاران جمع‌آوری مالیات چنین آمده که اگر مالیات‌دهندگان از سنگینی مالیات به دلایل گوناگون شکایت کنند، مالیات را به اندازه‌ای که اوضاع آنان بهبود یابد تخفیف ده، و این تخفیف خرجی آنان، بر تو سنگین نیاید.» (کد D57)

۳. تبشیر و تشویق: همان‌طور که بیان شد، بر اساس کلام امیرالمؤمنین(ع)، قلب منشأ انگیزش انسان است و حالات مختلفی از خوف و هیجان و ... بر آن اثر دارد؛ راهبرد تبشیر و تشویق از آنجا که بشر را به سمت امیال قلبی وی متمایل می‌کند، به عنوان یکی از عوامل انگیزش از سوی معصومین(ع) استفاده شده است. در این راهبرد، بیشتر به جنبه اخروی اعمال پرداخته می‌شود و میل انسان به رستگاری اخروی را به

هیجان می‌آورد. برای مثال، از امام باقر(ع) نقل شده است: «هیچ بنده‌ای نیست که روز یا شب در طلب دانش برآید، مگر اینکه غرق رحمت (خدا) شود». (کد A123)

۴. انذار و تنبیه: در کنار تبشیر و تشویق، راهبرد دیگری استفاده می‌شود که به نوعی تکمیل‌کننده آن است و «انذار و تنبیه» نام دارد. در این راهبرد، بیشتر به تحذیر نسبت به نافرجامی دنیایی و عقبایی پرداخته می‌شود و مانند راهبرد تبشیر و تشویق، بُعد اخروی اعمال بیشتر مد نظر است. در بخش تنبیه باید گفت که معصومین(ع) نسبت به هتک حدود الهی، بسیار مجدانه بر تنبیه تأکید دارند تا مبادا تضييع حقوق الهی به امری فراگیر تبدیل شود. برای مثال، در روایتی از امام علی(ع) نقل شده است که: «عالمی که علم خود را مخفی نگه دارد، در روز قیامت با گندترین بو برانگیخته شود و همه جنبندهگان، حتی جنبندهگان زیر زمین، او را لعن و نفرین کنند». (کد A12)

۵. تعریف الگو و توصیه به عبرت‌گیری: یکی از ویژگی‌های دعوت و انگیزش از سوی خداوند و اولیای او، تعریف یک اسوه برای الگوگیری و بیان سرگذشت پیشینیان برای عبرت‌گیری بوده است. اینکه فردی بداند مراد شارع و مرشد از امر و نهی دقیقاً مثل در چه قالبی است و چه سبک زندگانی بشری مورد قبول خداوند است، می‌تواند وی را از سردرگمی رها کند. از سوی دیگر، فرصت بهانه‌گیری برای عملی نبودن امر و نهی الهی را از وی بگیرد؛ زیرا بهترین دلیل بر امکان انجام یک فعل یا سبک زندگی این است که حداقل یک بار انجام شده باشد. اینکه عبرت‌گیری نیز مد نظر اولیای خداوند بوده، به این سبب است که افراد با دیدن عاقبت نافرجام سبکهای نادرست زندگی گذشتگان، در پی عدم ارتکاب افعال ایشان برآیند تا مبادا به سرنوشت ایشان دچار شوند. برای مثال، درباره تعریف الگوی عالمان، روایتی از امام حسین(ع) به این اشاره دارد که «از نشانه‌های عالم این است که گفتار خود را نقادی کند و به حقایق فنون نظر و اندیشه دانا باشد». (کد A47)

۶. ایجاد امید و اطمینان: امیدواری به زندگی انسان معنا می‌بخشد. انسان برای انجام کارها یا ترک آنها نیاز به امید و اطمینان به قدرتی مافوق قدرت خود دارد تا نسبت به انجام یا ترک یک عمل برانگیخته شود. معصومین(ع) به ویژه در زمینه انگیزش افراد به سمت کار و تلاش، از راهبرد ایجاد امید و اطمینان نسبت به تضمین یاری و نصرت خداوند استفاده می‌کردند. در یک نمونه از روایات امیدبخش، از امیرالمؤمنین(ع) نقل شده است: «در اوج سختی، گشایش است و چون حلقه‌های بلا و گرفتاری تنگ آید، آسایش نمودار شود». (کد D1)

۷. تمثیل: گاهی بیان برخی از مفاهیم برای شنونده ثقیل خواهد بود یا اینکه دچار کج‌فهمی خواهد شد. یکی از ابزارهای ترغیب افراد به سمت انجام کارها یا ترک برخی معاصی، تمثیل است؛ اینکه به مخاطب گفته شود فاعل فلان فعل همچون بهمان موجود است (که ذهن مخاطب آن را خوب می‌شناسد)، ضمن جلوگیری از توضیح اضافی، موجب تقریب ذهن مخاطب به جنبه‌های مختلف تمثیل خواهد شد و گاه از

بیان صریح هدف انگیزش، مؤثرتر عمل خواهد کرد. در این زمینه از پیامبر(ص) نقل شده که: «کسی که دانش را به ناهلان سپارد، چونان کسی است که گوهر و مروارید و طلا را به گردن خوکان بیاویزد». (کد A74)

۸. بیان عظمت کارها و مقایسه آنها: انسان اگر گمان کند کاری را که مشغول انجام آن است ارزش کمی دارد، نسبت به آن بی‌انگیزه شده، نیازی به انجام آن حس نمی‌کند. اینکه کارهای مختلف را با یکدیگر مقایسه و ارجحیت و فضیلت برخی را بر برخی بیان کنیم، مخاطب را به راحتی مجاب می‌کند که فعل مذکور اهمیت زیادی دارد و نسبت به انجام آن برانگیخته می‌شود. نوعاً چنین مقایسه‌هایی با اموری انجام می‌شود که مخاطب عظمت آن را درک کرده است؛ برای مثال، کسب روزی حلال با جهاد در راه خدا (که عظمت آن برای مخاطب مسجل است) مقایسه می‌شود.

۹. بیان عظمت فاعل: گاهی بشر عظمت برخی از امور را می‌داند، اما خود را مخاطب انگیزش به سمت آن عمل قلمداد نمی‌کند. در این حالت اگر عظمت و بزرگی فاعل آن عمل بیان شود، برای کسب آن عظمت قیام کرده و در جهت آن برانگیخته می‌شود. برای نمونه، در روایتی از امام باقر(ع) آمده است: «عالمی که از علمش بهره برد، برتر از ۷۰ هزار عابد است». بیشترین انگیزش معصومین(ع) در بُعد ترغیب به سمت کسب دانش از این جنس بوده و بیان عظمت و مکرمات اهل دانش، از عمده‌ترین موضوعات احادیث حول مقوله دانشجویی و تعلیم است.

۱۰. عمل مبتنی بر علم: در قاموس اهل بیت(ع)، صرف کار کردن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. افزون بر این، مطلوب ائمه اطهار(ع) اقتران کار و اعمال به علم فراگرفته شده است؛ زیرا علم راهنماست و با پیوند به عمل، زنده و فزونی می‌یابد. امام علی(ع) فرموده‌اند: «علم و عمل همدوش اند. پس هر که بداند، عمل کند. علم، عمل را صدا می‌زند، اگر پاسخش داد، می‌ماند و گرنه از پیش او می‌رود» (کد B6). با توجه به شکل ۲، درباره انگیزش برای مطلق کار کردن و انگیزش متعلم، این راهبرد از اهمیت بالایی برخوردار است.

۱۱. دستور و وجوب: گاهی برای انگیزش در امور مهم لازم است از حیث اطاعت جبری از مولا دستوری صادر شود. بسیاری از امور که به شدت مورد نیاز بشرند، مسیر اقتناع فکری و قلبی را طی نمی‌کنند تا فرد بعد از مجاب شدن، به انجام آن قیام کند؛ بلکه به صورت دستوری و حکم وجوب از سوی خداوند و اولیای او مطرح شده‌اند. این بدان معنا نیست که این امور، غیر قابل فهم و توضیح‌اند؛ بلکه از آن حیث که نباید لحظه‌ای از آن غفلت کرد، از مسیر دستوری بیان می‌شوند. درباره کارهایی که برای روح و جسم جنبه حیاتی دارند، باید از این باب وارد شد تا بعد از آن، فرد به دنبال چرایی آن برآید. از پیامبر اسلام(ص) نقل شده است: «دانش را فراگیرید، گرچه در چین باشد؛ زیرا طلب دانش بر هر مسلمانی واجب است». (کد A117)

۲۴۰ ♦ پدیدارشناسی رهبری فرهنگی در دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی

۱۲. ترغیب به سمت کسب بهترین نتایج: انسان فطرتاً کمال‌طلب و بی‌نهایت‌خواه است. اینکه فردی بر اساس این خاصیت درونی به سمت نوع خاصی از اعمال که نتیجه بهتر و مطلوب‌تری دارند برانگیخته شود، همان راهبردی است که در کلام معصومین(ع) با ترغیب افراد به سمت جلب رضای الهی، رسیدن به کمال اخروی و مدارا با اطرافیان ردگیری می‌شود. این راهبرد بر فضیلتها تمرکز بیشتری دارد.

۱۳. ترغیب به سمت تحقق آمل و اهداف: خاصیت کمال‌خواهی انسان، در امور دنیوی هم باید مورد توجه باشد. اینکه برخی از افراد صرفاً با بیان کمال اخروی به سمت انجام یا ترک افعال ترغیب نشوند، دور از انتظار نیست؛ لذا برای انگیزش این افراد نیز راهبردی اتخاذ می‌شود که بیشتر به اثر وضعی انجام یا ترک امور در اوضاع زندگی دنیایی ایشان می‌پردازد و معصومین(ع)، بیشتر در موارد انگیزش به کار و زندگی از این راهبرد، استفاده و خوشرویی، تقوا، قناعت و حکمت‌جویی را تجویز کرده‌اند.

۱۴. کنترل و نظارت: در کنار راهبردهایی مثل دستور و وجوب یا تنذیر و تنبیه، بایستی به بُعد ضمانت اجرایی هم توجه داشت. انسان که نوعاً تمرد را بر تسلیم ترجیح می‌دهد، بایستی در هر لحظه عاملی را ناظر بر خود حس کند تا کمتر به تعدی از حدود دچار شود. معصومین(ع) در کلام خود و توصیه به کارگزاران، این راهبرد را استفاده و به آن توصیه فرموده‌اند. التفات به نظارت الله یا نظارت بالادستی بر کارها، خوفی در فرد ایجاد می‌کند که به نوعی وی را به سمت انجام یک امر یا ترک فعل منهی‌عنه برمی‌انگیزد.

مراحل تدوین این پژوهش و یافته‌های آن زیر نظر شش نفر از اساتید منابع انسانی، مدیریت راهبردی و نخبگان و مدیران دانشگاهی آشنا با حوزه‌های حدیث، منطق، تفسیر و اصول فقه، انجام و کیفیت به کارگیری روش و نتایج آن تأیید شد.

جدول ۷: اطلاعات جمعیت‌شناختی اساتید ناظر بر روایی یافته‌های پژوهش

رتبه علمی و سمت	رشته تخصصی
استاد تمام - معاون دانشگاه	مدیریت راهبردی
دانشیار - مدیر کل سرمایه انسانی	مدیریت منابع انسانی
استادیار - رئیس دفتر طرح و برنامه	مدیریت آموزشی
استادیار - معاون دانشجویی	مدیریت راهبردی
دانشیار - هیئت علمی	فقه و اصول
استادیار - مدیر کل دانشجویی	مدیریت راهبردی

(د) نتیجه‌گیری

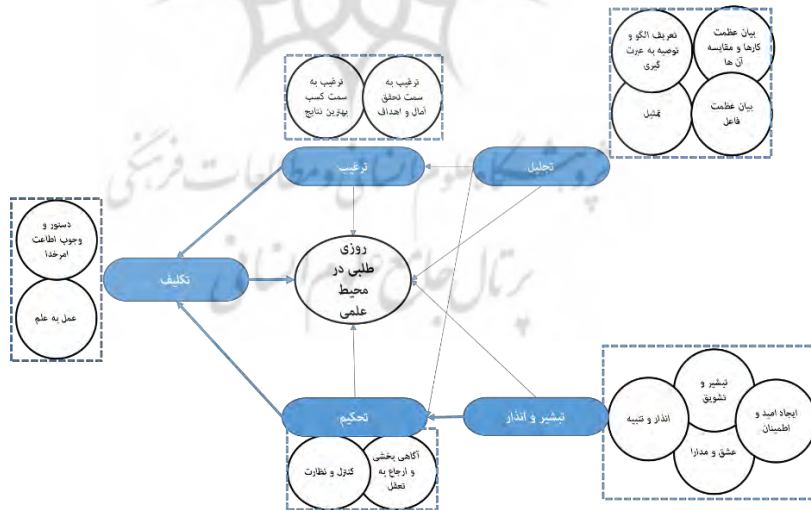
ادعای تمایز مبانی انگیزشی در یک محیط دانشی، در کنار عقیده به تکریم آموزه‌های دینی و الهی در مسائل بشری، موجب می‌شود که تلاش برای یافتن مبانی انگیزش در آموزه‌های دین اسلام متناسب با یک محیط دانشی همچون دانشگاه، امری مهم و لازم بنماید؛ لذا بررسی مبحث انگیزش کارکنان، اساتید و

دانشجویان دانشگاه، علاوه بر اهمیت کارکردی خود، دارای ضرورت ابتدای این بررسی بر معارف دینی و اسلامی نیز می‌باشد.

آنچه به عنوان نتیجه از این پژوهش قابل بیان است، این است که اصلی‌ترین عنصر برای انگیزش افراد بشر، ایجاد آگاهی در ایشان است. آگاهی نسبت به علت رخداد امور، اثر وضعی انجام کارها، جایگاه اعمال و افراد در نزد خداوند و اولیای او، عواقب دنیوی و اخروی انجام کارها و ...، همگی موضوعاتی‌اند که معصومین(ع) برای آنها تلاش کردند تا نوع بشر با فهم آنها و با استفاده از قدرت اختیار عمل، انجام یا ترک امور را اراده کند. راهبرد مهم دوم که اثربخشی عمیق‌تری در فرایند انگیزش دارد، عنصر عشق و مداراست؛ عنصری که دل‌های رمیمده بشر را به خود جلب می‌کند و رهبر ایشان می‌شود.

در کلام و رفتار معصومین(ع)، به جز حدود و دیات الهی و رسیدگی به حق‌الناس، اثری از جبر و تهدید دیده نمی‌شود؛ هیچ یک از راهبردهای احصا شده نشان نمی‌دهد که به جز جدیت در اجرای حدود الهی، معصومین(ع) کسی را تهدید کرده باشند. در امور مرتبط با اصل «دانش»، فقط به اعلام انزجار از برخی رفتارهای عالم‌نماها اشاره شده تا اندازی برای سایرین باشد. سختگیری بر کارگر یا جوایای دانش در سیره کلامی و رفتاری این بزرگواران دیده نمی‌شود.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، نتایج حاصل از بررسی روایات، دستمایه خوبی در مقوله انگیزش فراهم کرده‌اند. با توجه به مسئله پژوهش، الگوهای انگیزشی روایات در محیط علمی را می‌توان در پنج دسته یافت که ذیل هر الگو، چند عامل مؤثر احصا شده قرار دارد. (شکل ۳)



شکل ۳: الگوی انگیزش دانشگاهیان مبتنی بر روایات

۱. راهبرد تجلیل

قدرشناسی از دانشگاهیان از طریق مقایسه و الگوسازی علمی و عملی باید در دیدگاه مدیران دانشگاه‌ها وجود داشته باشد. معرفی افراد الگو نیز به منظور ایجاد اشتیاق و میل در افراد برای رسیدن به ویژگی‌های آن فرد مطلوب، ذیل راهبرد تجلیل قرار دارد (بهتر است که این افراد بیشتر از نمونه‌های تاریخی باشند که عملکرد و نتایج آن در تاریخ قابل ردگیری باشد). توجه به عملکردهای خاص در محیط علمی و بازاریابی علمی و شخصیتی برای صاحبان آثار علمی برتر نیز بسیار مؤثر است؛ همان‌گونه که ائمه اطهار(ع) اعتقاد برخی و کلا یا کتب آنها یا اجتهاد برخی شاگردان را تأیید و ترویج می‌کردند و حتی مردم را به تبعیت از آنان فرا می‌خواندند تا جایگاه مشخصی برای آنان قائل باشند. به طور کلی، نادیده نگرفتن عملکرد صحیح و رفتارهای درست کارکنان و تمایز بین رفتارها اهمیت فراوانی دارد.

۲. راهبرد ترغیب

مدیران محیط‌های علمی باید با ایجاد رغبت مادی و معنوی برای کسب بهترین نتایج و دستیابی به اهداف علمی و پژوهشی انگیزش ایجاد کنند. بیان مستمر و دقیق پاداشها و مجازات عملکردی به منظور ایجاد اشتیاق در افراد برای رسیدن به پاداشهای مدنظر، قرار دادن پاداشها به شکل مشخص و اعطای آنها به میزان بیش از حد انتظار افراد، قرار دادن مجازات به شکل مشخص و اعمال آنها به میزان کمتر از حد انتظار افراد و از سوی دیگر، حتمیت و عدم تخلف در میزان و زمان وعده و وعیدهای سازمانی، در این راهبرد اهمیت دارد.

۳. راهبرد تکلیف

دانشگاهیان همواره خود را در حال انجام یک عبادت و فرضیه بدانند. محیط علمی باید این عقیده را نشان دهد. گرچه این بُعد به خود فرد بازمی‌گردد، اما می‌تواند رهنمودی برای نحوه شکل‌دهی به فرهنگ محیط علمی و گزینش و تربیت عالمان و اندیشمندان داشته باشد که علم خود را به کار گرفته و همه امور و مراتب علمی در راستای علم مطلق الهی قرار بدانند و از سوی دیگر، تمامی ساختارهای علمی تجلی‌دهنده تعلیم و تزکیه باشند.

۴. راهبرد تحکیم

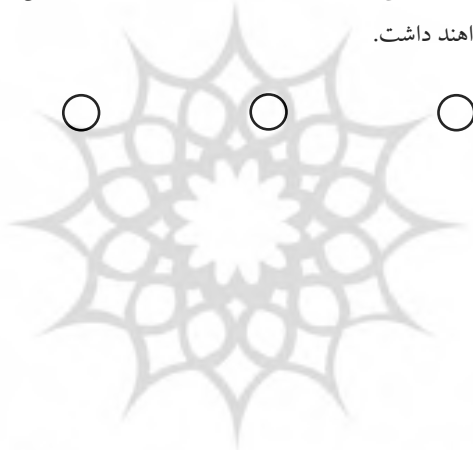
ایجاد سازوکارهای کنترل و ابزارهای نظارت بیرونی و آگاهی‌بخشی مدام به اهمیت فعل دانشگاهیان، موجب تحکیم روابط کاری خواهد شد. آگاه‌سازی افراد نسبت به احکام، قوانین، نتایج انجام یا ترک امور و ... به شکلی که افراد با اختیار نسبت به انجام یا ترک امور عمل کنند، ایجاد سیستم نظارتی قوی و ستر برای رصد فعالیتهای مرتبط افراد با دانشگاه و رسالت آن تا در نتیجه، افراد اطمینان داشته باشند که تمامی اعمال و رفتار آنان نظارت و بررسی می‌شود.

۵. راهبرد تبشیر و تنذیر

مدیران باید مشوق و برانگیزاننده بودن راهکارها را مراعات کنند. ایجاد امید و اطمینان و عشق ورزی به کار و محیط علمی و هشدار دادن نسبت به کژکارکردها و اختیارات، بسیار کمک کننده خواهد بود. استفاده از قدرت محبت و عشق برای اداره امور و رهبری افراد به صورت کلی و استفاده از دستور، الزام و ابزارهای تنبیه و ... در موارد خاص می تواند به پیاده سازی این راهبرد کمک کند.

نظریات جدید انگیزش، تأثیر مشوقهای مالی را کوتاه مدت می دانند؛ اما برای جذابیت حقوق و دستمزد در سازمانهای علمی، باید عدم تساوی افراد متفاوت در استفاده از منابع و مزایا و حقوق و دستمزد مد نظر باشد و عوامل خویشاوندی و ارتباطی، در ایجاد سیستم حقوق و دستمزد و همچنین پاداشهای مضاعف بی تأثیر باشند.

بدیهی است اگر این عوامل در سازمانی رعایت شوند، افراد آن تا چه اندازه تمایل و انگیزه برای تلاش و انجام امور محوله به خود را خواهند داشت.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- صحیفه سجاده‌یه. ترجمه عبدالمحمد آیتی (۱۳۸۷). تهران: دفتر نشر فرهنگ اسلامی.
- آقاپیروز، علی؛ ابوطالب خدمتی، عباس شفیعی و سید محمود بهشتی نژاد (۱۳۹۸). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
- احدی شعار، سیدمجید؛ حمیدرضا ایرانی، مهدی گل‌وردی و سید محمدباقر جعفری (۱۳۹۳). «بررسی رابطه معنویت در محیط کار از دیدگاه میلیون و درگیر شدن در کار (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان قم)». مدیریت فرهنگ اسلامی، سال دوازدهم، ش ۱: ۶۱-۴۱.
- اختیاری، مریم (۱۳۹۱). «بررسی مفهومی خواست و نیاز انسان در روان‌شناسی و تأثیر آنها بر معماری». هنر و معماری، ش ۵۷: ۴۶-۳۱.
- امینی، محمدحسین؛ ابوالقاسم بشیری و رحیم نارویی نصرتی (۱۳۹۷). «عوامل و الگوی انگیزش از دیدگاه آیت‌الله مصباح یزدی: تگاهی تحلیلی- روان‌شناختی». روان‌شناسی دین، سال یازدهم، ش ۲: ۳۸-۲۱.
- بخشی، علی‌اکبر (۱۳۸۶). «مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام». مجله معرفت، ش ۵۰: ۷۱-۵۶.
- بشیر، حسن و کاظم موذن (۱۳۹۳). «الگوی ارتباطی- فرهنگی دعا در فرهنگ اسلامی- شیعی با تأکید بر ادعیه صحیفه سجاده‌یه». دین و ارتباطات، سال بیست و یکم، ش ۲: ۷۰-۳۹.
- بوریل، گیسون و کارت مورگان (۱۳۹۷). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان. ترجمه محمدتقی نوروزی. تهران: سمت.
- ترک‌زاده، جعفر و فاطمه زینعلی (۱۳۹۱). «بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش: به سوی توسعه دانش بومی». اسلام و مدیریت، سال اول، ش ۲: ۳۰-۷.
- حشمتی‌فر، نرجس؛ محدثه محسن‌پور و اسماعیل موسی‌زاده (۱۳۹۲). «نقش معنویت و سلامت معنوی بر کیفیت زندگی». کمیته تحقیقات دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی سبزوار، سال هجدهم، ش ۲: ۱۴-۲۰.
- حیدرعلی، حسن و سید محمد مشکوه (۱۳۸۷). متن کامل صحیفه سجاده‌یه. ترجمه سید صدرالدین بلاغی. تهران: کتاب روشن.
- خندان، علی‌اصغر و محمد جوادی (۱۳۹۸). «تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی بر اندیشه‌های شهید مطهری». اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، ش ۱: ۸۱-۵۳.
- خوشنویس، طاهر و علی‌تقی فیض‌الاسلام اصفهانی (۱۳۸۴). ترجمه و شرح صحیفه کامله سجاده‌یه. تهران: فقیه.
- دانش‌نسب، فاطمه (۱۳۹۴). بن‌ماه‌های قرآنی، نیازهای انسان در صحیفه سجاده‌یه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته علوم قرآن و حدیث. دانشگاه قرآن و حدیث.
- دهخدا، علی‌اکبر (۱۳۷۷). لغتنامه. تهران: دانشگاه تهران.
- رایبیز، استیفن و تیموتی جاج (۱۳۹۷). رفتار سازمانی. ترجمه مهدی زارع. تهران: نص.

- رضائیان، علی (۱۳۹۰). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت.
- زینی‌وند، تورج و فریبا اکبرزاده (۱۳۹۴). «بن‌مایه‌ها و مصداقهای پایداری در صحیفه سجاده». *ادبیات پایداری*، سال هفتم، ش ۱۳: ۱۱۵-۱۳۴.
- سبحانی‌نیا، محمد (۱۳۹۰). «آثار تربیتی و روان‌شناسی دعا». *راه تربیت*، سال ششم، ش ۱۵: ۷۱-۴۴.
- سبزواری، میرزا محمدابراهیم (۱۳۹۱). *شرح صحیفه سجاده*. ترجمه حامد ناجی اصفهانی. اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه‌ای خوزه علمیه اصفهان.
- ستوده‌نیا، محمدرضا و زهرا محققیان (۱۳۹۵). «بینامتنی قرآن کریم با صحیفه سجاده». *پژوهشهای زبان‌شناختی قرآن*، سال پنجم، ش ۱: ۳۶-۲۱.
- سلطانی، محمدرضا (۱۳۹۲). «درآمدی بر شناسایی نیازهای انسان از دیدگاه قرآن با تأکید بر برتری نیازهای معنوی در سلسله‌مراتب نیازها». *مدیریت اسلامی*، سال بیست و یکم، ش ۱: ۴۳-۹.
- شجاعی، محمدصادق (۱۳۸۶). «نظریه نیازهای معنوی از دیدگاه اسلام و تناظر آن با سلسله‌مراتب نیازهای مازلو». *مطالعات اسلام و روان‌شناسی*، سال اول، ش ۱: ۱۱۶-۸۷.
- شکوری، مجتبی؛ فاطمه حاجی‌اکبری و رحیمه شمشیری (۱۳۹۹). «بازنگری هرم مازلو در مقایسه با مدل قرآنی نیازهای انسانی بر اساس گونه‌شناسی جزاهای اخروی». *تحقیقات علوم قرآن و حدیث*، سال هفدهم، ش ۲: ۱۰۶-۶۵.
- صباغیان، علی (۱۳۸۱). «پرسی کارایی و اثربخشی با تکیه بر عوامل انگیزش از دیدگاه اسلام». *بصیرت*، ش ۲۹: ۹۳-۷۷.
- عیسی ورام، مسعود (۱۳۸۵). *مجموعه ورام*. ترجمه رضا عطایی. مشهد: بنیاد پژوهشهای اسلامی آستان قدس رضوی.
- قمری، نرگس؛ نرگس شفاوردی، سید علیرضا درخشان راد، محبوبه قمری و عصمت قمری (۱۳۹۳). «پرسی نیازهای انگیزشی و ارتباط آن با توان بالقوه انگیزش در حرفه‌گردمانی». *طب توانبخشی*، دوره دوم، ش ۴: ۷۲-۶۲.
- ماحوزی، مهدی (۱۳۶۳). *علی (ع) و آیین رهبری*. تهران: دارالفکر.
- مجلسی، محمدباقر (۱۳۷۳). *بحارالانوار*. ترجمه علی دوانی. تهران: دارالکتب اسلامی.
- محمدی، ابوالفضل؛ حسین مزروعی (۱۳۸۵). «تحلیل متون مدیریت اسلامی پیرامون انگیزش از منظر اسلام». *مجله علوم انسانی (مدیریت)*، ش ۶۵: ۱۷۲-۱۲۱.
- مدنی شیرازی، سیدعلی خان (۱۳۹۵). *ریاض السالکین فی شرح صحیفه سید الساجدین (ص)*. تحقیق سید محسن حسینی امین. قم: نشر اسلامی.
- مصباح یزدی، محمدتقی (۱۳۷۷). *اخلاق در قرآن*. تهران: دارالفکر.
- مقیمی، سیدمحمد (۱۳۹۸). *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*. تهران: راه‌دان.
- مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۶۸). *مدیریت و فرماندهی در اسلام*. قم: هدف.

- DeCenzo, D.A. & S.P. Robbins (2004). **Fundamentals of Human Resource Management**. New Jersey: Wiley, 8th Edition.
- Fisher, J. & I. Bonn (2007). “**International Strategies and Ethics: Exploring the Tensions between Head Office and Subsidiaries**”. *Management Decision*, 45(10): 1560-1572.
- Heery, E. & M. Noon (2008). **A Dictionary of Human Resource Management**. Oxford: Oxford University Press, 2nd Edition.
- Mello, J.A. (2014). **Strategic Human Resource Management**. Boston: Cengage Learning, 4th Edition.
- Middlemist, R.D. (1983). **Personnel Management: Jobs, People, and Logic**. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mondy, R.W.D. & R.M. Noe (2004). **Human Resource Management**. New Jersey: Pearson, 9th Edition.
- Noe, R.A.; J.R. Hollenbeck, B. Gerhart & P.M. Wright (2016). **Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**. Boston: McGraw-Hill, 10th Edition.
- Stewart, G.L. & K.G. Brown (2009). **Human Resource Management: Linking Strategy to Practice**. New York: Wiley.
- Taylor, S.; S. Beechler & N.K. Napier (1996). “**Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management**”. *The Academy of Management Review*, 21(4): 959-985.
- Werther, W.B.J. & K.A. Davis (1995). **Human Resources and Personnel Management**. New York: McGraw-Hill, 5^{sub} Edition.
- **Nahj al-Balagha**. Translated by Muhammad Dashti.
- **Nahj-al Feş ah**a. Translated by Abolghasem Payandeh.
- Abbaspour, A. (2013). **Advanced Human Resources Management: Approaches, Processes and Functions**. Tehran: Samt Press, 7th Edition.
- Abi-Yagqub, A.B. (1984). **Tarikh al-Yaqubi**. Beirut: Dar-Sadr Press.
- Abtahi, S.H. (2019). **Human Resource Management**. Tehran: Fozhan Press, 6th Edition.
- Ahmadi, M. (2010). **Islamic Management: Principles, Foundations, Concepts and Models**. Tehran: Pazhooheshhaye Farhangi Press, 5th Edition.
- Ahmadi, M.R. (2006). “**An Introduction to the managerial course of the Holy Prophet (BGUH)**”. *Journal of Jihad Culture*, 3(43-44): 98-122.
- Ahmadi, Z. (2006). “**Respect in the life of the Holy Prophet (BGUH)**”. *Journal of Toubā*, 2(15): 17-22.
- Ahmadi-Miyajji, A. (1998). **Makatib al-Rasul**. Qom: Darolhadith Foundation Press.
- Akbari-Dastak, F.A. (2011). “**Discipline in the Life of the Holy Prophet (BGUH) and its Role in Success his Global Invitation**”. *Journal of Ship*, 8(31): 72-87.
- Hurr Ameli, S.M. (1982). **Wasa'il al-Shia**. Beirut: Al-Bayt Foundation Press.
- Armestrang, M. (2014). **Strategic Human Resource Management: A Guide to Action**. Translated by Seyyed Muhammad Aarabi and Omid Mahdieh. Tehran: Dftar Pazhooheshhaye Farhangi Press, 4th Edition.

- Aroussi-Howayzi, S.A.A. (1994). **Tafsir Noor al-Thaqalayn**. Research: Seyyed Hashem Rasooli-Mohallati. Qom: Ismailian Press.
- Blanchard, K.H.; J.P. Carlos & W.A. Randolph (2002). **Empowerment Takes More Than a Minute**. Translated by Mahdi Irannejad-Parizi. Tehran: Modiran Press, 2th Edition.
- Dessler, G. (2015). **Essentials of Human Resource Management**. Translated by Ali Parsayan and Seyyed Muhammad Aarabi. Tehran: Dftar Pazhooheshhaye Farhangi Press, 12th Edition.
- Doaei, H.A. (2013). **Human Resource Management: A Practical Approach**. Mashhad: Hedayat Noor Press, 7th Edition.
- Dorri-Najafabadi, G.A. (2000). **“Fight Against Corruption in the Imam Ali Government”**. *Journal of Islamic Government*, 5(17): 253-292.
- Farid, M. (1985). **Al-Hadith: A Narration from the School of Ahl al-Bayt**. Tehran: Islamic Culture Publishing Office.
- Forouzandeh-Dehkordi, L. & A.A. Jokar (2012). **Islamic Management and Its Models**. Tehran: Payame Noor University Press, 5th Edition.
- Ghavami, S.S.A. (2007). **Management from the Perspective of Ahl al-Bayt Tradition**. Qom: The Secretariat Assembly of Experts for Leadership.
- Ghavami, S.S.A. (2002). **“The Structure of the Government of the Prophet (PBUH)”**. *Journal of Islamic Government*, 7(23): 142-181.
- Gholipour, A. (2017). **Human Resource Management: Concepts, Theories and Applications**. Tehran: Samt Press, 11th Edition.
- Graham, H.T. (2012). **Human Resources Management**. Translated by Seyyed Muhammad Abbaszadegan. Tehran: Corporation Press.
- Harandi, A. (2006). **The Life and Speech of the Holy Prophet (BGUH)**. Qom: Dar al-Fekr Press, 4th Edition.
- Jafari, Y. (2003). **Muslims in the Context of History**. Tehran: Islamic Culture Publishing Office, 5th Edition.
- Jafarian, R. (2008). **History of the Transformation of the Government and Caliphate: From the Rise of Islam to the fall of the Sufyanian**. Qom: Bustan Ketab Press, 5th Edition.
- Jan-Ahmadi, F. (2006). **“Principles and Mechanisms of Cultural Change in the Prophetic Era”**. *Journal of Islamic History*, 7(28): 25-48.
- Jazeni, N. (2019). **Human Resource Management**. Tehran: Nashr-e Ney, 13th Edition.
- Karajki, M.B.A. (1989). **Kenz al-Fouad**. Research: Abdullah Nemeh. Qom: Dar al-Zakhair Press.
- Khedmati, A.T. (1998). **“Supervision and Inspection in Islam”**. *Journal of Marefat*, 8(27): 47-56.
- Koontz, Harold; C. O'Donnell & H. Weihrich (2009). **Essentials of Management**. Translated by Mohammad Ali Tosi & et al. Tehran: Governmental Management Training Center Press, 6th Edition.
- Kulayni, M.B.Y. (1986). **Al-Kafi**. Research: Ali Akbar Ghaffari and Muhammad Akhundi. Tehran: Dar al-Ketab al-Islamieh Press.

- Mahfoozi, A. (2009). **Islamic Ethics**. Qom: Mashhoor Press.
- Majlesi, M.B. (1983). **Bihar al-Anwar**. Beirut: Al-Wafaa Foundation Press.
- Makarem-Shirazi, N. (1998). **Ethics in the Quran**. Qom: Imam-Ali Press.
- Makarem-Shirazi, N. (1991). **Management and Command in Islam**. Qom: Hadaf Press.
- Mirsepassi, N. (2018). **Human Resources Strategic Management and Labor Relations**. Tehran: Mir Press, 45th Edition.
- Mohammadi-Reyshahri, M. (2000). **Mizan al-Hikma**. Translated by H.R. Sheikhi. Qom: Dar al-Hadith Press, 2th Edition.
- Montazer al-Gaem, A. (2006). "The Role of the Life and Personality of the Holy Prophet (BGUH) in the Spread of Islam During the Resurrection Period". *Journal of Ethics*, 2(5-6): 87-104.
- Moorhead, G. & R. Griffin (2017). **Organizational Behavior**. Translated by Seyyed Mehdi Alvani and Gholamreza Memarzadeh. Tehran: Morvarid Press.
- Motaghi-Hindi, H.A. (1988). **Kanz al-Ummal**. Beirut: Al-Resaleh Foundation Press.
- Mousavi, S.M. (2005). **Diplomacy and Political Behavior in Islam**. Tehran: Center for the Recognition of Islam and Iran, 2th Edition.
- Mufid, M.B.M. (1992). **Kitab al-Irshad**. Qom: Al-Shaykh al-Mufid Congress Press.
- Nikpour, A.; R. Pourrashidi & S. Nobarieidishe (2014). "Determining the Bases of Organizational Behavior in the Life of the Holy Prophet (BGUH)". *Journal of Management in the Islamic University*, 3(2): 199-222.
- Paknia, A.K. (2001). "Work and Employment in the Life of the Holy Prophet (BGUH)". *Journal of Kowsar Culture*, 5(50): 53-62.
- Rangriz, H. (2017). **Human Resource Management: Principles, Concepts and Applications**. Tehran: Kharazmi University Press, 5th Edition.
- Rezaian, A. (2019). **Principles of Management**. Tehran: Samt Press, 29th Edition.
- Saadat, E. (2012). **Human Resource Management**. Tehran: Samt, 17th Edition.
- Sasani, F. (2009). "Fundamentals of Islamic Education". *Journal of Community Letter*, 6(66): 102-107.
- Sehhat, S. & H. Nayeypour (2018). **Human Resources Management**. Tehran: Fozhan Press.
- Sekaran, U. (2013). **Research Methods for Business**. Translated by Muhammad Saebi and Mahmood Shirazi. Tehran: Governmental Management Training Center Press, 12th Edition.
- Seyedjavadien, S.R. (2016). **Human Resources and Personnel Management**. Tehran: Neghah Danesh Press, 9th Edition.
- Seyedjavadien, S.R. (2016). **Human Resource Planning**. Tehran: Tehran University Press, 4th Edition.
- Tavanaianfard, H. (1986). **Fundamentals of Management in Islam**. Tehran: Elham Press.
- Waqidi, M.B.O. (1988). **Al-Maghazi**. Research: Marsden Jones. Beirut: Alaalami Press, 3th Edition.
- Zarei-Matin. (2014). **Human Resource Management**. Qom: Bustan Ketab Press, 4th Edition.

