

**An analytical enquiry on the conventional theories of motivation  
in organization and presenting a substitute pattern based on  
Shahid Motahari's system of thoughts**

Ali Asghar Khandan\*  
Mohammad Javadi\*\*

Received: 3/10/2017  
Accepted: 20/10/2017

Various motivation management theories originate from the kind of viewpoint into human and his needs. Dealing with motivation from this point of view is important and necessary for theorizing in the field of human motivation and in its application areas, especially in management. According to this point of view, in the research, whose pattern has been extracted by thematic analysis method and confirmed by a sample of 16 specialists of Motahari's system of thought, while investigating various approaches to Islamic motivation, with a foundational approach the categories of needs and tendency from the perspective of Islamic anthropology and according to Shahid Motahari's views and thoughts has been explained and finally a six-level pattern of the system of needs and human tendencies from this point of view has been raised. These six levels include vegetative attitudes (desire for food and reproduction), animal attitudes (desire for food and reproduction along with lust and wrath), human attitudes (desire for selfishness), humanity attitudes (such as ethical tendencies and truthfulness), faith attitudes (the desire for perfections in absolute terms) and divine attitudes (the tendency toward nearness to God, or the tendency towards absolute perfection in absolute terms).

**Keywords:** Motivation, Islamic motivation, Need, Fetrah, Superior & Inferior Tendency, Islamic human resource management

---

\* Associate Professor, Imam Sadeq University

\*\* MA. Student of Islamic Studies and Business Management, Imam Sadeq University, (corresponding author), moh.javadi@isu.ac.ir

اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵، صص ۵۳-۸۱

## جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی بر اندیشه‌های شهید مطهری رحمته‌الله

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۲/۲۹

علی اصغر خندان\*

محمد جوادی\*\*

### چکیده

نظریه‌های گوناگون مدیریت انگیزش از نوع نگاه به انسان و نیازهای او سرچشمه می‌گیرد. پرداختن به انگیزش از این دیدگاه، برای نظریه‌پردازی در عرصه انگیزش انسان و در حوزه‌های کاربرد آن به‌ویژه در مدیریت، امری مهم و ضروری است. با همین دیدگاه، در این پژوهش که استخراج الگوی آن با روش تحلیل مضمون صورت گرفته است و نمونه‌شانزده نفری از متخصصان اندیشه شهید مطهری آن را تأیید کرده‌اند، ضمن بررسی رویکردهای متنوع نظریه‌های گوناگون انگیزش اسلامی، با رویکردی مبنای‌گرایانه به تبیین مقوله نیاز و گرایش‌ها از منظر انسان‌شناسی اسلامی و با توجه به آرا و اندیشه‌های شهید مطهری رحمته‌الله پرداخته شده و در نهایت الگویی شش سطحی از نظام نیازها و گرایش‌های انسانی از این منظر مطرح شده است. این شش سطح شامل گرایش‌های گیاهی (میل به غذا و تولیدمثل)، حیوانی (میل به غذا و تولیدمثل، همراه با شهوت و غضب)، بشری (میل به خودخواهی و خودمحوری)، انسانی (مانند گرایش اخلاقی و حقیقت‌طلبی)، ایمانی (میل به کمالات به‌نحو مطلق) و الهی (گرایش به قرب الهی یا همان گرایش به کمال مطلق به‌نحو مطلق) می‌شود.

### واژگان کلیدی

انگیزش، انگیزش اسلامی، نیاز، فطرت، گرایش عالی و دانی، مدیریت منابع انسانی اسلامی

\* دانشیار دانشگاه امام صادق ع

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت بازرگانی، دانشگاه امام صادق ع (نویسنده مسئول)

moh.javadi@isu.ac.ir

### ۱. مقدمه و بیان مسئله

برخلاف گذشته که نیروی انسانی یکی از عوامل بهره‌وری و هم‌عرض آن‌ها در نظر گرفته می‌شد، امروزه متخصصان علوم رفتاری متوجه نقش مهم و بسزای کارکنان و سرمایه انسانی در موفقیت و کارآمدی مؤسسه‌ها و سازمان‌ها شده‌اند و آن را یگانه مزیت رقابتی پایدار می‌دانند (Bassi & McMurrer, 2007, p. 115; Fitz-enz, 2009, p. 2)؛ به تعبیر دیگر، اینکه چگونه کارکنان با بهره‌وری بالاتری به کار می‌پردازند، چه کاری انجام دهیم که رفتار کارکنان ما با اهداف سازمانمان هماهنگ شود (Prince, Prince, Skousen & Kabst, 2016, p. 49-55) و یا به شیوه متریقی‌تر، چگونه می‌توان سازمانی ایجاد کرد که متناسب با اهداف کارکنان آن باشد (Hatch, 2011, p. 2)، یکی از مسائل اساسی هر سازمانی به حساب می‌آید.

مطابق با همین روند، بهبود عملکرد سرمایه انسانی که از دیرباز یکی از دغدغه‌های مدیران بوده، اکنون جایگاه و نقش جدی‌تر و مهم‌تری به خود گرفته است؛ اما با وجود فراوانی استفاده از عبارت «عملکرد سرمایه انسانی»، معنای دقیق آن مبهم است و به‌ندرت توسط نویسندگان تبیین شده است. به‌طور عملیاتی می‌توان به الگوی «عملکرد و کارکنان» که در دانشگاه بَث توسط پورسل و همکارانش ارائه شده است، اشاره کرد. این الگو بیان می‌کند که عملکرد، تابعی است از قابلیت<sup>۱</sup>، انگیزش و فرصت<sup>۲</sup> (رضائیان و گنجعلی، ۱۳۹۰، ص. ۱۰). در جایی دیگر، عملکرد سرمایه انسانی تابعی از توانایی و تمایل (انگیزه) معرفی می‌شود (برومند، ۱۳۹۲، ص. ۳۲). در واقع جلوه رفتاری کارکنان ما در سازمان، مربوط به تلاش‌هایی می‌شود که یا به عملکرد بالاتری منجر شود و یا به انگیزه بیشتری ختم گردد (Gallus & Frey, 2016, p. 81-91).

امروزه نیز بعد از دهه‌ها تحقیق در این حوزه و با وجود تلاش‌هایی برای ترکیب نتایج تحقیقات موجود با استفاده از روش‌هایی نظیر تئوری‌های کلان<sup>۳</sup> (Locke & Latham, 2004; Steel & Koenig, 2006; Steers, Mowday & Shapiro, 2004) که کارکنان چگونه برانگیخته می‌شوند، همچنان به قوت خود باقی است (Barrick et al., 2015) و تلاش‌ها در جهت پاسخ‌گویی به این مسئله، پژوهش‌هایی را نیز درگیر کرده است تا ذیل آن پژوهش‌ها به نظام یا سطوحی از انگیزش انسان دست یابند که بتواند به‌صورت صحیح، مسئله انگیزش افراد را تبیین و توجیه نماید (Driver, 2016, p. 1-2).

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۵۵

اما نظریه‌های مهم و مشهور این حوزه، همگی زاییده تمدن مادی گراست و تقابل عمده این طرز فکر با نگرش اسلامی، در حوزه انسان‌شناسی صورت می‌گیرد؛ در حالی که اسلام انسان را محصور و متوقف به ماده نمی‌داند، بلکه اصالت انسانی را در گرو معنا معرفی می‌کند (بوذری‌نژاد، ۱۳۹۱، صص. ۵۰-۴۲). از سویی تفوق نظریات متعارف بر علم مدیریت و از سوی دیگر، ایجاد موج نویی از اسلام‌گرایی در جهان، پرداختن به انگیزش به عنوان شاخص‌ترین جهت‌دهنده رفتار (ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص. ۸) با رویکردی دینی، اهمیت دوچندانی می‌یابد.

اما در میان نظریه‌پردازان مختلف اسلامی در مورد انسان و نحوه انگیزش او، آرا و مناظر مختلف و متفاوتی وجود دارد. بی‌تردید در میان این نظریات، یکی از معتبرترین و دقیق‌ترین نگاه‌ها، خوانش شهید مطهری رحمته‌الله از مسائل اسلامی، از جمله مسئله انسان‌شناسی و انگیزش می‌باشد. از همین رو امام خمینی رحمته‌الله در وصف ایشان فرموده‌اند: «آثاری که از او هست، بی‌استثنا، همه آثارش خوب است» (امام خمینی، ۱۳۷۸، ص. ۲۴۱).

این پژوهش ابتدا با توجه به اینکه درصدد ارائه الگویی گرایش‌محور برای انگیزش کارکنان می‌باشد، با مروری بر ادبیات پژوهش، به‌ویژه به تعریف و بیان تفاوت نیاز و گرایش ذیل نظریات محتوایی انگیزش می‌پردازد و پس از آن با استفاده از روش تحلیل مضمون و با به‌کارگیری مبانی نظری اسلامی که عمدتاً برآمده از آثار شهید مطهری رحمته‌الله و سایر اندیشمندان اسلامی می‌باشد، الگویی گرایش‌محور در حوزه انگیزش ارائه می‌گردد. در انتها نیز ضمن بحث حول تمایز الگوی ارائه‌شده با الگوهای انگیزش اسلامی پیشین، به بیان کارکردهای مدیریتی الگوی ارائه‌شده پرداخته می‌شود.

## ۲. ادبیات پژوهش

### ۲-۱. انگیزش

اصطلاح انگیزش نخستین بار از واژه لاتین «موو»<sup>۴</sup> که به معنی حرکت است گرفته شد (غیاثوند، ۱۳۸۳)؛ اما این واژه بعدها در ادبیات مدیریت مفهوم تخصصی پیدا کرد؛ این مفهوم تخصصی به فرایندی اطلاق می‌شود که شدت، جهت و تداوم تلاش‌های یک شخص را برای رسیدن به هدف تعیین می‌کند (Robbins & Judge, 2013, p. 202). از طرفی دیگر، شرمهورن در تعریفی مشابه معتقد است که مفهوم انگیزش به نیروهای درون

یک فرد اشاره می‌کند که سطح، جهت و تداوم تلاش برای انجام یک کار را مشخص می‌نماید (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2014). در تعریفی جامع و دقیق‌تر، رضائیان انگیزش را حالتی درونی می‌داند که انسان را به انجام فعالیت خاصی ترغیب می‌کند. برخی از صاحب‌نظران انگیزه را همان نیاز، خواسته، تمایل یا نیروی درونی می‌دانند که فرد را برای انجام کار ترغیب می‌نماید. همچنین برخی معتقدند: هر عملی که فرد انجام می‌دهد در اثر وجود انگیزه یا نیازی است که محرک وی برای انجام آن عمل است (رضائیان، ۱۳۹۵). لوتانز نیز معتقد است انگیزش اعم از نیروهای درونی و بیرونی است که یک فرد را به سوی کارکردن برای دستیابی به هدفی ترغیب می‌نماید (Luthans, 2011, p. 117).

نظریه‌های انگیزش به دو نوع نظریه تقسیم می‌شود که عبارت است از نظریه‌های فرایندی و محتوایی که ذیلاً به توضیح هریک پرداخته خواهد شد:

## ۲-۲. نظریات انگیزش فرایندی

این نظریات فرایند چگونگی و چرایی برانگیختگی افراد را توصیف می‌کنند. از جمله نظریات فرایندی مشهور عبارت‌اند از نظریه برابری<sup>۵</sup> و نظریه انتظار<sup>۶</sup> (رضائیان، ۱۳۹۰). در این زمینه نیز شرمهورن معتقد است که نظریه‌های فرایندی انگیزش، بر چگونگی شناخت فرایندی که بر رفتار کاری اثر می‌گذارد تمرکز می‌کنند. در اینجا منظور از فرایند، تمایلات تصمیم‌گیری و فکری افراد است. او علاوه بر دو نظریه‌ای که رضائیان بیان می‌کند، نظریه تعیین هدف<sup>۷</sup> را نیز جزو نظریه‌های فرایندی مهم برمی‌شمارد (Schermerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2014).

## ۲-۳. نظریات انگیزش محتوایی

از آنجا که انسان نیازهای متعددی دارد و برآورده کردن نیاز یکی از ارکان مهم انگیزش است، نظریه‌های محتوایی سعی در طبقه‌بندی این نیازها و ارائه راه‌حلی برای ارضاشدن هر طبقه از نیاز، دارند. از جمله شناخته‌شده‌ترین نظریه‌پردازان در این زمینه مازلو، گریوز، آلدرفر، مک‌کله‌لند و هرزبرگ می‌باشند (رضائیان، ۱۳۹۰). شرمهورن نیز نظریات محتوایی را نظریاتی می‌داند که بر نیازهای فردی، یعنی کمبودهای فیزیکی یا روانی‌ای که ما احساس می‌کنیم، تمرکز می‌کنند تا یا آنها را کم کنند و یا به‌طور کامل این نیازها را

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۵۷

حذف نمایند؛ پس این نظریه‌ها تلاش می‌کنند تا رفتارهایی را که انسان در محل کار بروز می‌دهد، به‌عنوان جست‌وجوی راهی برای ارضای نیازهای مهم یا واکنشی به سرکوب نیازها تعبیر کنند؛ لذا انگیزش نتیجه تلاش‌های ما برای ارضای نیازهایمان می‌باشد. این نظریه‌ها مفروض می‌دارند که اگر ما نیازهای افراد را بفهمیم، ایجاد محیطی که پاسخ مثبت به این نیازها بدهد، امکان‌پذیر خواهد بود (Schermmerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2014).

غیر از انتقادات تخصصی برای هر یک از نظریات محتوایی، به نظریات مطرح‌شده دو انتقاد کلی دیگر نیز وارد می‌شود: اول اینکه ابعاد معنوی انسان را نادیده گرفته و با دیدگاه مادی‌گرایانه به تشریح انگیزش انسان پرداخته‌اند. ایراد دیگر اینکه تأکید بیش از حد این نظریات بر مقوله نیاز به‌عنوان تنها سائق رفتار انسان است که در این مقاله سعی شده تا با به‌کارگیری مبنای انسان دوساحتی (مادی و معنوی) و توجه به گرایش‌های انسانی به‌جای نیاز، رویکردی نوین ذیل نظریات محتوایی انگیزش پایه‌گذاری گردد.

#### ۲-۴. نیاز، گرایش و الفاظ مرتبط

نیاز عبارت است از کمبودهای زیستی یا روانی که ما فشاری را روی خودمان برای کاهش یا حذف این کمبودها احساس می‌کنیم (Schermmerhorn, Hunt, Osborn & Uhl-Bien, 2014). مازلو نیز در تعریفی مشابه معتقد است که نیاز احساس کمبود روان‌شناختی یا زیستی است که انسان را در راستای هدفی به فعالیت وامی‌دارد (Maslow, 1963, p. 370-396).

در نگاهی کلی‌تر، می‌توان میان نیاز (need)، خواسته (want)، تقاضا (demand)، انگیزه (motivation) و میل یا گرایش (desire) تفکیک قائل شد: نیاز یک امر عینی خارجی است، مانند آب و غذا و لباس؛ اما تقاضا معمولاً ناظر به کالا یا خدماتی خاص و جزئی به کار می‌رود که برای فرد مطلوبیت دارد؛ خواسته یا خواسته حاکی از آن است که در شرایط خاص، فردی توان تأمین نیاز خود را ندارد؛ انگیزش، دلیل انجام کاری است؛ گرایش نیز میل یا احساس درونی فرد برای رسیدن به چیزی یا انجام کاری است. با تعمیم معنای نیاز به نیازهای واقعی و کاذب، فردی و اجتماعی، مادی و معنوی، دنیوی و اخروی و... می‌توان نیاز را متعلق گرایش دانست؛ یعنی گرایش احساسی درونی است برای رفع یک نیاز.

### ۳. پیشینه پژوهش

مقیم (۱۳۹۴) الگوی انگیزشی مناسب سازمان آخرت‌گرا را ارائه می‌کند. وی در این الگوی سلسله‌مراتبی، چهار سطح نیاز برای انسان متصور می‌شود که این سطوح عبارت‌اند از: نیازهای طبیعی مثل نیاز بقا، نیاز خوراک، نیاز پوشاک و...؛ نیازهای مدنی مثل نیاز تمدن و سازمان‌یافتگی، نیاز تعاون و همکاری، نیاز محبت و قدرشناسی و...؛ نیازهای عقلانی مثل نیاز فضایل اخلاقی، کرامت انسانی، حکمت و...؛ و در نهایت نیازهای الهی مثل نیاز بهشتی‌شدن، کمال‌جویی، قرب الهی و... نیازهای اولی، نیازهای مادی است که انگیزه دنیوی دارد و نیازهای بالاتر، نیازهای معنوی هستند که انگیزه اخروی را دنبال می‌کنند (ص. ۳۱۳).

امیرحمزه مهرابی (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان «انگیزش در اسلام؛ مدل حلقه‌های متداخل»، به معرفی نظریه انگیزش در اسلام تحت عنوان «حلقه‌های متداخل» پرداخته است. این مدل برگرفته از حدیثی از امیرالمؤمنین علیه السلام می‌باشد که در آن، انسان‌ها در نوع عمل و عبادت به سه دسته «تجار»، «بندگان» و «آزادگان» تقسیم شده‌اند. با ترکیب این سه گروه، هفت نوع شخصیت بازشناسی شدند که متأثر از عوامل محیطی و درونی و در زمان‌های گوناگون، تغییر حالت می‌دهند. انعطاف‌پذیری حلقه‌های متداخل به‌جای سلسله‌مراتب، تأکید بر نیت انسان‌ها، پذیرش پیچیدگی انسان و برخورداری از رفتاری آشوبناک، جامعیت و شمولیت، از جمله ویژگی‌های این مدل می‌باشد. بهاتی و دیگران (۲۰۱۶) در مقاله خود، «انگیزش کارکنان از دیدگاه اسلامی»<sup>۸</sup> با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با سیزده نفر از متخصصان و محققان باتجربه، بیان می‌دارند: عواملی که از دید محققان اسلامی برای تبیین انگیزش بیشتر مورد توجه قرار گرفته است، سه عامل روحانی، پاداش و تنبیه و عدالت است (Bhatti, Uzma, Arif & Mohamed, 2016).

بردبارخان و دیگران (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان «توسعه منابع انسانی، انگیزش و اسلام»<sup>۹</sup> سعی کردند تا نقش دین اسلام را در تأمین نیاز معنوی بررسی کنند و همچنین دروسی که از سنت‌های اسلامی در زمینه انگیزش در توسعه منابع انسانی است، احصا کنند و در نهایت به بازبینی بخشی از تئوری انتظار در انگیزش بپردازند و آن را با استفاده از مباحث اسلامی اصلاح گردانند.

سیدمحمد آثر و دیگران (۲۰۱۱) در مقاله خود، ضمن اینکه نظریه‌های انگیزش غربی را

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۵۹

جزئی از کل می‌دانند و نظریه انگیزش اسلامی را «انگیزش کلی» می‌نامند، از طریق مصاحبه و مطالعه کتابخانه‌ای به مدلی دارای دو ساحت دست یافتند که ساحت اول، ساحت انگیزش مادی به وسیله پاداش، ارزش‌ها، پول، به رسمیت شناختن و جایزه است و ساحت دوم ساحت روحانی است که معتقد است ذیل اعتقاد به توحید، اعمالی رخ می‌دهند که یا این اعمال خیر هستند که موجب رحمت الهی می‌شوند و سعادت بی‌پایان در پی دارد و یا شر هستند که غضب پروردگار را به همراه خواهند داشت و منجر به شقاوت ابدی می‌شوند.

عباس جی. علی (۲۰۰۹) در مقاله‌ای تحت عنوان «سطوح هستی و انگیزش در اسلام»<sup>10</sup> پژوهشی انجام داده است و با الهام از تاریخ اسلامی، به ویژه قرن هفتم و هشتم، نشان داده که دین می‌تواند چهارچوب بالقوه‌ای در زمینه رابطه ایمان و کار ارائه کند. وی در نتیجه تحقیق خود اظهار کرد که مشخصات اسلامی وجود انسان، مفروضات حاکم بر مدیریت را در حوزه انسانی به چالش می‌کشد. او مشخصات اسلامی وجود انسانی را به سه نفس مسوله، لواحه و اماره تقسیم می‌کند و بر این اساس به ارائه راهکارهای انگیزشی می‌پردازد.

در جدول ذیل، پدیدآور، خلاصه هر نظریه و رویکرد هر کدام مورد مقایسه قرار گرفته است:

جدول ۲. خلاصه نظریه‌ها و رویکردهای موجود در انگیزش اسلامی در مدیریت.

پدیدآور و سال نشر	خلاصه نظریه	رویکرد
مقیم (۱۳۹۴)	ارائه الگوی نیازهای چهارسطحی در سازمان آخرت‌گرا شامل نیازهای الهی، عقلانی، مدنی، طبیعی	سلسله‌مراتبی
مهرابی (۱۳۸۷)	شناخت هفت گروه انعطاف‌پذیر شخصیتی از ترکیب سه دسته «تجار»، «بندگان» و «آزادگان»، با تاکید بر نیت انسان‌ها، پذیرش پیچیدگی انسان و برخورداری از رفتاری آشنوناک، جامعیت و شاملیت	حلقه‌های متداخل
بردبارخان و دیگران (۲۰۱۲)	اعتقاد به امکان نقش‌آفرینی دین در تأمین برخی از نیازها و اصلاح نظریه انتظار	اصلاحی



پدیدآور و سال نشر	خلاصه نظریه	رویکرد
آثر و دیگران (۲۰۱۱)	اعتقاد به دو ساحت مادی و معنوی در انگیزش که ساحت مادی با پاداش مادی و ساحت معنوی با اعتقاد به توحید و آخرت تحریک می‌شود.	حلقه‌های متداخل دو ساحتی
علی (۲۰۰۹)	تقسیم وجود انسان به سه نفس مسوله، لوامه، اماره و بر این اساس، پرداختن به ارائه راهکارهای انگیزشی.	ویژگی‌های شخصیتی

#### ۴. نوع و روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق یک تحقیق غیرآزمایشی توصیفی پیمایشی تداومی به حساب می‌آید که به لحاظ هدف، اکتشافی و به لحاظ ماهیت کیفی است؛ ضمناً به لحاظ زمان گذشته‌نگر می‌باشد. در این پژوهش گردآوری اطلاعات به صورت کتابخانه‌ای و با مراجعه به آثار شهید مطهری رحمته‌الله صورت پذیرفته است. در مقام اثبات ابزار تحلیل اطلاعات، تحلیل مضمون و همچنین در مقام تأیید الگوی استخراج‌شده، برای جمع‌آوری اطلاعات پرسش‌نامه‌ای از سطوح و شاخص‌های الگوی ارائه‌شده تهیه گردید و در اختیار نمونه‌شانزده نفری از متخصصان و خبرگان اندیشه شهید مطهری رحمته‌الله قرار گرفت و برای تحلیل داده‌های آن از آزمون علامت تک‌نمونه در آمار ناپارامتریک استفاده گردیده است.

#### ۴-۱. تحلیل مضمون

به دلیل شناخته‌بودن روش، از توضیح درمورد آن خودداری شده است و صرفاً به مراحل اجرایی آن اشاره خواهد شد:

#### الف - کدگذاری اولیه داده

برای انجام مراحل کدگذاری و تحلیل مضمون، از نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۱۰ استفاده شده است. در کدگذاری داده‌ها تلاش شده تا با دقت تمام، متون مربوطه مطالعه و کدگذاری شود. نکته مهم در این مسیر، توجه و رعایت هم‌زمان تلخیص مطالب و عدم حذف نابجای آن‌ها بود. در واقع استخراج و نام‌گذاری کدها به نحوی بود که هم به خوبی بیانگر محتوای کدها باشد و اجمال آن سبب از دست رفتن اطلاعات موجود در متن نگردد و هم آن قدر کدها پراکنده تعریف نشود که خاصیت طبقه‌بندی و تلخیص کدگذاری

فراموش شود.

### **ب. شناسایی و جست‌وجوی مضامین**

هدف اصلی در این مرحله، شناسایی مضامین پایه بود تا بتوان در گام‌های بعدی به طبقه‌بندی آن‌ها پرداخت. در این گام، شناسایی مضامین بر اساس جست‌وجوی پاسخ به سؤال تحقیق صورت گرفت. به این منظور با بهره‌گیری از نرم‌افزار، ابتدا فهرستی از کدها و درختواره آن‌ها تدوین شده و کدهای همسان ذیل یکدیگر تلفیق و سازمان‌دهی شدند. پس از مطالعه کدها، مجموعه یک یا چند کد که بیانگر یکی از مصادیق با زیرمجموعه یکی از کدهای پایه بود، در کنار هم چیده و خوشه‌ای از کدها را که بیانگر یک مضمون بود، شکل می‌داد. سؤال‌های پژوهش مبنایی برای فهم مضامین بود.

### **ج. مرتب‌نمودن، طبقه‌بندی و تشکیل شبکه مضامین**

پس از اینکه شبکه مضامین تدوین گردید، پژوهشگران سعی کردند تا مدتی از فضای داده‌ها و این طبقه‌بندی‌ها دور شده و خوگرفتن ذهن با داده‌ها را تعدیل و کم نمایند. پس از آن دوباره به سراغ داده‌ها رفته، اما این بار مسیری معکوس را طی نمودند؛ به این نحو که با نگاهی نقادانه در هر مضمون این سؤال را مطرح نمودند که آیا این کدها و مضامین واقعاً به مضمون اشعار دارند یا خیر. آیا می‌توان در شبکه مضامین تغییراتی ایجاد نمود یا خیر؟ اما به هر ترتیب نیاز بود تا نگاه و رویکردی جدید به داده‌ها و طبقه‌بندی‌ها صورت پذیرد. از این‌رو یافته‌های حاصل، مجدداً مورد بازنگری قرار گرفت.

### **د. تحلیل و تدوین نهایی**

در نهایت پس از شناسایی مضامین و تدوین شبکه مضامین، مرحله نگارش و تدوین یافته‌ها در قالب گزارش پژوهش بود. در این گام هر کدام از مضامین مجدداً مورد تدقیق قرار گرفت و همچنین سعی شد تا در توضیح آن مضامین، به قسمت‌هایی از متن مصاحبه‌های مورد تحلیل، به‌عنوان شواهد بحث اشاره گردد. بر این اساس، کدهای به‌دست‌آمده در این مرحله، در شش محور اصلی، یعنی گرایش‌های نباتی، حیوانی، بشری، انسانی، ایمانی و الهی تقسیم‌بندی شد. در جدول زیر، محورهای کدهای استخراج‌شده و تعداد کدهای مستخرجه در هر محور را نمایش می‌دهیم.

۶۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

**جدول ۲. مضامین پایه و اصلی و تعداد آن‌ها.**

تعداد مضامین اصلی	مضامین اصلی	تعداد مضامین پایه	مضامین پایه
۹	گرایش نباتی	۷	میل به غذا
		۲	میل به تولیدمثل
۱۷	گرایش حیوانی	۳	میل به غضب
		۲	نگاه فردی و شخصی
		۷	میل به شهوت
		۲	محدود به منطقه خود
		۲	حالت‌نگری بدون آینده‌نگری
		۱	دید مادی‌نگری
		۲	خودخواهی و خودمحوری
۱۰	گرایش بشری	۴	قدرت‌طلبی
		۳	ثروت‌اندوزی
		۱	شهرت‌طلبی
		۷	گرایش به حقیقت‌طلبی
۲۰	گرایش انسانی	۲	میل به زیبایی و جمال
		۵	میل به حفظ اخلاق
		۳	میل به پرستش
		۲	میل به عشق‌ورزی
		۱	میل به خلاقیت و ابداع
		۲	نجات از جهنم
۳	گرایش ایمانی	۱	میل به بهشت
		۳	میل به عبادت و تقرب الهی
۷	گرایش الهی	۴	میل به کمال نامتناهی

**۲-۴. تأیید الگو**

در گام قبل، با روش تحلیل مضمون، الگوی انگیزش اسلامی از منظر شهید مطهری رحمته‌الله استخراج گردید؛ در این گام اجزای مختلف الگو و کلیت آن، جهت تأیید یا رد، در اختیار

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۶۳

شانزده نفر از متخصصان حوزه اندیشه‌های شهید مطهری رحمته‌الله قرار گرفت. از آنجا که مقیاس‌ها کیفی (رتبه‌ای) بوده‌اند، طبق تعریف (رجوع شود به آذر و مومنی، ۱۳۸۸، ص. ۲۹۹)، از آمار ناپارامتریک استفاده شد. همچنین، برای به‌دست‌آوردن اجماع نظر خبرگان به دلیل اینکه نمونه از جامعه متقارن پیوسته انتخاب شده، از معادل میانگین در آزمون ناپارامتری، یعنی آزمون علامت یک نمونه، استفاده شد که خلاصه پیاده‌سازی روش، گزاره‌ها و تأیید هر کدام در جدول ذیل ذکر شده است:

**جدول ۳. تحلیل آماری داده‌های مربوط به الگوی انگیزش اسلامی از منظر شهید مطهری رحمته‌الله، آزمون علامت.**

آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	
تصمیم‌گیری	مقدار بحرانی Z. $\alpha = 0.05$	آماره آزمون $Z = \frac{x - np.}{\sqrt{np. q.}}$ , $p. = \frac{1}{6}$	فرض‌ها		
سطوح اصلی الگوی انگیزش ...					
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 11$ $n = 15$ $Z = 1.81$	$H: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح نباتی» می‌باشد.	۱
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 12$ $n = 13$ $Z = 3.05$	$H: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح حیوانی» می‌باشد.	۲
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 11$ $n = 12$ $Z = 2.94$	$H: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح بشری» می‌باشد.	۳
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 15$ $n = 15$ $Z = 3.87$	$H: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح انسانی» می‌باشد.	۴

آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	
تصمیم‌گیری	مقدار بحرانی $Z_{\alpha}$ $\alpha = 0.05$	آماره آزمون $Z = \frac{x - np}{\sqrt{np \cdot q}}, p = \frac{1}{3}$	فرض‌ها		
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 14$ $n = 16$ $Z = 3$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح ایمانی» می‌باشد.	۵
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 14$ $n = 16$ $Z = 3$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	سطوح اصلی الگوی انگیزش شامل «سطح الهی» می‌باشد.	۶
شاخص‌های اصلی هر سطح...					
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 13$ $n = 14$ $Z = 3.2$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«میل به غذا» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح نباتی	۷
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 13$ $n = 15$ $Z = 2.84$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«میل به تولیدمثل» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح نباتی	۸
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 10$ $n = 13$ $Z = 1.94$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«مادی‌نگری» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح حیوانی	۹
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$10x =$ $n = 12$ $Z = 2.31$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«نگاه فردی و شخصی داشتن» به‌عنوان یکی از	۱۰

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۶۵

آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	
تصمیم‌گیری	مقدار بحرانی $Z_{\alpha}$ $\alpha = 0.05$	آماره آزمون $Z = \frac{x - np_0}{\sqrt{np_0 q_0}}, p_0 = \frac{1}{3}$	فرض‌ها		
				شاخص‌های اصلی سطح حیوانی	
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 10$ $n = 13$ $Z = 1.94$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«محدود بودن به منطقه خود» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح حیوانی	۱۱
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 11$ $n = 13$ $Z = 2.5$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«حالت‌نگری بدون آینده‌نگری» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح حیوانی	۱۲
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 14$ $n = 14$ $Z = 3.74$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«گرایش به شهوت و غضب» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح حیوانی	۱۳
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 11$ $n = 12$ $Z = 2.94$	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	«ثروت‌اندوزی» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح بشری	۱۴

آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	
تصمیم‌گیری	مقدار بحرانی $Z_{\alpha}$ $\alpha = 0.05$	آماره آزمون $Z = \frac{x - np_0}{\sqrt{np_0 q_0}}, p_0 = \frac{1}{3}$	فرض‌ها		
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 10$ $n = 13$ $Z = 1.94$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به خودخواهی و خودمحوری» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح بشری	۱۵
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 12$ $n = 14$ $Z = 2.67$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«قدرت‌طلبی» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح بشری	۱۶
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 11$ $n = 12$ $Z = 2.94$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«شهرت‌طلبی» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح بشری	۱۷
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 15$ $n = 15$ $Z = 3.87$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به حقیقت» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح انسانی	۱۸
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 13$ $n = 14$ $Z = 3.2$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به حفظ اخلاق» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح	۱۹

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۶۷

آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	
تصمیم‌گیری	مقدار بحرانی $Z_{\alpha}$ $\alpha = 0.05$	آماره آزمون $Z = \frac{x - np}{\sqrt{np \cdot q}}, p = \frac{1}{3}$	فرض‌ها		
				انسانی	
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 15$ $n = 15$ $Z = 3.87$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به جمال و زیبایی» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح انسانی	۲۰
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 13$ $n = 14$ $Z = 3.2$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به خلاقیت و ابداع» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح انسانی	۲۱
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 14$ $n = 14$ $Z = 3.74$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به عشق و پرستش» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح انسانی	۲۲
تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.	۱.۶۴۵	$x = 12$ $n = 15$ $Z = 2.33$	$H_0: \mu \leq 3$ $\mu: H_1$ $3 >$	«گرایش به برخی از کمالات به‌نحو مطلق، مثل نجات از جهنم و نیل به بهشت»، به‌عنوان یکی از	۲۳



آزمون علامت				گزاره‌های مورد آزمون	فرض‌ها	آماره آزمون $Z = \frac{x - np.}{\sqrt{np. q.}}, p. = \frac{1}{3}$	مقدار بحرانی Z. $\alpha = 0.05$	تصمیم‌گیری
۲۴	گرایش مطلق به کمالات مطلق	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	$x = 10$ $n = 12$ $Z = 2.31$	۱.۶۴۵	تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.			
۲۵	«گرایش به طلب و تقرب لایتناهی» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح الهی	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	$x = 14$ $n = 15$ $Z = 3.36$	۱.۶۴۵	تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.			
۲۶	«گرایش به عبادت» به‌عنوان یکی از شاخص‌های اصلی سطح الهی	$H_0: \mu \leq 3$ $H_1: \mu > 3$	$x = 11$ $n = 15$ $Z = 1.81$	۱.۶۴۵	تایید $H_1$ : گزاره مورد تأیید خبرگان است.			

با توجه به جدول فوق، الگوی استخراج‌شده به‌طور کلی به تأیید خبرگان رسید است.

### ۵. یافته‌های پژوهش

#### ۵-۱. نظام انگیزش انسان از نظر اسلام

در زمینه نظام انگیزش، مطالعات زیادی از منظر اسلامی انجام شده است که مجال پرداختن به آن‌ها در پژوهش حاضر نیست. در این تحقیقات تلاش شده با محوریت آیات و روایات، مدلی درباره مبانی و یا نظام انگیزش از نظر اسلام ارائه شود (ازجمله، نک: Ather, Aktaruzzaman Khan؛ Kamarulzaman, 2012؛ Alias, 2005؛ Alawneh, 1988)

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۶۹

(Hoque, 2011 & بخش، ۱۳۸۹؛ خالقی، ۱۳۹۲).

در این پژوهش، از طرفی جهت جلوگیری از سطحی‌نگری و از طرف دیگر جهت استفاده از اندیشه ناب موحدانه و برای اتکا به مبانی متقن و مستحکم اسلام‌شناسی، از اندیشه و آثار شهید مطهری رحمته‌الله استفاده خواهد شد؛ از جمله شاخص پیشنهادی استاد مطهری رحمته‌الله درباره بازشناسی اندیشه‌های موحدانه و مشرکانه شرح داده می‌شود. اما در اینجا مناسب است اشاره مختصری به اهمیت و جایگاه نظریه انسان‌شناختی استاد مطهری شود که از طریق تفکیک خوددانی و خودعالی و همچنین با تعبیر مشهورتر نظریه فطرت شناخته می‌شود.

توجه شهید مطهری به نظریه فطرت در اولین آثار علمی ایشان قابل مشاهده است؛ چنان که در جلد دوم کتاب *اصول فلسفه و روش رئالیسم*<sup>۱۱</sup> به‌طور شاخص و برجسته به نظریه فطرت و از جمله ادراکات فطری پرداخته شده است.

همچنین در کتاب *فلسفه تاریخ*<sup>۱۲</sup> مطهری طی اشاره به موضوع تفکیک خودعالی و خوددانی در شخصیت انسان، تصریح می‌کند «از بیست سال پیش این مسئله فکر من را به خود جلب کرده بود» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۱۵، ص. ۳۶۷).

این توجه به نظریه فطرت ادامه پیدا کرده و به تدریج بیشتر می‌شود؛ به طوری که در اواخر عمر شریف و در دوران پختگی و غنای فکری ایشان، تأکید بر نظریه فطرت به حدی می‌رسد که می‌گویند: «فطرت ام‌المسائل معارف اسلامی است» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲، ص. ۶۳ و ۴۸۰).

از آنجا که یکی از ادعاهای این پژوهش تأثیر نظریه فطرت در انگیزش انسان است، باید به‌عنوان شاهد مثال اشاره گردد که ام‌المسائل معارف اسلامی بودن فطرت و اینکه «نظریه فطرت شاخه‌های زیادی در جاهای مختلف پیدا می‌کند» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۵۲)، در بیان خود استاد مطهری هم از حد شعار و کلی‌گویی فراتر رفته و در آثار ایشان، نمونه‌های مهمی از تأثیر این نظریه در عرصه‌های مختلف وجود دارد که در قالب جدول ذیل، به برخی از آن‌ها اشاره می‌گردد:

**جدول ۴. نمونه‌هایی از عرصه‌های تأثیر نظریه فطرت در علوم اجتماعی.**

عرصه و شاخه تأثیرپذیرفته از نظریه انسان‌شناسی فطرت	منبع در آثار شهید مطهری □
عرصه تربیت و انواع آن	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۵۴
اعتقاد به اصلاح‌پذیری و امکان بازگشت از انحراف انسان، ولو پلیدترین افراد	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۲، ص. ۲۳۹؛ ج ۲، ص. ۴۴۱
ملاکی در ارزیابی ادیان مختلف از نظر سازگاری آموزه‌ها با گرایش‌های طبیعی بشر	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۰۱-۴۰۲؛ ج ۱، ص. ۵۶۲
تقدم روان‌شناسی انسان بر جامعه‌شناسی انسان	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۲، ص. ۱۰۷-۱۰۸ و ۴۹۶
نه اصالت فرد به تنهایی و نه اعتباری بودن جامعه	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۲۱، ص. ۲۱۵؛ ج ۷، ص. ۲۶۴
تاریخ ساخته انسان است و نه انسان ساخته تاریخ	مجموعه آثار، ج ۱۳، ص. ۶۰۵-۶۰۶
اعتقاد به وجود فرهنگ و ایدئولوژی بیگانه	مجموعه آثار، ج ۲، ص. ۵۸ و ۶۱
پاسخ به این شبهه که آیا دین اسلام برای ملیت ایرانی بیگانه بوده است یا نه.	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۱۴، ص. ۶۸-۷۹
موضوع تکامل تاریخ	مجموعه آثار، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۵۴ و ۳۶۲؛ ج ۲۰، ص. ۵۳۷

**۵-۲. نظام گرایش‌های انسان از نظر اسلام**

مهم‌ترین موضع در شناخت گرایش‌های انسان که تأثیری سرنوشت‌ساز در جداکردن دیدگاه اسلامی و الهی از مکاتب مادی دارد، تفکیک گرایش‌های دانی و عالی است. برای فهم بهتر این تفکیک، در ادامه به بیان تعریف، ممیزات و دلیل وجود چنین تفکیکی می‌پردازیم.

این دو دسته گرایش را فعلاً چنین تعریف می‌کنیم که منظور از گرایش‌های دانی، امیال مشترک میان انسان و حیوان و منظور از گرایش‌های عالی، تمایلات خاص انسان است. انسان دو مقام یا دو درجه دارد: ۱. درجه دانی: درجه حیوانی؛ ۲. درجه عالی: درجه انسانی (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۳، ص. ۴۵۴). البته در ادامه ملاحظات بیشتری برای بازشناسی این دو دسته گرایش ارائه خواهیم کرد.

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۲۱

استاد مطهری ممیزات زیادی برای گرایش‌های عالی برمی‌شمرد که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از ممیزه سلبی عدم خودمحوری و ممیزه ایجابی قداست.

گرایش‌های حیوان و گرایش‌های دانی انسان، خودمحوری محض است، مثل گرایش به خواب و خوراک و امثال این‌ها؛ و اگر برخی گرایش‌های حیوانی «غیرمحوری» است، در حدود بقای نوع است، یعنی در حدود توالد و تناسل، آن هم در حدود غریزه است. ولی انسان گرایش‌هایی دارد که آن گرایش‌ها با خودمحوری قابل توجیه نیست (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۹۱-۴۹۰). ممیزه دوم که می‌توان آن را ناشی از ممیزه اول دانست، این است که انسان در وجدان خود برای این گرایش‌ها یک نوع قداست قائل است؛ یعنی برای این‌ها یک برتری و سطح عالی قائل است که هر انسانی به هر میزانی که از این گرایش‌ها [بیشتر] برخوردار باشد، او را انسان متعالی‌تر تلقی می‌کند (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۹۰).

در میان ادله نقلی، عقلی و شهودی فراوانی که استاد مطهری برای وجود گرایش‌های عالی و یا خود عالی بیان می‌کند، می‌توان مهم‌ترین دلیل را نوعی درون‌نگری و به تعبیر خود ایشان «روان‌شناسی» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۳، ص. ۴۵۰) دانست. خلاصه استدلال ایشان در این زمینه چنین است که از یک سو انسان به اموری مانند خوراک، پوشاک، مسکن، زن، فرزند، پول و دیگر مادیات احتیاج و گرایش دارد؛ از سوی دیگر شرایطی پیش می‌آید که فرد باید میان این گرایش‌ها، با گرایش‌ها و ارزش‌هایی مانند شرافت و عزت و سیادت یکی را انتخاب کند و به تعبیر ایشان در یک دوراهی قرار می‌گیرد. نکته مهم استدلال این است که اگر شخص از ارزش‌های عالی صرف‌نظر کند و تن به ذلت دهد و گرایش‌های دانی را مقدم بدارد، در عمق وجدان خود احساس سرشکستگی می‌کند (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۳، ص. ۴۴۹) و اگر گرایش‌های عالی را مقدم بدارد، احساس نوعی پیروزی به او دست می‌دهد. از منظر دیگر، اگر انسان با درون‌نگری حقیقت وجودی خود را کشف کند، احساس می‌کند که پستی و دنائت و دروغ و نفاق و فحشا با این جوهر عالی سازگار نیست (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۲، ص. ۶۷۱). نتیجه استدلال مذکور این است که اولاً انسان یک موجود مرکب است از یک من انسانی و یک من حیوانی است و ثانیاً من حقیقی، آن من انسانی است (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۳، ص. ۴۵۵).

## ۵-۲-۱. طبقه‌بندی انواع گرایش‌های انسان

پس از بیان ممیزات و دلیل تفکیک دو نوع اصلی از گرایش‌های انسان، به بررسی

۷۲ اندیشه مدیریت راهبردی، سال سیزدهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۸، پیاپی ۲۵

طبقه‌بندی انواع این گرایش‌ها می‌پردازیم، با این تذکر که در این طبقه‌بندی بعضاً از اسامی و عناوینی استفاده می‌کنیم که از سوی استاد مطهری بیان نشده، اما از جهت تعیین مراد و حتی وضع اصطلاح، این عناوین می‌توانند موجب مرزبندی روشنی بین انواع گرایش‌های انسانی شوند.

انواع و سطوح گرایش‌های دانی که ممیزه مشترک تمام آن‌ها نوعی خودخواهی و خودمحوری است، عبارت است از:

- **گرایش‌های گیاهی:** قدما قوای نفس نباتی را نامیه، غذایی و مولده می‌دانستند (ابن‌سینا، ۱۳۳۱، ص. ۱۱). مصداق بارز این قوا به‌عنوان گرایش که در انسان هم ظهور و بروز دارد، میل به غذا و تولیدمثل است.

- **گرایش‌های حیوانی:** در سطح حیات حیوانی دو گرایش قبل، یعنی میل به غذا و تولیدمثل، همراه با شهوت و غضب تقویت می‌شود. سطح خواسته‌ها و مطلوب‌های حیوان... از حدود خوردن و آشامیدن و خوابیدن و بازی کردن و خانه و لانه گرفتن و استفاده از جنس مخالف بالاتر نمی‌رود (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲، ص. ۲۳).

- **گرایش‌های بشری:** در این سطح شاهد گرایش‌های مخصوص افراد بشر هستیم؛ اما ممیزه گرایش‌های دانی، یعنی خودخواهی و خودمحوری در این گرایش‌ها هم هست، مانند گرایش به ثروت‌اندوزی، شهرت طلبی و قدرت‌طلبی. «برتری‌طلبی، تفوق‌خواهی و قدرت‌طلبی نیز در انسان یک عطش روحی است» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۵۴).

انواع و سطوح بعدی انسان به گرایش‌های عالی او مرتبط می‌شود. این گرایش‌ها فاقد ممیزه گرایش‌های دانی است؛ یعنی خودمحور نیست و از سوی دیگر با نوعی قداست و ارزش متعالی همراه است.

- **گرایش‌های انسانی:** این سطح از گرایش‌ها همان است که استاد مطهری با عنوان گرایش‌های مقدس فطری از آن‌ها یاد می‌کند (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۸۷) که از میان آن‌ها به‌ویژه باید از گرایش اخلاقی و حقیقت‌طلبی (گرایش به کشف واقعیت‌ها) یاد کرد. مقدس بودن حقیقت‌طلبی به این است که «اگر امر دائر بشود میان اینکه من یک دانا باشم، ولی بدبخت و در فقر و مسکنت و بدبختی زندگی کنم، و اینکه ابله باشم ولی خوش حال، یعنی همه چیز برایم فراهم باشد، من آن را بر این ترجیح می‌دهم (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۴۹۵).

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۷۳

**- گرایش‌های ایمانی:** گرایش به برخی کمالات به‌نحو مطلق (نجات از جهنم و نیل به بهشت). این عنوان برگرفته از خود قرآن است که با سؤال از مخاطب، وجود چنین گرایشی را مفروض می‌گیرد و می‌فرماید: «یا ایها الذین آمنوا هل أدلکم علی تجارة تُنجیکم من عذاب الیم تؤمنون بالله ورسوله...» (صف، ۱۰ و ۱۱). به نظر استاد مطهری، انسان همواره در حال تجارت و مبادله است: «انسان دائماً در حال مبادله است و نمی‌تواند در حال مبادله نباشد؛ یا مبادله‌ای که نتیجه‌اش به تعبیر قرآن خسران زیاد و عذاب الیم است و یا مبادله‌ای که نتیجه‌اش سعادت ابدی است» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۶، ص. ۲۵۷). ارزش گرایش‌های ایمانی این است که انسان رابطه مذکور و البته جاودانگی خود را درک کند و به شرط ایمان به خدا و رسول، طوری عمل کند که از عذاب ابدی نجات یابد و به سعادت ابدی نائل شود.

**- گرایش الهی:** گرایش به کمال مطلق به‌نحو مطلق (قرب الهی). «انسان یک فطرت بسیط دارد که فطرت‌های دیگر از آن منشعب شده است. این حقیقت بسیط در انسان همان میل او به کمال مطلق است که مظاهر مختلف پیدا کرده است. گرایش انسان به پرستش، طلب و تقرب به لایتناهی است. گرایش انسان به خیر و فضیلت، تخلق به صفات کمالیه حق است. گرایش به جمال و زیبایی مظهر گرایش به حُسن و جمال ذات حق است. گرایش انسان به خلاقیت و ابداع ناشی از کمال‌جویی اوست که انسان نمی‌خواهد در هیچ مرحله‌ای از تکامل باقی بماند. به هر مرحله‌ای از تکامل که برسد، بازهم خواهان تکامل است. عشق و پرستش نیز مظهر جست‌وجوی کمال مطلق و فانی شدن در ذات حق است (مطهری، ۱۳۹۴، ج ۱۱، ص. ۶۱).

#### جدول ۵. خلاصه‌ای از سطوح انگیزش، صفات مشخصه و شرح آن سطوح.

سطوح انگیزش	صفت مشخصه	شرح
سطح اول	گرایش‌های گیاهی	میل به غذا و تولیدمثل
سطح دوم	گرایش‌های حیوانی	میل به غذا و تولیدمثل همراه با شهوت و غضب
سطح سوم	گرایش‌های بشری	میل به غذا، تولیدمثل، شهوت و غضب به‌همراه میل به خودخواهی و خودمحوری
سطح چهارم	گرایش‌های انسانی	میل به گرایش اخلاقی و حقیقت‌طلبی
سطح پنجم	گرایش‌های ایمانی	گرایش به برخی کمالات به‌نحو مطلق (نجات از

سطوح انگیزش	صفت مشخصه	شرح
		جهنم و نیل به بهشت)
سطح ششم	گرایش‌های الهی	گرایش به کمال مطلق به نحو مطلق (قرب الهی).

### ۵-۲-۲. ملاحظات تکمیلی در شناخت نظام گرایش‌ها

- استاد مطهری نیازهای انسان را به اولیه و ثانویه تفکیک می‌کند که تقریباً با تفکیک گرایش‌ها به ثابت و متغیر قابل انطباق است. زیرا نیازهای اولیه را نیازهایی می‌داند که از عمق ساختمان جسمی و روحی انسان و از طبیعت زندگی اجتماعی انسان سرچشمه می‌گیرد که تا انسان انسان است، آن نوع نیازها هست؛ اما نیازهای ثانویه نیازهایی اند که از نیازهای اولیه ناشی می‌شوند. نیاز به انواع آلات و وسایل زندگی که در هر عصر و زمانی فرق می‌کند از این نوع است. (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۳، ص. ۱۸۴-۱۸۳). از این رو باید توجه داشت که آنچه بیان شد، صرفاً درباره گرایش‌های ثابت انسان بود و نه گرایش‌های متغیر یا ثانوی.

- در جهان بینی توحیدی، تمام گرایش‌های انسان را از خداوند حکیم و برای هدف و غرض خاص می‌دانیم. «این قوا و غرایز به‌طور تصادفی در وجود انسان نیست و همین‌طور که هر عضوی در بدن انسان برای یک غایت و غرضی هست و حتی هر مویی یک غرضی بر آن مترتب است، هر قوه و هر استعدادی نیز برای غرضی است و غرضش را هم می‌شود تشخیص داد» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۱، ص. ۴۵۲).

- تقسیم گرایش‌ها به دانی و عالی، به‌معنای گرایش‌های سطح پایین و سطح بالاست و نه به‌معنای گرایش‌های بد و خوب. توضیح اینکه گرایش‌های نباتی و حیوانی، برای گیاهان و حیوانات کمال آن‌ها به‌شمار می‌آید و برای انسان نیز ابزار و پلکانی برای کمال است و اگر این گرایش‌ها وجود نداشته باشد، حیات دنیوی انسان مختل می‌گردد. این نکته درباره گرایش‌های بشری نیز صادق است. البته این نکته درست است که مدیریت نادرست گرایش‌های دانی می‌تواند به نتایج ناپسندی بینجامد.

- علاوه بر دو سطح گرایش‌های دانی و عالی، بین گرایش‌های سه‌گانه هر سطح نیز رابطه و ترتیب تکاملی وجود دارد؛ به این معنا که هر گرایش در رتبه بالاتر و کامل‌تری نسبت به رتبه قبل قرار داد. با توجه به همین نکته است که فرد انسانی به‌علت وجود استعدادهای عالی، نباید در حد استعدادها و گرایش‌های دانی متوقف شود. استاد مطهری

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۷۵

می‌گوید: «ظلم برای خودِ ظالم بد است، از آن جهت که با استعدادهای عالی او مزاحمت دارد؛ اگر ظالم غیر از قوه غضبیه، قوه‌ای مافوق آن نداشت، ظلم برای او بد نبود، بلکه ظلم برای او مفهوم نداشت.» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۱، ص. ۱۵۲).

چنان‌که ذکر شد، از راه شناختن غایات و اینکه هر قوه و استعداد و گرایش برای چه هدف و غرض ایجاد شده، می‌توان حد افراط و تفریط (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۱، ص. ۴۵۲) و همچنین درست و نادرست گرایش‌های انسان را به دست آورد. نتیجه مهم این اصل آن است که چه‌بسا یک گرایش دانی، با توجه به هدف آن، ارزش مثبت پیدا کند و یک گرایش عالی، با توجه به هدف آن، ارزش منفی بیابد؛ مانند کسی که به افعال اخلاقی و عبادی همچون هجرت و جهاد می‌پردازد، «شاید کشته نشدیم. اگر کشته نشدیم، قهرمان خواهیم بود. اگر قهرمان باشیم، پول‌ها به ما خواهند داد، جایزه‌ها خواهند داد، زنان بسیار زیبا به همسری ما درخواهند آمد. پس دنیا و آخرت هر دو را با یکدیگر داریم؛ هم رفته‌ایم در جهاد فی سبیل الله شرکت کرده‌ایم و هم دنیای اینچنین داریم.» (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۲۳، ص. ۵۸۳) و انگیزه‌هایی ناشی از گرایش‌های دانی وجود داشته باشد که در این صورت، آن افعال اخلاقی و عبادی نیز ارزش خود را از دست خواهد داد.

## ۶. جمع‌بندی

جهت جمع‌بندی نهایی، ابتدا با توجه به الگوی ارائه‌شده در این مقاله و الگوهای متعارف در حوزه انگیزش، در جدول ذیل به مقایسه مبانی موجود در این نظریات پرداخته شده است:

جدول ۶. تفاوت‌های مبانی نظریات متعارف با نظریه شش سطحی.

نظریات	نظریات متعارف	نظریه شش سطحی انگیزش
مبانی		
جهان‌بینی	مادی‌گرا	معناگرا
منشأ فکری	علم	علم و دین
مسئله غالب	فقدان رضایت شغلی	از خود بیگانگی عمومی
تعبیر عام برای توصیف سازمان	سازمان سرمایه‌داری	سازمان توحیدی
حدود انگیزش انسان	دنیوی	دنیوی و اخروی
منابع معرفت	تجربه	وحی + تجربه



می‌توان اصلی‌ترین پیشنهاد را بر اساس این نظریه شش‌سطحی، شخصی‌سازی نظام انگیزش در سازمان‌ها در نظر گرفت؛ بدین معنا که مدیر باید بتواند تشخیص دهد که هر فرد در چه سطحی از گرایش‌ها قرار گرفته است و راه‌حل مناسب برای انگیزش این فرد چیست؛ سپس با توجه به هریک از سطوح از راه‌حل‌های ذیل استفاده کند:

**جدول ۷. ملاحظات سازمانی الگوی شش‌سطحی در سه بعد کنترل، پاداش و ارتقا.**

سطوح	پیشنهاد برای پاداش	پیشنهاد برای کنترل	پیشنهاد برای ارتقا
سطح اول	تمرکز بر پاداش‌هایی که نیازهای زیستی را تأمین می‌کند (عموماً اقتصادی)، استفاده از توییح و مجازات	برقراری رابطه مستقیم بین عملکرد و پاداش مادی نظیر پول، حقوق عائله‌مندی و...	سطح تعاملات باید کاملاً بر اساس آئین‌نامه و در فضای رسمی صورت گیرد.
سطح دوم	ارائه پاداش‌های اقتصادی مبتنی بر موفقیت شخصی	شناساندن مرزهای دقیق بین عملکرد و رفتار قابل قبول	پیوندزدن ارتقا به برآورده کردن اهداف سازمانی، توسعه شغلی، غنی‌سازی شغلی
سطح سوم	محتوای پاداش اهمیت چندانی ندارد، بلکه اعلان عمومی آن اهمیت پیدا می‌کند.	اجازه مشارکت در تدوین استانداردها و اهداف و لوازیم رسیدن به استانداردهای سازمانی به افراد داده شود.	سیمت‌های بازرسی در هر سازمان یا مشاغل انسانی، مشاغل خوبی برای ارتقای این افراد است.
سطح چهارم	ارائه پاداش بر مبنای ارزیابی فرد از خود	منعطف و سهل‌گیرانه	مسیر شغلی به تشخیص خود فرد مشخص شود.
سطح پنجم	اعطای پاداش‌هایی که جنبه انسانی آن‌ها پررنگ‌تر است؛ پاداش‌هایی که فرد در قبال آن‌ها آخرت را به دست بیاورد، مثل اینکه تأثیر کار فرد بر	نیازی به کنترل این افراد به صورت بازرسی نیست؛ بلکه کنترل باید به صورت کاملاً اخلاقی و صیانتی صورت پذیرد.	ارتقای این افراد بیشتر باید در سمت‌هایی صورت پذیرد که جنبه خدمات‌رسانی و ارتباط مستقیم با ارباب‌رجوع دارد. همچنین مشاغل کنترلی، مشاغل مناسبی

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۷۷

سطوح	پیشنهاد برای پاداش	پیشنهاد برای کنترل	پیشنهاد برای ارتقا
	خیررسانی به سازمان و جامعه کاملاً پررنگ باشد.		برای این دسته است.
سطح ششم	فرد با پاداش مادی قانع نمی‌شود و فرصت محبت و خدمت به افراد می‌تواند به‌عنوان یک پاداش در نظر گرفته شود.	نیازی به کنترل هدایتی در کار دارند و سایر اقسام کنترل نیاز نیست.	ارتقا در مشاغلی که دارای خلاقیت است می‌تواند با روحیه این افراد سازگار باشد.

افرادی با گرایش سطح اول باید اولاً به کار ملزم شوند و در کنترل آن‌ها بین عملکرد و پاداش مادی نظیر پول ( Flynn, 2011, p. 13)، حقوق عائله‌مندی، فرزندداری و... رابطه مستقیم برقرار باشد. در سیستم پاداش، مدیر باید بر پاداش‌هایی که نیاز زیستی آن‌ها را تأمین می‌کند متمرکز شود و بر پاداش‌های اقتصادی و مجازات و توبیخ تأکید شود و در سیستم ارتقا باید مطابق با دستورالعمل شرکت عمل شود و این افراد تصور کنند که اگر اهداف سازمانی محقق شود، منفعت شخصی آن‌ها نیز تأمین می‌گردد (Ali, 2009, p. 61-62)؛ اما برای اداره افرادی با گرایش سطح دوم، باید از شناساندن مرزهای دقیق بین عملکرد و رفتار قابل قبول کمک گرفت. در زمینه پاداش بایستی از پاداش‌های اقتصادی مبتنی بر موفقیت شخصی و دستیابی به اهداف سازمانی استفاده کرد؛ چراکه در این مرحله، فرد به این امر توجه می‌کند که ممکن است بین منافع شخصی و کاری تناقض باشد. پس باید اهداف ارزشمند بیرونی تدارک دیده شود (Flynn, 2011, p. 13). اما در زمینه ارتقای این افراد در سازمان، بایستی تأکید شود که ارتقا و موفقیت شخصی زمانی ممکن است که اهداف سازمانی قابل مشاهده باشد (Ali, 2009, p. 61-62). علاوه بر موارد مذکور، مسائلی مثل توسعه شغلی و یا غنی‌سازی شغلی که حس سلطه را در آن‌ها زنده کند و یا ترفیع مقام، می‌تواند انگیزاننده آن‌ها باشد.

سطح سوم گرایش‌ها، علاوه بر موارد پیش گفته، با پول و مسائلی مثل حقوق و دستمزد و افزایش دستمزد برانگیخته خواهند شد. از این سطح به بعد، محرک‌های انگیزاننده بیشتر

در قالب موضوعات معنوی بروز و ظهور می‌کند؛ در این سطح نه تنها کنترل دقیق لازم نیست، بلکه بایستی به افرادی در این سطح، اجازه مشارکت در تدوین استانداردها و اهداف و لوازم رسیدن به استانداردهای سازمانی داده شود. به لحاظ پاداش، بایستی علاوه بر پاداش‌های داخلی و خارجی، عملکرد خوب آن‌ها به صورت عمومی اعلام شود و از آن عملکرد استقبال گردد (Ali, 2009, p. 61-62). اگر فرد در جایگاهی قرار بگیرد که با تناقضات اخلاقی بیشتری تماس داشته باشد، مثل مشاغل بازرسی و...، یا در مشاغلی قرار بگیرد که بعد خدمت انسانی آن‌ها پررنگ‌تر باشد، می‌تواند بهتر از عهده انجام کار برآید.

بالاخره در سطح چهارم، نظام کنترلی به شدت منعطف و سهل‌گیرانه است، محاسبه پاداش به واسطه کنترل فردی بر کار، موجب رضایت شخصی از مأموریت محوله می‌شود. در این سطح، باید فرصت استفاده از مهارت‌های فرد مهیا باشد و فرد در سازمان احساس برابری کند (Flynn, 2011, p. 14). از آنجا که این دسته کاملاً به ارزش‌های انسانی پایبند هستند، باید به آن‌ها فرصت‌های موجود و بالقوه‌ای جهت ارتقا در سازمان با اختیار خودشان اعطا گردد (Ali, 2009, p. 61-62).

در سطح پنجم، افراد علاقه دارند که در قبال کاری که انجام می‌دهند جنبه آخرتی آن کاملاً هویدا باشد؛ لذا اگر کاملاً تأثیر کار آن‌ها در عرصه آخرتی مشخص باشد، به خوبی به ایفای نقش می‌پردازند. به لحاظ کنترلی هم صرفاً باید تلاش شود که کنترل صیانتی صورت پذیرد؛ به این معنا که فرد را از تخلفات مختلف محیط کار صیانت کند و در این مرحله، فرد خودش به دنبال تخلف نیست. برای ارتقای این افراد هم سیمت‌هایی که ارتباط مستقیم با ارباب رجوع دارند می‌تواند مشاغل مناسبی برای این افراد باشد؛ چراکه این افراد علاقه دارند تأثیر کار خود را در خیررسانی مشاهده کنند.

در سطح ششم، افراد به دنبال خدمت بیشتر به سازمان و جامعه هستند؛ لذا پاداش برای چنین افرادی باید طوری طراحی شود که اثر این محبت و خدمت‌رسانی کاملاً مشهود باشد. در مورد کنترل این افراد هم صرفاً باید آن‌ها را در محل کار هدایت کرد و نیازی به انواع دیگر کنترل‌های مراقبتی و... ندارند. این افراد به دنبال خلاقیت و دستیابی به کمال هستند؛ لذا کارراهه شغلی‌ای که برای آن‌ها خلاقیت به ارمغان آورد به شدت در این سطح کارایی دارد.

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۷۹

### کتابنامه

قرآن کریم.

ابن سینا، الشیخ الرئيس حسین بن عبدالله (۱۳۳۱). *رساله نفس*. با مقدمه و حواشی و تصحیح دکتر موسی عمید، تهران: انجمن آثار ملی.

امام خمینی (۱۳۷۸). *صحیفه امام*. (جلد شانزدهم). تهران: موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی □.

برومند، زهرا (۱۳۹۲). *رفتار سازمانی*. تهران: جنگل، جاودانه.

بخشی، علی اکبر (۱۳۸۹). مبانی انگیزش از دیدگاه اسلام، فصلنامه معرفت (۵۰).

ترک زاده، جعفر؛ زینعلی، فاطمه (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش: به سوی توسعه دانش بومی. *اسلام و مدیریت*، (۲)، ۳۰-۷.

خالقی، محسن (۱۳۹۲). *مقایسه انگیزش از دیدگاه قرآن و روان شناسی*. (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.

رضائیان، علی (۱۳۹۰). *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*. تهران: سمت.

رضائیان، علی (۱۳۹۵). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: سمت.

رضائیان، علی؛ گنجعلی، اسدالله (۱۳۹۰). *مدیریت عملکرد؛ چستی، چرایی و چگونگی*. تهران: دانشگاه امام صادق □.

آذر، عادل؛ مؤمنی، منصور (۱۳۸۸). *آمار و کاربرد آن در مدیریت*. تهران: سمت.

گنجعلی، اسدالله؛ ابراهیمی، کریم؛ و سرآبادانی تفرشی، حسین (۱۳۹۴). بررسی انتقادی مبانی انسان‌شناسی پارادایم‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس نظریه انسان‌شناسی پارادایم رشد. *اندیشه مدیریت راهبردی*، (۱)۹، ۱۷۴-۱۴۷.

مطهری، مرتضی (۱۳۹۳). *مجموعه آثار استاد مطهری* (ج ۱، ۲، ۳، ۱۵، ۲۱، ۲۳ و ۲۶). تهران: صدرا.

مطهری، مرتضی، (۱۳۹۴). *یادداشت‌ها* (ج ۱۱). تهران: صدرا.

مقیمی، سیدمحمد، (۱۳۹۴). *اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام*. تهران: راه‌دان.

مهرابی، امیرحمزه (۱۳۸۷). انگیزش در اسلام؛ مدل حلقه‌های متداخل. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، (۱۷)۶، ۶۲-۲۷.

- Ali, Abbas J. (2009). Levels of existence and motivation in Islam. *Journal of Management History*, 15 (1), 55-65.
- Alawneh, S., F. (1998). Human Motivation: an Islamic Perspective. *American Journal of Islamic Social Sciences*. ۱۵, 14-39
- Alias, A. & Samsudin, M., Z. (2005). *PSYCHOLOGY OF MOTIVATION FROM AN ISLAMIC PERSPECTIVE*. Paper presented at the 3rd International Seminar on Learning and Motivation (10-12 September 2005). organised by Faculty of Cognitive Sciences & Education Universiti Utara Malaysia at City Bayview Hotel. Langkawi, Kedah, Malaysia.  
[https://www.academia.edu/183171/Psychology\\_of\\_Motivation\\_from\\_an\\_Islamic\\_Perspectie](https://www.academia.edu/183171/Psychology_of_Motivation_from_an_Islamic_Perspectie).
- Ather, S., M., Aktaruzzaman Kh., M. Hoque, N. (2011). Motivation as conceptualised in traditional and Islamic management. *Humanomics*, 27(2).121-137.
- Bhatti O., K., Uzma S., A., Arif H. & Mohamed S. (2016). Employee motivation an Islamic perspective, *Humanomics*, 32(1), 33-47.
- Bassi, L., McMurrer, D. (2007). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 115-123.
- Barrick MR., Thurgood GR., Smith TA., et al. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1). 111-135.
- Burdbar Khan, M., uhammad, N., N., Sh. (2012). Human resource development, motivation and Islam. *Journal of Management Development*, 31(10), 1021-1034. <https://doi.org/10.1108/02621711211281807>.
- Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: Measuring the economic value of employee performance*. New York: AMACOM.
- Driver, M. (2016). Motivation and identity. A psychoanalytic perspective on the turn to identity in motivation research. In: *Human Relations*, 70(5), 617-637. DOI: 10.1177/0018726716669577.
- Flynn, S. (2011). Can you directly motivate employees? Exploding the myth, *Dev and Learning in Org. Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(1), 11-15. doi:10.1108/14777281111096771
- Gallus, J. & Frey, B., S. (2016). Awards as non-monetary incentives, *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 4(1), 81-91.
- Hatch, M. J. (2011). *Organizations, A very short introduction / Mary Jo Hatch*. Oxford: Oxford University Press (Very short introductions, 264).
- Kamarulzaman, W. (2012). Theories of Motivation from Western and Islamic Perspectives: A Theoretical Framework. *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2232841  
Universiti Tunku Abdul Rahman.
- Locke, E. A. & Latham G., P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Moore , B. N., Parker, R. (2000). *Critical Thinking*. Mayfield Pub Co.

جستاری تحلیلی درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی ... ۸۱

- Prince, N. R., Prince, J. B., Skousen, B. R., Kabst, R. (2016). Incentive pay configurations: Bundle options and country-level adoption. *Evidence-based HRM (Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship)*, 4(1), 49-66. doi:10.1108/EBHRM-02-2015-0004
- Robbins, S. P., Judge, R. A. (2013). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR*. Prentice Hall.
- Roethlisberger, F. J. (1941). *The hawthorne experiments*. Classics of organizational behaviour.
- Rudd, R. D. (2007). *Defining Critical Thinking*, 82(7), 46-49.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M. (2014). *Organizational Behavior*. Wiley.
- Steel, P. & Koenig, C.J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.
- Steers R. M., Mowday, R. T. & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29(3). 379-387.

## یادداشت

---

1. Ability
2. Opportunity
3. mega-theories
4. Move
5. equity theory
6. expectancy theory
7. goal-setting theory
8. Employee motivation an Islamic perspective
9. Human resource development, motivation and Islam
10. Levels of existence and motivation in Islam

۱۱. این کتاب در سال ۱۳۳۳ تألیف شده است.

۱۲. این مجموعه حاصل بیش از شصت جلسه درس در سال‌های ۱۳۵۶ و ۱۳۵۷ است (مطهری، ۱۳۹۳، ج ۱۵، ص. ۲۸).