

نگاهی به نقش انگیزش در مدیریت منابع انسانی از منظر قرآن

هادی مختاری

گروه مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه کاشان، کاشان، ایران

mokhtari_ie@kashanu.ac.ir

چکیده - در جوامع امروزی سازمان‌ها برای اهداف خاصی بوجود آمده‌اند. اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه مجموعه فعالیت‌هایی باید انجام گیرد، ولی چگونگی انجام کارها و اینکه در عمل چه کارهایی باید انجام گیرد متأثر از عوامل محیطی داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان است. نیروی انسانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل دخیل در تحقق اهداف سازمان‌ها مطرح است. در این میان رفتار انسان تابع اندیشه‌ها، احساسات، انگیزه‌ها، خواست‌های درونی و عوامل فطری و پرورشی اوست که در موقعیت‌های مختلف به صورت‌های گوناگون بروز پیدا می‌کند. لذا تحقق اهداف سازمان بدون شناخت استعدادها، عواطف، نوع و سطح انگیزه‌ها و شخصیت افراد امکان‌پذیر نخواهد بود. انگیزش مفهوم وسیعی است که چندین واژه دیگر را که توصیف‌کننده عوامل مؤثر در انرژی و هدایت رفتار انسان است شامل نیازها، علایق، ارزش‌ها، گرایش‌ها، اشتیاق‌ها و مشوق‌ها نیز در برمی‌گیرد. لذا در این تحقیق پس از معرفی مفهوم انگیزش و تبیین جایگاه مهم آن در مدیریت منابع انسانی، به بررسی نظریه‌های رایج در حوزه مدیریت انگیزش در سازمان‌ها پرداخته شده و سپس خاستگاه انگیزش در منابع اسلامی - به عنوان منبعی نوین جهت مدیریت سازمانی - مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین تفاوت‌های مدل‌های انگیزش در نظام‌های مادی با مکتب اسلام از منظر قرآن و روایات مورد تبیین و تحلیل قرار خواهد گرفت.

واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی؛ انگیزش؛ چالش‌ها و آسیب‌ها؛ قرآن.

۱- مقدمه

انگیزش، از نظر لغوی به معنی ترغیب، انگیزختن و به معنای به حرکت در آوردن است. وقتی نظریه‌پردازان درباره انگیزش صحبت می‌کنند، به دنبال برقراری پیوندهایی میان رفتار مشاهده شده از افراد و دلایل درونی که زیربنای این رفتار است، هستند. ابتدائی‌ترین و کامل‌ترین تعریفی که از انگیزش ارائه شده عبارت است از: «عامل و نیروی درونی که رفتار فرد را موجب می‌شود و در جهت معین سوق می‌دهد و او را بطور آشکار به

فعالیتی خاص و امی دارد». به عبارت دیگر، انگیزش میل یا محرکی است که برخی اوقات فرد را به عمل خاصی واداشته و گاهی نیز او را از ارتکاب یک عمل باز می‌دارد و موجب می‌شود که افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند. محققان مختلف حوزه‌های مدیریت، روانشناسی و مدیران اجرایی بر اساس نوع نگاه خود، تعاریف متفاوتی از انگیزش ارائه کرده‌اند. تعدادی از این تعاریف در زیر آورده شده است:

- انگیزش فرآیندی است که به واسطه آن افراد در مراتب پائین‌تر در میان گزینه‌های در اختیار از رفتار اختیاری، دست به انتخاب می‌زنند (وروم^۱، ۱۹۶۴)؛
- انگیزش عبارت است از تأثیر همزمان بر جهت‌گیری، تلاش و پشتکار در انجام کار (اتکینسون^۲، ۱۹۶۴)؛
- انگیزش نیرویی است باطنی که موجب می‌شود افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند (گریگوری مورهد، ۱۳۷۹)؛
- انگیزه‌ها عبارتند از چراهای رفتاری که جهت کلی رفتار فرد را تعیین می‌کند (هرسی و بلانچارد، ۱۳۷۵)؛
- در حوزه روانشناسی، انگیزش عبارت است از یک مفهوم که برای توصیف نیروهای مؤثر بر یک ارگانیسم به کار رفته و موجب انجام یا هدایت رفتار افراد می‌شود (هربرت پتری^۳، ۱۹۹۶)؛
- انگیزش فرآیندی است که با مجموعه‌ای از روابط میان معیارهای مستقل و وابسته مرتبط بوده و جهت رفتار یک فرد را توضیح داده و اثرات شایستگی، مهارت و درک وظیفه را مشخص نموده و فعالیت بیرونی را محدود می‌نماید (کمپبل^۴ و پریچارد^۵، ۱۹۷۶).

انگیزش، معمولاً بر اثر دخالت یک حالت خواست درونی در انسان ایجاد می‌شود و همچنین انگیزه، اصطلاحی است که با انگیزش مترادف است و بعضی این دو را یکی می‌دانند. به عبارت دقیق‌تر انگیزه عبارت است از: عامل درونی به وجود آورنده انگیزش. انگیزه نیز در لغت به معنی آنچه که کسی را به کاری برانگیزد آمده است. انگیزه و انگیزش غالباً به صورت مترادف به کار می‌روند. با این حال، می‌توان انگیزه را دقیق‌تر از انگیزش دانست. به این صورت که انگیزش را عامل کلی مولد رفتار، اما انگیزه را علت اختصاصی یک رفتار خاص به حساب آورد. پدیده انگیزش، غالباً به علل رفتار و تعبیر و تفسیر انسان از رفتارهای گوناگون توجه

1- Vroom
2- Atkinson
3- Petri, Herbert
4- Campbell
5- Pritchard

دارد. روان‌شناسان معتقدند، مسائل اساسی که در روان‌شناسی انگیزش مطرح می‌شود، عبارتند از اینکه: چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدفدار است؟ چرا رفتار معینی برای مدت زمانی طولانی ادامه می‌یابد؟ (رمضانی، ۱۳۷۹) انگیزش، دلایل رفتار افراد را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که چرا آنها به روشی خاص رفتار می‌کنند. رفتار دارای انگیزه، رفتاری همراه با انرژی، جهت‌دار و دنباله‌دار است (سانتراک، ۱۳۸۵). اصطلاح انگیزش را می‌توان به عنوان عامل نیرو دهنده، هدایت‌کننده و نگهدارنده رفتار تعریف کرد. گنج و برلایتر (۱۹۸۴)، انگیزش را به موتور و فرمان اتومبیل تشبیه کرده‌اند. انگیزش یک تمایل یا گرایش به عمل کردن به طریقی خاص است. او همچنین انگیزه را به صورت نیاز یا خواست ویژه‌ای که انگیزش را موجب می‌شود، تعریف کرده است. از لحاظ پرورشی، انگیزش هم هدف است و هم وسیله. از این رو، تمام برنامه‌های درسی که برای آنها فعالیت‌های حوزه عاطفی در نظر گرفته شده است، دارای هدف‌های انگیزشی هستند. به عنوان وسیله، انگیزش مانند آمادگی ذهنی یا رفتارهای ورودی یک پیش‌نیاز یادگیری به حساب می‌آید و تأثیر آن بر یادگیری کاملاً آشکار است (سیف، ۱۳۸۵).

در گذشته، ساده‌ترین راه برای ترغیب فرد به انجام دادن کار، اجبار فرد مبتنی بر تنبیه، تهدید و فشار بود. اما مدتی پس از بکارگیری این روش نگذشت که اثر نامطلوب حاصل از اجرای این رویکرد، صحت آن را زیر سؤال برد. پس از آن محققان و کارشناسان به دنبال رویکردهای معتدل‌تری بر اساس تنبیه و تشویق توأم روی آوردند. اما به دنبال عدم کارآئی مطلوب این روش نیز، گروهی از محققین به دنبال بررسی علل ریشه‌ای انگیزش در انسان پرداختند و در این مسیر به موضوعاتی همچون غریزه و لذت بسنده نمودند. روانشناسان در بیان ویژگی‌های انسان، ویژگی‌های خاصی برای نفس آدمی اثبات کردند و آن را غریزه نامیدند. در هیچ یک از مکاتب روانشناسی، غرائز و انگیزه‌های حقیقی انسان به درستی بررسی نشده‌اند. بر همین اساس، نظریه‌هایی که جهت مدیریت و هدایت انگیزه‌های افراد در علم مدیریت تا کنون توسط بشر تدوین شده است، ناقص بوده و تنها بر اساس گرایش‌های ظاهری‌تر و بدون توجه به تمایلات حقیقی نفس ارائه شده‌اند.

۲. جایگاه انگیزش در مدیریت

امروزه یکی از بحث‌های مهم و چالش برانگیز حوزه مدیریت، موضوع منابع انسانی است. در جوامع امروزی سازمان‌ها محل شکوفایی استعدادها و توانایی‌های فرد است و انسان می‌تواند از طریق سازمان در جهت تحقق اهداف تعالی حرکت نماید. سازمان‌ها عرصه ظهور و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های انسان‌ها هستند. یک سازمان با ایجاد یک محیط مناسب و تأمین نیازهای حقیقی افراد می‌تواند انگیزه آنان را در راستای بروز توانایی‌های بالقوه و همچنین رشد و اثربخشی سازمان فراهم نماید. علی‌رغم اینکه علم مدیریت ابزارهای

مناسبی جهت رفع و هدایت مسائل محیطی و فنی در محیط کار در اختیار داشته و به موفقیت‌های شایانی در این زمینه دست یافته، اما چگونگی برخورد با کارکنان و ایجاد انگیزه در آن‌ها به عنوان مهمترین چالش‌های مدیریتی مطرح است. انگیزش پدیده‌ی بسیار پیچیده‌ای است که این پیچیدگی خود ناشی از ناشناختگی حقیقت و جوهره انسان است. از طرف دیگر موضوع انگیزش در سازمان‌ها از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است، چرا که اثربخشی مدیریت تا حدود زیادی تحت تأثیر خواست و اراده نیروی انسانی است. بنابراین یکی از وظائف مهم مدیران ایجاد انگیزش و هدایت نیروی انسانی است. ایجاد انگیزش در کارکنان باعث می‌شود سازمان با صرف هزینه و زمان کمتری به نتایج بیشتری دست یابد. اگر انگیزه مناسبی برای انجام کار وجود نداشته باشد، توانایی‌های ذهنی و عملی کارکنان متوجه انجام نامطلوب و غیرضروری شده و نه تنها کمکی به تحقق اهداف سازمان نمی‌کنند، بلکه در مواردی سازمان‌ها را به زحمت می‌اندازند. تجربه‌های گذشته مدیریت علمی در عرصه جهانی بیانگر این است که انسان در زمره با ارزش‌ترین سرمایه یک سازمان قرار دارند. هیچ سازمانی را نمی‌توان یافت که افراد در ایجاد و حیات آن دخیل نباشند. فعالیت‌های اصلی سازمان‌ها توسط نیروی انسانی انجام می‌شود و افراد توانا و باانگیزه در تحقق اهداف سازمان‌ها نقشی اساسی ایفا می‌نمایند. نهضت روابط انسانی که بر پایه پژوهش‌های دهه‌های سوم و چهارم قرن بیستم شکل گرفت، ناظر بر این موضوع است. این پژوهش‌ها، ابتدا به شیوه‌های مشابه روش‌های مدیریت علمی آغاز شد و هدف آن مطالعه روابط عملکرد پرسنل با شرایط فیزیکی کار بود. در مراحل بعد، مشوق‌های پولی و کیفیت سرپرستی بر بازده فعالیت‌های پرسنل مورد مطالعه قرار گرفت و معلوم شد که چیزی غیر از شرایط فیزیکی کار موجب افزایش تولید یا برونداد کارکنان می‌شود. کوشش‌های بعدی در زمینه روابط انسانی تبیین کننده این اندیشه شد که حرمت و شأن انسان باید در محیط کار احیاء شود، هدف‌های سازمان‌ها در جهت رفاه کارکنان مورد تجدید نظر قرار گیرد، در مدیریت و تصمیم‌گیری از مشارکت گروهی افراد استفاده شود، با تغییر در ساختار سازمان و امکان آزادی عمل و ابتکار به افراد داده شود تا کار آنان تلاش این دیدگاه موجب شده است تا برنامه‌هایی متنوع و گسترده در زمینه رشد، شکوفایی و بالندگی که می‌تواند موجب بسترسازی برای ایجاد تعالی فرد یاد کرد، به اجرا درآید. بنابراین یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادها بالقوه کارکنان و فراهم نمودن زمینه‌های رشد و شکوفایی آنان است که زمینه موفقیت سازمان در نیل به اهداف را فراهم می‌کند. محققان عرصه مدیریت بیان می‌نمایند که امروزه نمی‌توان بدون توجه و آگاهی از عوامل موثر بر افزایش میزان بهره‌وری در تولید به سوی توسعه پایدار گام برداشت. در این میان، عوامل انسانی از مهم‌ترین نقش‌ها برخوردار هستند. از آنجا که انسان در توسعه نقش کلیدی دارد و تحقق توسعه به دست انسان صورت می‌پذیرد، برطرف کردن نیازهای روحی و روانی افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. بنابراین یکی از

وظایف مهم مدیر، انگیزش افراد است، انسان‌هایی با نیازهای متعدد برای نیل به هدف‌های سازمانی. در یک طبقه‌بندی کلی انگیزه‌ها در سه گروه (فیزیکی، اجتماعی و روانی) قرار می‌گیرد. به بخشی از نیازهای انسان در محیط کار مانند تسهیلات رفاهی محیط کار (محل مناسب کار، هوا، نور و غیره) انگیزه‌های فیزیکی اطلاق می‌شود. به دسته‌ای از نیازهای افراد که به رفتار دیگران به ویژه مدیریت سازمان ارتباط پیدا می‌کند و بیشتر نیازهای اجتماعی را برطرف می‌سازد، انگیزه‌های اجتماعی می‌گویند و آن گروه از نیازهایی که رضایت روحی افراد را در پی دارد، جزء انگیزه‌های روانی محسوب می‌شود.

۳- بررسی نظریات رایج انگیزش

۳-۱- نظریه سلسله مراتبی مازلو

اغلب علمای روانشناس درباره نیازها سخن گفته‌اند اما نظریات مازلو درباره نیازها و سلسله مراتب آنها در انسان، از اهمیت خاصی برخوردار است و یکی از نظریاتی است که به طور وسیعی مورد توجه قرار گرفته است. در این نظریه تمام نیازهای انسان در پنج طبقه بیان می‌شود که دامنه آن از ضروری‌ترین آنها که در همگان مشترک است تا بالاترین آنها که فقط چند نفر ممکن است برای ارضاء آنها برانگیخته شوند متغیر است. نیازها از پائین‌ترین سطح تا بالاترین سطح به صورت سلسله مراتب ذیل تنظیم شده‌اند.

(۱) نیازهای زیستی که پایه‌ای‌ترین نیازها هستند مانند غذا، آب، هوا و مسکن

(۲) نیازهای ایمنی یا تضمینی شامل آرامش جسمی و روحی و فشار و محافظت از تهدیدات محیطی حال و آینده.

(۳) نیازهای اجتماعی که غالباً از تعلق خاطر و عشق گفته می‌شود شامل مواردی مثل:

نیاز برای ایجاد روابط دوستانه، عشق، مورد قبول هم‌ردیفان قرار گرفتن و نیاز احساس تعلق به جمع و مورد قبول واقع شدن در محیطی اجتماعی.

(۴) نیازهای حرمتی، این نیازها نه تنها در مورد اقدام به خود بلکه احساس تمایل فرد به کسب احترام، شخصیت و توجه از جانب دیگران بر اساس موفقیت‌های شخصی اوست.

(۵) نیاز خودیابی: این مجموعه شامل نیازهایی است که افراد را قادر به دستیابی به تمام توانایی بالقوه تکاملی خود می‌کند. اساساً این نیازها را می‌توان به عنوان انگیزش فرد برای به کمال رسیدن مورد بررسی و توجه قرار داد.

براساس این نظریه روشی که انسان‌ها تقدم و تاخر ارضای نیازهای خود را با آن معین می‌کنند در مجموعه‌ای از پیش تعیین شده قابل پیش‌بینی بوده در تمام جوامع یکسان است. مازلو برای اولین بار از سلسله مراتب نیازها سخن به میان آورد. به نظر مازلو درست است که انسان کامل نیاز به غذا دارد اما انسان تنها برای شکمش زندگی نمی‌کند. فرد باید برای کار و تلاش انگیزه شود و این انگیزش با وجود و طبیعت او در آمیخته است. مازلو پدیده انگیزش را انسان در یک امر ساده تلقی نمی‌کند. بلکه برعکس آن را پدیده‌ای پر نوسان پیچیده و پایان‌ناپذیر قلمداد می‌نماید. او معتقد است امیال و آرزوهای آگاهانه بشری معمولاً پایان ناپذیرند و با ارضای یکی، دیگری خودنمایی می‌کند. زیرا این خواسته‌ها چون پرده‌ای هستند که امیال پایدار نهایی و حقیقی وجود انسان را پنهان نموده‌اند. بدین ترتیب است که انسان هیچ‌گاه در یک حالت رضایت و ارضای کامل و مطلق قرار نمی‌گیرد. رضایت فرد نسبی است و مرحله به مرحله حاصل می‌شود. به محض آنکه یک خواسته ارضا شد آرزو و خواسته دیگری در آدمی بیدار می‌شود که باید در پی ارضای آن برآید. پس از ارضای نیازهای فیزیولوژیکی، گروه جدیدی از نیازها به وجود می‌آیند که تحت عنوان کلی نیاز به امنیت طبقه‌بندی می‌شوند. مازلو می‌گوید همچنان که وقتی انسان گرسنه، سیرشد، دیگر احساس گرسنگی نمی‌کند و گرسنگی نیازی برای او به شمار نمی‌آید. زمانی که فرد از نظر امنیت نیز ارضا گردید دیگر احساس خطر نخواهد کرد و نیاز به امنیت برای وی خواسته و نیازی محسوب نخواهد شد. یکی از جنبه‌های نیاز به امنیت و ثبات برای انسان که آدمی بیشتر امنیت را در چیزهای آشنا جست‌وجو می‌کند و کمتر در پی چیزهایی است که برای او ناآشناست امنیت شغلی است. فرد شغلی می‌خواهد که ثبات داشته باشد و یا نیاز به پس‌انداز برای تأمین و تضمین آینده‌اش دارد. هرگاه نیازهای فیزیولوژیکی و امنیت به نحوه مطلوب ارضا شدند، نیاز به عشق و محبت، مهربانی و تعلق در فرد بیدار می‌شود. مازلو اعتقاد دارد که عشق مترادف علائق جنسی نیست، بلکه نیاز والاتر از آن است. در حالی که غرائز جنسی مانند احتیاج به غذا و آب جنبه فیزیولوژیکی دارند، پس از آن نیاز به محترم بودن فعال می‌گردد.

۳-۲- نظریه y و x

در بررسی دیگری، مک گرینگر رفتار مدیران با کارکنان را مورد ملاحظه و بررسی قرار داد و با دقت در نوع برخورد و رفتار مدیران با کارکنان متوجه شد که رفتار مدیران از دیدگاه و نگرش آنان نسبت به کارکنان ناشی می‌شود و آنان در ذهن و اندیشه خود خصوصیات خاصی را برای کارکنان تصور می‌کنند. وی به طور کلی مدیران را به دو دسته تقسیم کرد: مدیرانی که خصوصیات منفی به کارکنان خود نسبت می‌دهند و به آنها بدبین هستند که آنها را با عنوان x نامگذاری کرد و مدیرانی که برداشتی خوب از کارکنان

دارند با عنوان y نامگذاری کرد. طبق این نظریه مدیران مجموعه x کارکنان را از کار گریزان می‌دانند و فکر می‌کنند که کارکنان تن به کار نمی‌دهند، مسئولیت نمی‌پذیرند، خلاقیت و نوآوری ندارند و به دنبال امنیت هستند و بلندپروازی نمی‌کنند و راه ایجاد انگیزش و اداره نمودن کارکنان به انجام وظایف، تهدید و تنبیه، پرداخت حقوق و مزایای شغلی است از دیدگاه مدیران مجموعه y کارکنان کار کردن را نوعی تفریح و سرگرمی برای خود می‌دانند و از آن نمی‌گیرند و نیازی به راهنمایی و کنترل شدید و مداوم ندارند. کارکنان عموماً مسئولیت پذیرند و توان خلاقیت و نوآوری دارند، لذا به جای کنترل شدید کمک می‌کنند تا کارکنان رشد کرده و بیش از پیش بر اعمال خود کنترل داشته باشند و برای این منظور شغل کارکنان را توسعه می‌دهند، آنها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت می‌دهند. به عبارت دیگر این دسته از مدیران وظیفه اساسی خود را آشکار و بالفعل ساختن استعدادهای کارکنان می‌دانند و عقیده دارند که اگر کارمندان دارای انگیزه کافی باشند می‌توانند با هدایت و رهبری مدیران در جهت تحقق اهداف سازمان گام بردارند.

۳-۳- نظریه دو عاملی هرزبرگ

علاوه بر نظریات قبلی، فردریک هرزبرگ نظریه دو عاملی خود را بر این اساس که افراد دارای نیازهایی هستند که برای ارضای آنها در تلاشند، ارائه داد. در این نظریه نیازها به دو دسته کاملاً مجزا انگیزاننده‌ها و نگهدارنده‌ها تقسیم شده‌اند. انگیزاننده‌ها یا ارضا کننده‌ها نیازهای سطوح بالا هستند. این نیازها از نظر محتوایی درونی‌اند. بگونه‌ای به تمایلات ذاتی انسان ارتباط دارند که موجب چالش افراد، استقلال و کامل شدن فرد می‌شوند. بعلاوه انگیزه‌ها مستقیماً بر رضایت شغلی و اجرا مربوط می‌شوند و نقش محرک اولیه را در تشویق کارکنان به انجام کار برعهده دارند. اگر این عوامل در محیط کار وجود داشته باشد توانایی بالا بردن رضایت شغلی را دارند ولی نبودن آنها در محیط کار موجب عدم رضایت شغلی نمی‌شوند فقط احساس بی‌تفاوتی را تشدید می‌کنند، مانند نیاز انجام موفقیت‌آمیز کار، مسئولیت و پیشرفت. نگهدارنده‌ها یا ناراضی کننده‌ها نیازهای سطح پائینی هستند که شامل نیازهای اجتماعی، ایمنی و زیستی است عوامل نگهدارنده مستقیماً به محیط فیزیکی کار مربوط می‌شوند و محیط فیزیکی مناسب را طلب می‌کنند، برخلاف انگیزنده‌ها حضور عوامل محیطی موجب خلق انگیزش یا رضایت شغلی نمی‌شود، آنها فقط سطح نارضایتی را کاهش می‌دهند یعنی عدم وجود آنها باعث بروز نارضایتی می‌شود. بعلاوه این عوامل باید ارضا شوند افراد برای اینکه بتوانند به نیازهای انگیزنده‌ها ارتقاء پیدا کنند می‌بایست نیازهای نگهدارنده آنها ارضا شده باشد، مانند پرداخت حقوق، امنیت شغلی، رابطه با همکاران، نظارت و شرایط عمومی کار. طبق این نظریه برای داشتن کارکنان برانگیخته از نظر سطح انگیزش، سرپرستان باید محیطی خلق کنند که در آن

به افراد فرصت ارضای نیازهای سطح بالا داده شود. ارائه شرایطی که محرک عوامل نگهدارنده باشد به ندرت ممکن است به کار رضایت‌بخش منجر شود با این حال عوامل نگهدارنده نباید نادیده گرفته شوند. هرزبرگ می‌گوید داده‌ها نشان می‌دهد که نارضایتی از کار نقطه مخالف رضایت نمی‌باشد، اگر عوامل نارضایتی از محیط حذف شود الزاماً موجب رضایت شغلی نمی‌شود. نقطه مقابل «رضایت»، «نارضایتی» است ولی مقابل نقطه «نارضایتی»، «عدم نارضایتی» است.

۴- تبیین انگیزش از منظر اسلام

برای هر مدیر، آشنایی با مفاهیم و علل انگیزش کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. اینکه چرا کارمندان به کارهای خاصی اشتغال پیدا می‌کنند، چرا تغییر فعالیت می‌دهند، چرا بعضی از کارمندان بسیار فعال و بعضی بسیار کم کارند، و اینکه چرا بی‌علاقگی در بعضی از افراد مشاهده می‌شود، همه و همه سؤالاتی هستند که ریشه‌ی آن‌ها را باید در مقوله‌ی انگیزش جستجو نمود.

در اسلام بحث نه تنها عمل بلکه نیت فعالیت نیز دارای اهمیت بوده و می‌تواند موجب فساد عمل و یا تعالی آن شود. بطوری که در آیات قرآن داریم «الذین امنوا و عملوا الصالحات»، بدین معنی که دو موضوع نیت و عمل صالح دو رکن در هر فعالیتی بوده و نیت صادق، خالص و الهی در کنار عمل صالح منجر به پذیرش اعمال خواهد بود. نظام‌های مدیریت منابع انسانی بر این اصل استوار است که انگیزش یک میل درونی و سرچشمه اعمال است. هر چند این انگیزه‌ها می‌تواند الهی، شیطانی، منافع گروهی، منافع شخصی و غیره باشد. در سازمان نیز یکی از وظائف اصلی مدیران تحقق عوامل ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور افزایش عملکرد آنان به بالاترین سطح ممکن و جهت دهی فعالیت آنان است. همانطوری که در نظریه‌های مطرح شده در بخش‌های گذشته مشاهده شد، یکی ابتدائی‌ترین مدل‌های انگیزش مبتنی بر نیازهای کارکنان است. در این مدل‌ها، مطرح شد که فرد دارای نیازهایی است که اگر وی احساس کند که در اثر فعالیت بیشتر این نیازها از طرف سازمان برطرف می‌شود، به فعالیت خود تداوم و شدت می‌بخشد. این نیازها در نظریه‌های رایج به دسته‌های نیازهای فیزیولوژیک، امنیتی، اجتماعی و خودیابی است. در اسلام نیز بطور طبیعی توجه به نیازهای اولیه مورد توجه قرار گرفته است. دو مسأله معیشت و امنیت به شدت در اسلام مورد توجه قرار گرفته است. در این راستا منابع مختلفی از اسلام در دسترس است که مبارزه با فقر و بی‌عدالتی به عنوان اهداف اصلی در جامعه اسلامی مطرح می‌شود. همچنین در حکومت اسلامی محل اصلی مصرف خمس و زکات، رسیدگی به محرومین در راستای کاهش شکاف طبقاتی است. در همین راستا علی (ع) می‌فرماید:

«به خدا سوگند حتی اگر موردی را ببایم که املاک و اموال مسلمانان به کابین زنان رفته باشد ... آن را به خزانه حکومت باز می گردانم، زیرا اجرای عدالت موجب گشایش کارها می گردد» (نهج البلاغه - خطبه ۱۵).

همچنین در مورد امنیت در جامعه می فرماید:

«هرگز مبدا کسی را از مایحتاجش باز دارید و از رسیدن به خواسته‌اش بی بهره نمایید، هرگز مبدا به مال احدی از مردم - از مسلمانان نمازگزار تا اقلیت‌های در گرو پیمان (متعهد به قوانین کشور) - دست بیازید، مگر آنکه اسب و جنگ افزاری بیابید که در تجاوز به مسلمانان به کار گرفته شده»

امیرالمؤمنین علیه‌السلام در خطبه معروف شقشقیه بطور مختصر به شرح وضعیت جامعه اسلامی و بی عدالتی - های حاکم در زمان خلیفه قبلی پرداخته است و در این مورد چنین می فرماید:

«تا آنجا که خلیفه سوم به خلافت رسید درحالیکه پهلوهایش از پرخوری باد کرده و همواره بین آشپزخانه و مستراح سرگردان بود، و خویشاوندان پدری او به همراه وی بیت‌المال مسلمانان را همچون شترهای گرسنه‌ای که به جان گیاهان بهاری بیفتد، خوردند و حیف و میل کردند. عثمان آنقدر بیت‌المال را حیف و میل کرد که هرچه بافته بود پنبه شد و کارهای او موجب خشم و قیام مردم گردید و شکم‌پرستی او نابودش کرد»

در وضعیتی از حکومت اسلامی که در دام چنان اشرافیتی افتاده بود که عده‌ای از بزرگان و اشخاص با نفوذ به همراه خلیفه به جان بیت‌المال مسلمانان افتاده و شکم‌های خود را از بیت‌المال پر می کردند، امیرالمؤمنین علیه‌السلام با این موضوع بشدت مخالف بود و با آن مبارزه می کرد. آری، مکتب متعالی اسلام بیشتر از هر مکتبی به بحث عدالت در جامعه توجه خاص دارد، و این توجه را می توان در سخنان علی (ع) در مفهوم عدالت یافت که می فرمود:

«عدالت قانونی است عام و مدیر و مدبری است کلی و شامل که همه اجتماع را در برمی گیرد و بزرگرایی است که همه باید از آن بروند» (حکمت نهج البلاغه ۴۳۷)

و در جای دیگری می فرماید:

«همانا در عدالت گنجایشی خاص است، عدالت می تواند همه را در برگیرد و در خود جای دهد و آن کس که بیمار است اندامش آماس کرده در عدالت نمی گنجد باید بداند که جایگاه ظلم و جور تنگتر است» (خطبه ۱۵ نهج البلاغه)

اما تفاوت ظریفی که بین دیدگاه مادی و دیدگاه اسلامی در مقوله‌ی نیازها وجود دارد، در انواع نیازهاست. اسلام نیز به شدت با فقر و محرومیت مبارزه کرده و به دنبال رسیدگی به نیازهای معیشتی است، ولی باید توجه داشت که نیازها محدود به نیازهای مادی نمی شود. نیازهای انسان مادی و معنوی است، چه بسا نیازهای معنوی

توجه بیشتری را می‌طلبد. به عنوان مثال در ماه مبارک رمضان، یک فرد مسلمان، گرسنگی و تشنگی را در مدت زمان زیادی می‌پذیرد، در حالی که غذا و آب جزء دسته نیازهای فیزیولوژیک محسوب شده و بر اساس نظر مازلو، تا زمانی که نیازهای مادی رفع نشود، درک نیاز معنوی میسر نیست. اما در ماه رمضان، که معنویات مورد توجه قرار می‌گیرد، فرد نیاز به غذا و آب را فراموش کرده و از توجه به معنویت لذت هم می‌برد. به عبارت دیگر اگر بخواهیم نظریه مازلو را بپذیریم، در ماه مبارک رمضان هیچ فردی نباید روزه بگیرد. بنابراین توجه به ابعاد نیاز در اسلام اهمیت زیادی داشته و لزوماً از مراتب مکاتب مادی پیروی نمی‌کند، بلکه اعتقاد و باور افراد است که نیازها و اولویت آن‌ها را مدیریت می‌کند. در مکتب اسلام، توجه به خدا و معنویت جزء نیازهای فطری و درونی بشر بوده که توجه به آن نیز همانند سایر نیازهای مادی، لازم بوده و دارای آثاری است. اولین اثر معنویت خوش‌بینی است. خوش‌بینی به جهان و خلقت و هستی. معنویت مذهبی از آن جهت که تلقی انسان را نسبت به جهان شکل خاص می‌دهد، به این نحو که آفرینش را هدف‌دار و هدف را خیر و تکامل و سعادت معرفی می‌کند، طبعاً دید انسان را نسبت به نظام کلی هستی و قوانین حاکم بر آن خوش‌بینانه می‌سازد. اثر دیگر معنویت روشن‌دلی است. انسان همین که به حکم معنویت و ایمان، جهان را به نور حق و حقیقت روشن دید، همین روشن‌بینی، فضای روح او را روشن می‌کند و در حکم چراغی می‌گردد که در درونش روشن شده باشد. سومین اثر معنویت امیدواری به نتیجه خوب و تلاش خوب است. از نظر منطق مادی، جهان نسبت به مردمی که در راه صحیح و یا راه باطل، راه عدالت یا راه ظلم، راه درستی یا راه نادرستی می‌روند، بی‌طرف و بی‌تفاوت است؛ ولی در منطق فرد با ایمان، جهان نسبت به تلاش این دو دسته بی‌طرف و بی‌تفاوت نیست. عکس‌العمل جهان در برابر این دو نوع تلاش یکسان نیست؛ بلکه دستگاه آفرینش حامی مردمی است که در راه حق و حقیقت و درستی و عدالت و خیرخواهی تلاش می‌کنند: «إِنْ تَنْصُرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ؛ اگر خدا را یاری کنید، خداوند شما را یاری می‌کند» و همچنین «إِنَّ اللَّهَ لَا يُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ؛ اجر و پاداش نیکوکاران هرگز هدر نمی‌رود». علاوه بر موارد ذکر شده، توجه به معنویت، به عنوان نیاز درونی انسان، آثار دیگری را همچون «آرامش خاطر» و «لذات معنوی و عقلانی» نیز در بر دارد. بنابراین در اسلام نیازها دارای سلسله مراتب نیستند و رفتار تابع اعتقادات و باورهاست. همچنین نیازها تنها محدود به نیازهای مادی نیستند و نیازهای معنوی همچون کرامت انسانی، احترام، منزلت اجتماعی و غیره نیز می‌بایست با ایجاد یک تناسب (بین نیازهای مادی و معنوی) مورد اهتمام قرار گیرد.

یکی دیگر از مؤلفه‌های اساسی که در مکتب اسلام نسبت به مقوله انگیزش قابل ذکر است، نگاه پایه‌ای و ریشه‌ای در اسلام به نیازهای انسانی است. هر اندازه شناخت ما نسبت به حقیقت انسان و فلسفه خلقت وی بیشتر به واقعیت نزدیک باشد، قاعدتاً نیازهای واقعی فرد بهتر شناخته شده و شرائط بهتری جهت میل به انجام کار در

وی قابل تحقق است. در این راستا نیاز به خود شناسی از جمله نیازهای اساسی در مکتب اسلام مطرح است. اسلام دعوت به تحقیق و بررسی جهت فهم هدف خلقت خود و عالم هستی نموده است. انسان هر چه در نظام هستی تحقیق و بررسی نماید، بر اساس حدیث شریف «مَنْ عَرَفَ نَفْسَهُ فَقَدْ عَرَفَ رَبَّهُ»، به تحقیق خدای خود را خواهد شناخت. در این نگاه، نیاز به خدای متعال از جمله مهمترین نیازهای انسان تعبیر می‌شود. در یک نظام مدیریتی، علاوه بر سایر نیازهای مادی، می‌بایست بستر مناسب جهت تفکر و شناخت حقیقت خلقت، و همچنین بستر عبادت و ارتباط با خدا فراهم شود. خداوند بی‌نیاز مطلق است و مخلوقات همه محتاج اویند. اوست که همه نیازهای مخلوقاتش را بر طرف می‌کند. ما انسان‌ها که یکی از مخلوقات خداییم، سراسر وجودمان را نیاز و احتیاج فرا گرفته است، مانند نیاز به آب و غذا و هوا و غیره که با نبود یکی از آن‌ها قادر به ادامه حیات نیستیم. در همین راستا خدا در قرآن کریم می‌فرماید:

«ای مردم! شما همگی نیازمند به خدایید. تنها خداوند است که بی‌نیاز و شایسته هرگونه حمد و ستایش است»

(فاطر آیه ۱۵)

همچنین اهمیت عبادت در نظر علی (ع) را می‌توان از این سخن آن حضرت به خوبی شناخت، آنجا که می‌فرماید:

«قسم به کسی که جان علی بن ابیطالب در دست اوست! هزار ضربت شمشیر بر من آسان‌تر است از این که در بستر در

غیر طاعت خدا بمیرم» (خطبه ۱۸۰ نج البلاغه)

اهمیت عبادت در قرآن نیز در سوره ذاریات بصورت زیر اشاره شده است.

«وما خلقت الجن و الانس إلا ليعبدون» سوره ذاریات آیه ۵۶

«هدف آفرینش هستی و جن و انس، عبادت خداوند است»

از دید سازمانی هم شناخت حقیقت خلقت از اهمیت خاصی برخوردار است، چرا که اگر فرد با این نیت که با انجام وظیفه‌اش و یا کمک به یک فعالیت سازمانی، در راستای رضای خداوند حرکت می‌کند، کار خود را انجام دهد، این امر بخودی خود منشأ انگیزه سرشار و فعالیت مداوم وی خواهد شد. حضرت علی (ع) به مالک اشتر می‌فرماید، مواظب مردم باش که آن‌ها دو نوعند، یا مسلمانند که برادر دینی تو هستند و از این جهت حق به گردن تو دارند و یا هم نوع تو هستند و حق هم نوعی بر گردن تو دارند. این نوع بیش است که می‌تواند در مدیران هم انگیزه وافر خدمتگزاری بدون منت ایجاد نماید. بنابراین یکی از مؤلفه‌های اصلی در نظام مدیریت اسلامی، تأثیر تکلیف محوری در انجام وظائف است. در مدیریت اسلامی هر کارمند و مدیری خود را در مقابل خدا مسئول می‌داند و حوزه مسئولیت و امکاناتی که در اختیار اوست را یک امانت می‌داند که علاوه بر

پاسخگو بودن به صاحبان سازمان در محضر خدا نیز می‌بایست پاسخگو باشد. و لذا در چنین سازمانی خود نظارتی بر اساس تقوا و ایمان به عنوان عامل اصلی پیشبرد اهداف سازمان مطرح است. وقتی افراد سازمان به خاطر عمل به تکالیف شرعی و الهی خود به وظائف سازمانی خود پایبند هستند، خود نظارتی کارکنان منجر به سهولت کار مدیران در نظارت می‌شود. بنابراین توجه به نیازهای معنوی افراد سازمان خود مقدمه‌ای در جهت تحقق اهداف سازمانی خواهد بود، امری که در نظام‌های مدیریت مادی مورد غفلت قرار گرفته است.

یکی دیگر از تفاوت‌های مهم در مکاتب مدیریت مادی با مکتب مدیریت اسلامی در تحقق اهداف به هر وسیله است. در مدیریت غربی هدف وسیله را توجیه می‌نماید. همچنین نیازهای مورد توجه در مدیریت مادی، همه انواع خواسته‌ها را شامل شده و اگر افراد سازمان متفق‌القول بر خواسته‌ای تأکید کنند، مدیریت در مکتب مادی خود را ملزم به ارضای آن می‌داند، در حالیکه در اسلام نیازها به صورت مشروع و غیرمشروع تحلیل و دسته‌بندی می‌شوند. در مدیریت اسلامی نیازها تنها در صورتی که به هدف خلقت فرد صدمه وارد ننماید، مورد توجه و رسیدگی قرار می‌گیرند، در صورتی که مبنای مدیریت مادی، توجه به نیازها ولو نامحدود و بی‌حد و حصر افراد است.

از مهمترین عوامل مؤثر در مدیریت اسلامی، ایمان به خدا است. ایمان در دل انسان مؤمن مشعل پر فروغی است که راه را به او نشان داده، نور امید را در وی روشن نگه داشته و پشتوانه محکمی برایش ایجاد می‌نماید. در چنین شرائطی انگیزه‌ای که در سایه ایمان بدست می‌آید، قوی‌ترین انگیزه‌ها است. انسانی که با پشتوانه ایمان و برای رضایت خدا کار می‌کند، با یاد خدا دلش آرام است. چنین فردی با خدا معامله می‌کند و از مردم توقعی ندارد. لذا اگر مورد بی‌توجهی و کم‌مهری دیگران قرار گیرد، درصدد گرفتن انتقام از آنان بر نیامده، از کارش دلسرد نشده، بلکه خودش را با بهشت معامله می‌کند. به همین خاطر هم هیچ وقت احساس ضرر نمی‌کند. ایمان به خداوند باعث می‌شود که تسلیم محض خدا باشد، در این حالت با استمداد و توکل به خدا در راستای وظائف خود حرکت می‌نماید و مطمئن است که در این صورت، شکستی برای او وجود ندارد. همچنین ایمان به معاد در کارکنان سازمان موجب تقویت روحیه حسابگری بر اساس خوف و رجاء شده و افراد سازمان در یک خود نظارتی دائم، تمامی اعمال آشکار و پنهان خود را در محضر خدای عالم یافته و به انجام وظائف خود همت می‌گمارند.

در ادبیات دینی، تقوا را می‌توان حالت شدت یافته‌ای از مفهوم خودنظارتی یافت. در واقع ایمان، باورهای دینی، همراه با پایبندی به نظام ارزشی اسلام عامل بسیار مهمی در ایجاد خود نظارتی است. برای اثبات این نکته، ابتدا لازم است ماهیت هر یک از باورهای دینی و نظام ارزشی دانسته شود؛ زیرا با تبیین باورها و ارزش‌های اسلامی، آشکار می‌گردد که خود نظارتی برخاسته و غیر قابل انفکاک از آن‌هاست؛ و مراقبت درونی، در

واقع زائیده آن‌ها و خود یکی از ارزش‌های اسلامی است؛ و به هر میزان که ایمان به حقایق دینی و باورهای اسلامی قوی باشد پابندی به نظام ارزشی نیز بیشتر، و در نتیجه خود نظارتی شدیدتر می‌گردد. در واقع خود نظارتی همان تقوای الهی است که در انجام دادن وظایف کاری متجلی می‌گردد. بنابراین، تقویت ایمان به خدا و آخرت و گسترش تقوای الهی در کارکنان، یکی دیگر از راهکارهای مؤثر در مدیریت اسلامی است که در راستای ایجاد خود نظارتی و در نتیجه کاهش هزینه‌های نظارت و هدایت مثمرتر خواهد بود. امری که مدیریت با نگاه مادی از آن بی بهره است.

یکی دیگر از عوامل دیگر مؤثر بر ایجاد انگیزش در کارکنان بحث «نظارت و کنترل» است. وقتی در سازمانی نظارت و کنترل وجود داشته باشد، ممکن است مورد پسند برخی افراد قرار نگیرد و آن را نوعی قید و بند و محدودیت بدانند. اما جنبه دیگر نظارت و کنترل در سازمان، اهمیت دادن به حقوق کلیه افراد سازمان است، بطوری که وقتی کارمندان ببینند که از طرف مدیران به آن‌ها توجه می‌شود و همواره تحت توجه و عنایت قرار دارند، به اهمیت وظائف خود پی برده و وجود خود را برای سازمان مهم تلقی نموده در نتیجه در اجرای وظائف خود دقت بیشتری اعمال می‌کنند. علاوه بر این نظارت مدیر باید همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام گیرد تا همه کارکنان و افراد به وظائف و نقش خود عمل کنند. مدیر با نظارت خود از کجروی‌ها و اشتباهات افراد در انجام وظائف جلوگیری می‌کند. نظارت فرآیندی است جهت حصول اطمینان از اینکه فعالیت‌های انجام شده با فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده مطابقت دارد. همچنین در این دنیا اعمال انسان‌ها توسط فرشتگان و ماموران الهی کنترل می‌شود و اعمال انجام شده را ثبت می‌کنند. یعنی در حقیقت این ماموران یک نظارت مدیریتی از سوی خداوند انجام می‌دهند تا کارها را درست انجام دهند. در مدیریت اسلامی و علوی نیز توجه زیادی به مقوله نظارت شده است. حضرت علی (ع) بعد از اینکه به کارگزاران دستور می‌دهد که به کارکنان حقوق کافی بدهند تا دست به خیانت نزنند، می‌فرماید:

«وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصَّدَقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ». (نامه ۵۳ نهج البلاغه)

«سپس با فرستادن مأموران مخفی و راستگو و با وفا کارهای آنان را زیر نظر بگیر!»

و در جای دیگر خطاب به مالک اشتر می‌فرماید:

«فَفَرِّعْ لَأَوْلِيكَ ثِقَتَكَ مِنْ أَهْلِ الْخَشْيَةِ وَالتَّوَّاضِعِ فَلْيَرْفَعْ إِلَيْكَ أُمُورَهُمْ»

«ای مالک از معتمدان خویش، کسی که خداترس و فروتن است، برای نظارت بر زندگی محرومان برگزین تا امورشان را به تو گزارش دهند.»

در آیه ۷۱ سوره توبه، خداوند در مورد مومنان می‌فرماید:

«وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَمُرُّونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ»

«مردان و زنان مومن همه یار و دوستار یکدیگرند، خلق را بکار نیکو و می‌دارند، و از کار زشت منع می‌کنند»

۵- نتیجه‌گیری

در این تحقیق به بررسی جایگاه انگیزش در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها از دیدگاه مکاتب موجود و مکتب اسلام پرداخته شد. تعاریف متفاوتی از مفهوم انگیزش ارائه شد و سپس انگیزش در مدیریت مورد تبیین قرار گرفت. بررسی تطبیقی نظریه‌های موجود و مکتب اسلام نشان داد که تفاوت‌های عمیقی در نوع نگاه اسلام و مکاتب فعلی به مقوله انسان وجود دارد که این تفاوت‌ها در نظریه‌های مدیریت و انگیزش نیز نمود پیدا کرده است. بطور کلی نتیجه این تحقیق در تفاوت‌های مدل‌های انگیزش در مدیریت کلاسیک با مکتب اسلام را می‌توان بصورت زیر بیان نمود:

✓ تمرکز نظام‌های کلاسیک فعلی بر نیازهای مادی بجای نگاه همه‌جانبه به همه نیازها اعم از مادی و معنوی

✓ قائل شدن به تقدم نیازهای مادی بر نیازهای معنوی در نظام‌های کلاسیک از جمله نظریه مازلو

✓ توجه ضعیف به هدف خلقت انسان در نظریه‌های کلاسیک موجود در ارضای نیازها

✓ عدم محدودیت نظام‌های کلاسیک در تحقق خواسته‌های نامحدود افراد ولو بصورت نیازهای نامشروع

✓ عدم توجه به تقوا در نظام‌های مادی به عنوان قوی‌ترین عامل تقویت‌کننده خودنظارتی در افراد که منجر به سهولت در مدیریت می‌شود

✓ توجه صرف به تحقق اهداف به هر وسیله و هدف محور بودن در نظام‌های موجود کلاسیک که گاهی بدون توجه به نیازهای معنوی و آرامش مورد نیاز انسان‌ها منجر به تبدیل انسان به ماشین بدون روح و عاطفه می‌شود.

بنابراین در این تحقیق ضمن بررسی نظریه‌های کلاسیک رایج در انگیزش نیروی انسانی و بررسی نقاط ضعف و قوت آن‌ها، متون و آموزه‌های دینی به عنوان منبعی جدید جهت آسیب‌شناسی مدل‌های رایج مدیریت منابع انسانی معرفی شد.

منابع و مآخذ

۱. سانتراک، جان (۱۳۸۵)؛ "روانشناسی تربیتی"، ترجمه مرتضی امیدیان، یزد، دانشگاه یزد، ۱۳۸۵، چاپ اول، ص ۵۸۰.
۲. سیف، علی‌اکبر؛ "روانشناسی پرورشی"، تهران، آگاه، ۱۳۸۵، چاپ شانزدهم، ص ۳۴۸.
۳. رمضانی، خسرو؛ "روانشناسی تربیتی"، یاسوج، فاطمیه، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۱۱۹ و ۱۲۰.
۴. گیج و برلایندر (۱۹۸۴)، "روانشناسی تربیتی"، مترجمین غلامرضا خوی‌نژاد و دیگران، مشهد: نشر پاژ.
۵. مورهد و گریگوری، گریفین و ریکی (۱۳۷۹)، "رفتار سازمانی"، ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده طهرانی، چاپ چهارم، تهران: انتشارات مروارید.
۶. نیت، گیج و دیوید، برلایندر؛ "روانشناسی تربیتی"، ترجمه غلامرضا خوی‌نژاد و همکاران، مشهد، پاژه، ۱۳۷۴، چاپ اول، ص ۴۷۰.
۷. هرسی و بلانچارد، پاول و کنت (۱۳۷۵)، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه قاسم کبیری، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
8. Atkinson, J. W. (1964). An Introduction to Motivation. New York: American Book - Van Nostrand-Reinhold.
9. Campbell, D.J., & Pritchard, R. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 63-130). Chicago: Rand McNally.
10. Petri, Herbert L, (1966). Motivation: Theory, Research & Applications, Brooks/Cole Pub Co.
11. Vroom V H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.