



Presenting a model for employee motivation based on the lived experience of haj Qasem Soleimani in the public sector: Utilizing a tacit-to-explicit knowledge conversion approach

Afshin Bazgir¹  Mohamadreza Jaberansari^{2*}  Mohamad Taheri Rozbehani³  Hojat Taheri Godarzi⁴ 

1. Ph.D. candidate in Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, afbazgir@iau.ac.ir

2. Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran (Corresponding Author), j.ansari@iau.ac.ir

3. Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, mo.taheri1351@iau.ac.ir

4. Assistant Professor of Public Administration, Department of Management, Bo.C., Islamic Azad University, Borujerd, Iran, h_taheri47@iau.ac.ir

Corresponding author: j.ansari@iau.ac.ir

 <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2010>

Article Info

Article history:

Received: 19 April 2026

Revised: 12 May 2026

Accepted: 25 May 2026

Published: 30 June 2026

Keywords:

Motivation,
Martyr Hajj Qasem
Soleimani School,
Lived Experience,
Tacit Knowledge,
Explicit Knowledge,
Knowledge
Transformation,
Knowledge
Management.

ABSTRACT

Purpose: Human resources are organizations' most valuable asset, and strengthening employee motivation through transforming tacit knowledge into explicit knowledge is essential for improving performance. This study aimed to develop an employee motivation model based on the lived experiences of the School of Martyr General Qasem Soleimani in Iran's public sector.

Methodology: This applied, cross-sectional mixed-methods study was conducted in two phases. In the qualitative phase, the lived experiences of Martyr Qasem Soleimani were explored through in-depth interviews with 12 experts familiar with him. Data were analyzed using thematic analysis based on the externalization process of knowledge conversion. Purposive and snowball sampling were used in the qualitative phase, while managers and human resource experts from five selected ministries participated in the quantitative phase. Validity was confirmed through researcher triangulation, and reliability was established using Cohen's kappa coefficient (0/78).

Results: The motivation model comprised 35 basic themes, 35 organizing themes, and 9 overarching themes. Key dimensions included jihad-oriented human capital, a supportive organizational climate, identity-based, service-oriented, and spiritual-ethical motivation, emotional bonds with subordinates, risk-taking, delegation of authority, charisma based on moral influence, idealism, and a shared vision.

Discussion: The findings indicate that the model extends conventional motivation theories by incorporating spiritual, ethical, identity-based, and value-oriented dimensions, offering a context-specific framework for Iran's public administration.

Conclusion: Transforming Martyr Soleimani's lived experiences into explicit knowledge through training, behavioral guidelines, and managerial systems can strengthen employee motivation in public organizations; therefore, applying this model in management and training programs is recommended.

How to cite this article: Bazgir, A., Jaber Ansari, M.R., Taheri Rozbehani, M., Taheri Godarzi, H. (2026). Presenting a model for employee motivation based on the lived experience of haj Qasem Soleimani in the public sector: Utilizing a tacit-to-explicit knowledge conversion approach. *Strategic Management of Organizational Knowledge*, 9 (2), 102-127. <https://doi.org/10.47176/SMOK.2026.2010>

2645-5242/© 2026 © The Author(s) retain the copyright. Published by Imam Hossein University, Iran.

This is an open-access article under the CC-BY 4.0 license. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>)



Introduction

Human resources constitute the most valuable asset within any organizational framework, and their competencies can function as a sustainable competitive advantage in dynamic market environments. Consequently, in an increasingly competitive global economy, organizations are compelled to comprehend and enhance employee motivation as a strategic imperative for talent retention, operational efficiency augmentation, and innovation catalysis. Notwithstanding extensive scholarly inquiry into motivational theories and frameworks, the practical implementation of evidence-based interventions for improving employee motivation across heterogeneous work environments remains a formidable challenge for both practitioners and academicians. Concurrently, knowledge management as an interdisciplinary field traces its epistemological origins to the oral transmission of tacit knowledge in traditional societies, subsequently evolving into a rigorous scientific discipline during the Industrial Revolution through the systematic documentation of tacit knowledge and its transformation into explicit knowledge via codified organizational systems and standardized protocols. Therefore, the present study was undertaken with the objective of developing and presenting a comprehensive conceptual model for employee motivation grounded in the lived experience of the School of Martyr Haj Qasem Soleimani within the public sector context, employing a tacit-to-explicit knowledge conversion approach as the overarching theoretical and methodological framework.

Methodology

The research strategy adopted a concurrent mixed-methods design, integrating qualitative and quantitative approaches in a complementary manner. Given the fundamental nature of the primary research problem concerning theoretical model development, the study was essentially qualitative and exploratory in its ontological and epistemological orientation. Accordingly, this research is classified as applied in terms of its purpose, cross-sectional in terms of data collection timeframe, and sequentially mixed in terms of methodological phases—utilizing qualitative methods in the first phase and quantitative methods in the second phase. The research approach was inductive in the qualitative phase and deductive in the quantitative phase, ensuring methodological triangulation and robustness of findings. In the qualitative phase, with particular emphasis on the tacit-to-explicit knowledge conversion approach, the externalization process—one of the four modes of knowledge conversion in Nonaka's SECI model—was systematically employed as the primary analytical mechanism. The lived experiences of Martyr Soleimani, conceptualized as rich tacit knowledge embedded in personal practice and cognitive frameworks, were extracted through semi-structured in-depth interviews with twelve domain experts who possessed a minimum of ten years of close professional and personal acquaintance with the martyr. These experiential data were subsequently documented and categorized as basic themes, organizing themes, and global themes following the thematic analysis protocol developed by Braun and Clarke. In the quantitative phase, a structured questionnaire was meticulously designed utilizing the indicators and dimensions obtained from the qualitative phase, and distributed proportionally among human resources personnel across five strategically selected government ministries. The statistical population in the qualitative phase encompassed both library research components—including biographies, speeches, scholarly articles, and the martyr's testamentary will—and field research components comprising interviews with twelve individuals selected through snowball sampling technique. The sampling method was purposive in the qualitative phase to ensure information-rich cases, and random convenience sampling in the quantitative phase to enhance generalizability. The sample size was statistically estimated at 150 respondents; however, 200 questionnaires were distributed proportionally among managers and human resources staff experts across the five ministries, of which 180 were deemed analyzable and methodologically usable after data cleaning procedures. Thematic analysis was employed for qualitative data analysis following the six-phase framework. To assess the reliability and

inter-coder consistency of the research instrument, Cohen's Kappa coefficient was calculated between two independent analysts, yielding a coefficient of 0.78, which indicates substantial agreement and good reliability among the extracted codes. Researcher triangulation was additionally employed to enhance the validity and credibility of the research findings.

Results

This study developed an employee motivation model grounded in the lived experiences associated with the School of Martyr Soleimani by employing the approach of converting tacit knowledge into explicit knowledge. Based on the factor loadings of the identified components, nine overarching themes were validated: (1) Human Capital with a Jihadi Orientation, (2) A Supportive and Inspiring Organizational Climate, (3) Identity- and Ideal-Oriented Motivation, (4) Service- and Social-Oriented Motivation, (5) Spiritual and Ethical Motivation, (6) Emotional and Heartfelt Connection with Subordinates, (7) Risk-Taking and Empowerment through Delegation, (8) Personal Charisma Based on Spiritual Influence, and (9) Idealism and a Shared Vision. Each of these nine overarching themes represents the outcome of the process of transforming tacit knowledge into explicit knowledge. Specifically, the lived experiences, underlying values, and tacit competencies attributed to Martyr Soleimani were elicited through in-depth interviews with subject-matter experts and subsequently conceptualized into these nine explicit themes. The factor loadings for these themes are presented in the following table.

Table 1. Factor Loadings of the Overarching Themes

Row	Overarching Theme	Factor Loading
1	Human Capital with a Jihadi Orientation	0.95
2	A Supportive and Inspiring Organizational Climate	0.94
3	Identity- and Ideal-Oriented Motivation	0.92
4	Service- and Social-Oriented Motivation	0.92
5	Spiritual and Ethical Motivation	0.87
6	Emotional and Heartfelt Connection with Subordinates	0.82
7	Risk-Taking and Empowerment through Delegation	0.78
8	Personal Charisma Based on Spiritual Influence	0.73
9	Idealism and a Shared Vision	0.73

Based on the above table, each overarching theme comprised a set of constituent themes as follows:

- The overarching theme "Human Capital with a Jihadi Orientation" consisted of the constituent themes of self-confidence and reliance on domestic capabilities, courage and proactive field leadership, jihadi commitment and diligence, and continuous learning and strategic insight.
- The overarching theme "A Supportive and Inspiring Organizational Climate" included the constituent themes of respect and compassion toward subordinates, trust, participation and consultation, field presence and role modeling, constructive and paternal feedback, and continuous and careful monitoring of employees' morale.
- The overarching theme "Identity- and Ideal-Oriented Motivation" comprised the constituent themes of the identity of resistance and the righteous front, pride in organizational affiliation, learning from martyrs and jihadi elites as role models, and a sense of civilizational mission aligned with the Second Step.
- The overarching theme "Service- and Social-Oriented Motivation" encompassed the constituent themes of people-centeredness and respect for human dignity, service orientation and self-sacrifice, commitment to administrative justice, and the social and divine mission of public service.
- The overarching theme "Spiritual and Ethical Motivation" included the constituent themes of God-centeredness and duty orientation, sincerity and integrity, self-discipline through inner struggle, trust in God, hope and patience, and the integration of pure intention with professional competence.

- The overarching theme "Emotional and Heartfelt Connection with Subordinates" consisted of the constituent themes of support for employees' families, the use of persuasive communication, empathy, and humility alongside strength and authority.
- The overarching theme "Risk-Taking and Empowerment through Delegation" comprised the constituent themes of youth-oriented leadership and delegation of authority.
- The overarching theme "Personal Charisma Based on Spiritual Influence" included the constituent themes of emphasis on developing individuals and charismatic influence through heartfelt relationships.
- The overarching theme "Idealism and a Shared Vision" consisted of the constituent themes of clearly articulating ideals, aligning organizational goals with higher ideals, creating a shared global visionary outlook, and promoting a spirit of dedication and struggle.

In the figure below, illustrates the process of developing the employee motivation model for public-sector organizations based on the lived experiences of the School of Martyr Haj Qasem Soleimani through the tacit-to-explicit knowledge conversion approach.

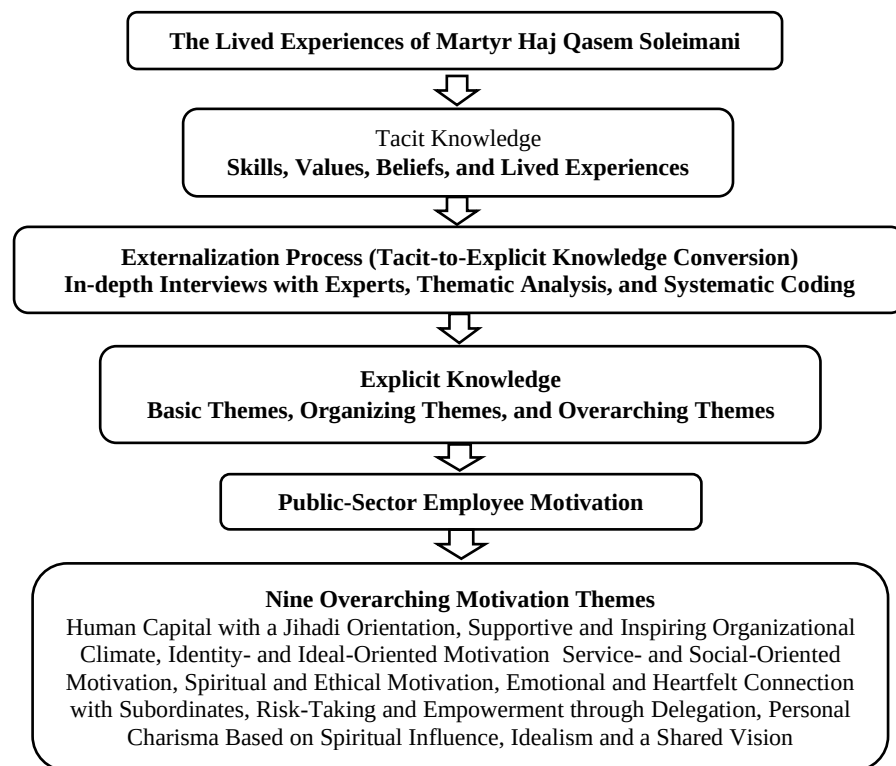


Fig. 1. The Process of Developing the Proposed Model

Following the mapping of the implementation process and the development of the proposed model, the table below presents the stages of the research methodology, the actions undertaken, the tools employed, the procedures for extracting codes and themes and validating them, as well as the necessary explanations regarding the design of a motivation model for public-sector employees. The model is grounded in the lived experiences embodied in the School of Martyr General Qassem Soleimani and adopts a tacit-to-explicit knowledge conversion approach.

Table 2. Conversion of Tacit Knowledge into Explicit Knowledge

Section	Description
Lived Experiences of Martyr General Qassem Soleimani	Primary Source of Tacit Knowledge All experiences, behaviors, and interactions accumulated throughout his years of leadership
Tacit Knowledge	Core Components of Tacit Knowledge Leadership competencies; spiritual–ethical values; identity–ideological beliefs; emotional and heartfelt experiences.
Externalization Process (Articulation)	Externalization Process (Articulation) Twelve in-depth expert interviews, thematic analysis, systematic coding, and inter-rater reliability (Cohen's Kappa = 0.78).
Explicit Knowledge	Knowledge Extraction Outcomes 35 basic themes, 35 organizing themes, and 9 overarching themes.
Public-Sector Employee Motivation Model	Final Output An implementable motivation model for public-sector employees.
9 Overarching Themes	An implementable motivation model for public-sector employees. Nine Overarching Themes (Factor Loadings) Human Capital with a Jihadi Spirit Supportive Organizational Climate Identity–Ideological Motivation Service-Oriented Social Motivation Spiritual–Ethical Motivation Emotional and Heartfelt Attachment Risk-Taking and Empowerment through Delegation Personal Charisma Idealism

The externalization process resulted in the conversion of tacit knowledge into explicit knowledge, yielding 35 basic themes, 35 organizing themes, and 9 overarching themes. Together, these themes constitute the final motivation model for public-sector employees.

Discussion

While predominant motivational theories and models—ranging from Maslow's hierarchy of needs to Herzberg's two-factor theory and contemporary self-determination theory—focus predominantly on individual psychological needs and psychosocial factors, the School of Martyr Soleimani offers the distinctive capacity to provide an indigenous, value-based, and culturally-embedded model for understanding and enhancing motivation within the Islamic administrative system of Iran. By incorporating spiritual, ethical, identity-based, value-laden, and affective-emotional charismatic influence dimensions, this model extends the analytical scope of motivation beyond the individual level and explains and analyzes it within an endogenous-exogenous cultural framework that is contextually appropriate for Iranian public organizations. In this regard, analyzing and consequently enhancing employee motivation in Iranian public organizations without adequate consideration of cultural, religious, and identity contexts constitutes a futile endeavor toward motivating employees to achieve organizational objectives. Instead, it necessitates imbuing administrative work with profound meaning as a divine duty or sacred responsibility, fostering an emotional-affective bond between manager and subordinates based on mutual respect and trust, cultivating the manager's personal charisma grounded in spiritual influence and moral authority, promoting idealism and a shared transcendent vision between manager and subordinates, and institutionalizing a culture of jihadi service and selfless dedication within the Islamic administrative system.

Conclusion

In this model, the martyr's lived experience as rich, contextually-bound tacit knowledge, converted into explicit knowledge through systematic training models, behavioral guidelines, and motivational systems, can be effectively implemented in the public sector and render employee motivation profoundly meaningful in connection with spiritual, ethical, social, and idealistic values. From this theoretical and practical perspective, the School of Martyr Soleimani can serve as a valuable, accessible, and culturally-relevant resource for public organizations to redesign human resource management strategies and policies and improve both individual and organizational performance in the public sector. Through the systematic tacit-to-explicit knowledge conversion process, this school of thought can become a transferable, scalable educational model that introduces a new generation of public managers to essential spiritual, ethical, and identity-based values. Therefore, it is recommended that public organizations systematically utilize self-efficacy training programs, empathetic management guidelines, organizational identity-building systems, service-orientation frameworks, spiritual-ethical training programs, employee emotional support systems, delegation of authority guidelines, manager charisma development programs, and strategic vision management systems to operationalize this model.

Acknowledgments

We extend our sincere and profound gratitude to all the experts who, by generously sharing their lived experiences and deeply-held tacit knowledge regarding Martyr Soleimani, provided the essential foundation for transforming this invaluable knowledge into an explicit, codified model for motivating government employees. We also express our heartfelt thanks to the interview participants and public sector employees who, with remarkable patience and perseverance, assisted in this research by thoughtfully responding to the questionnaire and interview questions..

Funding

This research has not received any financial support from public, private, or non-profit organizations or institutions.

Conflicts of interest

In the process of converting tacit knowledge into explicit knowledge, all interviews and qualitative data were coded by two independent analysts without any personal intervention, interpretive bias, or theoretical prejudice. The Kappa agreement coefficient (0.78) indicated a high level of reliability and inter-coder consistency in the analytical process. Therefore, it can be confidently asserted that no conflict of interest existed in relation to the present research, and the results have been compiled impartially, free from any personal or professional interests.

Author contributions

Afshin Bazgir: Conceptualization, study design, data collection, conducting interviews, data analysis, resource acquisition, and drafting the original manuscript. Mohammadreza Jaber Ansari: Supervision, critical review of the initial manuscript, revision and final editing of the manuscript, and final approval of the version submitted for publication. Mohammad Taheri Rouzbahani: Supervision of statistical analyses and preparation of the manuscript's tables and figures.

Hojat Taheri Goudarzi: Research consultation and methodological guidance throughout the study.

All authors have read and approved the final version of the manuscript and accept responsibility for its content.



مدیریت راهبردی دانش سازمانی

Journal homepage: <https://jkm.ihu.ac.ir/>

مقاله اصیل

ارائه مدل برای انگیزش کارکنان مبتنی بر تجربه‌ی زیسته حاج قاسم سلیمانی در بخش دولتی: بهره‌گیری از رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار

افشین بازگیر^۱، محمدرضا جابرانصاری^{۲*}، محمد طاهری روزبهانی^۳، حجت طاهری گودرزی^۴۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، afbazgir@iau.ac.ir۲. استادیار گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران (نویسنده مسئول)، j.ansari@iau.ac.ir۳. استادیار گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، mo.taheri1351@iau.ac.ir۴. استادیار گروه مدیریت، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران، h.taheri47@iau.ac.ir

تاریخ دریافت: ۳۰ فروردین ۱۴۰۵؛ تاریخ بازنگری: ۲۲ اردیبهشت ۱۴۰۵؛ تاریخ پذیرش: ۰۴ خرداد ۱۴۰۵؛ تاریخ انتشار: ۹ تیر ۱۴۰۵

چکیده

هدف: منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه سازمان‌هاست و تقویت انگیزش کارکنان از طریق تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار نقش مهمی در ارتقای عملکرد دارد. این پژوهش با هدف ارائه الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی در بخش دولتی و با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار انجام شد.

روش پژوهش: این پژوهش به صورت آمیخته، کاربردی و مقطعی انجام شد. در بخش کیفی، تجربه زیسته شهید سلیمانی از طریق مصاحبه عمیق با ۱۲ نفر از خبرگان آشنا با ایشان استخراج و با تحلیل مضمون بررسی شد. نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و گلوله‌برفی و در بخش کمی از مدیران و کارشناسان منابع انسانی پنج وزارتخانه منتخب انجام شد. روایی با زاویه‌بندی پژوهشگر و پایایی با ضریب کاپای کوهن (۰/۷۸) تأیید شد. **یافته‌ها:** الگوی نهایی شامل ۳۵ مضمون پایه، ۳۵ مضمون سازنده و ۹ مضمون فراگیر بود. مهم‌ترین ابعاد آن شامل سرمایه انسانی جهادی، فضای سازمانی حمایتی، انگیزش هویتی، خدمتی و معنوی، پیوند عاطفی با کارکنان، ریسک‌پذیری، تفویض اختیار، کاریزمای مبتنی بر نفوذ معنوی، آرمان‌گرایی و چشم‌انداز مشترک بود.

بحث: یافته‌ها نشان داد این الگو با تأکید بر ابعاد معنوی، اخلاقی، هویتی و ارزشی، چارچوبی بومی و متناسب با نظام اداری ایران برای تبیین انگیزش کارکنان ارائه می‌کند.

نتیجه‌گیری: تبدیل تجربه زیسته شهید سلیمانی به دانش آشکار در قالب الگوهای آموزشی، دستورالعمل‌های رفتاری و نظام‌های مدیریتی می‌تواند انگیزش کارکنان بخش دولتی را تقویت کند؛ بنابراین، به کارگیری این الگو در برنامه‌های آموزشی و مدیریتی پیشنهاد می‌شود.

کلیدواژه‌ها: انگیزش، مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، تجربه زیسته، دانش ضمنی، دانش آشکار، تبدیل دانش، مدیریت دانش.

مقدمه

رفتار انسان تحت تأثیر تعامل پیچیده‌ی عوامل متعددی بوده که شامل عوامل تعیین کننده‌ی بیولوژیکی، عوامل روانشناختی، عناصر اجتماعی و فرهنگی، عوامل اقتصادی و محیطی و همچنین عوامل استرس‌زای خارجی است که نقش مهمی در شکل دادن به نحوه‌ی تعامل و واکنش افراد به محیط خود دارند. از طرفی امروزه محیط انسان‌ها مملو از سازمان و موسسات مختلفی بوده که این سازمان‌ها و عملکرد آنان تأثیر به‌سزایی در فعالیت‌ها و اقدامات انسان‌ها داشته و در بیشتر مواقع جایگاه تعیین کننده‌ی در سرنوشت آنان دارد (Bandhu et al., 2024). سازمان‌های دولتی به وسیله‌ی دولت به وجود آمده و بر این اساس تحت نظر و مدیریت مستقیم دولت نیز هستند. این سازمان‌ها و نهادها به خاطر ارائه خدمات عمومی، به اجرا گذاشتن قواعد و ضوابط، کنترل و اداره امور کشور و دستیابی به هدف‌های رشد و توسعه اجتماعی به فعالیت می‌پردازند (Shokouhi Pak et al, 2024).

در این راستا، منابع انسانی گرانبهاترین دارایی در هر سازمانی است و شایستگی‌های آنها می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار برای هر سازمانی باشد. انگیزش کارکنان^۱ به عنوان یکی از مهم‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، موضوع اصلی بسیاری از مقالات پژوهشی با تمرکز تأثیر آن بر مشارکت، عملکرد و شکوفایی کارکنان بوده است. از سوی دیگر، بسیاری از محققان تأثیر مستقیم آن بر عملکرد سازمانی را نیز تأیید کرده‌اند (Fraseri & Dollija, 2024). به همین دلیل، انگیزه کارکنان فرآیندی پیچیده و چندوجهی است که جنبه‌های اقتصادی و اجتماعی را در بر می‌گیرد. موضوع انگیزش کارکنان ارتباط نزدیکی با استراتژی کلی توسعه سازمان و فرهنگ سازمانی آن دارد. بنابراین، شناسایی مؤثرترین روش‌های انگیزشی برای سازمان‌های خاص و گروه‌های مختلف کارکنان، با در نظر گرفتن نیازهای فردی، اهداف حرفه‌ای و اولویت‌های شخصی آنها، ضروری است (Chupaida, 2025).

با وجود نظریه‌های سنتی انگیزه، محققان به طور مداوم به دنبال روش‌ها و شیوه‌های جدید برای ایجاد انگیزه در کارکنان هستند، زیرا رفتار انسان بسیار پیچیده است، بنابراین، محققان رفتار انسانی به طور مداوم تلاش کرده‌اند تا مشخص کنند که چه چیزی افراد را به کار در سازمان‌های مختلف ترغیب می‌کند. اندیشمندان به دلیل چندجانبه بودن آن که شامل کارکنان، مدیران و سیاست‌ها و شیوه‌های سازمانی است و روشی که عوامل محیطی بیرونی پویا بر آنها تأثیر می‌گذارد، به طور مداوم به دنبال عوامل انگیزشی مناسب در کشورها، صنایع، بخش‌ها و سازمان‌ها هستند (Shokouhi Pak et al, 2024).

انگیزه خدمت عمومی به مثابه‌ی شکلی از تمایل و اشتیاق شخصی جهت دستیابی به انگیزه‌هایی برشمرده می‌شود که به طور انحصاری به سازمان‌ها و موسسات عمومی مرتبط می‌باشند. به این خاطر، انگیزه خدمت عمومی به مثابه‌ی انگیزه نوع‌دوستانه و داوطلبانه اثرگذاری مطلوبی بر فعالیت‌ها و اقدامات اشخاص داشته و شکلی از فعالیت‌ها و اقدامات شخصی بوده که در نهایت سبب خدمت‌رسانی به کشور و تمامی افراد جامعه آن می‌شود (Sadeghi et al, 2025).

از طرف دیگر، موضوع مدیریت دانش از منتقل شدن شفاهی دانش ضمنی در جوامع سنتی شروع و در عصر انقلاب صنعتی با مستندسازی دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار به وسیله‌ی سیستم‌های استانداردسازی شکل گرفته و به یک بحث و موضوع علمی تبدیل شد. دانش به مثابه‌ی رکن اساسی مدیریت، مفهومی چندبعدی بوده که در برخورد دانش‌آفرینی، تسهیم دانش و استفاده از دانش بروز پیدا می‌کند. تمایز میان دانش ضمنی و دانش آشکار در سال ۱۹۶۶، توسط پولانی^۲ بیان شد و باور بر این بود که سازمان‌ها بایستی از ظرفیت‌های فعال خود جهت کنترل و اداره‌ی دانش ضمنی و تبدیل آن به دانش آشکار در شرایط متغیر استفاده کنند (Tavakoli & Momivand, 2025). بنابراین یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های دولتی، عدم توانایی در استخراج و تبدیل دانش ضمنی مدیران و رهبران برجسته به دانش آشکار قابل انتقال و آموزش است. بر اساس مدل سایکی، دانش ضمنی شامل مهارت‌ها، تجربیات، بینش‌ها و ارزش‌های درونی افراد است که به صورت ناخودآگاه در رفتار و تصمیم‌گیری آنها بروز می‌کند و تبدیل آن به دانش آشکار نیازمند فرآیندهای نظام‌مند برونی‌سازی یعنی تبیین‌بخشی است (Cerchione et al., 2024).

در دوران کنونی، تعدادی از محققان تجربه زیسته را به عنوان یکی از منابع اصلی دانش ضمنی دانسته و آن را شامل درک عمیق فرد از موقعیت‌ها، رویدادها و تعاملات اجتماعی می‌دانند که از طریق مشاهده مستقیم و حضور در صحنه شکل می‌گیرد و می‌تواند از طریق روایت‌گری، مصاحبه‌های عمیق و تحلیل تماتیک به دانش آشکار تبدیل گردد (Kucharska & Bedford, 2024). در این راستا، نظرات و اندیشه‌های متفکران و صاحب‌نظران هر کشور همیشه قادر است نقشی کلیدی در تحقق منافع و اهداف ملی ایفا کند و مسیر دستیابی به این اهداف را با تکیه بر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی جامعه، هدایت نماید. در این میان، مکتب سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی^۳، با توجه به هجده‌های فراوان دشمنان در عصر حاضر، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر برای کشور محسوب می‌شود و می‌توان از آن به‌عنوان الگویی کاربردی برای بخش‌های مدیریتی و اجرایی کشور بهره گرفت (Tarkashvand & et al, 2025).

مکتب سپهبد شهید حاج قاسم سلیمانی نه تنها یک الگوی رهبری نظامی، بلکه یک منبع غنی از دانش ضمنی در حوزه انگیزش و مدیریت است.

¹ Employee motivation

² Polanyi

³ The school of thought of martyr major general qasem soleimani

تجربیات زیسته ایشان در جبهه‌های مقاومت، تعامل با نیروهای تحت امر، روابط عاطفی با زیردستان و سبک زندگی معنوی-اخلاقی، همگی به عنوان دانش ضمنی قابل استخراج و تبدیل به دانش آشکار هستند. این دانش ضمنی که در قالب مهارت‌های رهبری، شهود مدیریتی و ارزش‌های درونی نهفته است، می‌تواند از طریق فرآیند برونی‌سازی، به صورت مفاهیم، نظریه‌ها و مدل‌های آشکار درآید و در اختیار مدیران بخش دولتی قرار گیرد. این مکتب، موضوعی اساسی و تعیین کننده در رفتار و عملکرد مسئولین و فرماندهان نیروهای مسلح به شمار می‌رود. ایشان به عنوان یک مدیر و فرمانده برجسته، رهبری استراتژیک در محورهای مختلف سازمانی و نظامی است، مکتب تربیتی حاج قاسم سلیمانی همواره در تلاش برای تحقق اهداف استراتژیک و سیاسی ملی و اسلامی ایران می‌باشد. به عبارت دیگر، می‌توان گفت مکتب تربیتی شهید سلیمانی چراغ راهی بوده که اساس منش، شخصیت و رفتار مدیریتی و چگونگی تأمین امنیت، استواری و گسترش قدرت بازدارندگی کشور بوده است (Tarkashvand & et al, 2025). بر مبنای دیدگاه منسجم مقام معظم رهبری، نظام جمهوری اسلامی ایران در حال گذر از گام نخست به گام دوم انقلاب اسلامی قرار داشته و این دگرگونی یک موقعیت تاریخی به حساب آمده که ضرورت برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی برای ورود قاطعانه به این مرحله جدید را نمایان می‌سازد. در این حیطه، شهادت سردار قاسم سلیمانی را می‌توان یک نقطه‌ی عطف در تاریخ معاصر انقلاب اسلامی محسوب کرد. همان‌گونه که رهبر معظم انقلاب بیان نمودند، چنین شخصیت‌هایی از ساختار انقلاب اسلامی، هر جا که امر مقدسی در معرض خطر باشد یا ستمی صورت گیرد، خود را در صحنه می‌یابند. بدین ترتیب، حضور و نقش این فرهیختگان انقلاب، نه فقط در چارچوب مبارزه نظامی، بلکه در عرصه‌های ایده‌آلی و اخلاقی نیز قابل تحلیل است؛ زیرا نشانه‌ای از ارزش‌های «قداست» و «عدالت» هستند که در صورت تهدید این ارزش‌ها، وارد عمل می‌شوند. رهبر انقلاب با اشاره به عظمت شهید سلیمانی بیان داشتند که «شهید حاج قاسم سلیمانی به یک مکتب تبدیل شده و بی‌شک برای نسل‌های آینده، فرهنگ‌آفرین و انگیزه‌بخش خواهد بود» (Alimardani & Pourkarimi, 2020).

بر اساس بیانات رهبر معظم انقلاب، در حقیقت مکتب شهید سلیمانی، یک مکتب عملی است که در واقع بروز و ظهور یک «کلمه طیبه» الهی است. این کلمه بر پایه‌ی اعتقاد راسخی استوار است که ریشه‌اش در دین و خداوند نهفته است. این کلمه طیبه دارای فلسفه، منطق، فرهنگ و بعد معنوی عمیقی است؛ نظام‌مند، ضابطه‌دار و دارای سبک خاص خود می‌باشد. مکتب شهید سلیمانی با الهام از این کلمه آسمانی، از زمین بلند می‌شود؛ زیرا هم دارای بعد معنوی است و هم با عقل و هیجان انسانی همراهی دارد (Dortaj & et al, 2024).

یکی از ارکان اساسی مکتب شهید سلیمانی، توانایی الهام‌بخشی و تقویت انگیزه در نیروهای تحت امر خود بود. ایشان به‌مثابه‌ی اسوه‌ای از رهبری انگیزشی شناخته می‌شد که با تبیین جایگاه رفیع و ارزش معنوی مأموریت‌های دفاعی، انگیزش و اشتیاق رزمندگان را مضاعف می‌کرد. شهید به‌طور خلاصه، شهید سلیمانی با ترکیبی از خرد فرماندهی، دلسوزی و وحدت‌آفرینی، الگویی ماندگار در زمینه انگیزه‌بخشی به نیروها ایجاد کرد که فراتر از محیط نظامی، درس‌هایی ارزشمند برای همه مدیران و رهبران دارد (Shafiei Seif Abadi & Abedi Ardekani, 2021).

با این حال، آنچه تاکنون کمتر مورد توجه قرار گرفته، امکان تبدیل این تجربیات زیسته و دانش ضمنی شهید سلیمانی به دانش آشکار و قابل آموزش در سازمان‌های دولتی است. در این پژوهش قصد بر این است با تمرکز بر فرآیند برونی‌سازی، تجربیات زیسته شهید سلیمانی به عنوان دانش ضمنی، از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، تحلیل تماتیک و کدگذاری نظام‌مند، به مضمون‌های پایه، سازنده و فراگیر تبدیل شده و در نهایت به یک الگوی آشکار انگیزش کارکنان دولتی تبدیل گردد. حال بر اساس مطالب ارائه شده، این مطالعه در پی پاسخگویی به سئوال‌های زیر است:

- مؤلفه‌ها و شاخص‌های انگیزش کارکنان مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار کدامند؟
- برازش الگوی پیشنهادی انگیزش کارکنان مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار چگونه است؟

ادبیات نظری و پیشینه پژوهش

ریشه‌شناسی انگیزش

انگیزه از کلمه لاتین «موور»^۱ گرفته شده است که از نظر ریشه‌شناسی به معنای «حرکت» است. به طور اساسی، انگیزه آنچه را که مردم می‌خواهند و آنچه مردم انجام می‌دهند به هم متصل نموده و تمام رفتارهای هدفمند را تقویت و حفظ می‌کند. بنابراین انگیزه یک فرآیند مستمر است که با کمک به افراد برای رسیدن به اهداف شخصی، در حالی که به طور همزمان توانمندسازی گروهی را تقویت کرده و به موفقیت کلی کسب و کار کمک می‌کند، هم به نفع افراد و هم سازمان‌ها است (Kumar et al, 2025).

از دیدگاه روان‌شناختی، انگیزش به مجموعه‌ای از فرایندهای درونی و بیرونی اشاره دارد که به رفتار، نیرو، جهت و پایداری می‌بخشند. این فرایندها شامل نیازها، شناخت‌ها، هیجان‌ها و عوامل محیطی هستند، نیازها با شرایط درونی فرد ارتباط دارند و برای بقا، رشد و سلامت ضروری محسوب می‌شوند. شناخت‌ها شامل عقاید، باورها، انتظارات، خودپنداره و سایر رویدادهای ذهنی هستند که شیوه‌ی تفکر و درک فرد از جهان را شکل می‌دهند. هیجان‌ها نیز پدیده‌هایی ذهنی، زیستی، هدفمند، اجتماعی و چندبعدی محسوب می‌شوند که نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای انگیزشی دارند.

¹ Movere

عوامل و مشوق‌های بیرونی، رفتار فرد را تقویت کرده و او را به سمت پیامدهایی سوق می‌دهند که می‌توانند مثبت یا ناخوشایند باشند (Davati, & Kamani, 2023).

نظریه‌های اولیه انگیزش

نظریه‌های اولیه انگیزش ریشه در روانشناسی صنعتی داشتند و بر کارایی، بهره‌وری و کنترل متمرکز بودند. همان طور که محل کار به سیستم‌های پیچیده اجتماعی فنی تبدیل شد، چارچوب‌های مفهومی که به دنبال توضیح رفتار کارگران بودند نیز تکامل یافتند (Fraseri & Dollija, 2024). تیلور^۱ معتقد بود که روش‌های مدیریت علمی باید جایگزین شیوه‌های سنتی مبتنی بر تجربه و آزمون و خطا شوند. او توجه ویژه‌ای به مطالعات حرکت‌شناسی و زمان‌سنجی معطوف کرد و در پی تدوین استانداردهایی برای فرآیند تولید بود. از دیدگاه تیلور، انتخاب کارکنان باید بر اساس مهارت‌ها و توانمندی‌های لازم برای انجام بهینه و کارآمد وظایف صورت گیرد. دیدگاه فردریک وینسلو تیلور درباره انگیزش، در چارچوب نظریه مدیریت علمی او شکل گرفته و مبتنی بر این باور است که نیروی کار عمدتاً با انگیزه‌های اقتصادی هدایت می‌شود و پاداش مالی مهم‌ترین عامل در افزایش بهره‌وری است. ویژگی‌های کلیدی این دیدگاه عبارت از انسان اقتصادی، جداسازی کار از تفکر، بهینه‌سازی و استانداردسازی، رویکرد مکانیکی به نیروی کار: است (Elliason, 2025). مطالعات هاثورن التون مایو با تأکید بر ابعاد اجتماعی کار دیدگاه تیلور را به چالش کشید. یافته‌ها نشان داد که بهره‌وری زمانی بهبود می‌یابد که کارگران احساس ارزشمندی و ارتباط با دیگران کنند. این تغییر باعث ایجاد نظریه روابط انسانی شد که بر روحیه، ارتباطات و پویایی گروه تأکید داشت. با این حال، منتقدان استدلال کردند که مایو نقش هماهنگی اجتماعی را اغراق کرده و نابرابری‌های ساختاری در زندگی سازمانی را نادیده گرفته است. آزمایش هاثورن به وضوح نشان می‌دهد که کارگران فقط با میل به نیازهای اقتصادی انگیزه نمی‌گیرند، بلکه آنها موجودات اجتماعی هستند که شخصیت‌ها، انگیزه‌ها و محرک‌های متفاوتی دارند. به طوری که سازمان یک واحد اجتماعی است و نه فقط یک واحد فنی-اقتصادی، کارگران به عنوان یک واحد عمل می‌کنند و در محل کار به یکدیگر انگیزه می‌دهند. بر این اساس کارکنان و کارگران زمانی که به رسمیت شناخته می‌شوند، مورد توجه قرار می‌گیرند، در فعالیت‌ها مشارکت داده می‌شوند، به جای سرپرست سختگیر، در محل کار به آنها آزادی داده می‌شود و به آنها اجازه داده می‌شود در مورد کار خود پیشنهاد دهند، انگیزه پیدا کنند (Elliason, 2025).

داگلاس مک گرگور^۲ جنبه انسانی شرکت مفروضات مدیریتی در مورد انگیزه را با تقابل دو دیدگاه بازسازی کرد. تئوری X منعکس کننده دیدگاه بدبینانه کارکنان به عنوان ذاتاً منفعل و نیاز به نظارت دقیق است. در مقابل، نظریه Y، کارگران را به عنوان افرادی با انگیزه ذاتی، خودگردان و مستعد رشد به تصویر می‌کشید. این فرمول‌بندی برای دهه‌ها بر تفکر مدیریتی تأثیر گذاشت و هم‌چنان در روانشناسی سازمانی اساسی است. بنابراین از این دیدگاه درک انگیزه و رفتار کارکنان برای سازمان‌ها برای ایجاد استراتژی‌های مدیریتی موثر که باعث بهره‌وری، مشارکت و رضایت شغلی می‌شود، ضروری است. با تشخیص این که کارکنان ممکن است به سطوح مختلف نظارت نیاز داشته باشند یا در محیط‌هایی که استقلال و مسئولیت‌پذیری را تشویق می‌کنند، پیشرفت کنند، سازمان‌ها می‌توانند رویکردهای رهبری خود را برای رفع نیازهای متنوع نیروی کار تنظیم کنند (Kumar et al., 2025).

ویلیام اوچی^۳ نظریه Z را به عنوان یک مدل ترکیبی با الهام از شیوه‌های مدیریتی ژاپنی توسعه داد و بر اعتماد، اشتغال طولانی مدت، نگرانی جامع برای کارکنان و تصمیم‌گیری جمعی تأکید داشت. این نظریه بر مشارکت، اعتماد و رفاه بلندمدت کارکنان تأکید دارد و انگیزش را فراتر از پاداش‌های مالی صرف می‌بیند. بنابراین رویکردی جامع و انسان‌محور به انگیزش در سازمان‌ها ارائه می‌دهد که با تلفیق عناصر مدیریت ژاپنی و غربی، بر ایجاد رابطه‌ای عمیق و پایدار میان سازمان و کارکنان تأکید دارد. ویژگی‌های اصلی این نظریه در زمینه‌ی انگیزش عبارت از تعهد بلندمدت و امنیت شغلی، تصمیم‌گیری مشارکتی و اجماع‌محور، مسئولیت‌پذیری فردی و جمعی، ارزیابی و ترفیع تدریجی، توسعه‌ی مهارت‌های چندگانه و گردش شغلی، توجه جامع به رفاه کارکنان، کنترل غیررسمی و فرهنگ‌محور بود (Elliason, 2025).

نظریه‌های تکمیلی انگیزش

نظریه‌های بعدی با ترکیب نیازهای روانشناختی، خودمختاری و رشد، برخی از محدودیت‌های مدل‌های قبلی را مورد توجه قرار دادند. این نظریه‌ها بینش غنی‌تری را ارائه می‌دهند، اما کاربرد آنها در فرهنگ‌ها ناهموار باقی می‌ماند. نظریه‌های انگیزشی توسعه یافته در زمینه‌های غربی اغلب اقتصادهای پایدار، بازارهای کار قابل پیش‌بینی و جهت‌گیری‌های فردگرایانه را فرض می‌کنند. نظریه‌ی دو عاملی هرزبرگ^۴ با عنوان نظریه‌ی انگیزش-حفظ یکی از مورد توجه‌ترین دیدگاه‌ها در حیطه‌ی مدیریت منابع انسانی و روانشناسی سازمانی است. این نظریه بین عوامل بهداشتی مانند حقوق و شرایط کاری و انگیزه‌هایی مانند شناخت و مسئولیت تمایز قائل شد. طبق این نظریه، دو نوع عامل وجود دارد که عوامل انگیزشی سبب دستاورد و قدردانی و عوامل بهداشتی سبب حقوق، شرایط کاری، سیاست‌ها و قوانین سازمان، روابط با همکاران و مدیران، امنیت شغلی، وضعیت اداری و نظارت

¹ Taylor

² Macgregor

³ Ouchi

⁴ Herzberg

بهتر است پس برای دستیابی به سطح بالایی از انگیزه، ترکیب هر دو نوع مهم است. در این راستا عوامل بهداشتی، مانند حقوق و شرایط کاری، از نارضایتی جلوگیری می‌کنند اما رضایت ایجاد نمی‌کنند، در حالی که انگیزه‌هایی مانند شناخت و موفقیت، شناخته‌شدن و تقدیر، مسئولیت‌پذیری، پیشرفت شغلی، رشد شخصی، ماهیت کار جذاب و چالش‌برانگیز رضایت و انگیزه را تقویت می‌کنند (Kumar et al, 2025).

آبراهام مازلو¹ با ارائه نظریه سلسله مراتب نیازها یکی از تأثیرگذارترین چارچوب‌ها در مورد انگیزه انسان را مطرح کرد که هم‌چنان به طور گسترده مورد ارجاع قرار می‌گیرد. مازلو نیازها را به سلسله مراتبی از پنج سطح بر اساس ترتیب اهمیت برای افراد یعنی نیازهای فیزیولوژیکی، نیازهای امنیتی و ایمنی، نیازهای اجتماعی یا وابستگی یا تعلق، نیازهای عزت و خودشکوفایی ساختار داد. فرآیند رفع نیازها با رسیدگی به نیازهای اساسی و مرتبه اول آغاز می‌شود و پس از برآورده شدن آنها، افراد نیازهای بالاتر و درجه دوم خود را در نظر می‌گیرند. نیازهای فیزیولوژیکی که برای بقا ضروری است، درجه اول هستند و به شرایط کار و حقوق در محل کار مربوط می‌شوند. نیازهای مرتبه دوم شامل ایمنی و امنیت، از جمله ثبات شغلی و مزایا است. نیازهای مرتبه سوم بر تعلق اجتماعی، تأثیرگذاری بر روابط با همکاران و کار گروهی متمرکز است. نیازهای مرتبه چهارم در مورد احترام، جستجوی شناخت و تصویر مثبت از خود است. در نهایت، خودشکوفایی، بالاترین نیاز، در مورد دستیابی به پتانسیل کامل فرد از طریق فرصت‌های رشد و موفقیت است. مدل مازلو یک نظریه انگیزه شناخته شده در علوم اجتماعی است، اما به دلیل آزمایش دشوار و فقدان پشتیبانی تجربی کافی با انتقاد مواجه شده است (Chupaida, 2025).

نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان یک نظریه چند بعدی مبتنی بر تجربی انگیزه است که بر اندازه‌گیری کیفیت انگیزه تمرکز دارد. برای تعیین دلایل پشت رفتار یک فرد، این نظریه بر اشکال مختلف انگیزه، به عنوان مثال، انگیزه خودمختار، انگیزه کنترل شده و بی انگیزگی، برخلاف تمرکز ساده بر کمیت آن متکی است. نظریه خودتعیین‌گری با شناسایی خودمختاری، شایستگی و ارتباط به عنوان ضروری برای حفظ انگیزه درونی توضیح دقیق‌تری ارائه داد. نظریه خودتعیین‌گری رویکردی جامع به انگیزش انسانی را در بر می‌گیرد که با شناسایی چندین سبک انگیزشی شروع می‌شود و در زمینه‌های مختلف انگیزش و مدیریت در محل کار اجرا شده است. بر اساس این نظریه، خودتعیین‌گری به عنوان یک نظریه کلان انگیزش انسانی، به مسائل اساسی مانند رشد شخصیت، خودتنظیمی، نیازهای روانشناختی جهانی، اهداف و آرزوهای زندگی، انرژی و نشاط، فرآیندهای ناخودآگاه، روابط فرهنگ با انگیزه، و تأثیر محیط‌های اجتماعی بر انگیزه، عاطفه، رفتار و رفاه می‌پردازد. بنابراین، نظریه خودتعیین‌گری انگیزش را در ابعاد مختلف در نظر می‌گیرد و نحوه تشویق یا بازدارندگی آن را در نظر می‌گیرد (Frasheri & Dollija, 2024).

مک‌کللند معتقد بود که مفهوم نیاز در قلب انگیزه انسان قرار دارد و به عنوان پایه‌ای برای درک آنچه افراد را به سمت عمل، تلاش و دستیابی سوق می‌دهد، عمل می‌کند. پس نیازها از طریق خودپنداره، هنجارهای اجتماعی و تجربه گذشته تقویت یا سرکوب می‌شوند. نظریه نیاز مک‌کللند یک نظریه انگیزشی است که بر سه نیاز اساسی نیاز به موفقیت، نیاز وابستگی و نیاز به قدرت تمرکز دارد که بر رفتار انسان در محل کار تأثیر می‌گذارد. این نظریه چارچوبی ارزشمند برای درک انگیزه‌ها و فرآیندهای تصمیم‌گیری شغلی مدیران مستقل فراهم می‌کند. بررسی چگونگی تأثیر عوامل شناختی و انگیزشی بر جهت‌گیری کارآفرینانه در فلسفه مک‌کللند وجود دارد و به طور گسترده‌ای در برنامه‌های توسعه رهبری، ابتکارات تیم‌سازی و استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گرفته و ارتباط و اثربخشی آن را در حل مشکلات مدیریت، سازمان، کسب و کار و زمینه‌های مرتبط برجسته می‌شود (Abdullah et al, 2024). نظریه انتظار ویکتور وروم بر اهمیت انتظارات کارکنان در مورد نتایج کار و پاداش‌هایشان تأکید می‌کند؛ اگر کارمندی معتقد باشد که تلاش‌هایش به نتیجه مطلوب منجر می‌شود، انگیزه او بالا خواهد بود. از این رو نظریه انتظار ویکتور وروم یک مدل کلیدی از انگیزه کار است که ادعا می‌کند انگیزه توسط سه ادراک انتظار، ابزار و ظرفیت شکل می‌گیرد. چارچوبی قوی برای درک و افزایش انگیزه کارکنان ارائه می‌دهد و استراتژی‌های عملی را برای بهبود عملکرد و موفقیت در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهد. این تئوری با تمرکز بر سه مؤلفه کلیدی، یعنی انتظار، ابزاری و ظرفیت، به مدیران کمک می‌کند تا سیستم‌هایی را طراحی کنند که باورها، تلاش‌ها و پاداش‌های کارکنان را هماهنگ کند و نیروی کار با انگیزه و هدف‌گرا را پرورش دهد. این رویکرد نه تنها ارتباطات و وضوح نقش را افزایش می‌دهد، بلکه به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های انگیزشی را با زمینه‌های فردی و فرهنگی تنظیم کنند و ارتباط و اثربخشی را تضمین کنند (Chupaida, 2025).

نظریه‌ی کلی انگیزش

به شکل کلی مبانی نظریه انگیزش بر دو سنت نظری قابل رقابت با یکدیگر با عنوان دیدگاه‌های فردگرا و دیدگاه‌های جمع‌گرا جهت تفسیر و توصیف انگیزه مدیران بخش عمومی تقسیم بندی نمود. دیدگاه‌های فردگرا و جمع‌گرا در انگیزش، که برآمده از تفاوت‌های بنیادین فرهنگی هستند، چگونگی تأثیرگذاری عوامل محرک بر افراد در جوامع مختلف را شرح می‌دهند. این دو نگرش عمدتاً در حوزه‌های روانشناسی فرهنگی و مدیریت بین‌الملل مطالعه می‌شوند. نظریه‌های فردگرا این مفروض را دارند که مدیران و رهبران بخش عمومی بیشتر در پی منافع شخصی خود بوده و هیچ عقلانیتی وجود نداشته که این اشخاص به خاطر قرار گرفتن در جایگاه‌های شغلی بخش عمومی، سود و نفع افراد دیگر را بر سود و نفع خود مقدم ببینند. از این رو دیدگاه فردگرا بر مفاهیمی چون تأکید بر خود، دستاوردهای شخصی، استقلال فردی و پیشرفت انفرادی متمرکز است. در نتیجه، نوع غالب انگیزش در این دیدگاه، بیشتر ماهیتی درونی (مانند میل به رشد فردی) و معطوف به کارآیی شخصی دارد. در مقابل دیدگاه‌های جمع‌گرا سعی

¹ Maslow

می کنند تا بخش دیگری را عنصر بنیادین انگیزش کارمندان و رهبران قسمت عمومی تفسیر کنند. در این دیدگاه مدیران بخش عمومی اشخاصی جمعگرا، نوع دوست، مدافع سازمان و انجام دهنده اهداف آن به حساب آمده که در مواجهه با سودمندی و نفع سازمان با سودمندی و نفع شخصی، سودمندی و نفع سازمان و جمع را بر سودمندی و نفع خود ترجیح داده و آن را برتر می شمارند. در نتیجه، انگیزش غالب در این دیدگاه بیشتر ماهیتی برونوی و اجتماعی دارد و ریشه در انتظارات گروهی، وفاداری به جمع و حفظ انسجام و هماهنگی درون گروهی پیدا می کند (Sadeghi et al, 2025).

پیاده سازی دانش خبرگان

در حوزه مدیریت دانش، دو دیدگاه اصلی در رابطه با تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار مطرح شده که دیدگاه نخست بر این باور است که دانش ضمنی ذاتاً غیرقابل تبدیل به شکلی آشکار و عینی است و تنها از طریق تعاملات غیررسمی و روابط نزدیک قابل انتقال و یادگیری است. از این منظر، هیچ روش رسمی برای بیرونی سازی این نوع دانش وجود ندارد و تأکید اصلی بر ارتباطات اجتماعی، تجربیات مشترک و تعاملات چهره به چهره است. دیدگاه دوم معتقد است که دانش ضمنی قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد و این فرآیند از طریق «بیرونی سازی» امکان پذیر است. در این نگاه، کارآمدی در انتقال دانش ضمنی مستلزم آن است که ابتدا به شکلی صریح و مدون درآید تا بتوان آن را به راحتی منتقل، ذخیره و بازتولید کرد. این دو رویکرد که می توان آنها را «مکانیسم های تبدیلی در انتقال دانش ضمنی» نامید، در واقع پایه و اساس مباحث نظری پیرامون دانش ضمنی را شکل می دهند (Aryani et al, 2025).

در این رابطه، تبدیل دانش ضمنی به آشکار به عنوان فرآیند کلیدی در مدل سایکی شناخته می شود. این فرآیند شامل تبدیل دانش ضمنی فردی (مانند تجربیات زیسته، مهارت ها و ارزش های درونی) به دانش آشکار سازمانی (مانند دستورالعمل ها، مدل ها و نظام های آموزشی) است که از طریق روایت گری، مصاحبه های عمیق، تحلیل تماتیک و مستندسازی نظام مند صورت می گیرد. بر این اساس پیاده سازی دانش خبرگان به فرآیندی نظام مند می پردازد که بر شناسایی، استخراج، دسته بندی، نگهداری و به کارگیری تجربیات و دانسته های ارزشمند افراد متخصص در یک حرفه یا سازمان خاص تمرکز دارد. این نوع دانش که اغلب به شکل ضمنی (شامل بینش های شهودی، مهارت های عملی و نکات بیان نشده) وجود دارد، برای تبدیل به دانش آشکار (قابل مستندسازی و انتقال) نیازمند روش های، از جمله مدل سایکی است. (Homayoun Arya et al, 2025).

در بخش دولتی، تبدیل دانش ضمنی به آشکار نیازمند ایجاد فضای اعتماد، تسهیم تجربیات و مستندسازی الگوهای رفتاری است (Kucharska & Bedford, 2024). بنابراین در تبدیل دانش ضمنی به آشکار، پژوهش ها حاکی از آن است که فرهنگ سازمانی حمایتی نقش تعدیل گری در ارتباط بین تمایل به اعتماد و رفتار تسهیم دانش ضمنی و آشکار دارد. ژیانگ و چن نشان دادند که سبک رهبری می تواند از طریق ایجاد فضای اعتماد و امنیت روانی، فرآیند بیرونی سازی را تسهیل کرده و دانش ضمنی کارکنان را به دانش آشکار تبدیل کند. این امر در بخش دولتی که با فرهنگ بوروکراتیک مواجه است، اهمیت دوچندان می یابد (Jiang & Chen, 2021). از منظر تبدیل دانش ضمنی به آشکار، تجربه زیسته به عنوان یک منبع کلیدی دانش ضمنی شناخته می شود که از طریق فرآیندهای نظام مند قابل استخراج و تبدیل به دانش آشکار است. بر این اساس تعاملات اجتماعی، داستان سرایی و گروه های حرفه ای از مهم ترین مکانیسم های تبدیل دانش ضمنی به آشکار هستند (Kucharska & Bedford, 2024).

پیشینه پژوهش

سابقه پژوهش در حوزه انگیزش کارکنان، موضوعی گسترده و بین رشته ای است که در قلمرو مدیریت، روانشناسی سازمانی و علوم رفتاری مورد کاوش قرار گرفته است. در این راستا مطالعات مرتبط با مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی نیز در سال های اخیر، عمدتاً بر ابعاد توسعه سرمایه انسانی، خودمدیریتی و بالندگی سازمانی متمرکز بوده اند. هرچند این پژوهش ها مستقیماً به انگیزش کارکنان دولت نپرداخته اند، اما به طور غیرمستقیم ظرفیت های این مکتب را برای تبیین انگیزش نشان می دهند و زمینه را برای طراحی یک الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت فراهم می سازند. مروری اجمالی بر شاخص ترین مطالعات و تحقیقات انجام شده، هم در سطح ملی و هم در عرصه بین المللی، در رابطه با انگیزش کارکنان نشان می دهد که مدل (AsghariSarem et al (2024) پنج مضمون اصلی شامل تعاملات فردی (روابط کارکنان با مدیران و همکاران)، محیط سازمانی (جو درونی و بیرونی سازمان)، ساختار سازمانی، نظام های سازمانی (جبران خدمات، آموزش و توسعه، نظام شغلی) و فرهنگ سازمانی بود و راه کارها شامل برنامه ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، بازطراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیه ارزش های سازمانی تمرکز داشت. مدل (HajiGholamSerizdi et al (2024) شامل دو بعد کلی فردی و مدیریتی-سازمانی بوده و هشت مؤلفه ای اصلی حل مشکلات مالی-اقتصادی، اصلاح فرایندهای اداری، اخلاق محوری در توزیع فرصت ها، تقویت و به کارگیری نتایج پژوهش به صورت کاربردی، فراهم بودن شرایط مناسب برای اعضای خانواده، کسب تجربه از طریق سفرهای سیاحتی-علمی، اعمال رویه های صحیح و انعطاف پذیر و وجود توانایی ها و مهارت های فردی را مطرح نمود. مدل (Hosseini et al (2024) مؤلفه های اصلی انگیزش درونی را اهمیت حرفه، ماهیت چالش برانگیز شغل، جذابیت شغل، استقلال حرفه ای، علاقه و تمایل به شغل، احساس مؤثر بودن و سودمندی، تعادل بین کار و زندگی، توسعه حرفه ای، غنی سازی حرفه و برآورده کردن و غنی کردن حس کنجکاوی برشمرد. عوامل مؤثر بر انگیزش درونی شامل عوامل سازمانی، مدیریتی و برون سازمانی و عوامل منفی شامل عوامل سازمانی و مدیریتی بود. در مدل (Khosravi Farsani et al (2023) شرایط زمینه ای شامل ویژگی های ذاتی، ویژگی های عملیاتی بخش عمومی، عوامل فرهنگی، طراحی

و تدوین برنامه‌های آموزشی، ملاحظات اجرایی انگیزش و نظارت بر اجرای فرآیندهای انگیزشی و شرایط علی مدل نیز در دو دسته عوامل ذاتی یا درونی شامل احساس موفقیت و شایستگی، نیاز به احترام، احساس مسئولیت، اعتماد به نفس، استقلال و خودمختاری، تعهد، رضایت شغلی و در برگیرنده‌ی پاداش سازمانی، قدرت و شهرت، شرایط و امکانات بهتر کاری، تحسین عمومی، امنیت شغلی و قدردانی است. پیامدهای الگو شامل بهبود خلاقیت، ارتقای سطح دانش و مهارت‌های کارکنان، پرورش حسابداران و مدیران مالی خلاق، و تقویت حس استقلال و خودکارآمدی، ایجاد تعهد شغلی در کارکنان، افزایش یادگیری و آموزش عمیق در محیط سازمانی، تقویت ارتباطات و تعاملات میان افراد، تزریق امیدواری در روحیه حسابداران و تدوین دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌های هدفمند در میان آنان است.

در الگوی Hashemi (2022) رویکرد رهبری شهید سلیمانی مبتنی بر اصول تعهد به آرمان جهانی (به جای وفادارسازی پیروان به شخص خود، متعهد ساختن آنان به آرمانی جهان‌شمول یعنی «عدالت‌خواهی و مبارزه با ظلم»)، تقویت خودباوری (به جای ایجاد وابستگی به رهبر، سوق دادن پیروان به توانمندی درونی و اعتماد به نفس)، تأکید بر انگیزه‌های درونی (به جای اتکا به پاداش‌های بیرونی، تمرکز بر تقویت انگیزه‌های معنوی و درونی)، اخلاص در عمل (مخلصانه و اثرگذار بودن رهبری به ایجاد مکتب انجامید)؛ بود. Norouzi et al (2022) الگوهای ارتباطی شهید سلیمانی را قالب چهار الگو: فردی-انسانی، فردی-الهی، اجتماعی-انسانی و اجتماعی-الهی، برشمرد. Hajipour & Amirkhani, (2021) در مدل بومی انگیزش خود، عوامل امنیت شغلی، عدالت سازمانی، ادراک از حمایت سازمانی، تناسب فرد-سازمان، مشارکت، را با اهمیت می‌دانستند و این عوامل را بر انگیزش درونی، مؤثر دانسته‌اند. یافته‌های این پژوهش مؤلفه‌های مذکور را در بعد «فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش»، تأیید کرده و نشان می‌دهد که عدالت، حمایت سازمانی و مشارکت در فضای ارزش‌های معنوی، هویتی و آرمانی تعریف شوند، معنادار خواهند بود. این پژوهش در پیوند با مکتب شهید سلیمانی به سطحی اجتماعی، اخلاقی و فرهنگی تبدیل می‌شد.

مدل Fathollahzadeh et al (2020) شامل هفت مضمون اصلی شرایط محیط کار (شرایط فیزیکی، حقوق، امنیت شغلی)، خط‌مشی‌ها و قوانین (شفافیت خط‌مشی‌ها و قوانین، عادلانه‌بودن خط‌مشی‌ها و قوانین)، سبک مدیریت و رهبری (حمایت و پشتیبانی فرماندهان، شناخت و قدردانی از افراد، مدیریت مشارکتی)، روابط با همکاران (جو همکارانه، آوای سازمانی)، عوامل شخصیتی (احساس مؤثر بودن، احساس خودکارآمدی، مسئولیت‌پذیری، تعهد شغلی، جهت‌گیری مذهبی درونی)، توانمندسازی (توسعه شغلی، آموزش) و ماهیت شغل (آزادی عمل و استقلال، اهمیت شغل در سازمان) است. این الگو سه بعد کلیدی مادی (شرایط فیزیکی محیط کار، حقوق، امنیت شغلی و سایر عوامل مرتبط با رفاه مادی)، اجتماعی (شناخت و قدردانی از افراد، مدیریت مشارکتی، جو همکارانه و آوای سازمانی) و بعد درونی (احساس مؤثر بودن، مسئولیت‌پذیری، تعهد شغلی و جهت‌گیری‌های درونی فرد) را در برمی‌گیرد. مدل Ghorabaghi & Azgoli (2020) مولفه‌های سبک متعالی رهبری شهید سلیمانی را در تخلق به ارزش‌های الهی، تکلیف‌گرایی، مهرورزی با مردم، داشتن آرمان متعالی، پرورش کارکنان، شخصیت با صلابت، معنویت فردی دانسته است.

مدل Khodayari & et al (2020) در برگیرنده‌ی عوامل اقتصادی شامل نظام پرداخت (رضایت از حقوق، دریافت عادلانه دستمزد، تناسب حقوق با عملکرد و تأمین امکانات رفاهی) و نظام پاداش (اعطای پاداش متناسب با عملکرد و همسو با انتظارات کارکنان)؛ عوامل فرهنگی شامل ارتباطات (کیفیت ارتباط با مدیران، همکاران و ارباب رجوع)، مشارکت (درگیری در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پژوهشی، تعیین سیاست‌ها و حضور در جلسات تخصصی خارج از سازمان) و کار تیمی (مشارکت در فعالیت‌های گروهی، همکاری در طرح‌های پژوهشی، تسهیم دانش و اطلاعات و تبادل تجربیات)؛ عوامل محیطی شامل تکنولوژی و تسهیلات (دسترسی به تجهیزات و فناوری‌های آموزشی مناسب، به‌روزرسانی مداوم ابزارها و سیستم‌های فناوری، و وجود سامانه‌های کارآمد اطلاع‌رسانی داخلی و آموزشی)، شرایط کار (کیفیت محیط فیزیکی کار، فراهم‌بودن فضای حمایتی و روانی، انعطاف‌پذیری در ساعات کاری، فرصت‌های ارتقای شغلی و همچنین دسترسی به امکانات ارتقای تحصیلی) و سلامت سازمانی (عدالت در فرآیند ارزیابی عملکرد، توزیع منصفانه دروس و مسئولیت‌های آموزشی، و رعایت عدالت در تصمیمات مربوط به ترفیع و پیشرفت شغلی)؛ عوامل مدیریتی شامل رهبری معنوی (محبت و دوستی صمیمی با همکاران، صداقت و ایجاد اعتماد متقابل، و داشتن یک چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش برای سازمان) و رهبری تحولی (ترغیب ذهنی و فکری همکاران، ایجاد انگیزه‌های الهام‌بخش و الگوی آرمانی) است. Pahlevan Sharif & Malekpour (2020) در مدل خود، داشتن هم‌زمان ابعاد معنوی، شناختی، عاطفی و رفتاری مطرح کرده و گامی فراتر برمی‌دارد و از سطح توصیف سرمایه انسانی به سطح الگویی مشخص از انگیزش کارکنان می‌رود و مولفه‌های انگیزش را در قالب مضمون‌های پایه، سازنده و فراگیر، بصورت منسجم سازماندهی می‌کند. مدل Khaef Elahi & Hosseini (2018) بر عوامل فردی، اجتماعی، شغلی و سازمانی تمرکز داشت، در این مدل، زمان کاری شناور، سبک مدیریت مشارکتی، عدم تمرکز، قدرت نفوذ و میزان وابستگی، قدرت نفوذ، مسیر شغلی، ارتباطات و جو گروهی کار، طراحی بهینه شغل، عناصر با رابطه دوطرفه جای گرفته است.

مدل‌های انگیزش ارایه شده در خارج از ایران شامل الگوی Chupaida (2025) که انگیزه را به عنوان یک فرآیند چند بعدی که به طور قابل توجهی بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، بررسی می‌کند و جنبه‌های مختلف کارشان، مانند انگیزه مالی، شرایط کاری و فرهنگ سازمانی را مورد توجه قرار می‌دهد. بر این اساس عناصری مانند نقش رهبری، فرهنگ سازمانی، مشوق‌های مالی، توسعه حرفه‌ای، ارتباطات تیمی و برنامه کاری انعطاف‌پذیر در افزایش انگیزش کارکنان جایگاه مهمی بر عهده دارند. مدل VanPhong & Dung (2024) که چهار عامل آموزش ارتقاء (سیاست‌های آموزشی در

جهت بهبود و گسترش دانش، مهارت‌ها و تخصص کارکنان)، ماهیت کار (استخدام افراد مناسب برای شغل مناسب، آموزش و تخصص مناسب برای موقعیت شغلی مناسب)، درآمد (ویرایش سیستم حقوق و دستمزد، برابری داخلی از طریق ارزیابی عملکرد، برابری در مقایسه با بازار، صندوق‌های رفاهی) و شرایط کاری شغل (مقررات جداگانه‌ای برای رده‌های شغلی، تامین فوری و به موقع لوازم و ابزار، مکان‌هایی برای استراحت و پذیرایی از کارمندان، تزئین مناسب فضای کاری) است.

[Cerchione et al \(2024\)](#) با مورد توجه قرار دادن تبدیل دانش ضمنی به آشکار در بخش دولتی، آن را نیازمند زیرساخت‌های فناورانه و فرهنگ سازمانی حمایتی دانسته و ضمن تاکید بر مدل سایکی، مولفه‌ی دوران دیجیتال را به آن افزوده و پنج مولفه‌ی وب‌محوری، غیررسمی‌سازی، نظام‌مندسازی، صریح‌سازی، دیجیتالی‌سازی را برای پژوهش خود ارائه کردند. ایشان معتقد بودند که فناوری‌های نوین می‌توانند فرآیند برونی‌سازی را تسریع کرده و دانش ضمنی را به صورت نظام‌مند به دانش آشکار تبدیل کنند. در این رابطه نشان دادند که سازمان‌های موفق در بخش دولتی از فرآیندهای نظام‌مند برای استخراج دانش ضمنی مدیران برجسته و تبدیل آن به دانش آشکار استفاده می‌کنند. بنابراین در بازتعریف مدل سایکی بیان داشتند که در دوران گذار دیجیتال دانش ضمنی به صورت نظام‌مند به دانش آشکار تبدیل می‌شود. این امر در سازمان‌های دولتی ایران که با چالش حفظ و انتقال دانش تجربی مواجه هستند، اهمیت ویژه‌ای دارد.

[Kucharska & Bedford\(2024\)](#) در مطالعه خود نشان دادند که تعاملات اجتماعی، روایت و داستان‌سرایی و گروه‌های حرفه‌ای از مهم‌ترین مکانیسم‌های تبدیل دانش ضمنی به آشکار هستند. ایشان باور داشتند که به طور ویژه، روایت و داستان‌سرایی به عنوان ابزاری قدرتمند برای انتقال ارزش‌ها، باورها و تجربیات ضمنی به نسل‌های بعدی مدیران شناخته می‌شود. مدل [Lagou & et al \(2023\)](#) به ادغام و یکپارچه سازی عوامل نظریه‌های انگیزش کارکنان در سازمان‌ها از جمله الهام‌بخشی، توانمندسازی، تشویق‌کننده، پاداش‌دهنده و جالب توجه برای همکاران توجه داشته و بر اساس مدل پیشنهادی انگیزش کارکنان، چهار عنصر اصلی تلاش فردی، عملکرد فردی، پاداش‌های سازمانی و اهداف فردی بسیار مهم هستند. در میان برای هدایت یک فرد به عملکرد فردی بالا، لازم است توانایی لازم برای انجام یک کار خاص و همچنین سیستم ارزیابی عملکرد وجود داشته که باید منصفانه و عینی در نظر گرفته شود. رابطه پاداش-هدف فردی، رابطه نهایی در نظریه انتظار است. رابطه عملکرد-پاداش نیز قوی خواهد بود اگر فرد درک کند که تنها عملکرد بر اساس معیارهای ارزیابی است که پاداش‌های این نیازها-انگیزه‌ها را تعیین می‌کند و نه سایر معیارهای غیر مرتبط با عملکرد. با این حال، کارکنان از نیازهای متمرکز بر توانمندسازی (مثل احساس استقلال، موفقیت، عزت نفس و اعتماد به نفس) انگیزه می‌گیرند. [Jiang & Chen \(2021\)](#) در ارتباط با تبدیل دانش ضمنی به آشکار، نشان دادند که سبک رهبری تحول‌آفرین می‌تواند از طریق ایجاد فضای اعتماد و امنیت روانی، فرآیند برونی‌سازی را تسهیل کرده و دانش ضمنی کارکنان را به دانش آشکار تبدیل کند. مدل [Vandenabeele & Jager \(2020\)](#) انگیزش خدمت عمومی را ناشی از زمینه‌های ارزشی، هنجاری و نهادی جامعه دانسته و عنوان می‌کند که نمی‌توان انگیزش کارکنان دولت را مستقل از بستر فرهنگی و مکتب‌های فکری حاکم بر آنان تفسیر کرد. در مدل [Kim et al \(2013\)](#) دلسوزی، تعهد به منافع عمومی، فداکاری و جذابیت سیاست عمومی از مقوله‌های اصلی انگیزش در ارائه خدمت عمومی است که با بعد انگیزش خدمتی-اجتماعی هم‌راستا بوده و ریشه در مسئولیت و وظیفه الهی، تکلیف‌مداری دینی و اخلاص دارد.

Table 1. Summary of Previous Studies.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده/ نویسندگان (سال پژوهش)	عنوان پژوهش	مهم‌ترین یافته‌ها و نتایج مرتبط با پژوهش
۱	AsghariSarem et al (2024)	ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری	تعاملات فردی (روابط کارکنان با مدیران و همکاران)، محیط سازمانی (جو درونی و بیرونی سازمان)، ساختار سازمانی، نظام‌های سازمانی (مانند جبران خدمات، آموزش و توسعه، نظام شغلی) و فرهنگ سازمانی
۲	HajiGholamSerizdi et al (2024)	طراحی مدل عوامل مؤثر بر میزان انگیزه اساتید دانشگاه در استفاده از فرصت مطالعاتی	دو بعد کلی فردی و مدیریتی-سازمانی هشت مؤلفه‌ی اصلی حل مشکلات مالی-اقتصادی، اصلاح فرایندهای اداری، اخلاق‌محوری در توزیع فرصت‌ها، تقویت و به‌کارگیری نتایج پژوهش به‌صورت کاربردی، فراهم بودن شرایط مناسب برای اعضای خانواده، کسب تجربه از طریق سفرهای سیاحتی-علمی، اعمال رویه‌های صحیح و انعطاف‌پذیر و وجود توانایی‌ها و مهارت‌های فردی
۳	Hosseini et al (2024)	طراحی الگوی انگیزش درونی برای معلمان (مورد مطالعه: معلمان آموزش و پرورش شهر اصفهان)	بر اساس پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی؛ عوامل سازمانی مثبت، عوامل مدیریتی مثبت، عوامل برون‌سازمانی مثبت، عوامل سازمانی منفی و عوامل مدیریتی منفی
۴	Khosravi Farsani et al (2023)	عوامل توسعه انگیزش حسابداران زن در بخش عمومی کدامند؟	عوامل مرتبط با شغل، عوامل مرتبط با سازمان، عوامل مرتبط با فرد و عوامل مرتبط با مدیر

۵	Hashemi (2022)	الگوی رهبری شهید قاسم سلیمانی؛ از فرماندهی مقاومت تا شکل گیری مکتب سلیمانی	تعهد به آرمان جهانی، تقویت خودباوری، تأکید بر انگیزه های درونی، اخلاص در عمل
۶	Norouzi et al (2022)	فهم جوهره ارتباطات انسانی الهی در سبک فرماندهی شهید سلیمانی	چهار الگوی فردی-انسانی، فردی-الهی، اجتماعی-انسانی و اجتماعی-الهی
۷	Hajipour & Amirkhani, (2021)	ارائه مدلی برای توسعه انگیزش حسابداران بخش عمومی	امنیت شغلی، عدالت سازمانی، ادراک از حمایت سازمانی، تناسب فرد-سازمان، مشارکت
۸	Fathollahzadeh et al (2020)	فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی: در جستجوی الگوی انگیزش اعضای هیئت علمی	شرایط محیط کار، خط مشی ها و قوانین، سبک مدیریت و رهبری، روابط با همکاران، عوامل شخصیتی، توانمندسازی و ماهیت شغل
۹	Ghorabaghi & Azgoli (2020)	تحلیل سبک رهبری شهید سردار حاج قاسم سلیمانی: الگوی فراتر از رهبری خدمتگزار	تخلی به ارزش های الهی، تکلیف گرایی، مهرورزی با مردم، داشتن آرمان متعالی، پرورش کارکنان، شخصیت با صلابت، معنویت فردی
۱۰	Khodayari & et al (2020)	مدلی جهت ارتقاء انگیزش در موسسات آموزشی	ماهیت کار، تمایل به دستیابی به موفقیت، رشد حرفه ای و منزلت اجتماعی، عوامل اقتصادی، فرهنگی، محیطی، مدیریتی و قانونی
۱۱	Pahlevan Sharif & Malekpour (2020)	طراحی مدل توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید قاسم سلیمانی	داشتن همزمان ابعاد معنوی، شناختی، عاطفی و رفتاری
۱۲	Chupaida (2025)	راه های انگیزش کارکنان در سازمان	نقش رهبری، فرهنگ سازمانی، مشوق های مالی، توسعه حرفه ای، ارتباطات تیمی و برنامه کاری انعطاف پذیر
۱۳	VanPhong & Dung (2024)	عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان اداری: بررسی در گروه اینترنتی	آموزش ارتقاء (سیاست های آموزشی در جهت بهبود و گسترش دانش، مهارت ها و تخصص کارکنان)، ماهیت کار (استخدام افراد مناسب برای شغل مناسب، آموزش و تخصص مناسب برای موقعیت شغلی مناسب)، درآمد (ویرایش سیستم حقوق و دستمزد، برابری داخلی از طریق ارزیابی عملکرد، برابری در مقایسه با بازار، صندوق های رفاهی) و شرایط کاری شغل (مقررات جداگانه ای برای رده های شغلی، تامین فوری و به موقع لوازم و ابزار، مکان هایی برای استراحت و پذیرایی از کارمندان، تزئین مناسب فضای کاری)
۱۴	Cerchione et al (2024)	شرکت دانش آفرین WISED: بازاندیشی مدل سایکی در پرتو گذار دیجیتال	وب محوری، غیررسمی سازی، نظام مند سازی، صریح سازی، دیجیتالی سازی
۱۵	Kucharska & Bedford(2024)	تمرکز بر مکانیسم های تبدیل دانش ضمنی به آشکار	تعامل اجتماعی، منتورینگ، داستان سرائی، گروه های عمل
۱۶	Lagou & et al (2023)	یکپارچه سازی عوامل نظریه های انگیزش کارکنان	الهام بخشی، توانمند سازی، تشویق کننده، پاداش دهنده، جالب توجه برای همکاران، تلاش فردی، عملکرد فردی، پاداش های سازمانی و اهداف فردی
۱۷	Jiang & Chen (2021)	نقش سبک رهبری بر رفتار به اشتراک گذاری دانش کارکنان	تأکید بر اعتماد سازی، توجه به بافت فرهنگی
۱۸	Vandenabeele & Jager (2020)	انگیزش خدمت عمومی و زمینه های نهادی: رویکردی تطبیقی	زمینه های ارزشی، هنجاری و نهادی جامعه
۱۹	Kim et al (2013)	انگیزش خدمت عمومی در کشورهای مختلف	دلسوزی، تعهد به منافع عمومی، فداکاری، جذابیت سیاست عمومی و انگیزش خدمتی-اجتماعی (تمایل به خدمت فراتر از گرایش حرفه ای یا اخلاق مدنی با ریشه در مسئولیت و وظیفه الهی، تکلیف مداری دینی و اخلاص)

وجه نوآوری پژوهش

۱. در حوزه مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی، پژوهش های سرمایه انسانی، خودمدیریتی و بالندگی سازمانی ابعاد غنی و متعددی از این مکتب را شناسایی کرده اند، اما این یافته ها هنوز به صورت یک مدل صریح انگیزش کارکنان، به ویژه در بخش دولتی، تلفیق و آزمون نشده است. این پژوهش با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار، برای نخستین بار تجربیات زیسته شهید سلیمانی را به عنوان دانش ضمنی در نظر گرفته و از طریق فرآیند برونی سازی در مدل سایکی، آن را به الگوی آشکار مدل انگیزش کارکنان دولتی تبدیل می کند.

۲. در حوزه انگیزش کارکنان بخش عمومی ایران، مدل های موجود عمدتاً بر عوامل سازمانی و شغلی مانند عدالت، تناسب فرد-سازمان و حمایت سازمانی تکیه دارند و بعد معنوی-آرمانی و مکتب محور در آن ها کم رنگ است. این پژوهش با تمرکز بر تجربه زیسته و دانش ضمنی شهید سلیمانی، ابعاد معنوی-اخلاقی، هویتی-آرمانی و عاطفی-قلبی را به عنوان مکملی بر مدل های ساختاری موجود معرفی می کند و نشان می دهد که این ابعاد از طریق فرآیندهای نظام مند تبدیل دانش، قابل استخراج و آموزش هستند.

۳. ادبیات روزآمد انگیزش خدمت عمومی بر اهمیت زمینه‌های ارزشی و نهادی در تبیین انگیزش کارکنان دولت تأکید می‌کند، اما تاکنون پیوند نظام‌مند بین این ادبیات و مکتب شهید سلیمانی در قالب یک الگوی بومی انگیزش کارکنان دولت برقرار نشده است؛ الگویی که می‌تواند به‌طور هم‌زمان سرمایه اجتماعی را تقویت و کارآمدی حکمرانی را ارتقا دهد. این پژوهش با استفاده از مکانیسم‌های تبدیل دانش ضمنی به آشکار مانند روایات گری و گروه‌های حرفه‌ای زمینه را برای انتقال نظام‌مند ارزش‌ها و تجربیات مکتب شهید سلیمانی به نسل جدید مدیران دولتی فراهم می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر ماهیت، کیفی و اکتشافی است و در چارچوب پارادایم تفسیری قرار دارد. هدف اصلی، طراحی الگویی برای انگیزش کارکنان در بخش دولتی با بهره‌گیری از تبدیل دانش ضمنی به آشکار (برونی‌سازی) بر اساس تجربه زیسته شهید سلیمانی است. در این راستا مراحل چهارگانه تبدیل دانش ضمنی به آشکار تجربه زیسته شهید سلیمانی به شکل زیر است:

مرحله اول: استخراج دانش ضمنی از منابع و خبرگان: در این رابطه ابتدا داده‌ها از منابع کتابخانه‌ای: زندگی‌نامه، سخنرانی‌ها، مقالات، وصیت‌نامه شهید سلیمانی (با جستجو در پایگاه‌های جهاد دانشگاهی، نورمگز، مگ‌ایران، ایران‌داک) جمع‌آوری شد و سپس با مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، منابع میدانی نیز گردآوری شدند. بر این اساس جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگانی بود که حداقل ۱۰ سال سابقه آشنایی نزدیک و همراهی با شهید سلیمانی داشته و به وسیله روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) تعداد ۱۲ نفر از آنان انتخاب شدند. این بخش با استناد به پژوهش (Tavallaei 2008) انجام شده است. در این رابطه اطلاعات جمعیت شناختی خبرگان مصاحبه شونده در جدول شماره ۲ ارائه شده که لازم است ذکر گردد جنسیت تمام مصاحبه‌شوندگان، مرد می‌باشد.

Table 2. Demographic information of interviewees.

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	شناسه مصاحبه شونده	سابقه آشنایی (سال)	رشته تحصیلی	ردیف	شناسه مصاحبه شونده	سابقه آشنایی (سال)	رشته تحصیلی
۱	P01	۲۱	مدیریت اشراف سازمانی	۷	P07	۱۷	علوم سیاسی
۲	P02	۱۷	مدیریت منابع انسانی	۸	P08	۱۲	خط مشی گذاری
۳	P03	۱۵	مدیریت آمد	۹	P09	۱۷	اندیشه و مطالعات فرهنگی
۴	P04	۱۹	مدیریت استراتژیک	۱۰	P10	۱۸	مدیریت بحران
۵	P05	۲۲	علوم سیاسی	۱۱	P11	۱۲	مدیریت استراتژیک
۶	P06	۱۴	مدیریت بحران	۱۲	P12	۲۵	خط مشی گذاری

هم‌چنین ابزار و روش گردآوری داده، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با تمرکز بر تجربیات زیسته، ارزش‌ها، باورها، مهارت‌های ضمنی شهید سلیمانی بود که بر این اساس از روایت‌پردازی برای فعال‌سازی حافظه جمعی و آشکارسازی رویه‌های پنهان و گروه‌های کانونی یا عملی برای مستندسازی نظام‌مند بهره گرفته شد.

مرحله دوم: آشکارسازی و رمزگذاری دانش با عنوان تحلیل تم: در این مرحله داده‌های خام حاصل از مصاحبه‌ها و مستندات، با استفاده از تحلیل مضمون (تماتیک) در سه سطح کدگذاری باز جهت استخراج مضامین پایه، کدگذاری محوری برای شکل‌گیری مضامین سازنده و کدگذاری انتخابی برای دستیابی به مضامین فراگیر و نهایتاً مدل مفهومی انگیزش، استفاده شد. این مرحله دانش ضمنی موجود در روایت‌ها، اشارات ناگفته و عادات عملیاتی را به مفاهیم صریح و قابل انتقال تبدیل می‌کند.

مرحله سوم: ساختاردهی و مستندسازی به عنوان دانش آشکار: یافته‌های رمزگذاری شده در قالب الگوی استاندارد درس آموخته با شرایط اولیه، اقدام انجام شده، نتیجه و درس قابل انتقال ثبت گردید. این کار به منظور اشتراک‌گذاری، آموزش و تکرارپذیری الگو انجام شد.

مرحله چهارم: اعتباربخشی به فرایند تبدیل (روایی و پایایی): برای روایی از زاویه‌بندی پژوهشگر و تکمیل برونی‌سازی بهره گرفته شد به طوری که پس از استخراج کدهای اصلی و فرعی توسط پژوهشگر، جداول کدها در اختیار ۲ پژوهشگر دیگر، اساتید راهنما و مشاور، و ۲ نفر از خبرگان مصاحبه شونده قرار داده شد. سپس نظرات آنان برای هم‌گرایی و همسوسازی نتایج اعمال گردید تا اطمینان حاصل شود دانش ضمنی به درستی به دانش آشکار تبدیل شده است. برای پایایی از ضریب توافق کاپا کوهن استفاده شد به طوری که از دو کدگذار مستقل خواسته شد مفاهیم و متون را جداگانه کدگذاری کنند. در نتیجه ضریب توافق کاپا برابر ۰/۷۸ محاسبه شد که نشان دهنده قابلیت اعتماد خوب بین کدهای استخراجی است. و در پایان از بازخورد به خبرگان یعنی تأیید مستندات توسط خبره اصلی و مقایسه متقابل روایت‌ها یعنی مثلث‌سازی نیز به عنوان تکنیک‌های تکمیلی اعتباربخشی بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

بر اساس نتایج تحقیق، الگوی نهایی انگیزش کارکنان مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید سلیمانی با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار در ۹ تم فراگیر و بر اساس وزن عاملی مولفه‌ها تبیین شد. در این بخش، هر یک از این ۹ مضمون فراگیر به عنوان نتیجه فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار در نظر گرفته می‌شوند. تجربیات زیسته، ارزش‌ها و مهارت‌های ضمنی شهید سلیمانی از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان استخراج شد که بخشی از کدگذاری مصاحبه‌ها در جدول شماره ۳ آورده شده است.

Table 3. A sample of basic themes extracted from the interviews.

جدول ۳. نمونه ای از مضامین پایه استخراج شده از مصاحبه‌ها

ردیف	نمونه مصاحبه	مضامین پایه	مضامین سازنده	مضمون فراگیر
۱	شهید سلیمانی، انجام کار و وظایف محوله را نه به عنوان کاری روزمره بلکه در حد انجام تکلیف الهی می‌دانست و تعهد بالایی نسبت به انجام کار داشت.	تلقی کار اداری به عنوان تکلیف الهی تصمیم‌گیری بر مبنای انجام وظیفه	خدامحوری و تکلیف مداری	انگیزش معنوی- اخلاقی
۲	این شهید بلند مرتبه، به جوانان اختیار می‌داد تا جایی که حتی مسئولیت‌های بزرگ را به جوانان به ظاهر کم تجربه واگذار می‌کردند.	اعتماد به جوانان با انگیزه و مستعد	جوان‌محوری	ریسک پذیری و
۳	شهید، به جوانان توانا و با انگیزه اعتماد می‌کرد و اختیار کارهایی خاص را به آنان می‌سپرد حتی اگر سابقه نداشتند.	واگذاری مسئولیت‌های بزرگ به جوانان	تفویض اختیار	تفویض اختیار
۴	این شهید والا مقام به مشکلات و مسائل شخصی افراد زیر مجموعه خود توجه می‌نمود و ابد نسبت به آنان بی‌تفاوت نبودند.	توجه به مسائل شخصی زیر مجموعه	تکریم و محبت به زیردستان	فضای حمایتی و
۵	این شهید با اعتماد به دیگران بخشی از مسئولیت‌ها را به دیگر افراد واگذار می‌کردند و به کار تیمی بها می‌دادند.	کار تیمی	اعتماد، مشارکت و مشورت	الهام بخش

شرح تفصیلی کدگذاری‌ها در قالب این ۹ مضمون و در جدول شماره ۴ آشکار گردیده‌اند.

Table 4. Categories, Concepts, and Indicators.

جدول ۴: مقولات، مفاهیم، شاخص‌ها

مضمون‌ها ی فراگیر	مضمون‌های سازنده	تم / مضمون‌های پایه	منبع
انگیزش معنوی- اخلاقی	خدا محوری و تکلیف مداری	تلقی کار اداری به‌عنوان تکلیف الهی؛ تصمیم‌گیری بر مبنای انجام وظیفه	p1,p4,p7,p13
	اخلاص و پاکدستی	انجام کار بدون ریا؛ ساده‌زیستی؛ حساسیت نسبت به بیت‌المال	P2,p4,p6,p13
	جهاد با نفس و خودکنترلی	مراقبه و محاسبه نفس؛ کنترل تمایلات شخصی؛ پذیرش نقد و اصلاح	p7,p8,p9,p11
	توکل، امید و صبر	امیدآفرینی در بحران؛ ثبات قدم؛ ارجاع موفقیت‌ها به نصرت الهی	p1,p3,p7,p10
	همراهی نیت پاک و تخصص	همراهی «دل و نیت» در کنار «تخصص»	p5,p6,p9,p12, P15
خدمت‌محوری و فداکاری	مردم‌باوری و کرامت‌محوری	احترام به شأن مردم؛ در دسترس بودن؛ شنیدن صدای ارباب‌رجوع	P4,p14,p15
	خدمت محوری و فداکاری	اولویت منافع مردم؛ حضور میدانی؛ انجام کار فراتر از شرح وظایف	p1,p2,p3,p4,p11,p14
	عدالت‌خواهی اداری	حساسیت به تبعیض؛ توزیع عادلانه منابع؛ دفاع از حقوق کارکنان و ارباب‌رجوع	p9,p10,p11,p12,p13
	رسالت اجتماعی-الهی خدمت	تلقی خدمت به‌مثابه جهاد اجتماعی؛ پاسخگویی در برابر خدا و مردم	p4,p7,p9,p10
	خودباوری و اتکا به توان داخلی	باور «ما می‌توانیم»؛ اتکا به ظرفیت‌های بومی؛ حل مسائل پیچیده	p6,p8,p9,p14
شجاعت و پیشگامی	شجاعت و پیشگامی میدانی	قبول مسئولیت‌های دشوار؛ حضور در خط مقدم؛ تصمیم‌گیری شجاعانه	P1,p3,p13,p15
	تلاش جهادی	کار شبانه‌روزی؛ پیگیری مستمر؛ تحمل سختی	p5,p9,p7,p11
	یادگیری مستمر و بصیرت	تحلیل درست شرایط؛ به‌روز بودن؛ استفاده از تجربه‌ها	p2,p4,p12, p14
	تکریم و محبت به زیردستان	خطاب محترمانه؛ رفتار پدران/برادرانه؛ توجه به مسائل شخصی زیر مجموعه	p1,p2,p4, p6,p8,p10,p15
	اعتماد، مشارکت و مشورت	واگذاری مسئولیت؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ کار تیمی	p1,p2,p7,p8,p14,p15
عدالت‌محوری و الهام بخش	حضور میدانی و الگو بودن	بودن مدیر در کنار کارکنان؛ تقسیم سختی‌ها؛ پیشگامی در صحنه	p5,p3,p8,p10,p12
	عدالت سازمانی و شایسته‌سالاری	ملاک‌قراردادن شایستگی؛ پرهیز از تبعیض؛ حمایت از نیروهای ضعیف‌تر	p2,p3,p7,p13,p14
	انتقاد سازنده و پدران	ارائه بازخوردها با رویکرد پدران و دلسوزانه. تشویق به رشد و رفع نقاط ضعف	P1,p2,p3,p4,p5,p6,p7, p8,p9,p10

P1,p2,p3,p4,p9,p10,p11,p12,p13	نظارت دائم بر وضعیت روحی و انگیزشی افراد. حمایت افراد در صورت بروز خستگی یا فرسودگی شغلی	نظارت مستمر و دقیق بر روحیه افراد	انگیزش هویتی-آرامی
p1,p2,p3,p5,p6,p7,p12	درک خود به عنوان سرباز جبهه حق؛ پیوند هویت شغلی با گفتن مقاومت	هویت مقاومت و جبهه حق	
p9,p10,p13,p14,p15	احساس عزت و افتخار از عضویت در سازمان منتسب به گفتن مقاومت	افتخار به وابستگی سازمانی	
p1,p5,p6,p7,p8,p11,p12	الهام گیری از سبک زندگی و مدیریت شهدا؛ استفاده از سرگذشت شهدا برای تقویت روحیه	الگوپذیری از شهدا و نخبگان جهادی	
p2,p3,p5,p6,p10,p12	درک نقش خود در تحقق آرمان های انقلاب؛ پیوند کار اداری با بیانیه گام دوم	احساس رسالت تمدنی و گام دوم	کاربرهای شخصی مبتنی بر نفوذ معنوی
P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11	جلوگیری از وابسته شدن افراد به خود، تاکید بر توانمندسازی، آموزش و ارتقاء قابلیت های زیرمجموعه و فرماندهان	تمرکز بر پرورش افراد	
P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p13	نفوذ بر افراد بر پایه منابع نفوذ معنوی، اعتبار، و جذابیت شخصیتی خود. صداقت در گفتار و عمل و فروتنی، ایجاد اعتماد در نیروهای تحت امر، و سلیقه های متفاوت مردم و فرماندهان منطقه ای نسبت به خود	کاربرهای نفوذ و ارتباط قلبی	
P8,p9,p10,p13,p14	بیان روشن و صریح رسالت خود در دفع ظلم، تأمین امنیت و تحقق وحدت امت اسلامی	بیان شفاف آرمان ها	
P7,p8,p9,p10,p11,p12,p13,p14	پیوند اهداف با ارزش های مقدس، پیوند اهداف سازمانی با اهداف شخصی و معنوی افراد	پیوند اهداف با آرمان ها	آرامناگرایی و چشم انداز مشترک
P1,p2,p5,p8,p10,p13,p15	به اشتراک گذاشتن چشم انداز آرمانی جهانی (مقابله با ظلم و استکبار)، وفادار کردن افراد به آرمانی بزرگتر از خود	ایجاد چشم انداز آرمانی جهانی	
p5, P6,p7,p8,p11,p14	تقویت مستمر روحیه مبارزه، مقاومت و امید به پیروزی در سخت ترین شرایط	ترویج روحیه مجاهدانه	
P1,p2,p3,p4,p5,p9,p12	اعتماد به جوانان با انگیزه و مستعد، حتی با سابقه کم	جوان محوری	
P1,p2,p3,p4,p5,p9,p12,p15	واگذاری مسئولیت های بزرگ به جوانان	تفویض اختیار	ریسک پذیری و تفویض
p5,P10,p11,p12,p14	ایجاد یک نظام حمایتی عاطفی برای خانواده های زیردستان، در جهت کاهش مشکلات ذهنی زیر دستان	حمایت از خانواده زیر دستان	
P11,p12,p14,p15	استفاده از ادبیات اقناعی عاطفی بجای ادبیات دستوری، این کار باعث می شود زیردست نه برای حقوق یا ترس، بلکه برای یک «آرمان عاطفی» بجنگد	بکارگیری ادبیات اقناعی	
P9,p10,p11,p14,p15	درک نیازهای روحی و عاطفی زیردستان، ایجاد پیوندی عاطفی با زیردستان رفتار متواضعانه با زیرمجموعه (مانند نشستن بر سر سفره ساده	همدلی	
P3,p7,p8,p10,p14,p15	سربازان، برقراری ارتباط مستقیم و بدون واسطه با زیردستان، تقویت حس خودباوری در زیرمجموعه	تواضع در عین قدرتمندی	پیوند عاطفی و قلبی با زیردستان

در این راستا، ۹ تم فراگیر و بر اساس وزن عاملی مولفه ها عبارتند از: «سرمایه انسانی- جهادی با وزن ۹۵/»، «فضای سازمانی حمایتی و الهام بخش با وزن ۹۴/»، «انگیزش هویتی-آرامی با وزن ۹۲/» و «انگیزش خدمتی- اجتماعی با وزن ۹۲/»، «انگیزش معنوی- اخلاقی با وزن ۸۷/»، «پیوند عاطفی- قلبی با زیردستان با وزن ۸۲/»، «ریسک پذیری و تفویض اختیار با وزن ۷۸/»، «کاربرهای شخصی مبتنی بر نفوذ معنوی با وزن ۷۳/» و «آرامناگرایی و چشم انداز مشترک با وزن ۷۳/». در این بخش، هر یک از این ۹ مضمون فراگیر به عنوان نتیجه فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار در نظر گرفته می شوند. تجربیات زیسته، ارزش ها و مهارت های ضمنی شهید سلیمانی از طریق مصاحبه های عمیق با خبرگان استخراج و در قالب این ۹ مضمون آشکار گردیده اند.

- تم یا مضمون فراگیر «سرمایه انسانی جهادی» شامل مضمون های سازنده خودباوری و اتکا به توان داخلی، شجاعت و پیشگامی میدانی، تلاش جهادی و سخت کوشی، یادگیری مستمر و بصیرت بود.
- تم فراگیر «فضای حمایتی و الهام بخش» در برگرفتهای مضمون های سازنده تکریم و محبت به زیردستان، اعتماد، مشارکت و مشورت، حضور میدانی و الگو بودن، انتقاد سازنده و پدران، نظارت مستمر و دقیق بر روحیه افراد بود.
- تم فراگیر «انگیزش هویتی-آرامی» شامل مضمون های سازنده هویت مقاومت و جبهه حق، افتخار به وابستگی سازمانی، الگوپذیری از شهدا و نخبگان جهادی، احساس رسالت تمدنی و گام دوم بود

- تم فراگیر «انگیزش خدمتی - اجتماعی» در برگیرنده‌ی مضمون‌های سازنده مردم‌باوری و کرامت‌محوری، خدمت‌محوری و فداکاری، عدالت‌خواهی اداری، رسالت اجتماعی - الهی خدمت بود.
- تم فراگیر «انگیزش معنوی-اخلاقی» شامل مضمون‌های سازنده خدمت‌محوری و تکلیف‌مداری، اخلاص و پاکدستی، جهاد با نفس و خودکنترلی، توکل، امید و صبر، همراهی نیت پاک و تخصص بود.
- تم فراگیر «پیوند عاطفی-قلبی با زیردستان» در برگیرنده‌ی مضمون‌های سازنده حمایت از خانواده زیر دستان، به‌کارگیری ادبیات اقناعی، همدلی، تواضع در عین قدرتمندی بود.
- تم فراگیر «ریسک‌پذیری و تفویض اختیار» شامل مضمون‌های سازنده جوان‌محوری و تفویض اختیار بود.
- تم فراگیر «کاریزمای شخصی مبتنی بر نفوذ معنوی» در برگیرنده‌ی مضمون‌های سازنده تمرکز بر پرورش افراد و کاریزمای نفوذ و ارتباط قلبی بود.
- تم فراگیر «آرمان‌گرایی و چشم‌انداز مشترک» شامل مضمون‌های سازنده بیان شفاف آرمان‌ها، پیوند اهداف با آرمان‌ها، ایجاد چشم‌انداز آرمانی جهانی، ترویج روحیه مجاهدانه بود.

مدل مفهومی

در شکل شماره ۱، روند اجرا و دستیابی به الگوی انگیزش کارکنان دولتی مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار ارائه شده است.



Figure 1. Research Process and Model Development.

شکل ۱. روند اجرا و دستیابی به الگو

در جدول شماره ۵ مراحل روش انجام تحقیق و اقدامات صورت گرفته و ابزارهای مورد استفاده و استخراج کدها و مضامین و آزمون آنان و توضیحات لازم در راستای طراحی الگوی انگیزش کارکنان دولتی مبتنی بر تجربه زیسته مکتب شهید حاج قاسم سلیمانی با رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار ارائه شده است.

Table 5. Conversion of Tacit Knowledge into Explicit Knowledge.

جدول ۵. تبدیل دانش ضمنی به آشکار

بخش	توضیحات
تجربه زیسته شهید حاج قاسم سلیمانی	منبع اصلی دانش ضمنی شامل تمامی تجربیات، رفتارها و تعاملات ایشان در طول سال‌های رهبری
دانش ضمنی	مهارت‌های رهبری، ارزش‌های معنوی-اخلاقی، باورهای هویتی-آرمانی، تجربیات عاطفی-قلبی
فرآیند برون‌سازی (تبیین بخشی)	مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ خبره، تحلیل تماتیک، کدگذاری نظام‌مند، ضریب توافق کاپا: ۰.۷۸
دانش آشکار	۳۵ مضمون پایه، ۳۵ مضمون سازنده، ۹ مضمون فراگیر
الگوی انگیزش کارکنان دولتی	مدل نهایی قابل پیاده‌سازی در بخش دولتی

بخش	توضیحات
۹ مضمون فراگیر	سرمایه انسانی-جهادی (۰.۹۵)، فضای سازمانی حمایتی (۰.۹۴)، انگیزش هویتی-آرمانی (۰.۹۲)، انگیزش خدمتی-اجتماعی (۰.۹۲)، انگیزش معنوی-اخلاقی (۰.۸۷)، پیوند عاطفی-قلبی (۰.۸۲)، ریسک‌پذیری و تفویض اختیار (۰.۷۸)، کاریزمای شخصی (۰.۷۳)، آرمان‌گرایی (۰.۷۳)

در این راستا، مدل مفهومی این پژوهش بر اساس رویکرد تبدیل دانش ضمنی به آشکار طراحی شده است. در این مدل، تجربه زیسته شهید حاج قاسم سلیمانی به عنوان دانش ضمنی در نظر گرفته می‌شود که شامل مهارت‌های رهبری، ارزش‌های معنوی-اخلاقی، باورهای هویتی-آرمانی و تجربیات عاطفی-قلبی است. این دانش ضمنی از طریق فرآیند برون‌سازی (تبیین‌بخشی) در مدل سایکی به دانش آشکار تبدیل می‌شود. فرآیند برون‌سازی (تبیین‌بخشی) در این پژوهش شامل مصاحبه‌های عمیق با ۱۲ خبرگانی که حداقل ۱۰ سال سابقه آشنایی نزدیک با شهید داشته‌اند؛ تحلیل تماتیک برای استخراج مضمون‌های پایه؛ کدگذاری نظام‌مند توسط دو تحلیل‌گر مستقل (ضریب توافق کاپا ۰.۷۸).

بر این اساس مدل مفهومی این تحقیق به صورت زیر می‌باشد:

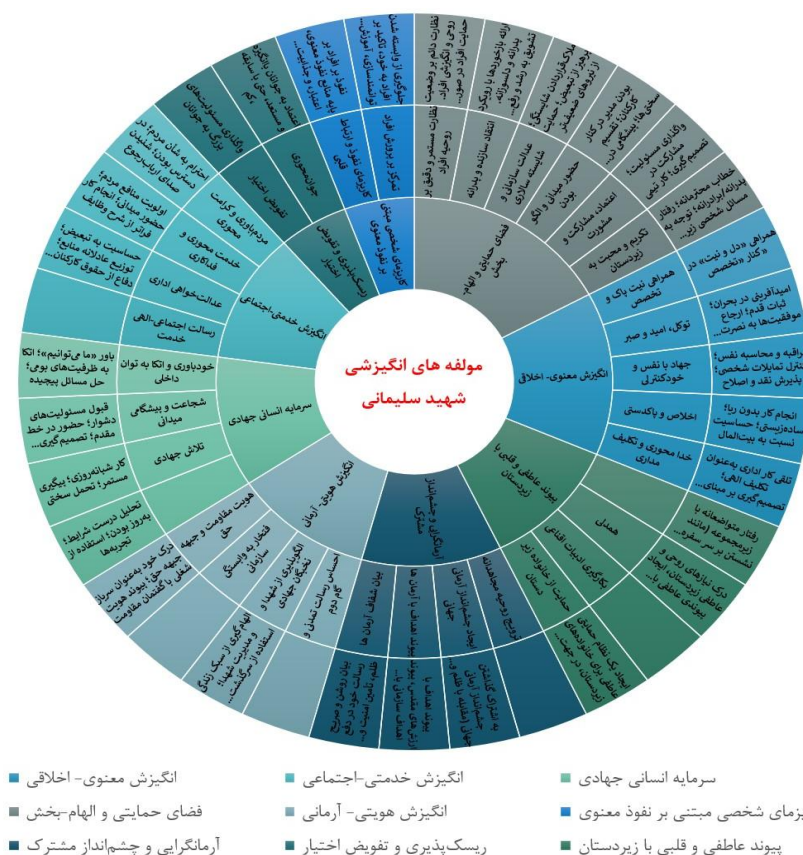


Figure 2. Conceptual Model of the Study.

شکل ۲. مدل مفهومی پژوهش

نتیجه این فرآیند، تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار در قالب ۳۵ مضمون پایه، ۳۵ مضمون سازنده و ۹ مضمون فراگیر است که الگوی نهایی انگیزش کارکنان دولتی را تشکیل می‌دهند. در جدول شماره ۶ مضامین فراگیر الگوی انگیزش بر اساس وزن عاملی ارائه شده‌اند.

Table 6. Overarching Themes of the Motivation Model (Based on Factor Loadings).

جدول ۶. مضامین فراگیر الگوی انگیزش (بر اساس وزن عاملی)

ردیف	مضمون فراگیر	وزن عاملی	دانش ضمنی	دانش آشکار
۱	سرمایه انسانی- جهادی	۰.۹۵	خودباوری، شجاعت، تلاش جهادی	برنامه‌های آموزشی تقویت خودکارآمدی
۲	فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش	۰.۹۴	تکریم، اعتماد، حضور میدانی	دستورالعمل‌های مدیریت همدلانه
۳	انگیزش هویتی- آرمانی	۰.۹۲	هویت مقاومت، افتخار سازمانی	نظام‌های هویت‌بخشی سازمانی
۴	انگیزش خدمتی- اجتماعی	۰.۹۲	مردم‌باوری، فداکاری، عدالت‌خواهی	چارچوب‌های خدمت‌محوری
۵	انگیزش معنوی- اخلاقی	۰.۸۷	خدا محوری، اخلاص، جهاد با نفس	برنامه‌های آموزش معنوی-اخلاقی

ردیف	مضمون فراگیر	وزن عاملی	دانش ضمنی	دانش آشکار
۶	پیوند عاطفی- قلبی با زیردستان	۰.۸۲	حمایت از خانواده، همدلی، تواضع	نظام‌های حمایت عاطفی کارکنان
۷	ریسک‌پذیری و تفویض اختیار	۰.۷۸	جوان‌محوری، واگذاری مسئولیت	دستورالعمل‌های تفویض اختیار
۸	کاریزمای شخصی مبتنی بر نفوذ معنوی	۰.۷۳	پرورش افراد، صداقت، فروتنی	برنامه‌های توسعه کاریزمای مدیران
۹	آرمان‌گرایی و چشم‌انداز مشترک	۰.۷۳	بیان آرمان، پیوند اهداف، امیدآفرینی	نظام‌های مدیریت چشم‌انداز

بحث

مقایسه الگوی استخراج‌شده انگیزش کارکنان در مکتب شهید سلیمانی با نظریه‌های موجود انگیزش نشان می‌دهد که بسیاری از نظریه‌ها مانند نظریه سلسله‌مراتب نیازها مازلو، تئوری انگیزش مک‌کلند، نظریه دو عاملی هرزبرگ و یا نظریه خودتعیین‌گری، متمرکز بر نیازهای فردی و عوامل روان‌شناختی می‌باشند. در حالی که الگوی تعریف شده در این پژوهش با افزودن ابعاد معنوی، اخلاقی، هویتی، ارزشی، کاریزمای نفوذ عاطفی و قلبی، دامنه انگیزش را فراتر از سطح فردی توسعه می‌دهد و آن را در یک قالب فرهنگی درونزا - برونزا تبیین و تحلیل می‌کند. نکته کلیدی این پژوهش، تبدیل نظام‌مند دانش ضمنی تجربیات زیسته شهید سلیمانی به دانش آشکار از طریق فرآیند برونی سازی است. این تبدیل نشان می‌دهد که تجربیات زیسته یک رهبر برجسته می‌تواند از حالت ضمنی و شخصی خارج شده و به الگوهای آموزشی، دستورالعمل‌های مدیریتی و نظام‌های انگیزشی سازمانی تبدیل گردد.

مقایسه یافته‌های این پژوهش با پیشینه نیز نشان می‌دهد که الگوی استخراج‌شده، در عین همسویی با برخی مطالعات پیشین، از حیث جامعیت و بومی بودن دارای ارزش افزوده است. (Asghari (2022 در پژوهش خود نشان داد که الگوی مدیریتی شهید سلیمانی در سبک رهبری تحول‌آفرین بر پایه نفوذ آرمانی - ملاحظات فردی - ترغیب ذهنی - حمایت الهی از کارگزاران، است. (Norouzi et al (2022 الگوهای ارتباطی شهید سلیمانی را قالب چهار الگو: فردی-انسانی، فردی-الهی، اجتماعی-انسانی و اجتماعی-الهی، برشمرد. (Ghorabaghi & Azgoli (2020 مولفه‌های سبک متعالی رهبری شهید سلیمانی را در تخلق به ارزش‌های الهی، تکلیف‌گرایی، مهرورزی با مردم، داشتن آرمان متعالی، پرورش کارکنان، شخصیت با صلابت، معنویت فردی، و همچنین (Ruhollahi (2021 در تحقیق خود مولفه نفوذ اجتماعی را در سبک رهبری شهید سلیمانی را شناسایی کرد. (Pahlevan Sharif & Malekpour (2020 در الگوی توسعه سرمایه انسانی در مکتب شهید سلیمانی، مشخصه نیروی انسانی مطلوب را، داشتن هم‌زمان ابعاد معنوی، شناختی، عاطفی و رفتاری می‌داند. یافته‌های پژوهش حاضر با برخی از نتایج این تحقیق‌ها همسو است، اما گامی فراتر برمی‌دارد و از سطح توصیف سرمایه انسانی به سطح الگویی مشخص از انگیزش کارکنان می‌رود و مولفه‌های انگیزش را در قالب مضمون‌های پایه، سازنده و فراگیر، بصورت منسجم سازماندهی می‌کند.

همچنین نتایج پژوهش حاضر با تحقیق (Hajipour & Amirkhani (2021 نیز قابل مقایسه است. آنان در مدل بومی انگیزش خود، عوامل امنیت شغلی، عدالت سازمانی، ادراک از حمایت سازمانی، تناسب فرد-سازمان، مشارکت، را با اهمیت می‌دانستند و این عوامل را بر انگیزش درونی، مؤثر دانسته‌اند. یافته‌های این پژوهش مؤلفه‌های مذکور را در بعد «فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش»، تأیید می‌کند؛ مضاف بر آن نشان می‌دهد که عدالت، حمایت سازمانی و مشارکت زمانی که در فضای ارزش‌های معنوی، هویتی و آرمانی تعریف شوند، معنا دار خواهند بود. به بیان دیگر، یافته‌های مدل‌های موجود بیشتر در چاقوب‌های ساختاری، رهبری و مدیریتی تعریف می‌گردند، در حالی که در این پژوهش در پیوند با مکتب شهید سلیمانی به سطحی اجتماعی، اخلاقی و فرهنگی تبدیل می‌شوند.

یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعات انگیزش خدمت عمومی که توسط (Kim et al (2013 انجام شد نیز هم‌راستا می‌باشد. آنها دلسوزی، تعهد به منافع عمومی، فداکاری و جذابیت سیاست عمومی را از مقوله‌های اصلی انگیزش در ارائه خدمت عمومی می‌دانند. این مضامین با بعد «انگیزش خدمتی-اجتماعی» در پژوهش حاضر هم‌راستا می‌باشد. با این تفاوت که در الگوی حاضر، تمایل به خدمت خیلی فراتر از گرایش حرفه‌ای یا اخلاق مدنی می‌باشد، و ریشه در مسئولیت و وظیفه الهی، تکلیف‌مداری دینی و اخلاص دارد. هم‌چنین (Vandenabeele & Jager (2020 با اتخاذ رویکرد نهادی نشان دادند که انگیزش خدمت عمومی ناشی از زمینه‌های ارزشی، هنجاری و نهادی جامعه می‌باشد. نتیجه تحقیق آنها همسویی کامل با برخی یافته‌های تحقیق حاضر دارد، زیرا عنوان می‌کند که نمی‌توان انگیزش کارکنان دولت را مستقل از بستر فرهنگی و مکتب‌های فکری حاکم بر آنان تفسیر کرد.

نتیجه‌گیری

با توجه به نتایج بخش کمی تحقیق، می‌توان تایید کرد که مبانی انگیزش کارکنان در مکتب شهید سلیمانی، می‌تواند به‌عنوان یک چارچوب ارزشی - نهادی و بومی، برای بخش دولتی در ایران باشد. با توجه به جامعیت مکتب شهید سلیمانی، پژوهش حاضر اجزای این الگوی جامع را در یک قالب چندبعدی گرد هم آورده و در کنار آن، ابعادی مانند «سرمایه انسانی - جهادی»، «انگیزش معنوی - اخلاقی»، «پیوند عاطفی - قلبی با زیردستان» و «انگیزش هویتی - آرمانی» را نیز برجسته کرده است؛ مشخصه‌هایی که در بیشتر مدل‌های امروزی انگیزش کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. بدون در نظر گرفتن زیست بوم سازمان‌های دولتی در ایران، تحلیل و در نتیجه تقویت انگیزش کارکنان سازمان‌های دولتی در ایران، بدون توجه به زمینه‌های فرهنگی، دینی و هویتی، تلاشی بیهوده در جهت انگیزش کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی می‌باشد. از نقطه نظر کاربردی، به مانند نتایج خیلی از تحقیقات، تقویت انگیزش کارکنان، صرفاً از طریق مشوق‌های مادی یا اصلاحات اداری امکان‌پذیر نیست، بلکه نیازمند معنابخشی به کار اداری به عنوان یک وظیفه یا مسئولیت الهی، پیوند عاطفی - قلبی مدیر با زیردستان»، «کاریزمای شخصی مدیر مبتنی بر نفوذ معنوی»، «آرمان‌گرایی و چشم‌انداز مشترک مدیر و زیردست» و نهادینه‌سازی فرهنگ خدمت جهادی در نظام اسلامی است. با این دیدگاه، مکتب شهید سلیمانی می‌تواند منبعی ارزشمند و در دسترس، برای سازمان‌ها، جهت بازطراحی استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مدیریت منابع انسانی و بهبود کارآمدی فردی و سازمانی در بخش دولتی، مورد استفاده قرار گیرد و از طریق فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار، این مکتب می‌تواند به الگویی آموزشی و قابل انتقال تبدیل گردد که نسل جدید مدیران دولتی را با ارزش‌های معنوی، اخلاقی و هویتی آشنا سازد.

پیشنهادهای پژوهشی

- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون انگیزش معنوی- اخلاقی؛ به مدیران و کارکنان آموزش داده شود که کار اداری یک تکلیف الهی است، انجام کار بدون ریا؛ ساده‌زیستی و حساسیت نسبت به بیت‌المال، ارزشمند است. تلاش کنند تمایلات شخصی را کنترل کنند و پذیرای نقد و اصلاح سازنده باشند. در شرایط بحران امید را از دست ندهند و همواره ثبات قدم باشند و موفقیت‌های خود را مدیون نصرت الهی بدانند. همواره به یاد داشته شود که نیت درست و خیر همراه تخصص، یکی از معیارهای ارزشیابی رفتار خواهد بود. این پیشنهادات از طریق فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار، در قالب برنامه‌های آموزشی نظام‌مند و دستورالعمل‌های رفتاری قابل پیاده‌سازی هستند.
- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون انگیزش خدمتی - اجتماعی؛ به مدیران و کارکنان آموزش داده شود که در انجام وظیفه اداری، به شأن و جایگاه مردم و ارباب رجوع احترام گذاشته شود و اعتراض آنها شنیده شود، و همواره برای ارائه خدمت آماده و حاضر باشند و همیشه این نکات مد نظر باشد که مهم‌ترین اولویت منافع مردم و ارباب رجوع است؛ انجام کار و وظیفه باید فراتر از شرح وظیفه باشد، حساس بودن نسبت به تبعیض؛ و مدافع حقوق کارکنان و ارباب رجوع باشند و خدمت به مثابه جهاد اجتماعی می‌باشد و فراموش نشود که باید در محضر خدا و مردم پاسخگو بود. این ارزش‌ها می‌توانند از طریق روایت‌گری و نشر و بیان تجربیات زیسته شهید سلیمانی به نسل جدید مدیران منتقل گردند.
- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون سرمایه انسانی جهادی؛ به مدیران و کارکنان آموزش داده شود که به باور «ما می‌توانیم» و اتکا به ظرفیت‌های بومی در حل مسائل پیچیده، اعتقاد داشته باشند، مشتاق مسئولیت‌های دشوار؛ و در تصمیم‌گیری شجاع باشند. به کار شبانه‌روزی؛ پیگیری مستمر؛ تحمل سختی‌ها در کار، تحلیل درست شرایط؛ به‌روز بودن؛ و استفاده از تجربه‌ها، اعتقاد داشته باشند و در عمل این اصول را بکار گیرند. این مهارت‌ها از طریق گروه‌های عمل و حرفه‌ای و تبادل تجربیات بین مدیران باتجربه و جوان قابل انتقال است.
- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون فضای سازمانی حمایتی و الهام‌بخش؛ در ارتباط با این تم پیشنهاد می‌شود مدیران نسبت به کارکنان خطاب محترمانه؛ رفتار پدرانه/برادرانه؛ توجه به مسائل شخصی آنها، و در کنار کارکنان باشند. هم‌چنین پیشنهاد می‌شود مدیران، ملاک شایستگی؛ پرهیز از تبعیض؛ حمایت از نیروهای ضعیف‌تر، نظارت دائم بر وضعیت روحی و انگیزشی کارکنان، حمایت از کارکنان در صورت بروز خستگی شغلی را در رفتار و تصمیمات خود لحاظ کنند. این رفتارها می‌توانند در قالب دستورالعمل‌های مدیریت همدلانه و نظام‌های حمایتی سازمانی مستندسازی و آموزش داده شوند.
- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون کاریزمای شخصی مبتنی بر نفوذ معنوی؛ در ارتباط با این تم پیشنهاد می‌شود مدیران به‌منظور جلوگیری از وابسته شدن افراد به خود، بر توانمندسازی، آموزش و ارتقاء قابلیت‌های کارکنان تاکید داشته باشند و تلاش کنند که نه فقط از طریق قدرت بر کارکنان اثرگذار باشند بلکه مهم‌تر از آن نفوذ بر افراد بر پایه منابع نفوذ معنوی، اعتبار و جذابیت شخصیتی مدیر باشد. مدیران هم‌چنین تلاش کنند با صداقت در گفتار و عمل و فروتنی، در کارکنان و ارباب رجوع و سایر ذی‌نفعان نسبت به خود ایجاد اعتماد کنند. این ویژگی‌ها از طریق فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار، در قالب برنامه‌های آموزشی رهبری معنوی قابل انتقال هستند.

- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون ریسک‌پذیری و تفویض اختیار؛ در ارتباط با این تم پیشنهاد می‌شود مدیران به کارکنان جوان و با انگیزه و مستعد، حتی با سابقه کم، در واگذاری مسئولیت‌های بزرگ، اعتماد کنند. این رویکرد می‌تواند از طریق نظام‌های مدیریت دانش و مستندسازی تجربیات موفق تفویض اختیار، به دانش آشکار تبدیل شده و در سازمان منتشر گردد.
- پیشنهادهای مبتنی بر مضمون پیوند عاطفی و قلبی با زیردستان؛ در ارتباط با این تم پیشنهاد می‌شود مدیران یک نظام حمایتی عاطفی برای خانواده‌های زیردستان، در جهت کاهش مشکلات ذهنی زیردستان، تعریف کنند و در جهت درک نیازهای روحی و عاطفی زیردستان، پیوندی عاطفی با زیردستان برقرار کنند. در حل تعارض از ادبیات اقناعی عاطفی بجای ادبیات دستوری استفاده شود. این کار باعث می‌شود زیردست نه برای حقوق یا ترس، بلکه برای یک «آرمان عاطفی» انجام وظیفه کند. مدیران هم‌چنین تلاش کنند با زیرمجموعه رفتار متواضعانه داشته باشند و ارتباط مستقیم و بدون واسطه با آنها برقرار کنند. این مهارت‌های ارتباطی از طریق آموزش‌های عملی و انتقال تجربیات زیسته مدیران موفق، قابل تبدیل به دانش آشکار و آموزش هستند.

محدودیت‌ها

- با توجه به روش جمع‌آوری اطلاعات، تعداد نمونه و سختی در دسترسی به خبرگان به خاطر بهره‌گیری از روند مصاحبه و نظرات خبرگان یکی از محدودیت‌ها بود. وقوع دو جنگ تحمیلی دوازده روزه و رمضان و اعتراضات دی‌ماه دسترسی به خبرگان آشنا با شهید حاج قاسم سلیمانی را با خطراتی برای آنان مواجه و دسترسی به اینترنت جهت انجام مقایسه و منابع را با محدودیت مواجه ساخته بود.
- در حوزه تبدیل دانش ضمنی به آشکار، یکی از محدودیت‌های اساسی، دشواری در استخراج کامل دانش ضمنی از تجربیات زیسته است. بخشی از دانش ضمنی به دلیل ماهیت شخصی و زمینه‌ای آن، همواره غیرقابل تبدیل به دانش آشکار باقی می‌ماند. این امر می‌تواند منجر به از دست رفتن بخشی از غنای تجربیات زیسته شهید سلیمانی در فرآیند برون‌سازی گردد.
- فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار نیازمند زمان، منابع و تعهد سازمانی قابل توجهی است. در بخش دولتی ایران که با محدودیت‌های بودجه‌ای و زمانی مواجه است، پیاده‌سازی نظام‌مند این فرآیند با چالش‌هایی همراه خواهد بود از طرفی موفقیت تبدیل دانش ضمنی به آشکار به شدت به فرهنگ سازمانی حمایتی و فضای اعتماد میان مدیران و کارکنان وابسته است که در بسیاری از سازمان‌های دولتی فعلی، این فضا به طور کامل محقق نشده است.
- وابستگی فرآیند تبدیل دانش ضمنی به آشکار به خاطرات و روایت‌های شخصی خبرگان یکی دیگر از محدودیت‌ها بود. با وجود استفاده از ضریب توافق کاپا (۰.۷۸) برای افزایش اعتبار کدگذاری، هم‌چنان احتمال سوگیری‌های شناختی در بازگویی تجربیات وجود دارد. این امر می‌تواند بر کیفیت دانش آشکار تولید شده تأثیرگذار باشد.

قدردانی

نویسندگان مراتب قدردانی خود را نسبت به تمامی خبرگانی اعلام می‌دارد که با به‌اشتراک‌گذاری تجربیات زیسته و دانش ضمنی خویش در خصوص شهید سلیمانی، زمینه‌ساز تدوین الگوی آشکار انگیزش کارکنان دولتی گردیدند. هم‌چنین از زحمات کلیه مصاحبه‌شوندگان و کارکنان بخش دولتی که با شکیبایی در پاسخگویی به سؤالات، همیار این تحقیق بودند، صمیمانه تشکر می‌شود.

تأمین مالی

نویسندگان ابراز می‌دارند که این پژوهش هیچ‌گونه حمایت مالی از سوی سازمان‌ها یا نهادهای دولتی، خصوصی و یا غیرانتفاعی دریافت نکرده است.

تضاد منافع

نویسندگان مقاله اعلام می‌دارند که هیچ‌گونه ارتباط مالی، شخصی یا حرفه‌ای با اشخاص یا سازمان‌هایی که می‌تواند به عنوان تضاد منافع در رابطه با این مقاله تلقی شود، ندارند. هم‌چنین هیچ‌گونه حمایت مالی از سوی نهادهای دارای منافع مستقیم یا غیرمستقیم در موضوع این پژوهش دریافت نشده است. به این ترتیب، هیچ‌گونه تضاد منافی در این مطالعه وجود ندارد.

مشارکت‌های نویسنده

افشین بازگیر: طراحی مطالعه، تدوین ایده اولیه، جمع‌آوری داده‌ها، انجام مصاحبه‌ها، تحلیل داده‌ها، تأمین منابع و امکانات و نگارش پیش‌نویس اولیه مقاله؛ محمدرضا جابر انصاری: نظارت و بازبینی انتقادی نسخه اولیه. اصلاح و ویرایش نهایی مقاله و تأیید نهایی مقاله جهت ارسال؛ محمدطاهری روزبهانی: نظارت بر تحلیل آماری، تهیه جداول و نمودارهای مقاله؛ حجت طاهری گودرزی: مشاوره در فرآیند پژوهش؛ همه نویسندگان نسخه نهایی مقاله را مطالعه و تأیید کرده‌اند و مسئولیت محتوای آن را می‌پذیرند.

References

- Abdullah, H., Md Zain, F. A., Tajuddin, S. A. F. S. A., Mohammed Foziah, N. H., & Ishak, M. S. I. (2024). Developing employee motivation index: McClelland and Maqasid Shariah. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 16(1), 218-244. <https://doi.org/10.1108/jiabr-07-2023-0235> (In Persian)
- Alimardani, Z., & Pourkarimi, J. (2020). Characteristics of Jihadi Management in the School of Martyr Haj Qasem Soleimani. *International Conference on the Second Step of the Islamic Revolution (The Civilization-Building Revolutionary System Model)*, 2(2), 179-199. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2195896> (In Persian)
- Aryani, E., Yazdani, H., & Ramezan, M. (2025). Identifying and explaining the mechanism of tacit knowledge sharing among University of Tehran employees in successor development. *Organizational Strategic Knowledge Management*, 8(2), 105-133. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1881> (In Persian)
- Asghari Sarem, A., Ranjbar, A., Rahbar, A., Athar, M. B., & Mahmoudi, H. (2024). Presenting a process model for enhancing employee motivation using the interpretive structural modeling method. *Organizational Behavior Studies*, 13(3), 209-239. <https://doi.org/10.22034/obs.2024.715623> (In Persian)
- Asghari, M. (2022). Explaining the Management Model of Martyr Soleimani in the Resistance Front (A Meta-Synthesis Study). *Scientific Quarterly of Islamic Awakening Studies*, 11(3), 177-199. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23225645.1401.11.3.7.8> (In Persian)
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A., & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers. *Acta Psychol (Amst)*, 244, 104177. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104177>
- Cerchione, R., Centobelli, P., Borin, E., Usai, A., & Oropallo, E. (2024). The WISED knowledge-creating company: rethinking SECI model in light of the digital transition. *Journal of Knowledge Management*, 28, 2997–3022. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2024-0133>
- Chupaida, A. (2025). Ways to Motivate Employees in an Organization. *Visnyk Universytetu "Ukraina"(13 (40))*, 235-242. <https://doi.org/10.36994/2707-4110-2025-13-40-21>
- Davati, A., & Kamani, S. M. H. (2023). The role of sales strategies in the performance of agricultural insurance sales with the mediating role of employee motivation in Fars Province [Master's thesis, Payame Noor University of Fars Province, Payame Noor Center of Shiraz]. Faculty of Management, Public Administration major, Transformation Management orientation. (In Persian)
- Dortaj, F., Rajabian Deh Zireh, M., Deh Yadegari, S., & Dortaj, F. (2024). Explaining the jihadi management model of Haj Qasem during the Sacred Defense period. *Quarterly of the Learnable School of Haj Qasem Soleimani*, 1(1), 51-68. <https://doi.org/10.22103/mhq.2024.23389.1017> (In Persian)
- Elliason, E. K. (2025). Towards a New Paradigm of Motivation: The Development of Theory Alpha in Organizational Psychology. *Interdisciplinary Journal of the African Alliance for Research, Advocacy and Innovation*, 1(3). <https://doi.org/10.64261/ijaarai.v1n3.008>
- Fathollahzadeh, R., Ghorchian, N., Bagheri, M., & Jafari, P. (2020). Meta-synthesis of factors affecting job motivation: In search of a motivation model for faculty members. *Educational Management Research*, 42(11), 53-66. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/1561080> (In Persian)
- Frasheri, E., & Dollija, E. (2024). Evaluation of psychometric characteristics of employee motivation in the workplace. *Multidisciplinary Science Journal*, 7(2). <https://doi.org/10.31893/multiscience.2025076>
- Ghorabaghi, M., & Azgoli, M. (2020). Analysis of the leadership style of Martyr Sardar Haj Qasem Soleimani: The transcendent model of servant leadership. *Islamic Management Journal*, 28(4), 113--139. (In Persian)
- Haji Gholam Serizdi, A., Haji Gholam Serizdi, A., Rezaei Manesh, B., & Hosseinpour, D. (2024). Designing a model of factors affecting university professors' motivation in using sabbatical opportunities. *Motivation in Educational Systems*, 1(2). <https://doi.org/10.22054/mes.2024.79204.1053> (In Persian)
- Hajipour, M., & Amirkhani, T. (2021). A model of employee motivation in Iran's public sector: Dimensions and indicators. *Iranian Journal of Public Sector Management Studies*, 4(1), 87-112. <https://doi.org/10.22034/jipas.2021.295803.1205> (In Persian)

- Hashemi, S. S. (2022). The leadership model of Martyr Qasem Soleimani; From resistance command to the formation of the Soleimani School. *Social-Cultural Strategy*, 11(3), 163-203. <https://doi.org/10.22034/scs.2023.154230> (In Persian)
- Homayoun Arya, Sh., Goldasteh, E., & Zafarani, H. (2025). Lean Higher Education: A Model Based on Knowledge Management of Experts in the Headquarters of the Ministry of Science, Research and Technology. *Organizational Knowledge Strategic Management*, 8(3), 62-88. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1927> (In Persian)
- Hosseini, H. A., Nasr Esfahani, A., & Safari, A. (2023). Designing an intrinsic motivation model for teachers (Case study: Teachers of the Education Department of Isfahan city). *New Approaches in Education*, 18(2), 79-110. <https://doi.org/10.22108/nea.2024.138172.1921> (In Persian)
- Jiang, T., & Chen, C. (2021). The Role of Leadership Style on Employees' Knowledge Sharing Behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 747873. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.747873>
- Khaef Elahi, A., & Hosseini, R. A. (2018). Designing an Interpretive Structural Model of University Faculty Motivation System Based on Fuzzy Technique. *Organizational Behavior Studies*, 7(2), 177-206. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1397.7.2.7.3> (In Persian)
- Khodayari, Z., Mohammadkhani, K., Ghorchian, N., & Mohammaddavoodi, A. (2020). A model for enhancing motivation in educational institutions. *School Management*, 12(8), 344-370. <https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/1779071> (In Persian)
- Khosravi Farsani, Z., Bani Talebi Dehkordi, B., & Jafari, H. (2023). Presenting a model for developing motivation among public sector accountants. *Accounting Knowledge Journal*, 14(3), 143-160. <https://doi.org/10.22103/jak.2023.20450.3796> (In Persian)
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B.E., Andersen, L.B., Cerase, F.P., Christensen, R.K., ... & De Vivo, P. (2013). Public Service Motivation Across Countries: Testing Measurement Invariance. *Public Administration Review*, 73(5), 81--95. <https://DOI:10.2307/23321085>
- Kucharska, W., & Bedford, D. (2024). Social interaction, mentorship, storytelling, and communities of practice as mechanisms for tacit to explicit knowledge conversion. Exploring the Interplay Between Tacit and Explicit Knowledge. *Academic Conferences and Publishing International*.
- Kumar, B. G., Jose, A. E., Ravikishore, M., Saratkar, N., & Archana, P. (2025). Exploring employee motivation: Theories, strategies, and implications for organizational success. *Journal of Scientific Research and Reports*, 31(3), 33--50. <https://doi.org/10.9734/jsrr/2025/v31i32875>
- Lagou, M., Arsenos, P., Hyz, A., & Stavroulakis, D. (2024). Integrating The Factors of Employee Motivation Theories. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 09(08), 2603-2615. <https://doi.org/10.46609/IJSSER.2024.v09i08.003>
- Norouzi, Kh., Ranjbar, H., Asaadi, M., & Amadeh, H. (2022). Understanding the essence of divine human communication in the command style of Martyr Soleimani. *Strategic Studies of Basij*, 25(94). <https://www.magiran.com/paper/2461336> (In Persian)
- Pahlevan Sharif, M. A., & Malekpour, H. (2020). Designing a human capital development model in the school of Martyr Qasem Soleimani. In *Proceedings of the 2nd International Conference on the Second Step of the Islamic Revolution: The School of Martyr Soleimani; The Model for Training Civilization-Building Jihadi Managers in the Islamic Republic of Iran* (pp. 321--342). (In Persian)
- Sadeghi, A., Taghizadeh, H., & Ghorbani, A. (2025). Monitoring the role of positive organizational behavior in the impact of organizational coaching on public service motivation. *Public Organizations Management*, 13(2 (Serial 50)), 19-46. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.56869.4292> (In Persian)
- Shafiei Seif Abadi, M., & Abedi Ardekani, M. (2021). Evaluating the influential factors of the behavioral pattern and jihadi management of Sardar Soleimani based on Everett Rogers' theory: A case study of the Resistance Axis in the Middle East region. *Strategic Studies of Basij*, 24(91), 5-40. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.1735501.1400.24.91.1.3> (In Persian)
- Shokouhi Pak, A., Zargami Fard, M., & Behboudi, M. (2024). Recognition of the foundations of identity leadership and its validation in Iranian organizations. *Public Organization Management*, 13(1 (Serial 49)), 145-162. <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70384.4947> (In Persian)

- Tarkashvand, J., Moradi, B., & Nouri, H. (2025). Presenting a systematic model of the educational-ethical school of Martyr Haj Qasem Soleimani based on grounded theory. *Strategic Research Journal of the Army*, 4(11), 113-134. <https://civilica.com/doc/2315200> (In Persian)
- Tavakoli, M., & Momivand, H. A. (2025). Generations of Knowledge Management Focusing on the Fourth Generation: A Revision of the SECI Model. *Organizational Knowledge Strategic Management*, 8(3), 114-146. <https://doi.org/10.47176/smok.2025.1938> (In Persian)
- Tavallaei, R. A. (2008). Presenting a native model for documenting the experiences of experts in the oil industry of the Islamic Republic of Iran. *Strategic Studies in Oil & Energy Industry*, 5(2), 51-78. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/558667> (In Persian)
- Vandenabeele, W. & Jager, J. (2020). Public Service Motivation and Institutional Contexts: A Comparative Approach. *International Review of Administrative Sciences*, 86(1), 35--52. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55269-3_13
- VanPhong, D., & Dung, D. (2024). Factors Affecting the Work Motivation of Office Employees: Survey at Intracom Group. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18, e05440. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n5-024>
