



The Impact of Motivational Factors on Improving Individual Behavior and Its Managerial Implications from the Perspective of Surah Al-Saff*

Abdulbasir Sajadi*, Abdullah Tavakoli*

Abstract

Human behavior manifests at three levels: individual, group, and organizational. At each of these levels, it is expected that individuals exhibit desirable and normative behaviors. In this regard, motivation, as a fundamental driving force, plays a determining role in guiding humans toward desirable, constructive, responsible, and effective behaviors. Motivation—whether material, spiritual, or conceptual—acts like an internal engine that propels individuals toward growth, improved performance, and the inclination to perform noble actions, or even destructive ones. Given the prominent position of motivation in the fields of management and psychology, the present research adopts a practical approach and is structured using descriptive-analytical and inferential methods. Since thinkers have identified "need" as the axis of motivation, this study focuses on the concepts of need and motivation in Surah Al-Saff to examine factors that can serve as motivational resources in organizational environments. These factors include: encouragement and punishment, the system of compensation and material and spiritual rewards in the organization, gaining popularity and acceptance, faith and righteous deeds, and overlooking individuals' past records. The research findings indicate that applying the motivational teachings highlighted in Surah Al-Saff can, in organizational management, pave the way for behavioral improvement, enhancement of employees' conduct in the organization, increased productivity, and the creation of committed and motivated human capital; ultimately facilitating the organization's achievement of strategic goals.

Keywords: Quran, Motivation, Behavior, Management, Need, Surah "Al-Saff".

*. Received: ۱۵/۱۰/۱۴۰۳ SH (۰۴/۰۱/۲۰۲۵ CE) and Accepted: ۳۰/۰۲/۱۴۰۴ SH (۲۰/۰۵/۲۰۲۵ CE).

*PhD Researcher in Quran and Sciences (Management Orientation), Al-Mustafa International University, Qom-Iran, (Corresponding Author), absajadi1868@gmail.com
Associate Professor, Department of Management, Research Institute of Hawzah and University (RIHU), Qom, Iran, atavakk.li@rihu.ac.ir



تأثیر عوامل انگیزشی در بهبود رفتار فردی و دلالت‌های مدیریتی آن از منظر سوره

«صف»*

عبدالبصیر سجادی* عبدالله توکلی*

چکیده

رفتار انسان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی نمود می‌یابد. در هر یک از این سطوح، انتظار می‌رود فرد رفتارهای مطلوب و هنجارمند از خود نشان دهد. در این میان، انگیزش به‌عنوان نیروی محرکه‌ای اساسی، نقش تعیین‌کننده‌ای در هدایت انسان به سوی رفتارهای مطلوب، سازنده، مسئولانه و اثربخش ایفا می‌کند. انگیزه، چه مادی باشد، چه معنوی، و چه پنداری، همانند موتور درونی است که فرد را به سمت رشد، بهبود عملکرد و تمایل به انجام اقدامات نیکو و حتی مخرب حرکت می‌دهد. با توجه به جایگاه برجسته‌ی موضوع انگیزش در حوزه‌های مدیریت و روان‌شناسی، پژوهش حاضر با رویکردی کاربردی و به روش توصیفی - تحلیلی و استنتاجی سامان یافته است. از آنجا که اندیشمندان، محور انگیزش را «نیاز» دانسته‌اند، این مطالعه با تمرکز بر مفهوم نیاز و انگیزش در سوره صف، به بررسی عواملی پرداخته است که می‌توانند به‌عنوان منابع انگیزشی در محیط‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. این عوامل شامل: تشویق و تنبیه، نظام پرداخت و پاداش‌های مادی و معنوی در سازمان، کسب محبوبیت و مقبولیت، ایمان و عمل صالح، و نادیده گرفتن سوابق گذشته افراد است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که به کارگیری آموزه‌های انگیزشی مطرح شده در سوره صف، می‌تواند در مدیریت سازمان زمینه‌ساز بهبود رفتار، ارتقای رفتار کارکنان در سازمان، افزایش بهره‌وری و ایجاد سرمایه انسانی متعهد و بانگیزه شود؛ امری که در نهایت دستیابی سازمان به اهداف راهبردی را تسهیل خواهد کرد.

واژگان کلیدی: قرآن، انگیزش، رفتار، مدیریت، نیاز، سوره «صف».

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۵ و تاریخ تأیید: ۱۴۰۴/۰۲/۳۰
* دانش پژوه دکتری قرآن و علوم (گرایش مدیریت)، جامعه المصطفی العالمیه، قم - ایران، (نویسنده مسؤل)،

absajadi1368@gmail.com

*. دانشیار، گروه مدیریت، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم، ایران، atavakk.li@rihu.ac.ir



مقدمه

انسان در عملکرد و رفتار خود نیازمند به هدف است و «اصل و پایه اساسی در مدیریت عبارت است از تعیین هدف نهایی و غایی به طوری که نتیجه نهایی به طور راهبردی مطرح می‌شود و بقیه عوامل از جمله مدیریت، جزء ابزار برای رسیدن به نتیجه نهایی منظور می‌شود».

(مشبکی، ۱۳۷۲: ۱۲۷)، و انسان در جهت رسیدن به هدف، به انگیزه نیاز دارد و «انگیزش یکی از پایه‌های اصلی رفتار اختیاری است که عملکرد مطلوب افراد بدون آن شکل نمی‌گیرد» (حسنی و همکاران، ۱۴۰۰: ۳)، این حقیقت در کلام نورانی حضرت امیر (ع) چنین آمده است: «نیت (انگیزه) اساس عمل است. صلاح عمل در صلاح نیت است» (آمدی، ۱۳۹۳: ۱۳۶۶) بحث در مورد «انگیزش» و اثرات آن در ایجاد و تقویت رفتار یکی از کاربردی‌ترین مباحث در حوزه روانشناسی است و پژوهش‌های روانشناختی نشان می‌دهد که اثرگذاری فرایندهای ذهنی هم‌چون افکار و احساسات بر رفتار به عنوان هر نوع فعالیت بیرونی انسان قابل انکار نیست و برای توضیح و توصیف رفتار می‌توان از سازه انگیزش استفاده نمود» (شیرزاد و کاویانی، ۱۳۹۸: ۶۰). از آنجایی که «انگیزش باچراهای رفتار ارتباط دارد». و نیز «رفتارهای انسان تصادفی نیست و برای هر رفتاری که انجام می‌دهیم، دلیلی وجود دارد»، (شجاعی، ۱۴۰۲: ۷) و آن دلایل انگزه‌ها هستند. از این رو انسان هم در هر سه ساحت باورها، اخلاق و کردارها نیاز به انگیزش دارد. از نظر آموزه‌های الهی هم که به انسان نگاه شود، انسان موجودی دو ساحتی است، ترکیبی است از ماده و معنی، جسم و روح، (سجده: ۷-۹)، زندگی او نیز از دو بخش تشکیل شده است، مادی و معنوی. و در کلام وحی برای هر دو بعد و جنبه انسان راهبردها و عوامل انگیزشی به خوبی تعبیه شده است. برخلاف مدیریت رایج که مبتنی بر علوم انسانی غربی هست که اغلب انسان را براساس جنبه مادی و ظاهری آن (تک ساحتی) نگاه نموده اند و از حقیقت و جوهر انسان که روح و نفس او است غافل شده اند.



به تعبیر امام خامنه‌ای: «مادر زمینه علوم انسانی احتیاج به تحقیق و نوآوری داریم. علوم انسانی غرب مبتنی بر جهان بینی دیگری است؛ مبتنی بر فهم دیگری از عالم آفرینش است و غالباً مبتنی بر نگاه مادی است. ریشه و پایه علوم انسانی را در قرآن باید پیدا کرد» (خامنه‌ای، ۱۸/۷/۱۳۸۸) بنابراین قرآن کریم به عنوان جامع ترین کتاب زندگی، (نحل: ۸۹)، تمام جنبه‌های مادی و معنوی انسان را مورد توجه قرار داده و به مجموعه نیازهای ظاهری و معنوی او پرداخته است. (کهف: ۷، بقره: ۱۷۷، انفال: ۶۳، انعام: ۸۲، نور: ۳۲، نحل ۸۰-۸۱، بقره: ۵۷-۶۰-۱۶۸-۱۷۲-۱۸۷ و...) رفتارهای انسان نیز هر کدام متأثر از یک عامل و محرک است که در ابعاد مختلف، در قرآن به آنها پرداخته شده است. انسان در هر لحظه مشغول انجام یک «رفتار» است. جهان امروزی، جهانی سازمانی است و همه مردان و زنان نقش سازمانی ایفا می‌کنند. (قلی پور، ۱۳۹۰: ۱۹)، مطالعه نظام یافته رفتار، به بهبود، تشریح، پیش‌بینی و هم‌چنین هدایت، کنترل و تغییر رفتار می‌انجامد. (رضائیان، ۱۳۹۳: ۳)، هدف اصلی این رشته دستیابی به اثربخشی سازمان و رفاه فرد در سازمان است (رایینز: ۵/۱۳۸۹)، که دارای سه سطح تحلیل فردی، گروهی و سازمانی است. (رضائیان، ۱۳۹۳: ۱۵)، از منظر دانش مدیریت، عوامل متعددی هم‌چون، بینش، نگرش، ادراک، ارزش‌ها، انگیزش، شخصیت، محیط، اهداف، نیازها و... بر رفتار انسان اثر گذارند. اگرچه نقش انگیزش از دیدگاه آموزه‌های وحیانی در جهت بهبود رفتارهای انسان برجسته تر به نظر می‌رسد. هر چند در کتب مدیریت رفتار سازمانی، عوامل تأثیرگذار بر رفتار پیچیده انسانی به صورت کلی معرفی شده است؛ به خصوص عوامل انگیزشی، هر چند عوامل انگیزشی در مکاتب مدیریت یک سان نیستند و باهم فرق می‌کند. به عنوان مثال «در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان، و در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیرمادی چون نیاز به محبت و صمیمیت، حرمت و احترام، و



نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده‌اند»، (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۵۶). اما در تحقیق حاضر عوامل مؤثر در بهبود رفتارهای فردی از منظر سوره «صف» مورد توجه قرار گرفته است. عواملی که اساساً همان طور که بیان شد، در دانش رایج مدیریت به آنها توجه صورت نگرفته و یا اگر هم به آنها پردازش شده باشد به صورت ناقص و در راستای همان بعد مادی و ظاری انسان صورت گرفته است. علیرغم توجه کلی به عوامل انگیزشی در دانش مدیریت، یعنی در بعد مادی و دنیایی، بازهم رویکرد تک‌ساحتی به انسان و غفلت از حیات اخروی او در این دانش، سبب شده تا شناخت کاملی از انسان و ویژگی‌هایش حاصل نشود و عوامل انگیزشی آن در بعد قرآنی و معنوی ناشناخته بماند.

در نتیجه موضوع انگیزش در منابع اسلامی نیز گاهی بصورت مستقیم و با کلیدواژه‌هایی هم چون حث، تحریض، حض و اثاره و هم چنین گاهی بصورت غیرمستقیم بیان شده که در آیات دلالت‌کننده بر پاداش و تنبیه و نیز آیاتی که بر سبقت درخیرات دلالت دارند مشاهده می‌شود. (شیرزاد و کاویانی، ۱۳۹۸: ۶۱). اما پژوهش پیشرو موضوع انگیزش را فراتر از کلید واژگان حث، تحریض، حض و اثاره، نگاه نموده است. انگیزش را در سوره «صف» از بافت معنایی آیات، از مفهوم آیه، از سیاق آیات و جمله‌های به کار رفته در آیه‌ها، نظیر کلید واژگانی هم چون: «يَغْفِرُ لَكُمْ» و «يُدْخِلُكُمْ جَنَّاتٍ» و «مَسَاكِينَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتِ عَدْنٍ» و «وَأُخْرَىٰ نُحِبُّنَهَا» و «نَضْرَمِينَ اللَّهُ»، «وَفَتْحٌ قَرِيبٌ»، «وَبَشِيرِ الْمُؤْمِنِينَ» - «فَأَيُّدُنَا»، و «يُرِيدُونَ» که صراحت دارند در انگیزه دهی به انسان و از عوامل انگیزشی به حساب می‌آیند استفاده نموده است.



پیشینه

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد که موضوع انگیزش در منابع متعدد علمی و قرآنی با رویکردهای گوناگون مطرح شده است. سید محمدرضا حسینی و همکاران (۱۴۰۲) در مقاله مبانی عقلی انگیزه‌های اخلاقی از نگاه قرآن، به تبیین مبانی عقلی انگیزه با تأکید بر فطرت، بیش‌های فطری، میثاق در عالم ذر، تسویه نفس و محبت پرداخته‌اند. حکیمه حسینی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در مقاله نسبت‌سنجی بهشت و جهنم با دیگر عوامل انگیزش اخلاقی در قرآن، ضمن پاسخ به شبهات موجود درباره انگیزش اخلاقی در قرآن، عوامل مؤثر همچون گرایش‌های فطری، باورهای دینی، مقبولیت اجتماعی، پاداش‌های دنیوی و اخروی، رفتار عادلانه و حب عبودی را بررسی کرده‌اند. محمد کاویانی (۱۳۹۲) در مقاله رویکردی جامع به مباحث انگیزش از دیدگاه قرآن، انگیزه‌های مادی و معنوی را در مقایسه میان دیدگاه‌های اسلامی و غربی تحلیل نموده و به فطرت و محبت به عنوان مبانی انگیزش در اسلام اشاره کرده است. همچنین احمدنیا آلاشتی محمدی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم، به تبیین کلی مفهوم انگیزش در قرآن پرداخته‌اند؛ با این تفاوت که در پژوهش حاضر انگیزش در یک سوره خاص (صف) مورد توجه قرار گرفته است. ترک‌زاده و زینعلی (۱۳۹۱) در مقاله بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش: به سوی توسعه دانش بومی، به تحلیل واژگان قرآنی مرتبط با انگیزش از جمله حض، حث، بعث، میل، شهوت، حاجت، تحریض، اثاره و رغبت پرداخته‌اند. همچنین نگینه سنگری و همکاران (۱۳۹۱) در مقاله بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های پاداش‌های معنوی در سازمان از دیدگاه اسلام، نظام پاداش در سازمان را از منظر اسلامی تحلیل کرده‌اند.



در کتاب‌ها نیز به صورت پراکنده به موضوع انگیزش اشاره شده است؛ از جمله شجاعی (۱۴۰۲) در کتاب انگیزش و هیجان، رستمی‌نیا (۱۴۰۲) مدیریت از منظر اسلام، قوامی (۱۳۹۳) مدیریت از منظر قرآن، شعیفی (۱۳۹۹) درآمدی بر رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی، رضائیان (۱۳۹۳) مبانی مدیریت رفتار سازمانی، گائینی و نجاری (۱۳۹۲) مدیریت منابع انسان، الوانی (۱۳۹۱) مدیریت عمومی، قلی‌پور (۱۳۹۰) مدیریت رفتار سازمانی و رابینز (۱۳۸۵) رفتار سازمانی. با این حال، این آثار بیشتر به جنبه‌های دانشی و مدیریتی انگیزش پرداخته‌اند تا تبیین قرآنی آن. بنابراین، تفاوت اساسی پژوهش حاضر با تحقیقات پیشین در تمرکز آن بر تأثیر عوامل انگیزشی در بهبود رفتار فردی مبتنی بر سوره صف است. این پژوهش به جای بررسی انگیزش در کل قرآن، با بهره‌گیری از سیاق آیات و مفاهیم درونی سوره صف، به تبیین ابعاد انگیزشی پرداخته است؛ رویکردی که در آثار پیشین مشاهده نمی‌شود و بدین سبب دارای نوآوری است.

مفهوم شناسی

به نظر می‌رسد لازم است پیش از هر چیزی مفاهیم کلیدی به‌عنوان آجرهای بنای کار، به‌منظور درک درست چستی، چرای و چگونگی متغیرهای اساسی، و رفع ابهام و روشن‌سازی فرایندها و پیوندهای مطرح در پژوهش تعریف و تبیین گردد.

۱. انگیزش

لغت‌شناسان در معنای انگیزه گفته‌اند که انگیزه، سبب، باعث، علت، آنچه که کسی را به کاری برانگیزاند (عمید، ۱۳۷۷: ۲۵۸، در فرهنگ فارسی معین انگیرش به معنای انگیزیدن، انگیزختن، تحریک، ترغیب و تحریض آمده است (معین، ۱۳۸۲: ۱۶۸، همچنان: انگیزش،



مجموعه‌ای از انگیزه‌ها، از ریشه^۱ که در لاتین عامیانه معنای «محرک» یا آنچه توان ایجاد حرکت دارد، از آن برمی‌آید، گرفته شده است (بیرو، ۱۳۸۰: ۲۳۴) در واقع اصطلاح «انگیزش»^۲ از واژه لاتینی «موو»^۳ که به معنای حرکت است، گرفته شده است (شفیعی، ۱۳۹۹: ۶۰). درک مفهوم انگیزش، بدون درک مفاهیم وابسته به آن، نظیر نیاز، انگیزه و هدف میسر نیست (گائینی و نجاری، ۱۳۹۱، ۲: ۴۵). و «آنچه در اصل، محرک آدمی به سوی رفتارهای خاص است، همان نیاز است که او را بی‌قرار می‌سازد و فرد را برای ارضای آن به تکاپو و تلاش برمی‌انگیزاند» (پیروز و دیگران، ۱۲۹۲: ۲۲۶). در اصطلاح تعاریف بسیاری از انگیزش شده است که به چند نمونه بسنده می‌شود: انگیزش را می‌توان: به مثابه نیرویی که به رفتار، انرژی و جهت می‌دهد و رفتار را تداوم می‌بخشد، تعریف کرد (شجاعی، ۱۴۰۲: ۸). در خوانش دیگر: انگیزش را می‌توان حالتی در افراد دانست که آنان را به بروز و تداوم رفتار خاصی متمایل می‌کند و علت و چرایی فعالیت‌ها را مشخص می‌سازد (پیروز و دیگران، ۱۲۹۲: ۲۲۶). ر. ک: رضائیان: ۱۳۹۳: ۱۰۴، گائینی و نجاری، ۱۳۹۱: ۲: ۴۶. در واقع، انگیزش نیروی پویایی است که تحرک یا عمل انسان را سبب می‌شود (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳: ۳۷۹). در حقیقت: انگیزش یعنی: فرایندهایی که رفتار شخص را نیرو می‌بخشد و آن را جهت‌دستیابی به اهدافی هدایت می‌کند (برومند، ۱۳۹۰: ۱۱۴). در تعریف دیگری از انگیزش آمده است: «انگیزش نیرویی است که کارکنان را به آغاز نمودن، جهت دادن و تداوم رفتار و فعالیت تحریک می‌کند. انگیزش یعنی نیروی که موجب می‌شود افراد به گونه‌ای خاص رفتار کنند.

^۱ Motivus.

^۲ Motivation.

^۳ Move.



میل به کوشش فراوان در جهت تأمین هدف‌های سازمان» (شفیعی، ۱۳۹۹: ۶۰۹). نباید فراموش کرد که: انگیزش در مدیریت رفتار سازمانی از مباحث اصلی محسوب می‌شود» (گائینی و نجاری، ۱۳۹۲: ۲: ۴۳)، و یکی از پایه‌های اصلی رفتار است که بدون آن، عملکرد افراد شکل نمی‌گیرد. و ارزش واقعی رفتار تابع انگیزه هاست» (پیروز و دیگران، ۱۳۹۲: ۲۳۰-۲۲۷). بنابراین، انگیزش مربوط به رفتار انسان در سازمان است و چراها و چگونگی رفتار انسان را نشان می‌دهد.

براین اساس، مهمترین نظریه انگیزشی را آبراهام مازلو^۱ مطرح نموده است. ایشان نیازها را عامل انگیزش می‌داند و معتقد بود تلاش برای دریافت پاداش و یا تمایلات ناخودآگاه، از جمله مواردی است که می‌تواند موجب ایجاد انگیزه در فرد شود (رستمی نیا، ۱۴۰۲: ۵۸). مازلو سلسله نیازهای انسان را چنین بیان نموده است: ۱. نیازهای فیزیولوژی؛ ۲. نیازهای امنیتی؛ ۳. نیازهای اجتماعی؛ ۴. نیازهای احترامی؛ ۵. نیازهای خود شکوفایی». (رابینز: ۳۲۹). ایشان طبق اولویت این نیازها را بیان نموده است. یعنی: نیازهای بنیادی و اصلی بیشتر افراد، تلاش برای بقاست و این اولین چیزی است که موجب حرکت و ایجاد انگیزه برای انجام کارها می‌شود. وقتی نیازهای این سطح تأمین شد، با سطح دیگری از نیازها مواجه می‌شود. در واقع با برطرف شدن هریک از نیازها، افراد با سطح جدیدی از انتظارات مواجه می‌شود که عامل حرکت و انگیزه آنان می‌گردد. در واقع نیازهای زیستی در اوج سلسله مراتب قرار دارند و تا زمانی که قدری ارضاگردند، بیشترین تأثیر را بر رفتار فرد دارند. نیازهای زیستی، نیازهای آدمی برای حیات است، یعنی: خوراک، پوشاک، مسکن. تازمانی که نیازهای اساسی برای فعالیت‌های بدن به حد کافی ارضا نشده‌اند، عمده فعالیت‌های شخصی احتمالاً در این سطح

^۱ Abraham maslom.



بوده و بقیه نیازها، انگیزش کمی ایجاد خواهد کرد» (همان، ۵۹). درحقیقت نیاز است که انسان را وادار می‌کند تا درجهت رفع و برآوردن نیاز حرکت نماید.

۲. رفتار

رفتار^۱ «اسم مصدر» واکنش‌های انسان یا حیوان به محرک‌های خارجی؛ طرز عمل. (عمید، ۲۳۸۹: ۵۶۱)، را رفتار می‌نامند. به عبارت دیگر رفتار: «شیوه چگونگی کنش یا واکنش‌های انسان‌ها یا جانوران در پاسخ به محرک‌های داخلی یا خارجی و در موقعیت‌ها و روابط اجتماعی مختلف. (انوری، ۱۳۸۲: ۱۱۳۹) است. در دانش مدیریت و رفتار سازمانی، رفتار را چنین تعریف نموده اند: «رفتار سازمانی علت رفتار افراد در سازمان را به طریق علمی مطالعه می‌کند» (برومند، ۱۳۹۰: ۱۹) «رفتار اساساً هدف مدار است. ^۲ به عبارت دیگر، رفتار عموماً با میل به رسیدن به هدفی خاص برانگیخته می‌شود» (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۹: ۲۳). بنابراین «رفتار سازمانی شاخه‌ای میان رشته‌ای است که دربردارنده مطالعه سیستماتیک تأثیر فرد، گروه و ساختار بر رفتار کارکنان بوده و منظور از آن درک، پیش‌بینی، هدایت و کنترل رفتار است. (شفیعی، ۱۳۹۹: ۴ و قربانی و علیلو، ۱۳۹۰: ۳) در واقع «هدف اصلی مدیریت رفتار سازمانی، اصلاح و تغییر رفتارهاست و هم‌چنین استاندارد سازی آنها با میزان اخلاق اسلامی است. و نیز دریک سازمان اسلامی ملاک بهنجار بودن رفتارها، هم‌خوانی آن با اخلاق اسلامی است. بر همین اساس است که به تغییر و اصلاح رفتار افراد و گروه‌های موجود در سازمان همت می‌شود (قوامی، ۱۳۹۳: ۱۹۶). بنابراین رفتار کنش یا واکنش انسان است در مقابل عوامل درونی یا بیرونی، و در بعد رفتار سازمان هدف اصلاح و کنترل رفتار انسان است.

^۱Rafter.

^۲ Goal- oriented.



۳. مدیریت

واژه مدیریت که معادل لاتین آن^۱ است، از نظر لغت یعنی «اداره کردن» و مدیر اسم فاعل از مصدر «اداره» به معنی «اداره کننده» است. «اداره» از ماده «دور» گرفته شده که مصدر آن «دوران» به معنی «گردیدن» است؛ بنابراین «مدیر» یعنی «گرداننده» به معنای گرداندن یک سازمان در راستای هدف خاص آن می‌باشد. واژه‌ای که مسلمانان و اعراب نیز برای «مدیریت» به کار برده اند، واژه تدبیر است. در قرآن کریم واژه «یُدبِرُ» در بعضی از آیات آمده است؛ از آن جمله در سوره سجده آیه ۵ می‌فرماید: «يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ». (سلطانی و نیکوکار، ۱۳۹۳: ۶۴).

و در اصطلاح، مدیریت به معنای فرایند انجام کارها به طور اثربخش و کارآمد به وسیله دیگران است (رایبیز، ۱۳۸۷: ۱۹). به بیان دیگر: مدیریت فراگرد به کارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی بر مبنای یک نظام ارزشی پذیرفته شده است که از طریق برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت، و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده، صورت می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۰: ۸). برخی آن را هنر دانسته و گفته‌اند: هنر مدیریت عبارت است از هدایت، ایجاد هماهنگی و نظارت بر تعداد زیادی از افراد، برای نیل به هدف یا مقصودی معین (کولب، ۱۳۷۶: ۷۶۶). در نتیجه مدیریت، تعیین هدف و در راستای رسیدن به آن به کارگیری منابع و امکانات مادی و معنوی تا اثر بخشی و کارآمدی اتفاق بیفتد. و قرآن کریم نیز واژه «یُدبِرُ» را در امر مدیریت استفاده نموده است.

۳. نیاز

^۱ management



نیاز در لغت به معنای حاجت، میل و خواهش است. نیاز حالتی است که در آن برای انجام دادن کاری یا برآوردن منظوری، چیزی یا کسی مورد تقاضا، مناسب، یا سود مند است. (انوری، ۱۳۸۲: ۲۵۱۰؛ عمید، ۱۳۸۹: ۱۲۴۰). در اصطلاح: «نیاز عبارت است از حالت محرومیت، فقدان و کمبود در ارگانیزم، مانند کمبود غذا، آب و اکسیژن یا به طور کل کمبود هر حالتی که برای استمرار و ادامه حیات یک موجود زنده ضرورت دارد» (شجاعی، ۱۴۰۲: ۱۰۷). در واقع نیاز، حالت محرومیت و کمبود انسان در عرصه مادی و معنوی می‌باشد.

تحلیل عوامل انگیزشی در بهبود رفتار فردی

منظور، عوامل و شیوه‌های است که در قرآن کریم پیامبران الهی به صورت عموم و رسول اکرم (ص) به طور خاص، برای ایجاد انگیزه در انسانها جهت هدایت آنها به کار برده اند. و در تحقیق حاضر این مسئله از منظر سوره «صف» بررسی می‌شود. از آنجاییکه انسان از نگاه قرآن یک ابزار نیست بلکه قرآن نگاهی ارزشی و ذاتی به انسان دارد. یعنی «درنگرش قرآنی به انسان نه به عنوان یک ابزار بلکه به مثابه غایت نگاه می‌شود» (احمدنیا آلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۳). قرآن در جهت نیل به غایت زندگی، عوامل انگیزشی را نیز بیان نموده است. عواملی چون وعده‌های الهی و پاداش‌های مادی و معنوی که در کلام حق بیان شده است. براین اساس در یک تقسیم بندی کلی عوامل انگیزشی در سوره «صف» به سه دسته تقسیم می‌شوند: مادی، معنوی و پنداری. هر کدام از این سه دسته، در متن مقاله تبیین می‌شود:

۱. انگیزه‌های مادی

عوامل انگیزشی در تحقیق حاضر با محوریت سوره «صف» تبیین شده است، ولی از بقیه آیات مرتبط با موضوع انگیزش نیز استفاده شده است. ابتدا لازم است انگیزه از نظر قرآن



تعریف شود. از دیدگاه قرآن «انگیزه فرایند برانگیختگی، هدایت و آمادگی انسان برای کار و تلاش، رفتار و اعمال ارزشمند و متعالی در جهت هدف مقدس انسان شدن است که همان قرب الهی است. در فرایند انگیزشی قرآن، انگیزه هدف نیست، بلکه آمادگی برای هدف «انسان کامل شدن» است. (احمدنیا آلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲: ۲۵). براین پایه، انگیزه‌های مادی از منظر سوره صف عبارت اند از:

الف- عامل تنبیه

یکی از عوامل و روش‌هایی که قرآن کریم برای ایجاد انگیزش در انسان از آن بهره می‌برد «روش تنبیه» است. تنبیه در لغت به معنای آگاه کردن و مجازات کردن است. (فرهنگ معین ذیل واژه). ولی در اصطلاح عبارت است از «به کار بردن روشی که از تکرار یک نوع رفتار جلوگیری می‌نماید» (قوامی، ۱۳۹۳: ۱۶۱). در آیه دوم سوره «صف» خداوند مسئله تنبیه را به علت این که مسلمانان خلاف گفتار شان عمل کردند و به جهاد نرفتند مطرح نموده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ» (صف/۲). علامه طباطبایی این آیه را در مورد تنبیه مؤمنان دانسته و فرموده است: «آیه در زمینه توبیخ است، می‌خواهد مؤمنین را به خاطر اینکه بدانچه می‌گویند عمل نمی‌کنند توبیخ کند» (طباطبایی، ۱۴۱۷ق، ج ۱۹: ۲۴۸). اصل قصه این است که «پیش از وجوب جهاد، برخی از مؤمنان می‌گفتند: ای کاش خدای متعال محبوب‌ترین اعمال را به ما نشان می‌داد تا به آن عمل کنیم، پس خداوند به پیامبرش فرمود که محبوب‌ترین کارها ایمان به او است که در آن شکی نیست و جهاد با اهل معصیت که از ایمان نافرمانی می‌کنند و آن را تصدیق نمی‌کنند. هنگامی که جهاد فرا رسید، آنها نسبت به جهاد کراهت داشتند و برایشان سخت تمام شد، پس خداوند متعال می‌فرماید: ای کسانی که ایمان آورده اید، چرا



چیزی را می‌گویید که انجام نمی‌دهید؟! (سید قطب، ۱۴۱۲ق، ج ۶: ۳۵۵۲). یعنی خداوند توبیخ و توبه‌شان کرد.

یکی از روش‌های ایجاد انگیزش، تنبیه است که خداوند آن را توأم با محرومیت از نعمت‌ها و جایگاه‌های بلند و رفیع بهشتی نموده است و انسان‌هایی را که رغبت به کارهایی بد و اعمال زشت دارند نسبت به عواقب کار خود هشدار داده است: «وَإِذْ قَالَ مُوسَى لِقَوْمِهِ يَا قَوْمِ لِمَ تُؤْذَوْنَ وَيَقُولُونَ إِنِّي رَسُولُ اللَّهِ إِلَيْكُمْ فَلَمَّا زَاغُوا أَزَاغَ اللَّهُ قُلُوبَهُمْ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْفَاسِقِينَ» (صف/۵). مسئله تنبیه در این آیه مطرح است. فخر رازی فرموده است: چون منحرف شدند، یعنی به غیر حق گرایش پیدا کردند، خداوند دل‌هایشان را گمراه کرد. یعنی آن را از حق دور کرد (فخر رازی، ۱۴۲۰ق، ج ۲۹: ۵۲۹). این نیز یک تنبیه عملی و توبیخ آشکار می‌باشد. «یکی از شیوه‌های تقویت انگیزه در انجام یک عمل آن است که مخاطب تصور کند در صورت انجام ندادن این عمل، روزی فرا می‌رسد که از انجام ندادن آن، سخت پشیمان شده و در آن زمان حسرت بازگشت به گذشته به او خواهد داشت. رکن اصلی اجرای این شیوه حس «پشیمانی» است که «حسرت» را به دنبال خواهد داشت» (شیرزاد و کاویانی، ۱۳۹۸: ۷۴).

از این رو است که تنبیه در صورتی که به عواقب فعل ضدارزشی توجه شود که چه پیامدها و محرومیت‌هایی را در پی دارد، عامل انگیزش است نسبت به انجام رفتارهای مطلوب. در سوره زمر خداوند متعال پس از اینکه از مخاطبین خود می‌خواهد از بهترین دستورات او پیروی نمایند، از این شیوه انگیزه استفاده نموده و مخاطبین خود را یادآور زمانی نموده که روز قیامت عذاب‌های آن بطور ناگهانی فرا رسیده و آن زمان است که پشیمان شده و حسرت گذشته را خواهند خورد» «وَاتَّبِعُوا أَحْسَنَ مَا أُنزِلَ إِلَيْكُمْ مِنْ رَبِّكُمْ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمْ الْعَذَابُ بُعْتَةً وَأَنْتُمْ لَا تَشْعُرُونَ* أَنْ تَقُولَ نَفْسٌ يَا حَسْرَتَى عَلَىٰ مَا فَرَّطْتُ فِي جَنْبِ اللَّهِ وَإِن كُنْتُ لَمِنَ



السَّخِرِينَ» (زمر/۵۶ - ۵۵). در واقع این یک تنبیه ضمنی و هشدار جدی است نسبت به عدم رفتار مطلوب و اقبال به سمت رفتارهای نامطلوب که فرجام بدی را به همراه دارد. البته با توجه به آیه دوازده سوره اعراف، قبل از تنبیه دو نکته مدیریتی را که از آیه برداشت می‌شود باید رعایت کرد:

۱. فرصت اظهار نظر به انسان خطا کار دادن،

۲. کشف علت تنبیه. یعنی این که چرا باید تنبیه شود؟ در آیه مذکور علت تنبیه خود برتر بینی شیطان دانسته شده است. بنابراین، پاداش و تنبیه، جایگاه مهمی در انگیزش انسان در جهت بهبود رفتار دارند. «با وجود تمام تحقیقات و تئوری‌هایی که درباره انگیزش ارائه شده است، پاداش و تنبیه هنوز هم به عنوان انگیزاننده های قوی مورد توجه قرار می‌گیرند». (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳: ۳۸۲). به سر حدی نقش پاداش و تنبیه اساسی است که «در تمام تئوری‌های انگیزش، محرک‌هایی از نوع پاداش تشخیص داده شده است و پاداش غالباً پول است که به اشکال گوناگون از آن استفاده می‌شود. با وجود این که پول تنها عامل انگیزشی نیست، اما عملاً یک عامل مهم در ایجاد انگیزش بوده است و خواهد بود. تنبیه نیز به صورت ترس از دست دادن شغل، کاهش درآمد، تقلیل پاداش، تنزل مقام یا به اشکال دیگر، یک عامل انگیزش قوی بوده است و خواهد بود». (همان). از این رو در کلام وحی به مسئله تنبیه و نقش انگیزشی آن به صورت گسترده پرداخته شده است.

ب- عامل تشویق و پاداش معنوی

قرآن کریم با ترسیم حیات طیب و نشان دادن راه رسیدن به آن، از روشهای گوناگونی به منظور ایجاد انگیزه در انسان برای رسیدن به هدف بهره برده است. یکی از روشهای مهم برای ایجاد انگیزه در انسان، برای دستیابی به حیات طیب و هدف مطلوب، تشویق از طریق



ارائه پاداش است. (سنگری و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۰). مسئله تشویق نیز همانند تنبیه به صورت بسیار روشن و واضح در سوره «صف» مطرح شده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ» (صف/۱۰). در این آیه مؤمنان را تشویق به یک تجارت پرسود می‌نماید که سود آن فلاح و رستگاری و نجات از عذاب و خسران و زیان است. نسبت به تشویق خداوند به پیامبر اکرم (ص) دستور می‌دهد که نسبت به امر جهاد انگیزه سازی و انگیزه دهی نماید. چنانکه این مسئله در مورد تشویق و ترغیب به جهاد نمایان است: «حَرَّضَ الْمُؤْمِنِينَ» (نساء/۸۴ و انفال/۶۵). «تحریض در آیه به معنای مبالغه در تشویق و ترغیب نمودن به انجام کاری است» (بیضاوی، ۱۹۱۷ق، ج ۳: ۶۶). یعنی انگیزه بخشی. در هر حال در سوره «صف» ابتدا «خداوند از آنها سؤال می‌کند و تشویق شان می‌کند به جواب دادن: «هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ» چه کسی مشتاق نیست که خداوند او را به این تجارت راهنمایی کند؟ در اینجا خداوند برای انتظار پاسخ معتبر دادن، شوق ایجاد می‌کند. سپس پاسخی می‌آید که دلها و گوشها انتظار آن را می‌کشیدند: «شما به خدا و رسولش ایمان آورید» با شنیدن این قسمت از پاسخ دلها ایشان روشن می‌شود» بعد می‌فرماید: «وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ» «و شما با مال و جانتان در راه خدا جهاد می‌کنید. در ادامه خداوند جهاد با مال و نفس را خیر دانسته است: «ذَلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ» تفصیل این خیر در ادامه آمده است که «دل را به آن مشتاق می‌کند، و این به تنهایی برای اجابت نمودن کافی است «يَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ» (ر. ک، سید قطب، ۱۴۱۲ق، ج ۶: ۳۵۶۰). روشن شد که تشویق چقدر در این آیه برجسته است و خداوند توسط این تشویق‌ها ایجاد انگیزه می‌نماید.

در آیه دیگری نیز خدای متعال به پیامبر اکرم (ص) دستور می‌دهد که هنگام گرفتن زکات از مردم، آنان را تشویق کند: «خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ



صَلَاتِكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ (توبه/۱۰۳). در واقع سلام و صلوات پیامبر اکرم (ص) که مایه آرامش زکات دهندگان است، ایجاد انگیزه در روح و روان آنها می‌کند. «صلاه و دعای پیامبر نفوس آنها را سکونت و آرامش می‌بخشد و دل‌های آنها را از حالت اضطراب به واسطه دعای حضرت به وضعیت آرامش تبدیل می‌شود» (حسینی شیرازی، ۱۴۲۳: ۲۱۶). در واقع تشویق‌های مادی و معنوی، ایجاد انگیزه می‌نماید و جهت رفتار انسان را به سمت و سوی رفتارهای بهنجار سوق می‌دهد. در آیه مذکور، دو تا نکته مدیریتی قابل توجه است:

۱. ارتباط و برخورد عاطفی مدیر با کارکنان: زیرا برخورد عاطفی انگیزه کارکنان را برای کار و ماندن در سازمان افزایش می‌دهد.

۲. نقش تشویق معنوی در آرامش کارکنان: تشویق معنوی از جانب مدیر، عامل انگیزش است برای کارکنان و پرسنل سازمان. همان طوری که حضرت امیر (ع) در باره کارمندان عالی‌رتبه دولت خود به مالک اشتر فرموده است: «وَأَصِلْ فِي حُسْنِ الثَّنَاءِ عَلَيْهِمْ وَتَعْدِيدِ مَا أُبْلِيَ دَوُّوا الْبَلَاءَ مِنْهُمْ؛ فَإِنَّ كَثْرَةَ الذِّكْرِ لِحُسْنِ أَعْمَالِهِمْ تَهْزُ الشُّجَاعَ، وَتُحَرِّضُ النَّكَّالَ، إِنْ شَاءَ اللَّهُ،» و پی در پی آنها را تشویق کن و آرزوهایشان را برآور! و کارهای مهمی که انجام داده‌اند بر شمار! زیرا یادآوری کارهای نیک آنها، شجاعت‌شان را به حرکت بیشتر، وادار می‌کند؛ و آنان که در کار کندی می‌ورزند (به خواست خدا) به جنبش و حرکت وا می‌دارد! نهج البلاغه، نامه: ۵۳، البته، «اساس تشویق‌ها باید بر جنبه‌های معنوی باشد؛ تا به افراد شخصیت والا دهد؛ اما این بدان معنا نیست که از تشویق‌های مادی بکلی چشم پوشیده شود». (مکارم شیرازی، ۱۳۸۹: ۱۲۲). یعنی در تشویق و انگیزه دهی هر دو جنبه رعایت شود و نباید از حد اعتدال هم در بعد مادی و هم در جنبه معنوی خارج شد.

حضرت امیر (ع) در این مورد فرموده است: «الثَّنَاءُ بِأَكْثَرٍ مِنَ الْإِسْتِحْقَاقِ مَلَقٌ وَالتَّقْصِيرُ عَنِ الْإِسْتِحْقَاقِ عَيٌّْ أَوْ حَسَدٌ» ثنا گفتن و تمجید بیش از حد شایستگی و لیاقت، تملق و چاپلوسی است،



و کمتر از حد لازم، ناشی از عجز یا حسد است!» (نهج البلاغه: حکمت ۳۴۷). نکته‌ای دیگر که در تشویق و پاداش باید مورد توجه قرار گیرد این است که: «تشویقها معمولاً در حضور جمع صورت می‌گیرد و یا نتیجه آن به اطلاع عموم می‌رسد؛ ولی مواردی وجود دارد که باید تشویق شکل خصوصی و محرمانه داشته باشد، و مدیران با ذکاوت خود می‌توانند این موارد استثنائی را تشخیص دهند» (مکارم شیرازی، ۱۳۸۹: ۱۲۳) بنابراین تشویق و ترغیب و اعطای پاداش در مقابل کارهای خوب دیگران انگیزه آنها را به حرکت در می‌آورد تادر مسیر انجام کارهای سازمانی رفتار بهنجار از خود نشان بدهند و دست از نابهنجاری‌های سازمانی و انحرافات رفتاری بردارند. یعنی استفاده از سیاست اعطای پاداش و تشویق می‌تواند به کارکنان انگیزه بیشتر بدهد رفتارهای مثبتی از خود نشان دهند. این پاداش‌ها می‌تواند مالی و غیرمالی باشد. در نتیجه «پاداش یکی از ابزارهای مهم برای جذب و نگهداری کارکنان است و با مدیریت صحیح آن می‌توان رفتارهای درست را ارزش‌گذاری کرد» (سنگری و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۱). با این حساب تشویق و اعطای پاداش نقش اساسی در مدیریت صحیح کارکنان و بهبود رفتار فردی آنها دارد که مدیران باید درسازمانهای تحت تدبیر خویش از این استراتژی استفاده نمایند.

ج- عامل پاداش مادی

در مورد اعطای پاداش‌های مادی که موجب جذب و انگیزش کارکنان می‌شود، «یکی از نکته‌های قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداشهای تخصیص داده شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف



سازمانی می‌شود» (سنگری وهمکاران، ۱۳۹۱: ۵۱). در این مورد مطمئن‌ترین راه قرآن کریم است که از ناحیه خالق انسان آمده تا نیازهای انسان و پاداش‌های متناسب به رفتار او را برایش معرفی نماید. زیرا این کتاب، بی‌تردید راهنمای پرهیزگاران است (بقره/۲). «اما قرآن فقط به نشان دادن راه و هدف بسنده نمی‌کند، بلکه با روش‌های خود انگیزه حرکت در صراط مستقیم را نیز در بشر ایجاد می‌کند تا انسان گام به گام از حیات مادی به حیات پاک الهی قدم، گذارد» (سنگری وهمکاران، ۱۳۹۱: ۵۲). در سوره مبارکه «صف» پاداش‌های مادی در برابر رفتارهای بهنجار فردی به خوبی انجام گرفته است و از آیه ذیل قابل فهم است: «وَيُدْخِلُكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ..» (صف/۱۲). و (فصلت: ۳۰، توبه: ۷۲). مسکن‌های «پاک و طاهر و پسندیده و ذلت بخش که خود نشان از زیبایی آنها دارد» (آلوسی، ۱۴۱۵ق، ج ۱۴: ۲۸۵). به عنوان پاداش به آنها می‌دهد. عوامل انگیزشی در مکاتب مدیریت باهم فرق می‌کنند. هر مکتبی به فراخور تعریف و جایگاهی که برای انسان قائل است عوامل انگیزشی را متناسب با آن جایگاه مطرح نموده است. «به فرض در مکتب مدیریت علمی، پول و پاداش‌های مادی به عنوان ابزارهای اصلی انگیزشی عنوان» (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۵۶). شده است. هم‌چنان «اقتصاد دانان و بیشتر مدیران معتقدند که پول در انگیزش تأثیر قابل توجهی دارد. اگر پاداش مادی و پول متناسب با عملکرد فرد باشد، می‌تواند انگیزش ایجاد کند» (ایران نژاد پاریزی و ساسان گهر، ۱۳۹۳: ۴۱۴-۴۱۳). ولی عده‌ای دیگر از اندیشمندان «علوم رفتاری تأثیر آن را در انگیزش ناچیز می‌دانند» (همان). در هر حال پاداش مادی به عنوان یکی از عوامل مهم انگیزشی در سوره «صف» بیان شده و نقش مهمی در انگیزش افراد دارد و در صورت بهره‌مندی از آن رفتار مثبتی از آنها مشاهده خواهد شد.

نکته قابل تأمل این است که «در مدیریت رحمانی، نظام پاداش و پرداخت جایگاه مناسبی دارد. مناسبترین آیه‌ای که در این زمینه می‌توان مطرح کرد، عبارت است از: «فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَ



عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ وَيَزِيدُهُمْ مِنْ فَضْلِهِ» (نساء/۱۷۳) در این آیه به دو بخش اشاره می‌شود: نخست اینکه، در مدیریت خداوند، طبق عمل صالح، که از انسانهای مؤمن صادر می‌شود، اجر داده می‌شود. دوم اینکه، از فضل خداوند، اضافه بر اجر، زیادتى نیز داده خواهد شد. اولی در مقابل عمل و دومی اضافه بر آن است. اولی مشابه حقوق و دستمزد و دومی مشابه پاداش است» (سنگری و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۴). بنابراین به مسئله پاداشها که نقش اساسی در جذب و انگیزش و اصلاح و بهبود رفتار افراد دارد در سوره صف بیان شده است. علاوه بر سوره «صف» در آیات دیگری از قرآن کریم هست که انسانها در صورت انجام دادن رفتارهای بهنجار و مطلوب، به پاداش‌های مادی که تأمین کننده زندگی آنها است، تشویق می‌شوند: «وَلَوْ أَنَّ أَهْلَ الْقُرَى آمَنُوا وَ اتَّقَوْا لَفَتَحْنَا عَلَيْهِم بَرَكَاتٍ مِنَ السَّمَاءِ وَ الْأَرْضِ» (اعراف/۹۶) حدیثی از امام حسین (ع) در تفسیر آیه فوق نقل شده است: «وَلَتَنْزِلَنَّ الْبَرَكَاتُ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ حَتَّىٰ إِنَّ الشَّجَرَةَ لَتُنْقِصُفُ (تَنكِيسِرَ) بِمَا يَزِيدُ اللَّهُ فِيهَا مِنَ الْحَمْرَةِ، وَ لَتُؤَكَّلَنَّ ثَمَرَةَ الشَّتَاءِ فِي الصَّيْفِ، وَ ثَمَرَةُ الصَّيْفِ فِي الشَّتَاءِ» آن قدر آسمان و زمین برکاتش را ارزانی دارد که درختان در هر فصل از سال با اراده خداوند میوه دهند؛ به طوری که مردم میوه زمستان را در تابستان و تابستان را در زمستان تناول نمایند» (حلی، ۱۴۲۱: ۱۴۰). کاربست مدیریتی این بحث این است که در مدیریت الهی و اسلامی استفاده از نظام پاداش و پرداخت به عنوان یک ابزار نفوذ از جانب رهبر در پیروان و نیروهای تحت اداره او، و از طرف مدیریت برای پرسنل و افراد مشغول به کار قطعاً مورد استفاده و کار برد قرار می‌گیرد، و کارایی و اسر بخشی مطلوبی هم خواهد داشت. انسانیکه رفتارهایی انجام می‌دهد که مطلوب خدا و رسول باشد، از پاداش بزرگ الهی بهره مند خواهد شد (ر. ک، نادری قمی، ۱۳۷۸: ۱۳۷). البته اصل این مباحث ریشه در قرآن کریم دارد که هر جا انسانها رفتارهای مطلوب انجام دهند خداوند پاداش مادی و معنوی به آنها می‌دهد: (حدید:



۷) با الگوی از آموزه های الهی مدیران هم از نظام پاداش و پرداخت در سازمانها استفاده نمایند تا نتایج خوب تر و مطلوب از کارکنان بگیرند و سازمان هم به شکوفایی برسد.
در جمع بندی عامل پاداش های مادی و معنوی، باتوجه به آیات قرآن کریم باید ویژگی های ذیل مورد نظر و دقت و توجه قرار گیرد:

۱. رضایت بخش بوده و پاداش گیرنده را راضی کند (مجادله: ۲۲)

۲. به عنوان احسان در برابر احسان باشد (رحمن: ۶۰)

۳. تسکین بخش باشد (توبه: ۱۰۳)

۴. فراوان باشد کوثر (کوثر: ۱)

۵. شادی آفرین و اطمینان بخش باشد (آل عمران: ۱۲۶)

۶. بر فعالیت مثبت بیفزاید (قصص: ۱۷)

۷. بیش از حد انتظار باشد (انبیاء: ۷۲)

۸. مطابق شأن باشد (نمل: ۳۶)

۹. خوب و زیبا باشد (کهف: ۸۸)

۱۰. منصفانه باشد و شائبه تزییع حق در آنها نباشد (کهف: ۳۰).

مبنای اعطای پاداش، در سوره نساء آیه: ۱۳۷ آمده است. براساس آن دو مبنای اصلی وجود دارد: یکی عمل صالح و دیگری صدور آن از انسان صالح و مؤمن، که اولی را اصطلاحاً «حسن فعلی» و دومی را «حسن فاعلی» می نامند (سنگری و همکاران، ۱۳۹۱: ۵۷).

د- معاد پیروزی بر دشمنان

عامل دیگری که در سوره صف مطرح شده و بسیار انگیزه بخش است راهبردی تقویت و تأیید مؤمنان است بر علیه دشمنان: «فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا ظَاهِرِينَ» (صف/۱۴).



درواقع سرکوب یهود و نصارا و پیروزی مؤمنان بر آنها از دیگر عوامل انگیزشی در این سوره مطرح شده است، چون وقتی مخاطب به این جمع بندی برسد که مخالفت با فرستادگان الهی موجب عذاب می شود، انگیزه حرکت در مسیر درست پیدا می کند. این راهبرد در آیه قبلی از سوره صف، هم بیان شده است: «وَأُخْرَى تُحِبُّونَهَا نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ وَبَشْرٌ الْمُؤْمِنِينَ» (صف/۱۳) «یعنی برای شما علاوه بر این نعمت بزرگ مغفرت و پاداش و نعمت‌های بهشتی، نعمت دنیوی دیگری است که در نزد شما محبوب است سپس آن نعمت را با آیه نصر تفسیر فرموده است «نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ» که آن دردنیای، فتح جهان به سبب حضرت حجت (عج) یا فتح مکه است. (طبرسی، ۱۳۷۷ق، ج ۴: ۲۸۸، قمی، ۱۳۶۷، ج ۲: ۳۶۶). از این رو حتی به امید چنین فتحی بودن انگیزه بخش است تا انسان اعمال خوب و رفتار مطلوب داشته باشد، چه رسد به این که این فتح اتفاق بیفتد که به مراتب شوق آورمی باشد.

علاوه بر آیه فوق از آیه ذیل: الَّذِي أَرْسَلَ رَسُولَهُ بِالْهُدَى وَدِينِ الْحَقِّ لِيُظْهِرَهُ عَلَى الدِّينِ كُلِّهِ وَلَوْ كَرِهَ الْمُشْرِكُونَ» (صف/۹). مسئله انگیزش قابل برداشت و اکتیاد است. هم چنان مفهوم این آیه که پیروزی قطعی دین اسلام را باوجود کراهت کافران و مشرکان بیان می کند که هم عامل انگیزشی قوی است و هم قوت قلب برای مؤمنان را سخ در برابر یاغی گری دشمنان مشرک. با این وعده حتمی خداوند مبنی بر پیروزی اسلام بر تمام ادیان، خیالشان راحت می شود و انگیزه شان چند برابر در راستایی استقامت و پایداری پای کار اسلام و ارزشهای دینی می شود.

ه- انعطاف پذیری

درباره‌ی انعطاف پذیری و تقویت خوش بینی و پرهیز از بدگمانی در آموزه‌های دینی مطلب فراوان است، از باب نمونه در قرآن کریم در این حوزه می خوانیم: «فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَئِنَّ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتُمْ فَظًّا غَلِيظًا لَفَقَضْنَا الْقَلْبَ لَأَنْقَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ...» (آل عمران/۱۵۹) و نیز



در دیگر آیات (آل عمران: ۲۲) هم در این خصوص سخن بسیار است (مهدوی کنی، ۱۳۸۵: ۵۷۹) مسئله‌ی انعطاف‌پذیری سرمایه‌ی انسانی در فرمایشات علمی امام علی (ع) در کانون توجه قرار گرفته است. از باب نمونه ایشان در این خصوص می‌فرماید: «کسی که درخت شخصیت او نرم و بی‌عیب باشد، شاخ و برگش فراوان است»، «مَنْ لَانَ عُوْدُهُ كَثُفَتْ اَغْصَانُهُ» (لیثی، ۱۳۷۶: ۴۴۸) و نیز می‌فرماید «در دگرگونی روزگار، گوهر شخصیت مردان شناخته می‌شود» «فِي تَقَلُّبِ الْأَحْوَالِ عِلْمُ جَوَاهِرِ الرِّجَالِ» (کلینی، ۱۴۰۷ق، ج ۸: ۲۳) و در فرمایش دیگر دارند: «مَنْ لَانَ عُوْدُهُ كَثُفَتْ اَغْصَانُهُ» و این بیان لطیف اشاره به این دارد که انسان خویشتن‌دار و انعطاف‌پذیر در حوزه‌های گوناگون از جمله در عرصه‌ی گزینش ثمرات مطلوب دارد. مهم‌تر از همه این که در منشور حکومتی و مدیریتی خود به مالک دستور می‌دهد مهربانی با مردم را پوشش دل خویش قرار دهد و با همه دوست و مهربان باشد «وَأَشْعِرْ قَلْبَكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَغْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَإِنَّهُمْ صِنْفَانِ إِمَّا أَخْ لَكَ فِي الدِّينِ وَإِمَّا نَظِيرٌ لَكَ فِي الْخَلْقِ» (نهج البلاغه / نامه ۵۳).

۲. انگیزه‌های معنوی

مجموعه‌ی از باورهای انسان، در اینجا عوامل یا همان راهبردهای معنوی انگیزش نامیده شده است، و این «انگیزه‌های معنوی از ایمان به مبدأ و معاد نشأت می‌گیرند که محور آنها را وجود مقدس پروردگار تشکیل می‌دهد» (شفیعی، ۱۳۹۹: ۷۸). در واقع «این طبقه از انگیزه‌ها دارای ارزش و جایگاه ویژه‌ی در سلسله مراتب انگیزه‌ها بوده و بالاترین مرتبه آن است. علت اینکه انگیزه رفتار انسان به «معنوی» توصیف می‌شود، رابطه آن با خداست. از نظر اسلام، یاد خدا و توجه به او اصالت دارد و هر چیز دیگری در ارتباط با او ارزش می‌یابد. از این جهت، انگیزه معنوی در سایه توجه به خدا حاصل می‌شود و اگر این ویژگی در همه اعمال و رفتار انسان



نفوذ و سرایت پیدا کند، آن اعمال و رفتار ارزش معنوی می‌یابند» (شجاعی، ۱۴۰۲: ۱۶۴). بنابراین رفتارهایی که در آنها رنگ و صبغه الهی متبلور و متجلی است در ردیف رفتارهای معنوی قرار می‌گیرد. و این ویژگی در سوره مبارکه صف نمایان است. حال به عوامل معنوی انگیزش در این سوره پرداخته می‌شود:

الف- عامل محبوبیت در جامعه

از آنجایی که یکی از نیازهای انسان، نیاز به محبت و دوست داشتن است. لذا یکی از عوامل معنوی انگیزش، محبوب خدا قرار گرفتن و محبوب جامعه ایمانی شدن است، که توسط رفتارهای انسان به وجود می‌آید. محبوبیت، یکی از راهبردها و عواملی است که در سوره «صف» به خوبی بیان شده است: «إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنْيَانًا مَرصُوصًا» (صف: ۴). در این آیه دوست داشتن خدا عامل انگیزش است. تمام مؤمنان به دنبال این هستند که محبوب خدا باشند و خداوند آنان را دوست داشته باشد. شرط محبوب الهی شدن در آیه این است که رفتار به گونه‌ای باشد که خداوند می‌خواهد و دوست دارد. «محبت الهی فوق درجات است چنانچه آدم را صفتی الله و نوح را نجی الله و ابراهیم را خلیل الله و موسی را کلیم الله و عیسی را روح الله می‌گویند: و پیغمبر اکرم را حبیب الله می‌نامند زیرا دوست را هر چه خوبی باشد برای او می‌خواهد و هر چه بد باشد از او بر طرف می‌کند، شخصی که خدا او را دوست دارد از هیچ تفضلی از او دریغ نمی‌فرماید و هیچ گونه بلا و عقوبتی با او نمی‌کند و معنای حبّ الهی اینست که با او معامله دوست با دوست می‌کند». (طیب، ۱۳۷۸، ج ۱۲: ۵۱۱).

انسانی که محبوب خدا شده باشد، انگیزه‌ای جز رفتار در جهت رضایت و محبت الهی ندارد.

از نظر دانش مدیریت نیز محبوبیت از عناصر مهم انگیزشی به حساب می‌آیند. به عنوان نمونه، «در مکتب مدیریت روابط انسانی، نیازهای غیر مادی چون نیاز به محبت و صمیمیت،



حرمت و احترام، و نحوه سرپرستی اساس انگیزش کارکنان قلمداد شده اند»، (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۵۶). در واقع، «نیازها منشأ انگیزش در انسان هستند. انسان‌ها همواره نیازهای گوناگونی دارند» (گائینی و نجاری، ۱۳۹۱، ج ۲: ۴۸). از این رو انسانها نیاز به محبت و محبوب واقع شدن دارند، و این عنصر مهم اگر در انسان ایجاد شود و از نظر رفتاری به حد مطلوبیت و مقبولیت الهی برسد محبوب او قرار می‌گیرد و حس انگیزش در انسان به وجود می‌آید. در آیه دیگر اندیشه و انگیزه خوب علت دوست داشتن دانسته شده است: «إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا» (مریم/۹۶). ایمان و عمل صالح علت و سبب شده است تا خداوند محبتی از آنها در دلها قرار دهد. یعنی رفتارهای مطلوب و بهبود یافته انسان جلب محبت الهی می‌کند و جلب محبت حق انگیزه بخش و شوق آوراست.

ب- عامل ایمان و عمل صالح

دومین عامل معنوی انگیزشی که در سوره «صف» از آن یاد شده است ایمان است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلَىٰ تِجَارَةٍ تُنْجِيكُمْ مِنْ عَذَابِ أَلِيمٍ تُوْمِنُونَ بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ» (صف/۱۰ و ۱۱). در خوانش دیگر از مهمترین متغیرهای مؤثر بر انگیزش، و وجود یک سلسله باورها و ارزش‌های دینی است که از آنها به عنوان کلی «ایمان» تعبیر می‌گردد» (حسینی، ۱۴۰۰: ۱۱). این متغیر مهم و عنصر عظیم، در سوره صف، در قالب یک داستان و تجارت پر سود که خداوند از مؤمنان خواسته است بیان شده و نتیجه تمکین به این تجارت، سود بسیار هنگفت و بی‌مانند است که آن سود نه تنها سود و دستاورد مادی بلکه در ابتدا سود و ارزش معنوی است. (نجات از عذاب دردناک قیامت می‌باشد).



حال این متغیر مهم و عنصر عظیم که نام آن ایمان است در لغت: «پذیرفتن و گردن نهادن نفس به حق است همراه با تصدیق به آن. یعنی، «ایمان تصدیقی است که همراه آن امنیت می‌باشد» (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲ ق: ۹۱) و در اصطلاح دین و روایات اهل بیت (ع) عناصر سه گانه را در خود جمع نموده است: «ایمان، معرفت و عقد قلبی، اقرار زبانی و عمل به جوارح است» (ابن بابویه، ۱۳۷۸، ج ۱: ۲۲۷، طوسی، بی تا: ۳۶۹، نهج البلاغه: حکمت ۲۲۷). علامه طباطبایی در معنای ایمان فرموده است: «ایمان، عبارت است از جایگیر شدن اعتقاد در قلب، و این کلمه از ماده (ء - م - ن) اشتقاق یافته، گویا انسان با ایمان، به شخصی که به درستی و راستی و پاکی او ایمان و اعتقاد پیدا کرده، امنیت می‌دهد». (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱: ۴۶). اصل و پایه اساسی در مدیریت عبارت است از «تعیین هدف» و در راه رسیدن به آن، ایمان و باور محرکی است که به انسان انگیزه می‌بخشد. ایمان و عمل صالح، نردبان صعود انسان به سوی سعادت و قرب الهی هستند. در واقع، ایمان و عمل صالح، از جمله چیزهایی هستند که خدای متعال آنها را از ما مطالبه کرده و شرط رسیدن به کمال و سعادت بشر دانسته است. این دو مفهوم در قرآن کریم در بسیاری از موارد در کنار هم ذکر شده‌اند و بر تلازم آنها با یکدیگر تأکید گردیده است. نمونه‌ای از این آیات بیان می‌شود:

(بقره: ۲۵، نساء: ۱۲۴، رعد: ۲۹، کهف: ۳۰، انبیاء: ۹۴، تغابن: ۹). از این آیات معلوم می‌شود وظیفه ما در قبال خدای متعال، «ایمان» و «عمل صالح» است. (مصباح یزدی، بی تا: ۱۹۶). هم‌چنان، علامه طباطبایی، در باره مفهوم و معنای عمل صالح در قرآن کریم می‌نویسد: «صلاحیت عمل هر چند در قرآن کریم بیان نشده است و لیکن از آثاری که برای آن ذکر شده معنای آن روشن می‌شود. از جمله آثار آن این است که عمل صالح آن عملی است که شایستگی در گاه خدای تعالی را دارد چنانکه فرموده: «صَبِّرُوا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِمْ» (رعد/۲۲) و نیز



فرموده: «وَمَا تُنْفِقُونَ إِلَّا ابْتِغَاءَ وَجْهِ اللَّهِ» (بقره/۲۷۲). عمل صالح، صلاحیت برای ثواب دادن در مقابلش را دارد: «تَوَابُ اللَّهِ خَيْرٌ لِمَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا» (قصص/۸۰). عمل صالح کلمه طیب را بسوی خدا بالا می‌برد: «إِلَيْهِ يَصْعَدُ الْكَلِمُ الطَّيِّبُ، وَالْعَمَلُ الصَّالِحُ يَرْفَعُهُ» (فاطر/۱۰) بنابر این از آثاری که برای عمل صالح بیان شد فهمیده می‌شود که صلاح عمل به معنای آمادگی و لیاقت آن برای تلبس به لباس کرامت است، و در بالا رفتن کلمه طیب بسوی خدای تعالی مدد و کمک کار است» (طباطبایی، ۱۴۱۷ق، ج ۱: ۳۰۳).

نکته مهم دیگر در مورد عمل صالح این است که باید مورد رضایت خدا باشد: «وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ» (احقاف/۱۵). با توجه به گستره ابعاد ایمان در منابع اسلامی، این پژوهش ظرفیت ندارد که به صورت گسترده بدان پردازد و به همین اندازه بسنده می‌کند.

ج- عامل نادیده گرفتن پیشینه افراد

یکی دیگر از عوامل بسیار مهم در بهبود رفتار انسان در سوره صف، نادیده گرفتن پیشینه بد افراد است؛ اگر افراد تغییر رفتار دهند و به سمت خدا برگردند، خداوند برای ایجاد انگیزه و بهبود رفتار، رفتارهای قبلی شان را نادیده می‌گیرد و آنها را مورد مغفرت و رحمت خود قرار می‌دهد، این کار از نظر انگیزشی بسیار اهمیت دارد. در سوره صف، این راهبرد و عامل مهم انگیزشی به صورت پرنگ و بسیار واضح بیان شده است: «يَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَيُدْخِلْكُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ وَمَسَاكِنَ طَيِّبَةً فِي جَنَّاتٍ عَدْنٍ ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ» (صف: ۱۲). نکته قابل توجه این است که غفران ذنوب «اولین سود معامله بیان شده است، یعنی آزادی از گناهان، هیچ انسانی نزد خداوند آزاد نیست مگر کسی که از گناهان آزاد شد باشد» (مغنیه، ۱۴۲۴ق، ج ۷: ۳۱۹)، در نتیجه اگر انسان توجه به این مسئله داشته باشد انگیزه‌ای مضاعفی پیدا می‌کند و رفتارهای مطلوب‌تری از ایشان سرخواهد زد. علاوه بر سوره صف، در جاهای زیادی از قرآن کریم این



مسئله بیان شده است. به عنوان مثال در سوره آل عمران فرموده است «قُلْ إِنْ كُنْتُمْ تُحِبُّونَ اللَّهَ فَاتَّبِعُونِي يُحْبِبْكُمُ اللَّهُ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ذُنُوبَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (آل عمران/ ۳۱) بگو: «اگر همواره خدا را دوست می دارید، پس از من پیروی کنید تا خدا دوستتان بدارد و پیامد (گناهان) شما را برایتان بیاورد و خدا بسیار آمرزنده مهرورز است». در سوره اعراف فرموده: «وَالَّذِينَ عَمِلُوا السَّيِّئَاتِ ثُمَّ تَابُوا مِنْ بَعْدِهَا وَآمَنُوا إِنَّ رَبَّكَ مِنْ بَعْدِهَا لَغَفُورٌ رَحِيمٌ». (اعراف : ۱۵۳). نکته مدیریتی که از آیه استفاده می شود این است که: کارمندی که در سازمان خطا کرده است و دنبال اصلاح است نباید مؤاخذه شود و حتمن فرصت اصلاح و جبران به او داده شود.

آیه دیگری که ناظر به نادیده گرفتن پیشینه افراد است و به آنها انگیزه می بخشد آیه ذیل می باشد: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَآمِنُوا بِرُسُولِهِ يُؤْتِكُمْ كِفْلَيْنِ مِنْ رَحْمَتِهِ وَيَجْعَلْ لَكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ» (حدید/ ۲۸). در این آیه عامل دیگری را نیز می شود اضافه نمود و آن عامل نورانیت است. این نورانیت باید در دنیا کسب شود. بی تردید گرایش به سمت خدا پیدا کردن را خداوند بی پاداش نمی گذارد (بقره : ۲۲۱) دعوت و عده جنت و مغفرت دادن، انگیزه بخش است و انسان را در راستای بهبود رفتارها و رو آوردن به رفتارهایی بهنجار، انگیزه می بخشد. از آیات دیگری در قرآن کریم نیز مسئله انگیزش معنوی به خوبی قابل فهم است. آیاتی چون: «وَرِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ أَكْبَرُ» (توبه : ۷۳) و «رَبِّ ابْنِ لِي عِنْدَكَ بَيْتًا فِي الْجَنَّةِ» (تحریم : ۱۱) «فَادْخُلِي فِي عِبَادِي * وَادْخُلِي جَنَّتِي» (فجر : ۳۰-۲۹). بنابراین عامل نادیده گرفتن پیشینه افراد نقش برجسته و سازنده‌ای در بهبود رفتارهای انسان دارد و انگیزه‌ای انسان را در این جهت برمی انگیزاند.

د- عامل انگیزه‌های پنداری



سومین دسته از عوامل انگیزشی در (سوره صف: ۸)، عامل انگیزشی پنداری و خیالاتی است که از هیچ گونه واقعیتهای غیر از ذهن و پندار شخص خیالاتی برخوردار نیست. در واقع: انگیزه‌های پنداری، یک مشت خیالات و پندارها و خرافات و الفاظ بی‌محتوا ممکن است عامل حرکت یک جامعه شود که مصداق کامل آن را در یک جامعه بت پرستی می‌توان مشاهده کرد. پندار قداست‌بتها، خرافه مشکل‌گشائی و شفاعت آنها، پندار فهم و شعور برای آنها و بالاخره خرافه تقرب به خدا بوسیله بتها، ایجاد حرکتی در جامعه بت پرستان می‌کند. اما هنگامی که کارشان به بن بست می‌گردد و بتان را حتی قادر بر دفاع از خودشان نمی‌بینند، تا چه رسد به عابدانشان! به مصداق: «فَرَجَعُوا إِلَىٰ أَنفُسِهِمْ فَقَالُوا إِنَّكُمْ أَنْتُمُ الظَّالِمُونَ» (انبیاء: ۶۴)، وجدان خفته آنها بیدار شده به این پندارهای پوچ و مسخره، می‌خندند و خویشتن را به خاطر این پرستش غلط و مضحک، محکوم می‌کنند و ظالم و ستمگر می‌شمرند! به این ترتیب برد انگیزه‌های پنداری محدود و موقت و فاقد هر گونه عمق و ریشه است؛ چرا که این انگیزه‌ها از جهل و تعصب مردم مایه می‌گیرد و به محض پیدایش مختصری علم و آگاهی از اثر می‌افتد» (مکارم شیرازی، ۱۳۸۹: ۶۳). آیه هشت سوره «صف»، ناظر به این نوع از انگیزه است. آنها به امید و پندار اینکه می‌توانند نور خدارا با فوت کردن خاموش کنند انگیزه داشتن و تلاش می‌کردند. علامه طباطبایی فرمودند: پس معنای «يُرِيدُونَ لِيطْفِئُوا نُورَ اللَّهِ بِأَفْوَاهِهِمْ» این است که کفار پنداشته‌اند نور خدا مانند نور شمع است که با یک پف خاموش گردد، و همین که آن را سحر بخوانند نورش خاموش گشته، رابطه‌اش با خدا قطع می‌شود. ولی در پندار خود خطا کردند، چون دین، نور خدا است که به هیچ وجه خاموشی نمی‌پذیرد، نه تنها خاموش نمی‌شود که خدا تمامیت آن را اراده کرده، هر چند که کافران کراهت داشته باشند. (طباطبایی، ۱۳۷۸، ج ۱۹: ۴۳۱).



نتیجه‌گیری

رفتار انسان در سه ساحت فردی، گروهی و سازمانی قابل بررسی است. یکی از مؤلفه‌های اساسی که رفتار انسان را در مسیر بهبود و تعالی هدایت می‌کند، انگیزه و انگیزش است. انگیزش به عنوان مفهومی میان‌رشته‌ای در دو حوزه روان‌شناسی و مدیریت مطرح شده و ارتباطی ارگانیک با رفتار انسانی دارد. از نگاه نظری، محور اصلی مباحث انگیزش را نیازهای انسانی تشکیل می‌دهد؛ به گونه‌ای که انسان در تلاش برای تأمین نیازهای خود به حرکت و کنش واداشته می‌شود. در این میان، نظریه سلسله‌مراتب نیازهای «آبراهام مزلو» یکی از جامع‌ترین و تأثیرگذارترین نظریات در این زمینه به‌شمار می‌آید و مبنای بسیاری از دیدگاه‌های پس از خود قرار گرفته است. پژوهش حاضر با رویکردی تلفیقی، به بررسی انگیزش در دو حوزه دانشی (علمی) و قرآنی پرداخته است. اگرچه در حوزه دانشی، منابع متعددی در خصوص انگیزش نگاشته شده، اما در بعد قرآنی، علی‌رغم وجود برخی مقالات، به نظر می‌رسد پژوهش‌های موجود کافی نباشند. از این رو، تحقیق حاضر در چارچوب ظرفیت خود، به تحلیل عوامل انگیزشی از منظر سوره صف پرداخته است. در این پژوهش، انگیزه‌ها به سه دسته مادی، معنوی و پنداری تقسیم شده است و سپس عوامل انگیزشی مستخرج از سوره صف مورد واکاوی قرار گرفته‌اند؛ از جمله: تشویق و تنبیه، پاداش‌های مادی در قبال رفتارهای مطلوب انسان، پیروزی بر دشمنان، محبوبیت و مقبولیت اجتماعی، ایمان و عمل صالح، و نادیده گرفتن پیشینه افراد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که کاربست مدیریتی عوامل انگیزشی در سوره صف می‌تواند نقش مؤثری در بهبود رفتارهای فردی، جمعی و سازمانی ایفا کند. به کارگیری این اصول قرآنی ضمن تقویت روحیه، همدلی و تعهد سازمانی، به شکوفایی و دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند؛ مشروط بر آنکه نظام پاداش و پرداخت در سازمان به‌صورت عادلانه و اثربخش طراحی و اجرا شود.



منابع

*قرآن کریم.

*نهج البلاغه.

۱. ابن بابویه، محمبن علی، عیون اخبارالرضا علیه السلام، تهران، نشر جهان، ۱۳۷۸ق.
۲. احمد نیاآلاشتی، الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم، دو فصل نامه علمی- پژوهشی مدیریت اسلامی، س ۲۱، ش ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۲ش.
۳. انواری، حسن، فرهنگ فشرده سخن، تهران، سخن، ۱۳۸۲ش.
۴. ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز، سازمان و مدیریت از تئوری تا عمل، تهران، مؤسسه عالی آموزش بانکداری ایران، ۱۳۹۳ش.
۵. آلوسی، سید محمود، روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم، بیروت، دارالکتب العلمیه، ۱۴۱۵ق.
۶. برومند، زهرا، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، دانشگاه پیام نور، ۱۳۹۰ش.
۷. بیرو، آلن، ترجمه: ساروخانی، باقر، (۱۳۸۰) فرهنگ علوم اجتماعی، ناشر: سازمان انتشارات کیهان
۸. بیرو، آلن، مترجم: باقر ساروخانی، فرهنگ علوم اجتماعی، تهران، سازمان انتشارات کیهان، ۱۳۸۰ش.
۹. بیضاوی، عبدالله بن عمر، أنوار التنزیل و أسرار التأویل، مکان چاپ: بیروت، ناشر: دار احیاء التراث العربی، ۱۴۱۸ق.
۱۰. پال هرسی و کنت بلانچارد، ترجمه علی علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی، تهران، امیر کبیر، ۱۳۸۹ش.



۱۱. پیروز، علی آقا، خدمتی، ابوطالب، شفیعی، عباس، بهشتی نژاد، سید محمود، مدیریت در اسلام، قم، حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۲ ش.
۱۲. ترک زاده، جعفر، مهی محمدی، علی محمدساجدی و عبدالحمید اسماعیلی، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ۱۰، شماره ۱، بهار ۱۳۹۸ ش.
۱۳. تیممی آمدی، عبدالواحد، تصنیف غرر الحکم و درر الکلم، قم، ناشر: دفتر تبلیغات، ۱۳۶۶ ش
۱۴. حسینی، حکیمه و همکاران، نسبت سنجی بهشت و جهنم با دیگر عوامل انگیزش اخلاقی در قرآن، مجله مشکوٰه، سال چهارم، شماره ۱۵۰، بهار ۱۴۰۰ ش.
۱۵. حسینی شیرازی، سید محمد، تبیین القرآن، مکان چاپ: بیروت، ناشر: دار العلوم، ۱۴۲۳ ق.
۱۶. حلّی، حسن بن سلیمان بن محمد، مختصر بصائر الدرجات، قم، مؤسسه النشر الاسلامی، ۱۴۲۱ ق.
۱۷. خامنه‌ای، سید علی، (بیانات در دیدار جمعی از بانوان قرآن پژوه کشور، ۱۳۸۸/۷/۲۸)
۱۸. رابینز، استیفن یی، علی پارسایان و سید محمد اعرابی، رفتار سازمانی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۵ ش.
۱۹. راغب اصفهانی، حسین بن محمد، المفردات فی الغریب القرآن، دمشق- بیروت، دارالعلم الشامیه، ۱۴۱۲ ق.
۲۰. رستمی نیا، اسماعیل، مدیریت از منظر اسلام، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۴۰۲ ش.
۲۱. رضائیان، علی، مبانی مدیریت رفتار سازمانی، تهران، سمت، ۱۳۹۳ ش.



۲۲. سلطانی و نیکو کار، محمد رضا و غلامحسین، تبیین ویژگی های کلیدی مدیران فرهنگی از منظر اسلام (با کنکاشی در قرآن و نامه ۵۳ نهج البلاغه). فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال ۷، ش ۶۴، پاییز ۱۳۹۳.
۲۳. سنگری، نگینه، محمد مهدی نعمی و مجتبی امیری، بررسی مؤلفه ها و شاخص های پاداش های معنوی در سازمان از دیدگاه اسلام، دو فصلنامه علمی - تخصصی اسلام و مدیریت، س ۱، ش ۲، پاییز و زمستان ۱۳۹۱، صفحات ۴۹-۶۹.
۲۴. سید بن قطب بن ابراهیم شاذلی، فی ظلال القرآن، مکان چاپ: بیروت - قاهره، ناشر: دارالشروق، ۱۴۱۲ق.
۲۵. شجاعی، محمد صادق، انگیزش و هیجان (نظریه های روان شناختی و دینی)، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۴۰۲ش.
۲۶. شفیع، عباس، درآمدی بر رفتار سازمانی با رویکرد اسلامی (سطح تحلیل فردی)، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، ۱۳۹۹ش.
۲۷. شیرزاد و کاویانی، علیرضا و محمد، شیوه های تقویت انگیزش رفتار مطلوب در آیات قرآن و روایات اسلامی (اخلاق و حیانی، سال هشتم، شماره اول، پاییز و زمستان ۱۳۹۸).
۲۸. صابر قربانی، رقیه علیلو، مدیریت رفتار سازمانی، ناشر دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۹۰ش.
۲۹. طباطبایی، سید محمد حسین، المیزان فی تفسیر القرآن، قم، دفتر انتشارات اسلامی جامعه‌ی مدرسین حوزه علمیه قم، ۱۴۱۷ق.
۳۰. طبرسی، فضل بن حسن، تفسیر جوامع الجامع، مکان چاپ: تهران، ناشر: انتشارات دانشگاه تهران و مدیریت حوزه علمیه قم، نوبت چاپ: اول، ۱۳۷۷ش.
۳۱. طوسی، محمد بن حسن، الامالی، قم، دارالتقافه، ۱۴۱۴ق.



۳۲. طیب، سید عبد الحسین، أطیب البیان فی تفسیر القرآن، ج ۱۲، ص: ۵۱۱ طیب، سید عبد الحسین، تهران، انتشارات اسلام، ۱۳۷۸ ش.
۳۳. عمید، حسن، فرهنگ عمید دو جلدی، تهران، مؤسسه انتشارات امیر کبیر، ۱۳۷۷ ش.
۳۴. عمید، حسن، فرهنگ عمید. تهران، اشجع، چاپ اول، سال ۱۳۸۹ ش.
۳۵. قلی پور، آرین، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار فردی)، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، چاپ سوم، سال ۱۳۹۰ ش.
۳۶. قوامی، سید صمصام الدین، مدیریت از منظر قرآن، قم، پژوهشگاه اندیشه سیاسی اسلام، ۱۳۹۰ ش.
۳۷. کولب، جولیس گولد ویلیام ل، فرهنگ علوم اجتماعی، مکان چاپ: تهران، انتشارات: مازیار، چاپ اول، سال چاپ ۱۳۷۶ ش.
۳۸. گائینی و نجاری، ابوالفضل و رضا، مدیریت منابع انسانی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، چاپ اول، سال ۱۳۹۲ ش.
۳۹. مشبکی، اصغر، مطالعه تطبیقی اصول و مبانی مدیریت از دیدگاه اسلام، مجموعه مقالات نگرشی بر مدیریت در اسلام، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲ ش.
۴۰. مصباح یزدی، محمد تقی، نقش ایمان و عمل صالح در تکامل انسان، درس هفدهم، پایگاه اطلاع رسانی حضرت آیت الله مصباح یزدی
۴۱. معین، محمد، فرهنگ فارسی معین، تهران، راه رشد، ۱۳۸۲ ش.
۴۲. مغنیه، محمد جواد، تفسیر الکاشف، تهران، ناشر: دار الکتب الإسلامیة، چاپ اول، سال ۱۴۲۴ ق.



۴۳. مکارم شیرازی، ناصر، مدیریت و فرماندهی در اسلام، قم، نشر نسل جوان، دوازدهم،

سال ۱۳۸۹.

۴۴. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، چاپ چهل و ششم، سال ۱۳۹۱.

۴۵. هرسی، پال، بلانچارد، کنث، ترجمه، علی علاقه بند، مدیریت رفتار سازمانی کاربرد

منابع انسانی، تهران، انتشارات امیر کبیر، چاپسی و دوم، سال ۱۳۸۹.





References

*The Holy Qur'an

*Nahj al-Balagha

۱. Ibn Babawayh, Muhammad bin Ali. *Uyoun Akhbar al-Ridha (as)*. Tehran: Jahan Publishing, ۱۳۷۸ AH.
۲. Ahmad Niya Alashati. "The Model of Human Motivation in Organizations from the Perspective of the Holy Quran." *Biannual Scientific-Research Journal of Islamic Management*, Vol. ۲۱, No. ۲, Fall and Winter ۱۳۹۲ SH.
۳. Anwari, Hassan. *Concise Dictionary of Sukhan*. Tehran: Sukhan, ۱۳۸۲ SH.
۴. Iran Nejad Parizi, Mehdi; Sasan Gehar, Parviz. *Organization and Management from Theory to Practice*. Tehran: Iran Institute of Higher Education for Banking, ۱۳۹۳ SH.
۵. Alusi, Seyed Mahmoud. *Ruh al-Ma'ani fi Tafsir al-Quran al-Azim*. Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, ۱۴۱۰ AH.
۶. Bromand, Zahra. *Organizational Behavior Management*. Tehran: Payame Noor University, ۱۳۹۰ SH.
۷. Bireau, Alan, translated by Baqer Sarokhani. (۱۳۸۰) *Social Sciences Dictionary*. Publisher: Keyhan Publications Organization.
۸. Bireau, Alan, translated by Baqer Sarokhani. *Social Sciences Dictionary*. Tehran: Keyhan Publications Organization, ۱۳۸۰ SH.
۹. Baydawi, Abdullah bin Omar. *Anwar al-Tanzil wa Asrar al-Ta'wil*. Place of publication: Beirut, Publisher: Dar Ihya al-Turath al-Arabi, ۱۴۱۸ AH.
۱۰. Paul Hersey and Ken Blanchard, translated by Ali Alah Band. *Organizational Behavior Management*. Tehran: Amir Kabir, ۱۳۸۹ SH.
۱۱. Pirouz, Ali Agha; Khedmati, Abu Talib; Shafiee, Abbas; Beheshti Nejad, Seyed Mahmoud. *Management in Islam*. Qom: Howzeh va Daneshgah, ۱۳۹۲ SH.



۱۲. Turkzadeh, Jafar; Mahi Mohammadi, Ali Mohammad Sajjadi, and Abdul Hamid Ismaeili. *Scientific-Research Quarterly of New Approaches in Educational Management*, Vol. ۱۰, No. ۱, Spring ۱۳۹۸ SH.
۱۳. Tamimi Amidi, Abdul Wahid. *Tasneef Ghurar al-Hikam wa Durar al-Kalim*. Qom: Publisher: Daftar Tablighat, ۱۳۶۶ SH.
۱۴. Hussein, Hakimeh and colleagues. "Proportioning Heaven and Hell with Other Factors of Moral Motivation in the Quran." *Journal of Moshkawati*, Vol. ۴۰, No. ۱۰۰, Spring ۱۴۰۰ SH.
۱۵. Hussein Shirazi, Seyed Mohammad. *Tabyin al-Quran*. Place of publication: Beirut, Publisher: Dar al-Ulum, ۱۴۲۳ AH.
۱۶. Helli, Hassan bin Suleiman bin Muhammad. *Mukhtasar Basa'ir al-Darajat*. Qom: Mu'assasah al-Nashr al-Islami, ۱۴۲۱ AH.
۱۷. Khamenei, Seyed Ali. (Remarks in meeting with a group of female Quranic researchers of the country, ۲۸/۷/۱۳۸۸).
۱۸. Robbins, Stephen P.; Ali Parsaian and Seyed Mohammad Arabi. *Organizational Behavior*. Tehran: Office of Cultural Research, ۱۳۸۵ SH.
۱۹. Raghieb Isfahani, Hussein bin Muhammad. *Al-Mufradat fi Gharib al-Quran*. Damascus-Beirut: Dar al-Ilm al-Shamiyyah, ۱۴۱۲ AH.
۲۰. Rostami Nia, Esmail. *Management from the Perspective of Islam*. Qom: Research Institute of the Seminary and University, ۱۲۰۲ SH.
۲۱. Rezaian, Ali. *Fundamentals of Organizational Behavior Management*. Tehran: SAMT, ۱۳۹۳ SH.
۲۲. Soltani and Niku Kar, Mohammad Reza and Gholam Hossein. "Explaining the Key Characteristics of Cultural Managers from the Perspective of Islam (with Inquiry into the Quran and Letter ۵۳ of Nahj al-Balaghah)." *Journal of Strategic Studies of Basij*, Vol. ۷, No. ۶۴, Fall ۱۳۹۳.
۲۳. Sangari, Negineh; Mohammad Mehdi Tana'omi and Mojtaba Amiri. "Investigating the Components and Indicators of Spiritual Rewards in Organizations from the Perspective of Islam." *Biannual Scientific-*



- Specialized Journal of Islam and Management*, Vol. ۱, No. ۲, Fall and Winter ۱۳۹۱, pp. ۴۹-۶۹.
۴۴. Seyed bin Qutb bin Ibrahim Shadhali. *Fi Zilal al-Quran*. Place of publication: Beirut-Cairo, Publisher: Dar al-Shorouq, ۱۴۱۲ AH.
۲۵. Shojaei, Mohammad Sadegh. *Motivation and Emotion (Psychological and Religious Theories)*. Qom: Research Institute of the Seminary and University, ۱۲۰۲ SH.
۲۶. Shafiee, Abbas. *Introduction to Organizational Behavior with an Islamic Approach (Individual Analysis Level)*. Qom: Research Institute of the Seminary and University, ۱۳۹۹ SH.
۲۷. Shirzad and Kaviani, Alireza and Mohammad. "Methods of Strengthening Desirable Behavioral Motivation in Quranic Verses and Islamic Narrations." *Ethics and Life*, Vol. ۸, No. ۱, Fall and Winter ۱۳۹۸.
۲۸. Saber Qorbani, Roghieh Alilu. *Organizational Behavior Management*. Publisher: Islamic Azad University, ۱۳۹۰ SH.
۲۹. Tabatabai, Seyed Mohammad Hussein. *Al-Mizan fi Tafsir al-Quran*. Qom: Islamic Publications Office of the Society of Seminary Teachers of Qom, ۱۴۱۷ AH.
۳۰. Tabarsi, Fadl bin Hassan. *Tafsir Jami' al-Jami'*. Place of publication: Tehran, Publisher: University of Tehran Publications and Qom Seminary Management, First Edition, ۱۳۷۷ SH.
۳۱. Tusi, Muhammad bin Hassan. *Al-Amali*. Qom: Dar al-Thaqafah, ۱۴۱۴ AH.
۳۲. Tayyib, Seyed Abdul Hussein. *Atyab al-Bayan fi Tafsir al-Quran*, Vol. ۱۲, p. ۵۱۱. Tayyib, Seyed Abdul Hussein. Tehran: Islam Publications, ۱۳۷۸ SH.
۳۳. Amid, Hassan. *Amid Dictionary (Two Volumes)*. Tehran: Amir Kabir Publishing Institute, ۱۳۷۷ SH.
۳۴. Amid, Hassan. *Amid Dictionary*. Tehran: Ashja', First Edition, ۱۳۸۹ SH.



۳۵. Qolipour, Aryan. *Organizational Behavior Management (Individual Behavior)*. Tehran: Organization for the Study and Compilation of University Human Sciences Books (SAMT), Third Edition, ۱۳۹۰ SH.
۳۶. Qavami, Seyed Samsam al-Din. *Management from the Perspective of the Quran*. Qom: Research Institute of Islamic Political Thought, ۱۳۹۰ SH.
۳۷. Kolb, Julius Gold William L. *Social Sciences Dictionary*. Place of publication: Tehran, Publisher: Maziar, First Edition, ۱۳۷۶ SH.
۳۸. Gha'ini and Najari, Abolfazl and Reza. *Human Resources Management*. Qom: Research Institute of the Seminary and University, First Edition, ۱۳۹۲ SH.
۳۹. Meshbaki, Asghar. "Comparative Study of Principles and Foundations of Management from the Perspective of Islam." Collection of Articles: A View on Management in Islam. Tehran: Center for Public Management Education, ۱۳۷۲ SH.
۴۰. Mesbah Yazdi, Mohammad Taqi. "The Role of Faith and Good Deeds in Human Perfection," Lesson Seventeen, Official Website of Ayatollah Mesbah Yazdi.
۴۱. Moein, Mohammad. *Persian Dictionary Moein*. Tehran: Rah Roshd, ۱۳۸۲ SH.
۴۲. Mughniyyah, Muhammad Jawad. *Tafsir al-Kashshaf*. Tehran: Publisher: Dar al-Kutub al-Islamiyyah, First Edition, ۱۴۲۴ AH.
۴۳. Makarem Shirazi, Nasser. *Management and Command in Islam*. Qom: Nasl-e Javan Publishing, Twelfth Edition, ۱۳۸۹.
۴۴. Alvani, Seyed Mehdi. *Public Management*. Tehran: Ney Publishing, Forty-Sixth Edition, ۱۳۹۱.
۴۵. Hersey, Paul; Blanchard, Ken, translated by Ali Alah Band. *Organizational Behavior Management: Application of Human Resources*. Tehran: Amir Kabir Publications, Eleventh and Twelfth Editions, ۱۸۸۹.