

## انگیزش در مدیریت اسلامی

نوشته: دکتر عبدالله جاسبی

### چکیده مقاله

اگر انگیزش را آن عامل درونی بدانیم که همچون موتور محرکه‌ای انسان را وادار به حرکت و تلاش در جهت رسیدن به هدف یا اهدافی خاص می‌نماید، ایجاد این انگیزش در انسان موضوع بحث همه علمای مدیریت می‌باشد چراکه توجه به آن در افزایش کارایی و حل مسائل مدیریت نقش اساسی و مهم دارد. در این مقاله ابتدا دیدگاه‌ها و روش‌های علمای مدیریت در غرب مورد بحث قرار گرفته است این دیدگاه‌ها بیشتر عوامل مادی و روان‌شناسی را بررسی کرده و به عوامل معنوی کمتر توجه نموده است. آنگاه به دیدگاه‌های علمای اسلامی در دو گروه متقدمین و متأخرین پرداخته شده است. وجه مشترک تمامی علمای اسلامی در زمینه انگیزش توجه بیشتر به عامل معنوی به عنوان یک اصل مهم در ایجاد انگیزه و استفاده از آن برای موفقیت در مدیریت می‌باشد که به اختصار مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. نتیجه‌گیری بحث‌ها آخرین مطلبی است که در این مقاله ارائه شده است.

### مروری فشرده بر دیدگاه علمای مدیریت از انگیزش

(Maslow, Abraham)، ماری (Murray, Henry H.)، اولدرفیر (Alderfer)، هرزبرگ (Herzberg) و ماکیلاند (Fredrick Mocllelland, David C.) صورت گرفته است.

اصل مهم نظریه مازلو بر پایه نیازهای فرد به صورت تسلسل هرمی می‌باشد بدین ترتیب که نیاز فرد بدو از سطح پایین شروع می‌شود و

شناخت انگیزش کلید اداره دیگران است. با زبان ساده انگیزش عبارت است از اینکه علت اعمالی را که افراد انجام می‌دهند بشناسیم. انگیزش در کتب مدیریت براساس نظرات و دیدگاه‌های علمای مدیریت و روان‌شناسی غرب مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. مهم‌ترین بحث‌ها در این رابطه توسط افرادی مثل مازلو

به تدریج بالا می‌رود و از پایین به بالا پنج گروه از نیازها به شرح زیر طبقه‌بندی شده‌اند.<sup>۱</sup>

۱- نیازهای فیزیولوژی (خوردن، آشامیدن، پوشیدن،...)

۲- نیازهای تأمینی و امنیتی

۳- نیازهای اجتماعی و گرایش جمعی

۴- احترام و تقدیر متقابل

۵- خودشناسی و تحقیقات شخصی

الدرفیر برای برآوردن نیازهای انسان سه سطح مختلف قائل می‌شود که عبارتند از تأمین زندگی، روابط اجتماعی و آفرینش یا ابداع.

سطح تأمین زندگی از نیازمندی‌های فرد در ادامه زندگی مثل نیاز به غذا، حقوق و دستمزد و شرایط کار بحث می‌کند. سطح روابط اجتماعی از خواسته‌های فرد در جامعه و روابط او با سایر افراد و دوستی‌های بین آنها بحث می‌نماید. سطح آفرینش یا ابداع از نیازمندی‌های افراد جامعه به خلاقیت و ابداع بحث می‌نماید.

این طبقه‌بندی برخلاف نظر مازلو اظهار می‌دارد که هر گاه فرد در برآوردن نیازهای فردی ناکام گردد به نیازمندی‌های جمعی رومی‌آورد. هر دو روش معتقدند که هر مدیری باید از روش‌ها و عادات زیردستان خود برای ایجاد انگیزه آگاه باشد.<sup>۲</sup>

نظریه ماری برخلاف نظریه مازلو که محدود به

۵ گروه از نیازمندی‌ها می‌باشد، نیازمندی‌های انسان را بسیار متنوع دانسته و چهارده نیازمندی را ردیف می‌نماید که تمامی ابعاد مادی، روان‌شناسی و اجتماعی را در برمی‌گیرد. اختلاف دیگر نظریه ماری با مازلو این است که لازمه صعود به یک سطح از نیازمندی‌ها را طی کردن سطح زیرین نمی‌داند بلکه یک فرد می‌تواند همزمان چندین نیازمندی متفاوت و مختلف را دنبال کند.<sup>۳</sup>

نظریه هرزبرگ معتقد به دو عامل اساسی در انگیزش است که یکی اشباع‌کننده مدل‌ها و خواسته‌ها و دیگری غیراشباع‌کننده است. عوامل خارجی شامل حقوق، دستمزد، شرایط کار و نظایر آنها هر گاه وجود نداشته باشد نارضایتی ایجاد می‌کند و فرد را به رکود و سستی می‌کشاند. عوامل داخلی مثل تقدیر، تشویق، انجام کار و نظایر آن در صورت اجرا، انگیزه قوی در فرد به وجود می‌آورد. نظریه هرزبرگ از این جهت که در شرح اشباع کار برای ایجاد رغبت مبالغه کرده است مورد انتقاد قرار گرفته است.

آقای ماکیلاندر در نظریه خود اعلام می‌دارد که فرد ممکن است نیازهای خود را از تعلیم و آموزش به دست آورد و نیازمندی‌های او سه نوع است. اول نیاز به انجام کار، دوم نیاز به پیوستگی به کاروسوم نیاز به قدرت و برتری. او معتقد است که وقتی خواسته‌ها در شخص نیرومند و پرتوان باشد انگیزه

۱- دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ ششم، فصل هشتم صفحات ۲۲۱ تا ۲۲۳

۲- فواد عبدالله عمر، چهارمین سمینار مدیریت دولتی از دیدگاه اسلامی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۷ تا ۲۲ مرداد ۷۱

۳- دکتر عبدالله جاسبی، اصول و مبانی مدیریت، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ ششم، فصل هشتم صفحات ۲۲۳ تا ۲۲۵

هم اختلاف دارند. گاهی هم حال یک تن از افراد انسان قابل اختلاف است زیرا خیال طعام می‌کند و در موقع گرسنگی اشتیاق به آن می‌یابد و در حال سیری شوقی در خود نمی‌بیند. به نظر شیخ نیازها در افراد مختلف شدت و ضعف دارد و وقتی نیازی ارضاء شد قدرت انگیزش خود را از دست می‌دهد. ابن سینا یکی از شعبه‌های نیروی شوق را نیروی غضب دانسته و قوه شهوانی را آن نیرویی می‌داند که در پی امر لذیذ و متخیل نافع می‌رود که به خود جلب کند. قوه تخصصی آن نیرویی است که به غلبه مشتاق است و امری را که خیال کرده منافعی با خویش است از خود دفع کند.

به این ترتیب وهم و خیال درباره نیازها موجب برانگیختن قوای شهوانی و غضب می‌گردد و از هر یک از آنها قصد و تصمیم حاصل شده و موجب رفتار خاص می‌گردد؟

#### ۲- فارابی

فارابی قوه برانگیزاننده را قوه‌ای می‌داند که به واسطه آن اشتیاق به چیزی یا تنفر و اکراه از چیزی حاصل می‌شود. این قوه، قوه اصلی است و دارای قوای فرعی می‌باشد که اراده ما وابسته به او است. اراده عبارت از گردش و اشتیاق به مدرک و یا متنفر و روگردانی از آن می‌باشد، حال این اشتیاق و توجه یا ناخوشایندی و تنفر ناشی از احساس باشد و یا ناشی از تخیل و یا به واسطه قوه ناطقه است که حکم می‌کند که کار انجام شود یا ترک

او زیاد خواهد شد و کارایی او افزایش خواهد یافت.

نظریه‌های فوق که به اجمال بیان شد هر کدام دارای نقاط قوت و نقاط ضعف می‌باشد و اکثر ادعاهای صاحب نظریه هنوز مورد آزمایش و اثبات قرار نگرفته است اما تجربه و مطالعه علمای مدیریت نقاط مشترکی را در همه آنها می‌یابد که می‌تواند در ایجاد انگیزه و رشد انگیزه‌ها نقش مهمی داشته باشد.

#### مروری بر دیدگاه متقدمین از علمای اسلامی در مورد انگیزش

##### ۱- ابن سینا

ابن سینا در احوال قوه محرکه می‌گوید چون ما از بحث قوای مدرکه حیوانی (جوهر لطیفی که منشأ حس و حرکت است) فارغ شدیم، اکنون سزاوار است که در قوای محرکه نفس حیوانی نیز گفتگو کنیم. گوئیم تا هنگامی که حیوان اشتیاق به چیزی شاعر به آن اشتیاق باشد یا اینکه آن شیئی را تخیل نکند یا شاعر به آن چیز نگردد، نباشد در پی طلب آن حرکت نمی‌کند و این شوق به قوای مدرکه ارتباطی ندارد زیرا کار قوای مدرکه این است که حکم و ادراک کند و واجب نیست که چون چیزی به حس یا به وهم حکم یا درک شود بر آن شیئی هم اشتیاق یافت زیرا مردم در ادراک آنچه حس می‌شود و خیال کرده با هم برابرند لکن در اشتیاق به محسوساتی که حس یا خیال کرده‌اند با

۴- شیخ‌الرئیس حسین بن عبدالله بن سینا، روان‌شناسی شفاء، ترجمه از عربی به فارسی توسط اکبر داناسرشت، انتشارات امیرکبیر ص ۲۰۱

گردد.<sup>۵</sup>

به همین علت است که سهروردی لذت عقلی را با لذت‌های حسی قابل مقایسه ندانسته و لذت‌های این عالم را ناشی از لذات روحانی به‌شمار آورده است. سهروردی بالاترین مرحله اشتیاق و انگیزش را عشق می‌داند. عشق عبارت است از محبتی که از حد بیرون رفته باشد و عشق با یافتن مراد (ارضاء شدن) نماند و انگیزه را در آنچه که نیافتاده است می‌داند.

نظریه سهروردی در مورد انگیزش از این جهت مفید است که پاسخی به نظریه افراطی دیگری است که می‌گوید ظهور نیازهای ثانویه هم به این علت انگیزه است که نیازهای اولیه بهتر ارضاء گردد و به‌طور خلاصه انگیزش انسان را به نیازهای اولیه نسبت می‌دهند. نکته جالب دیگر نظریه سهروردی این است که او حتی لذات جنسی را نیز از آثار لذات روحانی می‌داند.<sup>۶</sup>

#### ۴- ملاصدرا

ملاصدرا اعلام می‌کند که نفس حیوانی پس از به‌دست آوردن نیروهای نباتی به دو قوه تقسیم می‌شود.

۱- قوه مدرکه

۲- قوه محرکه

قوه محرکه یا انگیزه حرکت می‌شود که آن را قوه باعثه (برانگیزاننده) خوانند و یا فاعل حرکت است که آن را قوه فاعله نامند. قوه باعثه همان قوه

#### ۳- سهروردی

سهروردی به وجود سه عالم معتقد بوده و درباره هستی سه انسان نیز سخن گفته است. این سه انسان به ترتیب نزول عبارتند از انسان عقلایی، انسان نفسانی و انسان جسمانی. رابطه‌ای که بین این سه انسان در هستی محقق است همانند رابطه‌ای است که بین سایه و سایه‌دار برقرار می‌باشد. قوه‌های مختلف و نیروهای متعددی که به بدن انسان وابستگی دارند سایه‌هایی از قوای برزخی به‌شمار می‌آیند که از جهات و اعتبارات مختلف در انسان عقلی حکایت می‌نمایند. افلاطون انسان را دو انسان دانسته که عبارتند از انسان عقلانی مجرد و انسان جسمانی محسوس، ولی سهروردی علاوه بر این دو انسان، به یک انسان متوسط نفسانی نیز قائل می‌باشد. سهروردی هرگونه لذت جسمانی را ناشی از لذات روحانی دانسته و حتی لذت شهوانی وقاع را نیز از این قاعده مستثنی نکرده است. استدلال او در این باب این است که پیکر بی‌روح انسان مورد علاقه و اشتیاق واقع نمی‌شود و به قول مولوی:

آنچه بر صورت تو عاشق گشته‌ای

چون برون شد جان، چرایش هشته‌ای؟

صورتش برجاست این سیری ز چیست؟

عاشقا واجو که معشوق تو کیست؟

۵- دکتر سید جعفر سجادی، فرهنگ معارف اسلامی، شرکت مؤلفان و مترجمان ایران، جلد سوم، ص ۵۵۰

۶- دکتر غلامحسین ابراهیمی دینانی، فلسفه سهروردی، انتشارات حکمت، مجموعه آشنایی با فلسفه اسلامی، صفحات ۶۰۴ تا ۶۱۳

پس از انجام عمل (رفتار) دیگر شوقی نمی‌ماند مگر اینکه دوباره نیازی ظاهر گردد.<sup>۸</sup>

#### ۶- امام محمد غزالی<sup>۹</sup>، ۱۰

از دیدگاه غزالی، شدت و نیرومندی محرک‌ها و انگیزه‌های درونی با فرایند ظهور آنها و بروز آنها ارتباط دارد. لذا در مرحله نخست تمایل به غذا در آدمی خودنمایی می‌کند و سایر تمایلات و انگیزه‌های درونی در مراحل بعدی ظهور می‌نمایند.

امام غزالی تمامی قوه‌ها (نیازها) را ناشی از نیاز فیزیکی تغذیه می‌داند و می‌گوید که معده چون حوض تن است و منبع همه شهوات و غالب‌ترین آنها است و آدم علیه‌السلام از بهشت به سبب این شهوت بیفتاد و این شهوت اصل شهوت‌های دیگر است که چون شکم پر شد شهوت نکاح جنبیدن گیرد.

امام غزالی لذت علم و معرفت را در افراد متکامل و عاقل‌تر قوی‌ترین لذات و انگیزه‌ها می‌داند و می‌فرماید آنکه لذت علم و معرفت به دل بود از لذت محسوسات و لذت شهوت قوی‌تر بود. هرکه عاقل‌تر باشد لذت قوت‌های باطن بر وی مستولی‌تر است چه اگر عاقل را مخیر کنند میان لوزینه و مرغ بریان خورد یا کاری بکنند که در آن

شوقیه (هیجان) است که ادراکات خیال یا وهم یا عقل عملی به وسیله این دو موجب انگیزش طلب (نیازها) یا انگیزش قرار می‌گردد. قوه باعثه خود دو بخش دارد:

- ۱- شهوانیه (شهوت عبارت از میل مفرط به طرف نیازهای اولیه) که به طرف منافع برمی‌انگیزاند.
- ۲- قوه غضبیه که موجب دفع و فرار از زیان و طلب انتقام است.<sup>۷</sup>

#### ۵- ابن رشد

ابن رشد اراده را ناشی از شوق برانگیزنده و شهوت برانگیزنده به سوی حرکت (رفتار) می‌داند که پس از انجام رفتار و ارضاء نیاز عقیده دارد که شوق از بین می‌رود. او می‌گوید اراده شوق برانگیزنده است به سوی فعل که هنگامی که انجام شد شوق از بین می‌رود. به اعتقاد او معنی اراده در حیوان شهوت برانگیزنده به سوی حرکت (رفتار) است و معنی اراده در حیوان انسان (نفس حیوانی انسان) عارضه‌ای است که موجب کمال نقائص (نیازی) است که در ذات آنهاست و در تعریف دیگر به رفع نقائص (نیازهای) اراده کننده است. به نظر ابن رشد نیازها نقائصی هستند که شوق برانگیزنده‌ای برای رفع آنها ما را به سوی فعل (رفتار) می‌کشاند و کمال آنها ارضاء آنها است و

۷- محمدابن ابراهیم صدرالدین شیرازی، الشواهد الربوبیه فی المنافع السلوکیه، ستاد انقلاب فرهنگی، مرکز نشر دانشگاهی ص ۱۸۹ و ۱۸۸

۸- دکتر سید جعفر سجادی، فرهنگ معارف اسلامی، شرکت مولفان و مترجمان اسلامی جلد ۱ ص ۸۰

۹- امام محمد غزالی، کیمیای سعادت، تصحیح احمد آرام، کتابفروشی مرکزی ص ۲۳، ۴۵۲ و ۸۳۰

۱۰- دکتر سید ابوالقاسم حسینی، بررسی مقدماتی اصول روانشناسی اسلامی، جلد اول، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی ص ۵۱۴ و ۵۱۸

جامعه بت پرستی و جامعه کمونیستی می توان مشاهده کرد.

#### ب - انگیزه های مادی

انگیزه های مادی از آنجا که از یک واقعیت عینی مایه می گیرد اثری بیشتر و گسترده تر از انگیزه های پنداری دارد اما با این حال اثر آن عمیق نیست. به عنوان مثال کمتر فردی از نیروی نظامی حاضر می شود به خاطر حقوق و مزایا و یا ترفیع درجه جان خود را به خطر اندازد. به عبارت دیگر ایثار و فداکاری که هر مدیر یا فرمانده در مقابل حوادث مهم به آن نیاز دارد با انگیزه های مادی تأمین نمی شود و توجیه نمی گردد.

#### ج - انگیزه معنوی

انگیزه های معنوی از روح ایمان به خدا و یا از ارزش های والای انسانی سرچشمه می گیرد و پشتوانه ای مثل معاد، زندگی جاویدان پس از مرگ در جوار رحمت الهی، بهشت جاویدان و لقاء الله را دارد. این انگیزه دارای قوی ترین قدرت و عمیق ترین تأثیر است. البته بهره گیری از این انگیزه نباید به مفهوم نادیده گرفتن انگیزه های مادی باشد چرا که انسان از جسم و جان و از ماده و معنی ترکیب یافته است و روح خدایی در او دمیده شده است. انبیاء الهی از این انگیزه بیش از انگیزه های مادی بهره گرفتند و ذکر تشویق و تنبیه امت همراه با نعمت های بهشتی و عقوبت های جهنمی مربوط

دشمن مغلوب شود و بایستی وی را مسلم گردد، البته ریاست و غلبه اختیار کند مگر که هنوز نظر وی تمام نشده باشد. مراحل مختلف پیدایش اراده از نظر امام غزالی عبارتند از:

- توجه به هدف یا انگیزه

- عزم و تصمیم

- تأمل و ارزیابی و تفکر در مطلب

- اجرا و عمل

### دیدگاه علمای معاصر اسلامی درباره انگیزش

#### ۱- ناصر مکارم شیرازی<sup>۱۱</sup>،<sup>۱۲</sup>

آیت الله مکارم شیرازی ضمن اینکه ایجاد انگیزه را مهم ترین و ظریف ترین وظایف مدیران می داند و آن را به تنهایی هم وزن با برنامه ریزی، تصمیم گیری، سازماندهی و هماهنگی می داند، انگیزه ها را به سه نوع انگیزه به شرح زیر تقسیم می نماید.

#### الف - انگیزه های پنداری

در این نوع انگیزه مجموعه ای از پندارها، خیالات و شعارها برای رسیدن به هدف برگزیده می شود که در ابتدا ممکن است عامل حرکت جامعه گردد ولی در عمل چون این انگیزه ها نارسا بوده و به نتیجه نمی رسد به ناچار برای رسیدن به هدف به روش های دیکتاتوری متوسل می گردند. به نظر ایشان مصداق کاربرد این نوع انگیزه ها را در

۱۱- آیت الله مکارم شیرازی، ویژگی های مدیریت اسلامی، ریشه ها - الگوها - انگیزه، چهارمین سمینار بین المللی مدیریت دولتی از دیدگاه اسلامی ۱۷ تا ۲۲

مرداد ۱۳۷۱، مرکز آموزش مدیریت دولتی

۱۲- آیت الله مکارم شیرازی، فرماندهی در اسلام، فصل سوم، انتشارات هدف، ص ۷۰ الی ۷۵

می‌باشد. چهارم اینکه پس از درک و دریافت هدف و انگیزش آن و به وجود آمدن اراده و تصمیم برای وصول به هدف اقدام به کار شروع می‌گردد. پنجم و در نهایت وصول انسان به هدف است که همان نتیجه مورد نظر می‌باشد.

آقای جعفری در ادامه این بحث دو موضوع دیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد که یکی «ملاک ضرورت و ارزش انگیزه‌ها» و دیگری «انواع انگیزش» است که به اختصار به بیان آنها می‌پردازیم.

### ملاک ضرورت و ارزش انگیزه‌ها

علامه جعفری نیازهای اساسی انسان را سه بعد اساسی مبتنی بر «صیانت ذات» به صورت زیر مطرح می‌کند:

۱- صیانت ذات در بعد روانی و حیات طبیعی محض، مانند نیاز به غذا، مسکن، بهداشت، تولید مثل و دفاع از هرگونه عامل اخلال در امر حیات.  
۲- صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی مثل آرامش روانی، تنظیم ارتباط منطقی بین عوامل بیرون ذاتی و درون ذاتی، حفظ وحدت و هماهنگی عناصر تشکیل دهنده شخصیت و...

۳- صیانت ذات در بعد تکاملی شخصیت مانند آنچه که مذاهب الهی و مکاتب اخلاقی آنها را برای انسان مطرح می‌کند و در گذرگاه تکامل به

به این انگیزه می‌باشد. در قرآن کریم متجاوز از ۱۲۰ مرتبه مشتقات انزار و متجاوز از ۴۰ بار مشتقات بشارت به کار رفته است.

آقای مکارم شیرازی متذکر می‌شود که انگیزه‌هایی کارساز است که دارای سه ویژگی باشند. اول دارای قدرت زیاد باشند به طوری که بتوانند با موانع مهم مبارزه کرده و در مقابل آنها بایستند. دوم تداوم داشته باشند به طوری که در درازمدت دچار سستی و انهدام نگردند. سوم روح انسان را هنگام ناکامی‌ها و کمبودها سیراب کنند.

### ۲- محمد تقی جعفری ۱۳، ۱۴

علامه جعفری ابتدا در مورد انگیزش توضیحی به شرح زیر می‌دهد:  
«هر کاری که آگاهانه از یک انسان صادر گردد، نیازمند اشتیاق جدی برای وصول به هدفی است که برای انسان دارای انگیزش می‌باشد».

در بیان عبارت فوق پنج موضوع را یادآور می‌شود. یکی اینکه برای ایجاد انگیزه بایستی عناصر روانی و غرایز طبیعی سالم و اعتدال هماهنگی در فرد وجود داشته باشد. دوم اینکه کار آگاهانه و آزادانه و از روی اختیار باشد نه با جبر و از روی اکراه تا بحث انگیزه قابل طرح باشد. سوم اینکه شدت و ضعف اراده و تصمیم برای وصول به هدف تابعی از شدت و ضعف انگیزش آن هدف

۱۳- جعفری، محمد تقی، یک بحث بنیادین در ریشه‌های انگیزش برای فعالیت‌های مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزش در دوران معاصر مجله علمی

کاربردی، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره نوزدهم، زمستان ۱۳۷۱، ویژه‌نامه ۱۹

۱۴- جعفری، محمد تقی، جبر و اختیار، انتشارات ولی عصر ص ۱۳ و ۱۸

ثمر می‌رسانند.

منطقه ضد ارزش‌ها باشد.

۳- انگیزش ناشی از منفعت خواهی، به نحوی که فعالیت او مربوط به سود و درآمد است و فراگیرترین انگیزش در دنیای غرب به حساب می‌آید.

۴- انگیزه علاقه ذاتی به مدیریت، همانطور که هر فرد به شغلی علاقه‌مند است ممکن است فردی هم به مدیریت علاقه‌مند باشد و به قول مولوی:

همچنانکه سهل شدما را حضر

سهل شدهم قوم دیگر را سفر

آنچنانکه عاشقی بر سروری

عاشق است آن خواجه برآهنگری

هر کسی را بهر کاری ساختند

حب آن را در دلش انسداختند

۵- انگیزش ناشی از تخصص و تجربه: تفاوت این انگیزش با انگیزش شماره ۴ این است که در آن علاقه و اشتیاق ذاتی موجب فعالیت و تخصص شده است و در این تخصص و فعالیت تدریجی موجب بروز میل و اشتیاق گردیده است.

۶- انگیزش مربوط به احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی. این انگیزه در داخل منطقه ارزش‌ها قرار می‌گیرد. کسانی که با این انگیزه هستند با توجه به شرافت و کرامت ذاتی انسان به فعالیت می‌پردازند، از سطح سوداگری می‌گذرند و به کمال جویی ارتقاء پیدا می‌کنند. این انگیزش همان انگیزش اصیلی است که بسیار بالاتر از پدیده‌های خوشایند سطحی و زودگذر است و اگر در جامعه‌ای به فعالیت بیفتد، قطعی است که آن جامعه از آزادی‌های واقعی (نه تبلیغاتی و ادعایی)

## انواع انگیزش

علامه جعفری انواع انگیزش را که می‌توانند در فعالیت‌های مدیریت تأثیر داشته باشند به دو دسته کلی به شرح زیر تقسیم می‌کند:

الف - انگیزه‌های برون ذاتی

انگیزه‌های برون ذاتی عوامل محیطی و اجتماعی است که می‌توانند عوامل برون ذاتی متغیر باشند که شب و روز توسط حواس اعضا با درون ذات تماس می‌گیرند مانند رنگ‌های مختلف، اشکال و صداها، گوناگون، بوها و طعم‌ها و امثال آن و یا عوامل برون ذاتی ثابت باشند. مانند آب و هوا، وضع جغرافیایی محل زندگی و آداب و رسوم که نوعی هم‌آهنگی میان روح انسان و این عوامل برقرار می‌شود و اثرات آن در حرکات انسانی نمودار می‌گردد. از آنجا که انسان در تنظیم این عوامل اختیار ندارد و یا اختیار کمی دارد می‌توان آنها را عوامل جبری یا شبه جبری نامید.

ب - انگیزه‌های درون ذاتی

علامه جعفری هفت نوع انگیزه درون ذاتی را بیان می‌کند که خلاصه آنها به شرح زیر است.

۱- احساس برتری خود بر دیگران که چنانچه واقعیت داشته باشد و براساس آن مسئولیت بپذیرد در منطقه انگیزش ارزشی واقع می‌شود، در غیر این صورت در منطقه انگیزش ارزشی قرار نخواهد گرفت.

۲- انگیزش ناشی از خودخواهی و خودنمایی که در منطقه ارزش‌ها نیست بلکه می‌تواند در



برخوردار شود و راه خود را به سوی نمدن انسانی و حقیقی هموار کند گرچه از نظر پیشرفت مادی در مراحل پایین باشد.

۷- انگیزش ناشی از احساس تکلیف الهی: این انگیزش بالاترین و شریف‌ترین هدف‌ها و انگیزه‌هایی است که در ارتباط با مدیریت می‌توان تصور نمود. این همان انگیزه‌ای است که پیامبران الهی و اوصیای راستین آنها را به تنظیم و توجیه حیات فردی و اجتماعی انسان‌ها وادار نموده است. علامه جعفری در کتاب «آفرینش و انسان» انواع لذت‌ها را که در نتیجه ارضای نیازهای انسان حاصل می‌گردد به دو دسته طبقه‌بندی نموده است که عبارتند از:

۱- لذایذ و آلام جسمی (مادی)

۲- لذایذ و آلام روحی (معنوی)

اصول لذایذ مادی شامل لذایذ مادی مستقیم مثل لذت خوردن، آشامیدن، پوشیدن و لذایذ مادی غیرمستقیم مثل لذت مهارت، جلب محبت، تسلط بر دیگران و لذت تفریح آرامش فکری و لذت آزادی می‌باشد. اصول لذایذ روحی مثل انجام تکلیف است و تقرب به ذات احدیت.

### ۳- محمدحسین طباطبایی

از نظر علامه طباطبایی آنچه انسان را به انجام فعلی برمی‌انگیزد یا موجب می‌گردد که فعلی را انجام ندهد صرف تمایلات گوناگون نیست بلکه

این خوبی و بدی (حسن و قبح) است که موجب انگیزش می‌شود. حسن عبارت است از چیزی که ملایم طبع باشد و قبح عدم موافقت باطنی است. علامه طباطبائی این خوبی و بدی یا حسن و قبح را امری نسبی می‌داند که بستگی به طبایع افراد دارد.<sup>۱۵</sup>

### ۴- شهید مطهری<sup>۱۶</sup>

از نظر شهید مطهری فعالیت‌های انسان دوگونه است که عبارتند از التذادی و تدبیری. می‌توان نوع سومی را نیز قائل شد که عبارت است از فعالیت تکمیلی (تدبیری - التذادی). فعالیت‌های التذادی همان فعالیت‌های ساده‌ای است که انسان تحت غریزه طبیعت، عادت و فطرت انجام می‌دهد که برای رسیدن به یک لذت و یا فرار از رنج می‌باشد. بنابراین کسب لذت برانگیزاننده میل است و انگیزه اینگونه فعالیت‌ها را با توجه به اینکه با طبیعت انسان مرتبط است طبیعی (مادی) می‌گوییم.

فعالیت‌های تدبیری فعالیت‌هایی می‌باشد که انگیزه و علت نیروی محرک آنها لذت نمی‌باشد بلکه مصلحت است که مصلحت توسط عقل تعیین می‌گردد و مصلحت برانگیزاننده اراده می‌باشد. انسان هر اندازه از ناحیه عقل و اراده تکامل یافته‌تر باشد فعالیتش بیشتر از التذادی به تدبیری سوق می‌کند.

فعالیت‌های تکمیلی (تدبیری التذادی) فعالیت‌هایی است که انسان از طریق تدبیر و تعقل

۱۵- همان مأخذ ص ۱۹۸ و ۱۹۹

۱۶- شهید مطهری، انسان و ایمان مقاله «مکتب، ایدئولوژی» انتشارات صدرا، ص ۴۸ تا ۶۴

این باره کوشش‌های بسیاری به عمل آمده و راهنمایی‌ها و ارشادات کلی در شناخت اصول و مبانی انگیزش در قرآن کریم و سنت نبوی آمده است که این ارشادات در زیر خلاصه می‌شود:

۱- انگیزش در اسلام بر سه اصل ثواب، عقاب و محبت مستند است.

۲- محدوده انگیزش‌ها در اسلام تنها شامل حقوق و کمک‌های مالی یا تعقیب کیفری در زندگی دنیا نیست بلکه شامل ثواب و عقاب در زندگی آخرت نیز خواهد بود.

۳- پرداخت حقوق و مقرری در اسلام بایستی

با توجه به فطرت و نیازهای فطری انتخاب نموده و ضمن مصلحت بودن موجبات لذت و رضایت وی فراهم می‌گردد که منشأ این فعالیت‌ها ایمان می‌باشد مانند فعالیت‌های دینی که از راه تعقل و تفکر به حقانیت دین پی برده و با توجه به نیازهای فطری خود از آن لذت توأم با رضایت برده و خود را در جهت کمال سوق می‌دهد و در جهت خلیفه‌الله شدن پیش می‌رود و انگیزه‌های این بخش روحی یا معنوی می‌باشد که در جدول زیر فعالیت‌های انسان را در مقایسه با نفس، درجه انسان و منشأ فعالیت‌ها نمایش می‌دهد.<sup>۱۷</sup>

طبقه‌بندی برحسب نفس، نیازها، فعالیت‌ها و انگیزه‌ها

انگیزه‌ها	فعالیت‌ها				نیازها	درجه نفس	درجه انسان
	نتیجه	از طریق	منشأ	نوع			
غریزی (طبیعی)	لذت در عالم مادی	هوی و هوس	غریزه و احساس	التذادی	مادی	اماره	حیوانی
غریزی عقلی	رضایت و لذت در عالم مادی	اراده	عقل و احساس	تدبیری	مادی عقلی	لوامه	معمولی
روحی عقلی غریزی	رضایت و لذت در عالم مادی و آخرت	اعتقاد و اراده	ایمان و عقل احساس	تکمیلی	مادی عقلی روحی	مطمئنه	الهی

##### ۵- فواد عبدالله عمر<sup>۱۸</sup>

مطابق با اصول معنوی باشد.  
۴- در اسلام حقوق و مقرری و دستمزد و پاداش بلافاصله و همزمان با انجام کار پرداخت می‌شود.

آقای فواد عبدالله عمر معتقد است که در اسلام نظریه ویژه‌ای در مورد انگیزش نیامده است تا بتوان پیرامون آن تحقیق کرد ولی می‌توان گفت در

۱۷- حمید برهانی، مقاله چاپ نشده «اهداف مدیریت اسلامی و انگیزه‌های انسانی» زیر نظر استاد راهنما دکتر جاسبی، دی ماه ۱۳۷۳، صفحه ۱۴

۱۸- فواد عبدالله عمر، انگیزش از دیدگاه اسلام و فقه نظریات انگیزش معاصر با استفاده از یک مدل انگیزشی که در سازمان مورد استفاده است، مرکز آموزش

مدیریت دولتی، چهارمین سمینار بین‌المللی مدیریت دولتی، از دیدگاه اسلامی، ۱۷ تا ۲۲ مرداد ماه ۱۳۷۱

ع. امام خمینی (ره) ۱۹

در زیر عین مطالب حضرت امام خمینی (ره) در مورد انگیزش رفتار اختیاری نقل می‌گردد: «هرکار و عملی که به اختیار از مصادره شود (رفتار) قبلاً آن را تصور و به فایده آن تصدیق می‌نماییم. اگر با میل نفسانی و شهوت موافق باشد نفس ما نسبت به آن عمل شوق می‌یابد البته شدت مرتبه شوق با شدت موافق بودن آن کار با میل نفس ما مناسبت مستقیم دارد و هرچه موافقت بیشتر باشد اشتیاق نفس به آن کار بیشتر خواهد بود و پس از آنکه شوق در شخص ایجاد شد (خواست) چه بسا که کار را اختیار می‌کند و تصمیم می‌گیرد آن را انجام دهد و اگر با میل نفسانی او موافق نباشد اما عقل او تشخیص دهد که انجام دادن آن کار و تحقق یافتنش به صلاح نزدیک تر است علیرغم میلش و برخلاف شهوت نفسانی اثر عقل او حکم می‌کند که آن را باید انجام دهد پس تصمیم به انجامش می‌گیرد.

آنچه در نزد عرف و عقلاً سعادت محسوب می‌شود، عبارت از آنستکه همه موجبات لذت و استراحت فراهم شود و همه وسایل شهوات و خواسته‌های نفسانی حاصل آید و نقطه مقابل این چیزها را شقاوت می‌دانند.

پس هر کس که وسایل لذت‌های نفسانی را در اختیار داشته باشد و همه قوای نفسانی‌اش برای همیشه در آسایش و لذت باشد سعید مطلق است و اگر هیچ وسیله لذت نسبت به هیچ یک از قوای

نفسانی‌اش را در هیچ وقت نداشته باشد چنین کس شقی مطلق است. (بدبخت مطلق است) و اگر جز این باشد سعادت و شقاوت چنین کسی نسبی است و چون در نظر کسانی که ایمان به عالم آخرت دارند همه لذت‌های دنیا و تمام مشتیهات آن در جهت کیفی و کمی اثر نسبت به لذت‌های عالم آخرت و لذت‌های بهشتی که همه خواسته‌های دل و لذت‌های چشمگیر را به طور دائم و به گونه‌ای جاوید در بردارد چیزی بسیار کوچک و غیرقابل توجه است.

بنابراین سعادت در نظر مؤمنین به عالم آخرت در آن است که موجب رفتن به بهشت است.

فطرت انسان، عاشق کمال مطلق است و تبعیت این فطرت در انسان فطرت دیگری است و آن انزجار از نقص است و چون کمال مطلق و بی نقص خداست پس انسان عاشق کمال الله است و حقیقت جانش میل به آن دارد گرچه خودش از آن غافل باشد، تنها خداست که مایه آرامش دلهاست و بازگشت به سوی او است».

### نتیجه‌گیری

انگیزش یکی از عوامل مهمی است که در موفقیت یا عدم موفقیت مدیریت نقش مهمی به عهده دارد. انگیزش در تمامی مکاتب مدیریت مورد توجه قرار گرفته است و دانشمندان مختلفی روی آن بحث و بررسی به عمل آورده‌اند. علمای

انگیزش در مدیریت جامعه بهره‌برداری کند. در جامعه اسلامی ایران پس از پیروزی انقلاب اسلامی تکلیف شرعی که نقطه اوج انگیزش معنوی می‌باشد در تصمیم‌گیری و حضور در صحنه‌های اجتماعی همواره تا امروز یک عامل تعیین‌کننده بوده است و کلیه عوامل دیگر را در بسیاری از مراحل مهم اجتماعی تحت‌الشعاع قرار داده است. استفاده به موقع و درست از این عامل مهم معنوی می‌تواند جامعه اسلامی ما را در مدیریت همه ارگان‌ها و نهادهای این جامعه یاری کند و موفقیت برنامه‌ها را تا میزان زیادی افزایش دهد. ترکیب انگیزه‌های مادی و معنوی در مدیریت اسلامی تأمین‌کننده انگیزه‌ها در حد مطلوب برای زندگی فردی و اجتماعی بوده و می‌تواند قدرت انسان و جامعه را تا استفاده و بهره‌برداری بهینه از تمام استعدادهای نهفته بشری افزایش دهد.

در این مقاله به‌خاطر اختصار از ذکر آیات و احادیث که توسط علمای اسلامی به‌خصوص متأخرین مطرح شده خودداری گردیده است. امید است محققینی که در ادامه تحقیق روی این موضوع کار می‌کنند هر یک از موارد مطروحه در این مقاله را مورد توجه خاص و تعمیق بیشتر قرار دهند و به ذکر آیات و روایات مربوط به آن نیز بپردازند.

مکاتب مدیریت در غرب انگیزش را بیشتر در ابعاد مادی و روان‌شناسی آن تجزیه و تحلیل کرده‌اند. و عواملی چون حقوق و دستمزد و به‌طور کلی نیازهای مادی بشر، جایگاه اجتماعی و شخصیت فرد و به‌طور کلی نیازهای روان‌شناسی و اجتماعی فرد را تجزیه و تحلیل کرده‌اند. در ابعاد معنوی دنیای غرب تا حدودی که معنویات به عملکرد معقول و احترام به خواسته‌های مذهبی افراد می‌باشد توجه دارند اما از آن به‌عنوان یک عامل اساسی مؤثر در ایجاد انگیزش استفاده نکرده‌اند و اعتقادی در این حد ندارند.

در مدیریت اسلامی به کلیه عواملی که دانشمندان غرب مورد عنایت قرار داده‌اند و شامل جنبه‌های مادی حیات انسان است توجه شده و آیات و روایات زیادی در این مورد وارد شده است که چارچوب زندگی انسان را در نیازهای مادی ترسیم می‌کند. اما فراتر از عوامل مادی، عامل معنوی را در سطحی وسیع و به‌عنوان یک عامل مؤثر که اثر آن بسیار عمیق و تعیین‌کننده است به حساب می‌آورند. طبیعی است هر اندازه ایمان و اعتقاد افراد یک جامعه به معنویات بیشتر باشد و پایبندی به اصولی چون خدا، قیامت و پاداش و عذاب پس از مرگ در یک جامعه‌ای بیشتر باشد، آن جامعه بهتر و بیشتر می‌تواند از این عامل برای

## منابع و مأخذ

- ۱- دکتر عبدالله جاسبی اصول و مبانی مدیریت، از انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ ششم
- ۲- محمدابن ابراهیم صدرالدین شیرازی، الشواهد الربوبیه فی المنافع السلوکیه، ستاد انقلاب فرهنگی، مرکز نشر دانشگاهی
- ۳- دکتر غلامحسین ابراهیمی دینانی، فلسفه سهروردی، انتشارات حکمت، مجموعه آشنایی با فلسفه اسلامی
- ۴- دکتر سید جعفر سجادی، فرهنگ معارف اسلامی، شرکت مؤلفان و مترجمان ایران، جلد اول و جلد سوم
- ۵- شیخ الرئیس حسین بن عبدالله بن سینا، روان شناسی شفا، ترجمه از عربی به فارسی توسط اکبر داناسرشت، انتشارات امیر کبیر
- ۶- آیت الله مکارم شیرازی، فرماندهی در اسلام، فصل سوم، انتشارات هدف
- ۷- آیت الله مکارم شیرازی، ویژگی های مدیریت اسلامی، ریشه ها - الگوها - انگیزه، چهارمین سمینار بین المللی مدیریت دولتی از دیدگاه اسلامی ۱۷ تا ۲۲ مرداد ۱۳۷۱، مرکز آموزش مدیریت دولتی
- ۸- دکتر سید ابوالقاسم حسینی، بررسی مقدماتی اصول روانشناسی اسلامی، جلد اول، مؤسسه چاپ و انتشارات دانشگاه فردوسی
- ۹- امام محمد غزالی، کیمیای سعادت، تصحیح احمد آرام، کتابفروشی مرکزی
- ۱۰- جعفری، محمد تقی، یک بحث بنیادین در ریشه های انگیزش برای فعالیت های مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزش در دوران معاصر مجله علمی کاربردی، مدیریت دولتی، دوره جدید، شماره نوزدهم، زمستان ۱۳۷۱، ویژه نامه ۱۹
- ۱۱- فواد عبدالله عمر، انگیزش از دیدگاه اسلام و فقه نظریات انگیزش معاصر با استفاده از یک مدل انگیزشی که در سازمان مورد استفاده است، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چهارمین سمینار بین المللی مدیریت دولتی از دیدگاه اسلامی، ۱۷ تا ۲۲ مرداد ماه ۱۳۷۱
- ۱۲- حمید برهانی، مقاله چاپ نشده «اهداف مدیریت اسلامی و انگیزه های انسانی» زیر نظر استاد راهنما دکتر جاسبی، دی ماه ۱۳۷۳
- ۱۳- شهید مطهری، انسان و ایمان مقاله «مکتب، ایدئولوژی» انتشارات صدرا
- ۱۴- جعفری، محمد تقی، جبر و اختیار، انتشارات ولی عصر
- ۱۵- امام خمینی (ره) «طلب و اراده» ترجمه سید احمد فحری، چاپ مؤسسه علمی و فرهنگی وزارت فرهنگ و آموزش عالی، سال ۱۳۶۲