

# یک بحث بنیادین در ریشه های انگیزش برای فعالیتهای مدیریت در جامعه اسلامی و نقد نظریه انگیزشی در دوران معاصر

نوشته استاد محمد تقی جعفری

نخست باید این اصل ضروری را در نظر بگیریم که همه کارهای انسانی اعم از گفتار و کردار و اندیشه و حتی خودداری از کار - با وجود زمینه برای انجام دادن آن کار - همواره به وسیله انگیزه های مناسب به وجود می آید.

این اصل ضروری و بدیهی با عبارت مختصر چنین است:  
هر کاری که آگاهانه از یک انسان صادر گردد، نیازمند اشتیاق جدی برای وصول به هدفی است که برای انسان دارای انگیزش می باشد.

توضیح هر یک از مجموع اجزاء اصل مزبور چنین است:  
۱- سالم بودن عناصر روانی و غرایز طبیعی و همچنین اعتدال و هماهنگی مقتضیات و شرایط برون ذاتی، اولین عامل به وجود آمدن زمینه برای انگیزش صحیح بوده و در فعالیت - مخصوصاً در کارهای مدیریت - تأثیر کاملاً اساسی دارد. از همین جاست که باید گفت: اشخاصی که فاقد این شرطند نمی توانند فعالیت صحیح در مدیریت داشته باشند.

۲- کاری که آگاهانه و آزادانه صادر می گردد (کار اختیاری) نیاز به درک هدف و قبول انگیزش آن دارد که در نتیجه، اراده و تصمیم جدی برای وصول به آن هدف به جریان بیفتد. این نکته را باید در

نظر بگیریم که هر اندازه اجزاء مجموعه ای که مدیریت درباره آنها انجام می گیرد انسانی و انسانی تر بوده باشد، آگاهی و آزادی، بیشتر در شخصیت مدیر، مورد نیاز خواهد بود، و هر اندازه این آگاهی و آزادی تقلیل پیدا کند و یا از انگیزش هدف کاسته شود، بدون تردید کار مانند یک بار سنگین و ناهموار موجب افسردگی و رکود انبساط و نشاط مدیر می شود، نه تنها نیروی فعالیت وی رو به کاهش می رود، بلکه او در هنگام عمل با نوعی اکراه درونی مواجه می گردد که در این صورت به اختلال قطعی مدیریت منتهی خواهد گشت.

۳- مراتب شدت و ضعف اراده و تصمیم برای وصول به هدف، تابع شدت و ضعف انگیزش آن هدف است.

۴- پس از مرحله درک و دریافت هدف و انگیزش آن و به وجود آمدن اراده و تصمیم جدی برای وصول به آن هدف، اقدام به کار (رفتار) خواه فکری و خواه اندامی شروع می شود. رفتاری که با انجام گرفتن آن، به هدف نزدیک و تدریجاً هدف منظور، قابل وصول می گردد.

۵- نهایت کار، نتیجه وصول انسان به هدف است، یعنی با تحقق وجودی هدف، نتیجه بوجود می آید.

### **ضروری ترین تکلیفی که در ایجاد انگیزش برای مدیریت های جامعه اسلامی بر عهده مقام رهبری مقرر است**

ضروری ترین تکلیفی که بر عهده مقامات رهبری در جامعه اسلامی در ایجاد انگیزش برای مدیریت ها مقرر است، این است که برای تأمین سعادت مردم جامعه، آنان را از هدف اصلی حیات به طور کلی و انگیزش اصلی و انگیزشهای ثانوی و فرعی آن، آگاه ساخته و آنها را برای مردم چنان تعلیم دهند و قابل پذیرش بسازند که مردم فعالیت های خود را در جامعه در هر موقعیتی که باشند آگاهانه و از روی آزادی انتخاب نمایند. هدف اصلی حیات انسانها در این زندگانی عبارت است از «قرار گرفتن در جاذبه کمال اعلی از مسیر ذیل که عبارت است از: تکاپویی آگاهانه در حیات، هر یک از مراحل زندگی که در این تکاپو سپری می شود با نظر به عظمت انگیزش هدف، بر اشتیاق حرکت به مرحله بعدی می افزاید. شخصیت انسانی اداره کننده این تکاپوست - شخصیتی که ازلیت سرچشمه آنست و وصول به جاذبه کمال الهی در ابدیت، هدف اعلایش - آن جاذبه کمال که نیمی از کمال و جلالش واقعیت هستی بزرگ را به تموج درآورده، چراغی فرا راه پرنشیب و فراز ماده و معنی

می افزاید، ماده که با صیقلی یافتن از طرف شخصیت انسانی، معنا را نشان می دهد؛ معنایی که تصرف در ماده را مانند تصرف انسان در اعضای خود جلوه گر می نماید.

با اهمیت ترین مختص زندگی هدفدار که سعادت انسانی را تأمین می کند این است که آدمی در هر موقعیتی از زندگی که قرار بگیرد، اگر از وی پرسیده شود که با نظر به همه استعدادها و امکانات که دارا هستی و با نظر به گذشته و حال در چه موقعیتی قرار گرفته ای و از کدامین موقعیتها عبور نموده ای؟ پاسخ وی این باشد که من با نظر به همه استعدادهای جسمانی و مغزی و روانی که داشته ام و با نظر به عقل و وجدان ناب که دارم، خود را در بهترین موقعیت درمی یابم و اگر مرگ در همین موقع فرا برسد با اعتقاد به اینکه ابدیتی وجود دارد که انسانها از همه گفتار و کردار و حتی از نیتهای خود مسئول قرار خواهند گرفت، با کمال رضایت از این مرگ استقبال می کنم.

درحقیقت قطب نمای شخصیت این انسان سعادت مند، مطلوبیت قرارگرفتن او را در هر نقطه از اقیانوس هستی نشان داده است.

### مدیریت در اسلام دو شرط اساسی است

پیش از بیان اجمالی دو شرط، توجه به عظمت و ارزش مدیریت در اسلام ضرورت قطعی دارد. برای درک این ضرورت باید بدانیم که یک مدیر شایسته باید همه استعدادها و آرمانها و امکانات گوناگون را در افراد و گروههای مورد مدیریت خود درک و دریافت نماید و همه آنها را برای وصول به یک یا چند هدف مشترک هماهنگ سازد و به جریان بیندازد، همان گونه که یک انسان خردمند و باوجدان می خواهد همه استعدادها و آرمانها و امکانات خود را برای وصول به هدف منظور خود هماهنگ و توجیه نماید.

**شرط یکم** - با نظر همه جانبه به منابع اسلامی و با شناخت انسان آنچنانکه باید، به این نتیجه می رسیم که شخص مدیر یا مقام مدیریت که اداره مجموعه ای از انسانها را به عهده گرفته است، در حقیقت مانند شخصیت یک انسان سالم و رشد یافته ای است که اعضای خود را به بهترین وجه توجیه و اداره می نماید. این رابطه میان مدیریت و اعضای متشکله مردمی که تحت سیطره و توجیه آن، فعالیت می نمایند، شایسته ترین و منطقی ترین رابطه ای است که میان اداره کنندگان و اداره شوندگان در جامعه بشری قابل تصور است. با چنین رابطه ای است که اداره شوندگان خود را با وجدان آزاد در

اختیار مدیریت قرار می دهند. تسلیم و پذیرش افراد مجموعه از مدیریت در این فرض، مانند تسلیم و پذیرش اعضای وجود آدمی از شخصیت او می باشد. و هر هدفی که با انگیزش خود، مقام مدیریت را وادار به اتخاذ تصمیم در کارهای مدیریت نماید، برای خود اعضای مجموعه نیز هدف انگیزنده تلقی می گردد. تنها با این رابطه است که انسانها را می توان از بیماری جانسوز زندگی ماشینی - که تاریخ جوامع امروزی را به تاریخ دندانانهای ماشین ناآگاه مبدل ساخته است - نجات داد.

می توان گفت از دیدگاه اسلام هر مدیریتی که با غیر رابطه فوق، اعضای خود را اداره و توجیه می نماید، ارزش انگیزگی اهداف آن مدیریت، منحصر به همان نمودهایی است که در طبیعت انسانی بی هدف و شئون زندگانی او منعکس می گردد، همانند مدیریت زنبوران عسل در جامعه کدوها.

بالا تر از این باید بدانیم که هر یک از اعضای یک انسان به تنهایی دارای شخصیتی مستقل نیست، در صورتی که آن شخصی که مدیریت مجموعه ای را به عهده می گیرد، هر یک از اعضای مجموعه تحت مدیریت او دارای شخصیتی هستند که در عین عضویت و وابستگی به مجموعه و مدیریت، هویت مستقلی دارد که پرورش آن از حیاتی ترین وظایف مدیریت باید تلقی گردد.

با مراعات حقیقی این شرط است که اگر خود شخص مدیر یا هیئت تشکیل دهنده مدیریت با کمال آگاهی از منطقی واقعی اداره جمعی انسانها، به جای عضو یا اعضای از مجموعه تحت مدیریت قرار بگیرد با کمال رضایت و سرور آن را بپذیرد و حیات خود را سعادتمندانه تلقی کند.

**شرط دوم - آگاهی و تحصیل اطلاعات روزافزون درباره مدیریت؛** اهمیت این شرط با پیشرفت پیوستگیهای جوامع و اقوام و ملل به یکدیگر بیشتر و حیاتی تر می گردد، زیرا پیوستگیهای مستمر که جوامع را به همدیگر وصل می کند، هر یک از مجموعه های مسائل و اصول مدیریت را در نظام (سیستم) باز قرار می دهد. از طرف دیگر اگر هم فرض کنیم که زندگی جوامع بشری به طوری نظم ماشینی بر خود گرفت که مدیریتهای در نظام (سیستم) بسته قرار داد، با این حال از لحاظ عوامل محیط طبیعی و حوادث محاسبه نشده که دائماً جوامع را در بر می گیرد و محاسبات آنان را در نظامهای بسته بر هم می زند، لازم است که همواره مدیریت خود را در موقعیت نظام باز (سیستم باز) ببیند نه نظام بسته.

تأثیر و تأثر مزبور در همه میادین فعالیت مدیریت منعکس می گردد، معمولاً میادین یا حوزه های فعالیت های مدیریت را در پنج میدان یا حوزه منحصر می نمایند:

۱- برنامه ریزی. ۲- سازماندهی. ۳- کنترل و نظارت. ۴- ایجاد یا تقویت انگیزه و تصعید آن از

تأثر از انگیزه های پست به انگیزه های عالی. ۵- ارزشیابی عملکرد خود درباره امور چهارگانه فوق.

### بحثی در اساسی ترین وظیفه مدیر در جامعه اسلامی

با نظر به دریافتهای ناب وجدان و عقل سلیم و منابع معتبر اسلامی، نوع انسانی دارای حیثیت و کرامت ذاتی است که استعداد، ارزش او را اثبات می کند یعنی انسان در میان حیوانات آن نوع است که از طرف خالق متعال مورد تکریم و تشریف قرار گرفته است و این کرامت و شرف در وجود انسان به ودیعت نهاده شده است، که اگر همه ادیان الهی و آن مکتبها را که شناخت واقعی درباره انسان دارند، مورد مطالعه قرار بدهیم، در همین مسئله متفق القول خواهیم یافت. انسان می تواند این کرامت استعدادی و بالقوه را به وسیله تکاپو در راه کسب کرامت اختیاری به شرف و کرامت مطلوب که همان کمال اختیاری است تصعید نماید. آیه ای که در قرآن مجید کرامت ذاتی را برای نوع انسانی اثبات می نماید چنین است: *وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا*. (الاسراء آیه ۷۰) (ما به طور قطع اولاد آدم را تکریم نمودیم و آنان را در خشکی و دریا به فعالیت واداشتم و از مواد پاکیزه زمین به آنان روزی دادیم و به بسیاری از مخلوقات خود، آنان را برتری دادیم).

این وظیفه که به حق می توان آن را اساسی ترین وظیفه مدیریت از دیدگاه اسلام معرفی نمود عبارت است از احساس و پذیرش اینکه انسانهایی که در یک مجموعه مورد مدیریت قرار گرفته اند، دارای دو بعد مادی و معنوی هستند و اهتمام مدیریت به بعد معنوی آنان نه تنها نباید کمتر از اهمیت بعد مادی آنان باشد؛ بلکه با توجه به هدف اعلای حیات همه انسانها که قرار گرفتن در جاذبیت شعاع فروغ الهی است، بعد معنوی انسانها با اهمیت بیشتری باید مورد اهتمام مدیریت قرار بگیرد. منشأ و فلسفه این وظیفه عبارت است از اینکه آنجا که انسان برای اداره شدن مطرح است، چنان نیست که تنها بعد مادی او باید زیر نظر و مورد توجه و توجیه قرار بگیرد، زیرا همه مردم در انگیزش هدف اعلای حیات که انجذاب به کمال الهی است، مساوی هستند و هیچ یک ترجیحی بر دیگری ندارد، یعنی هیچ تفاوتی از برخورداری از «حیات معقول» مابین یک مدیر و یک عضو از میلیونها عضوی که مورد مدیریت قرار بگیرد، وجود ندارد، زیرا چنان نیست که مدیر یک مجموعه از حیات قابل تفسیر و توجیه و سعادت مطلوب از «حیات معقول» بهره ور باشد، ولی یک عضو عادی تا حد یک «گوریل باهوش» که امثال تیلور درباره کارگران تعبیر نموده اند، تنزل نماید! آیا این بزرگترین ظلم و تعدی بر شرف و حیثیت انسانی نیست؟! آیا بالاتر از این اهانت و ظلم برای انسان قابل تصور می باشد؟! این

انگیزش (تساوی همه اعضای مورد مدیریت و خود مدیر در یک زندگی با شرف و با کرامت که بدون مراعات ابعاد روحی و معنوی اعضا امکان پذیر نمی باشد) یکی از با اهمیت ترین عوامل تفکیک مابین انگیزشهای مدیریت و دیگر جوامع بشری است که از اهمیت فوق العاده برخوردار می باشد. با نظر به مجموع ملاحظات درباره تشکیلات و مدیریتهای اجتماعی امروزه روشن می شود که: هر کجا در مدیریت انسانها وظیفه مراعات بعد معنوی آنان لازم نشده است، در آنجا همواره «کس ها» به «چیزها» مبدل گشته است و وقیح تر از این توهین و تحقیر این که همین حرکت قهقرایی را تمدن، و عاملان آن را قهرمانان سازنده تمدن و تکامل نامیده اند.

اگر هم مدیران آن مجموعه از بکاربردن «چیزها» درباره «کس ها» احساس شرمندگی کرده اند از بکاربردن «گوریل باهوش» همان گونه که از تیلور نقل کردیم، امتناعی نورزیده اند که ای کاش همان اصطلاح چیزها را بکار ببرند که از منطقه ارزشها و ضد ارزشها بیرون است.

مدیریت، فقط با مراعات این وظیفه حیاتی است که می تواند ننگ کثیف ماکیاولیسم را از چهره خود پاک کند. آری تنها مراعات همین وظیفه است که مدیریت را از انگیزش استثمار ظالمانه و سلطه گرایانه نجات خواهد داد، زیرا فقط اعتقاد به اصالت ارزش جانهای مردم و رفتار مطابق این اعتقاد است که می تواند آنان را از قربانی شدن انسانها به عنوان وسائل در راه بدست آوردن عوامل اشباع هوی و هوسها و خودکامگیهای قدرت پرستان (که هدف مطلق برای حیات لویاتان و های توماس ها بس است) نجات بدهد. در درس مدیریت از دیدگاه امیرالمؤمنین - علیه السلام - که در فرمان مبارک آن بزرگوار به مالک اشتر می بینیم، این دستور حیات بخش را در اداره انسانها با کمال قاطعیت و جدیت باید پیروی کرد: «وَأَشِيرُ قَلْبِكَ الرَّحْمَةَ لِلرَّعِيَّةِ وَالْمَحَبَّةَ لَهُمْ وَاللُّطْفَ بِهِمْ وَلَا تَكُونَنَّ عَلَيْهِمْ سَبْعًا ضَارِيًا تَعْتَنِمُ أَكْلَهُمْ فَأَنْتَهُمْ صِنْفَان: إِمَّا أَخ لَكَ فِي الدِّينِ أَوْ نَظِيرَ لَكَ فِي الْخَلْقِ» (فرمان مبارک امیرالمؤمنین - علیه السلام - به مالک اشتر (مالکا، رحمت بر رعیت و محبت و لطف بر آنان را بر قلبت قابل دریافت بساز و هرگز درنده خون آشام برای آنان مباش که خوردن آنان را غنیمت بشماری، زیرا افراد رعیت از دو حال خالی نیستند یا برادر دینی تو هستند یا همنوع تو در خلقت) و تردیدی نیست در اینکه اشعار و قابل دریافت ساختن، از مختصات دریافت حضوری است یعنی احساس و دریافت رحمت و محبت و لطف بر رعیت برای مدیر جامعه، باید مانند احساس و دریافت ضرورت دفاع از خویشتن باشد که انسان علم حضوری (وجدان و کنسیانس) به آن دارد. امیرالمؤمنین - علیه السلام - در داستان حمله به انبار از طرف معاویه بن ابی سفیان چنین فرموده است: «وَلَقَدْ بَلَغَنِي أَنَّ الرَّجُلَ مِنْهُمْ كَانَ يَدْخُلُ عَلَى الْمَرْثِيَةِ الْمُسْلِمَةِ وَالْأُخْرَى الْمُعَاهَدَةَ فَيَتَنَزَّعُ جِجْلَهَا وَ قَلْبَهَا وَ قَلَانْدَهَا وَ

رُعْتُهَا مَا تَمْتَنِعُ مِنْهُ إِلَّا بِالْاِسْتِرْجَاعِ وَالْاِسْتِرْحَامِ ثُمَّ انصَرَفُوا وَاِفْرِينَ مَا نَالَ رَجُلًا مِنْهُمْ كَلِمَ لَا اُرِيقَ لَهُمْ دَمٌ فَلَوْ أَنَّ امْرَأَةً مُسْلِمًا مَاتَ مِنْ بَعْدِ هَذَا اسْفَا مَا كَانَ بِهٖ مَلُومًا بَلْ كَانَ بِهٖ عِنْدِي جَدِيرًا» (به من اطلاع رسیده است که مردی از غارتگران آنان (شامیان) به زنان مسلمان یا غیر مسلمان که در جامعه اسلامی تعهد همزیستی دارد، داخل می شد و خلخال و دستبند و گوشواره از آنان به یغما می برد، آن بینوایان هیچ چاره ای جز پناه بردن و طلب ترحم از آن نابکاران نداشتند. سپس لشکریان خونخوار معاویه با دست پر برگشتند بدون آنکه زخمی به یکی از آنان برسند و یا خونی از آنان ریخته شود. پس اگر مردی مسلمان پس از چنین حادثه ای جانخراش از شدت تأسف بمیرد نزد من نه تنها جای ملامت نخواهد بود؛ بلکه این مردن برای او امری است شایسته).

قطعا شایستگی مردن برای شخصی که چنان حادثه جانکاهی را شنیده است، ناشی از احساس عضویت حقیقی آن شخص در جامعه ای است که بینوایان و مستضعفان، اجزائی از آن می باشند. برای بوجود آمدن چنین حالت با عظمت در اعضای جامعه (احساس وحدت و شرکت در شئون حیات آن اعضا)، قطعاً باید خود مدیر از همان حالت در حد اعلا برخوردار باشد. حضرت امیرالمؤمنین - علیه السلام - در نامه ای که به کارگزار خود (عثمان بن حنیف) در بصره نوشته است، این جمله را می بینیم: «أَقْنَعُ مِنْ نَفْسِي بَأَنَّ يُقَالَ هَذَا امِيرًا لِمُؤْمِنِينَ وَلَا اِشَارِكُهُمْ فِي مَكَارِهِ اَلدَّهْرِ...» (آیا درباره خود به همین قناعت کنم که گفته شود: این است امیرالمومنین و با مردم جامعه در ناگواریها شرکت ننمایم؟)

### ملاک ضرورت و ارزش انگیزه ها

اصیل ترین انگیزش از دیدگاه اسلام و عقل سلیم و وجدان ناب که تجارب قرون و اعصار نیز آن را نشان می دهد، آن است که از اصیل ترین نیازها ناشی می گردد، بنابراین، هر اندازه نیاز به یک شیء اساسی تر و حیاتی تر باشد، انگیزش آن نیاز هم اساسی تر و حیاتی تر خواهد بود. نیازهای اساسی انسان که همه آنها در جریان فعالیت «صیانت ذات» بروز می کنند، در سه بعد اساسی مطرح می گردند:

- ۱- صیانت ذات در بعد روانی و حیات طبیعی محض، مانند نیاز به غذا، مسکن، بهداشت، تولید مثل و دفاع از هرگونه عامل اخلال به حیات.

- ۲- صیانت ذات در بعد روانی و شخصیتی؛ نیازهای اساسی در این بعد عبارتند از: آرامش روانی و تنظیم ارتباط منطقی مابین عوامل بیرون ذاتی و درون ذاتی و حفظ وحدت و هماهنگی عناصر تشکیل دهنده شخصیت و حفظ آن از اختلالاتی که می تواند سلامت شخصیت را تهدید نماید مانند چند

شخصیتی یا تلاش آن و غیر ذالک.

۳- صیانت ذات در بعد تکاملی شخصیت؛ انسان در این بعد دارای نیازهای بسیار با اهمیت است که مذاهب الهی و اخلاقیون و مکاتب حقوق و مقررات سازنده و پیشرو واقعی آنها را مطرح و شخصیت آدمی را به وسیله رفع آن نیازها در گذرگاه تکامل به ثمر می رساند.

یک اصل ضروری و در عین حال ساده و کاملاً روشن را هم در این مبحث مطرح می نمایم که در مسائل مدیریت اهمیت زیربنائی دارد و آن این است که نوع انسانی در جریان فعالیت «صیانت ذات» در هر سه بعد فوق، احتیاج به مدیریت صحیح دارد و هر اندازه این ابعاد در موقعیتها و مجموعه های پیچیده تر قرار می گیرد، مدیریت آنها دشوارتر و پیچیده تر می گردد. به عنوان مثال اداره وضع مسکن مردم در یک روستا یا یک شهر کوچک، محدودتر و آسانتر است از مدیریت مسکن در شهرهای بزرگ. همچنین تعلیم و تربیت در جاهای کم جمعیت که زندگی ساده ای دارند قطعاً ساده تر از جاهایی است که دارای جمعیتهای میلیونی هستند. از همین جا است که در تغییر موقعیتهای مدیریت با نظر به اصل فوق، باید استعداد و معلومات و تجارب مدیر برای موقعیتهای پیچیده و پیچیده تر در نظر گرفته شود که هم اطلاع کامل از انگیزه های اولی و ثانوی اعضای مجموعه ای که مورد مدیریت قرار گرفته اند، داشته باشد، و هم از اراده ها و تصمیمهایی که با نظر به انگیزش خود مدیریت موجب تصدی شغل مزبور گشته است، به طور منطقی تر بهره برداری شود.

### انواع انگیزش که مدیریتهای می توانند با انتخاب یکی یا چند واحد از آنها اقدام به فعالیت مدیریت نمایند.

انواع انگیزه هایی که می توانند در فعالیتهای مدیریت تأثیر داشته باشند، به قرار زیر است:

۱- انگیزه های برون ذاتی؛ مانند عوامل محیطی و اجتماعی که به نوبت خود دارای اقسام گوناگونی می باشند. از آن جمله: الف - جبر قدرتهای فوق. این قسم از مدیریت در حقیقت دارای انگیزش طبیعی نیست، بلکه یگانه عامل فعالیت مدیر یا مقام مدیریت در این فرض صیانت ذات طبیعی خود در برابر عامل مخرب است. تردیدی نیست که هر کجا پای جبر در میان باشد ارتباطی با منطقه ارزشها پیدا نمی کند. ب - در مرحله ای بهتر از مرحله مزبور (از نظر انگیزش) فعالیت با انگیزگی، عوامل ادامه حیات طبیعی است مانند تهیه مسکن و غذا و پوشاک و بهداشت و امثال این امور ضروری. اگرچه ضرورت این نیازها در حدی نیست که مانند نیاز به دفاع مستقیم از حیات، انگیزش را با عامل جبر



خالص به وجود بیاورد، ولی از آن جهت که تأمین وسائل حیات طبیعی از ضروریات است، می توان گفت انگیزش مزبور از نظر علمی مستند به عوامل شبه جبری است.

۲- انگیزشهای درون ذاتی؛ این نوع از انگیزشها که ما آنها را درون ذاتی نامیده ایم، به اقسام مختلف تقسیم می گردند:

۱- احساس برتری خود بر دیگران که خود به دو نوع تقسیم می گردد: الف - احساس مزبور مطابق واقع می باشد، باین معنا کسی که چنین تصور درباره خود و دیگران دارد و خود را از نظر فعالیتهای مغزی و قوای عضلانی بر دیگران برتر می داند مطابق واقع می اندیشد و او با چنین احساسی به تصدی به مقام مدیریت تحریک می شود و اقدام می نماید. اگرچنین شخصی با تکیه به احساس وظیفه، فعالیت مزبور را به عهده بگیرد، داخل در منطقه انگیزش ارزشی می گردد و اگر بدون احساس مزبور و فقط به انگیزگی برتری خود از دیگران وارد میدان فعالیت شود، در این صورت کارهای او در منطقه ارزشها قرار نمی گیرد، بلکه کارهای او مانند معلولهایی است که از علل طبیعی بروز می نمایند و ارتباطی به منطقه ارزش و ضدارزش ندارند. ب - احساس برتری بر دیگران در امر مدیریت مطابق واقع نباشد، در این صورت اگر در این نادانی درباره واقعیت مقصر نباشد، اشکالی از نظر روانی و شخصیتی برای او وارد نیست، اگرچه در صورت ارتکاب خطا از جهت مسؤلیت درباره آن اشتباه و خطا باید مورد تحقیق قرار بگیرد.

۲- انگیزش ناشی از خودخواهی و خودنمایی؛ این گونه انگیزش به طور قطع نه تنها داخل در منطقه ارزشها نیست بلکه با توجه به عوامل روانی پدیده وقیح خودخواهی، داخل در منطقه ضدارزشها نیز می باشد.

۳- انگیزش مستند به منفعت گرایی؛ به نحوی که اگر پای سود به میان نیاید مدیر یا مقام مدیریت حاضر به فعالیت نخواهد بود. این شماره و شماره (۲) فراگیرترین انگیزشهای مدیریت در جهان غرب معاصر محسوب می شود.

۴- علاقه ذاتی به مدیریت؛ از نظر روانی اغلب مردم که دارای مغز و روان معتدل هستند، اشتیاق خاصی از خود به بعضی اشتغالات نشان می دهند مانند خلبانی، امورشصنعتی، کارهای علمی، نظامیگری، قضاوت و غیر ذالک. این اشتیاق به قدری ریشه داراست که بعضی از بزرگترین صاحب نظران (جلال الدین مولوی) درباره آن چنین می گوید:

همچنانکه سهل شد ما را حضر	سهل شد هم قوم دیگر را سفر
آنچنانکه عاشقی بر سروری	عاشق است آن خواجه بر آهنگری

هر کسی را بهر کاری ساختند  
 حال، علت این اشتیاقهای خاص چیست؟ مسئله این است که نیاز به پاسخ دقیق و همه جانبه دارد که بایستی از روانشناسی و دیگر علوم انسانی بهره برداری نمود. البته این احتمال می رود که در این تحقیق نتوانیم به پاسخهای نهایی برسیم ولی تردیدی نیست که به مقتضای تحقیقات، مقداری روشنایی به دست ما خواهد آمد.

۵- تخصص و سپری کردن تجارب فراوان در مسائل مدیریت؛ خود یکی از مهمترین عوامل اشتیاق به فعالیتهای مدیریت است، علت این است که تخصص و آشناییهای لازم درباره یک رشته معین از علوم، غالباً کشف از این حقیقت می کند که شخص مفروض، علاقه و اشتیاق محرک به آن رشته داشته است که او را تا درجه تخصص بالا برده است. تفاوت میان این شماره و شماره (۴) در این است که در شماره (۴) علاقه و اشتیاق ذاتی موجب فعالیت و تخصص شده است، و در شماره (۵) فعالیت و تخصص تدریجی موجب بروز میل و اشتیاق شده است.

۶- احساس تکلیف ناشی از تعهد برین انسانی؛ این انگیزه و انگیزه بعدی (شماره ۷) قطعاً داخل در منطقه ارزشها می باشد. کسانی که با انگیزش چنین احساسی که مستند به شرافت و کرامت ذاتی انسان است، به فعالیت می پردازند، از مجرای سوداگریها بالاتر رفته و به وسیله عامل درونی کمال جوئی دست به کار می زنند. این همان انگیزش بسیار اصیل و پرارزش است که مانند بسیاری از عظمتها و ضرورتهای ذات تکاملی انسانها زیر پوشش مفهومی نارسا از اخلاق پنهانش کرده اند.<sup>۱</sup>

به این معنی که از آغاز شیوع این بیماری مهلک که «اخلاق و تکامل و به طور کلی ارزشها را از عرصه حیات علمی انسانها دور کنید»، مغزهای ماشینی زده به قول عامیان از تکامل و اخلاق

۱. اگر از یک انسان محقق و آگاه، این مسئله پرسیده شود که از اساسی ترین علل سقوط شخصیتی و بعد تکاملی ذات بشر سه علت را بشمارید، قطعاً یکی از آن علل همین است که از زمان بروز پرستش نا آگاه علم، [نه علاقه منطقی به علم که ضروری ترین پایه ادامه حیات انسانها است] پدیده والای اخلاق در امواج ظلمات جهل و خودخواهیهای بشر از دیدگاههای انسانها ناپدید شد. یعنی هنگامی که خواستید بگویید: انسانها باید در مقابل حق و حقیقت خاضع باشند، این پاسخ را دادند که این یک مسئله اخلاقی است، بگذارید به عهده دستورهای اخلاقی و ما در علم صحبت می کنیم. وقتی که خردمندان انسان شناس گفتند که، قدرتها را در اصلاح حال انسانها بکار ببرید و نگذارید قدرتها عامل هلاکت و بدبختی مردم باشد، بت پرستان علم پرست نما گفتند: خواهشمندیم این مسئله اخلاقی را هم بگذارید با خطوط بسیار زیبا در کتابهای مربوط به آثار خطاطان مطالعه کنیم و آنها را نیاورید بیرون و بگذارید ما کار علمی خودمان را انجام بدهیم! اگر بگویید: علم و معرفت را با آن قداستی که داشت دوباره به عرصه تفکرات بشری وارد بسازید و حیات انسانها را با ارزش حقیقی و ماهیت واقعی خود اداره کنید، باز حتماً چنین پاسخی خواهید شنید که ما قداست و امثال این مفاهیم را در مقابل آن مسائل و جریانات علمی را که [ما را به کشتار دسته جمعی انسانها می رساند! و چه بسا که روزی کره زمین را بالاخره مبدل به خاکستر نموده و گرد آن را به فضای بیکران بپاشد] برای ما مطرح نکنید!!

- که شخصیت بدون آنها پوچ است - همان گونه می گریزند که «جن از بسم الله».

خلاصه، انگیزش اخلاقی والا که بسیار بالاتر از پدیده های خوشایند سطحی و زودگذر است همان است که اگر در جامعه ای به فعالیت بیفتد، قطعی است که آن جامعه می تواند از آزادیهای واقعی نه تبلیغاتی و ادعایی برخوردار شود و راه خود را به سوی تمدن انسانی حقیقی هموار کند، اگر چه آن جامعه از نظر پیشرفت مادی و اعتبارات دیگر در مراحل پایین بوده باشد.

۷- احساس تکلیف الهی؛ بدون تردید این انگیزش با عظمت ترین و شریفترین هدفها و انگیزه هایی است که درباره مدیریت می توان تصور نمود. در این انگیزه دیگر نه از منفعت گرایی خبری است و نه از استناد به عوامل جبری محیط و اجتماع، نه آلوده به خودخواهی و خودنمایی است و نه اشباع علاقه ذاتی و مهارت تخصصی و غیره عامل محرک اوست. این همان انگیزه ای است که پیامبران الهی و اوصیاء و حکمای راستین را به تنظیم و توجیه حیات فردی و اجتماعی انسانهای جوامع و ادار نموده است. نخستین اثر این انگیزش آن است که شخص مدیر یا مقام مدیریت در هر رشته و در هر موقعیتی، همه اعضای مجموعه مورد مدیریت را مانند اعضا و قوای وجود خود می داند. این رابطه در مبحث شرط یکم از دو شرط بنیادین مدیریت در اسلام مطرح شده است، مراجعه فرمایید.