

## دلالت‌های معنایی انگیزش در مدیران ورزشی دانشگاهی بر اساس آموزه‌های قرآن

❖ رامین ایرجی نقدر<sup>۱\*</sup> ❖

صفحه: ۸۳-۶۴

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش دلالت‌های معنایی انگیزش در مدیران ورزشی دانشگاهی بر اساس آموزه‌های قرآن بود. روش تحقیق از نوع بنیادی-توسعه‌ای بوده که بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام شد. جامعه آماری این پژوهش را تمامی آیات قرآن کریم بود و نمونه‌های این پژوهش را آیات مرتبط با مفهوم انگیزش تشکیل دادند که با تحلیل دقیق متن آیات قرآن کریم، مضمون‌های مربوط به مدیریت انگیزش مشخص شدند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز بر اساس اسناد و مدارک کتابخانه‌ای بود که با راهبرد "جستجوی واژگانی" و "متن‌خوانی باز" مفاهیم مورد نظر شناسایی گردید. از نرم افزار جامع التفاسیر برای یافتن موارد مورد نظر استفاده شد. بر اساس نتایج پژوهش مفاهیم انگیزشی شناسایی شده مرتبط با سازمان‌های ورزشی عبارتند از: انگیزه‌های تمایل به پیشرفت، رقابت و برتری جویی، نوع دوستی، عزت و کرامت انسانی، دینداری، حقیقت جویی، صبر و استقامت، جمع گرایی، انگیزه علم جویی، انگیزه عبرت پذیری، نظم و برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل، مشورت و مشاوره، داشتن اراده، کار و اشتغال، همبستگی اجتماعی، عدالت اجتماعی، مسئولیت اجتماعی، هم افزایی اجتماعی و روحیه جهادی.

واژگان کلیدی: قرآن، اسلام، مدیریت، انگیزش، دانشگاه، ورزش.

■ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۴/۱۶

■ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۲۷

۱. دکتر، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

## مقدمه

یکی از عمده‌ترین مسائل در هر جامعه کارآیی و بهره‌وری می‌باشد که در این راستا باید با ایجاد انگیزه‌های مناسب و تامین آنها به آن نایل شد. اگر چه عقب‌ماندگی از توسعه، علل و عوامل متعددی دارد ولی اصلی‌ترین این عوامل، کم کاری نیروی انسانی و یا بکارگماری آنان در جاهایی است که یا به آن مقام و پست علاقه نداشته و یا در آن رشته و کار، تخصص و تجربه لازم را ندارند، البته بیشتر نیروی انسانی سازمانی فاقد انگیزه لازم برای کارکردن می‌باشند و این خود دلیلی بر کمندی فعالیت‌ها و کاهش کارآیی و بهره‌وری می‌باشد. حال برای اینکه کارکنان بتوانند وظایف خود را به بهترین نحوه انجام دهند باید در آنها ایجاد انگیزه نمود (چوتیما و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵، ص ۲۴۶). از سویی دیگر بسیاری از مسائل در مدیریت منابع انسانی منشأ در مبانی دینی دارند، مانند نحوه برخورد صحیح با کارکنان، توجه به اراده و انگیزه آنها و همچنین تأثیر دین بر رویه‌های منابع انسانی (تومی و سو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳، ص ۸۳). مبانی دین اسلام در مدیریت منابع انسانی می‌تواند در حل مشکلات و چالش‌های پیش روی نهادها و سازمان‌ها در مدیریت منابع انسانی مفید باشد. محققان بیان می‌دارند که این اصول می‌تواند بحران‌های آموزش، رهبری، مهارت‌های حرفه‌ای، دانش، انگیزه و نگرش‌های مورد نیاز برای مشاغل مختلف در جامعه را حل کند (آبازی و زرقان<sup>۳</sup>، ۲۰۱۹، ص ۳۶). بخش مهم بحث درباره انگیزش از دیدگاه اسلام به مجموعه‌ای از حقایق و مفاهیم روحی و روانی و فعل و انفعالات درونی و فرایند ایجاد و نقش و تأثیر آنها می‌پردازد که در قرآن کریم و سایر منابع اسلامی و همچنین بیانات صاحب نظران مسلمان آمده و در این میان، نیازهای گوناگون ابعاد روحی و جسمی انسان، چگونگی ارضاء و نقش آنها، بر اساس مبانی اندیشه دینی تبیین شده است (فالیزا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴، ص ۴۱۴). پژوهش‌ها نشان داده است که مؤلفه‌های صداقت، انصاف، مسئولیت، انگیزه، عدالت، شفافیت، شایستگی و برابری در روابط بین کارکنان و مدیران در دین اسلام اهمیت زیادی دارد (خان و خان<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸، ص ۴۵). در این راستا چودهوری و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۹) هشت کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی اسلامی (برنامه‌ریزی منابع انسانی، استخدام، انتخاب، جهت‌گیری، ارزیابی عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خسارت و مزایا، و توسعه شغلی) را شناسایی کرد که در صورت اجرای آنها بر اساس دستورالعمل‌های اسلامی، سازمان و کارکنان بهره زیادی می‌برند. همچنین این کارکردها اطمینان از در دسترس بودن نیروی کار شایسته، مایل، متعهد، با

<sup>1</sup>. Chotimah et al

<sup>2</sup>. Toumi & Su

<sup>3</sup>. Abbazi & Zarqan

<sup>4</sup>. Faliza et al

<sup>5</sup>. Khan & Khan

<sup>6</sup>. Chowdhury et al

انگیزه، صادق و اخلاقی است که به طور خستگی ناپذیر برای به حداکثر رساندن منافع ذینفعان سازمان کار خواهند کرد. کارکنان در یک سازمان نقشی دارند که انتظار می‌رود در محیط کارشان با آنها منصفانه و محترمانه رفتار شود. این عناصر می‌توانند سطح انگیزه کارکنان را در کارشان تحریک کرده به طوری که تأثیر مثبتی بر موفقیت سازمانی و تأثیر منفی بر عملکرد پایین داشته باشد. علاوه بر این، مشارکت رهبری در ایجاد انگیزه و نوآوری نیز می‌تواند اثربخشی عملکرد کارکنان را افزایش دهد؛ لذا انگیزه کارکنان در مواردی که نیازهای آنها به خوبی برآورده می‌شود، باید یک دغدغه مهم برای توسعه بهتر سازمان باشد (گروس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱، ص ۴۰۶). دانشگاه‌ها اهدافی برای دستیابی دارند و برای افزایش بهره‌وری کاری سازمان خود برنامه‌ریزی می‌کنند. کارکنانی که هدف کار را درک می‌کنند، تلاش خواهند کرد تا بهترین‌ها را برای مسئولیت‌هایی که به آنها داده می‌شود، تولید کنند. برای تحقق دستاوردهای مورد انتظار سازمان، انگیزه بخش مهمی است که باید به طور منظم در ارائه ارزشیابی یا بازخورد مربوط به شایستگی کارکنان اعمال شود (روسمانی و تانجونگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹، ص ۳). انگیزه در تأثیرگذاری بر کارکنان برای دستیابی به اهداف فردی و سازمانی بسیار مهم است. این انگیزه درونی کارکنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به نیازهای خاص و برآورده نشده، رفتار هدفمندی را شکل دهند. تشویق‌های اندک از سوی سازمان، آنها را قادر می‌سازد تا با قدردانی از کار و تلاش کارکنان، فراهم کردن محیط کاری مناسب، در نظر گرفتن نیازهای آنها و شکل دادن به طرح‌های شغلی دلپذیر، به اهداف خود به نحو احسن دست یابند (اولابیسی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳، ص ۴۶). انگیزه نقش مهمی در سازمان دارد زیرا بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد و می‌توان به اهداف به نحو احسن دست یافت. رفتار کارکنان را می‌توان از طریق ایجاد انگیزه در هر سازمانی تغییر داد (اوگونادا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳، ص ۲۳). در واقع انگیزه به قطب‌نمای درون فرد در انجام کاری تبدیل می‌شود تا بر نگرش‌ها و اقداماتی که کارمند برای دستیابی به اهداف مورد نظر انجام می‌دهد تأثیر بگذارد. انگیزه نیروی محرکه‌ای بوده که از درون شروع می‌کند تا کاری برای دستیابی به اهداف سازمانی انجام دهد. کارکنانی که انگیزه بالایی دارند می‌توانند مسئولیت‌های کاری خود را به نحو مطلوب به انجام برسانند. بنابراین انگیزه بخش مهم مرتبط با سلامت روان کارکنان در دستیابی به اهداف سازمان است (ایندرادوا و دیوی<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱، ص ۱۴۴). عوامل انگیزشی مانند ماهیت کار و پاداش‌های درونی برای افزایش

1. Gross et al

2. Rosmaini & Tanjung

3. Olabisi et al

4. Ogunode et al

5. Indradewa & Dewi

رضایت شغلی کارکنان بسیار مهم است. درک تفاوت در شخصیت یک کارمند می‌تواند رهبران را تشویق کند تا انگیزه کاری را بر اساس شخصیت فرد مورد نظر افزایش دهند (نورماسانی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴، ص ۱۳۹۶). ایجاد انگیزه مناسب برای کارکنان، آنها را تشویق می‌کند تا هر چه بیشتر در انجام وظایف خود تلاش کنند، زیرا معتقدند از طریق انگیزه موفقیت، اهداف و منافع شخصی کارکنان محقق می‌شود (ریزکی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴، ص ۲۲۲). انگیزه کاری شکلی از انگیزه یا تمایل بوده که نشان دهنده اشتیاق کارکنان برای انجام وظایف خود در زمینه مربوطه است (افریناواتی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲، ص ۲۶۸۵). در این راستا تأمین انگیزه متناسب با نیازهای کارکنان در کارشان باید مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد. کارکنانی که انگیزه کاری بالایی دارند، می‌توانند وظایف شغلی خود را با اشتیاق بیشتری از طریق توانایی‌ها، تخصص و بینش خود انجام دهند، این امر نشان دهنده احساس مسئولیت در قبال کاری می‌باشد که به آنها سپرده شده است. از سویی دیگر انگیزه شامل انگیزه درونی و بیرونی است. انگیزه درونی از درون انسان می‌آید که در تحقق اهداف فردی و سازمانی بیان می‌شود. در همین حال، انگیزه بیرونی از انسان‌های بیرونی سرچشمه گرفته که بر کارکنان در انجام کارشان تأثیر می‌گذارد (پوتو و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱، ص ۳۸۹). در این راستا هیکال و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۲۲) خاطرنشان می‌کنند که موضوع انگیزه کاری جنبه مهمی از توجه مدیریت در زندگی سازمانی از جمله زندگی کاری در یک سازمان است. کارکنان سازمان‌ها در تلاش برای ایجاد یک تصویر اجتماعی مثبت هستند که می‌تواند نیازهای اساسی روانشناختی آنها را برآورده سازد تا مورد احترام و توجه مثبت قرار گیرند. بنابراین، افراد طیف گسترده‌ای از تاکتیک‌های خود تبلیغی را به کار می‌گیرند تا نحوه دیده شدنشان توسط دیگران را بهبود بخشند. افرادی که انگیزه بیرونی دارند کلیشه‌ای منفی دارند و در مقایسه با افرادی که انگیزه درونی دارند کمتر مثبت دیده می‌شوند. در نتیجه، افراد می‌توانند به طور استراتژیک انگیزه درونی خود را به عنوان یک تاکتیک مدیریت تأثیر، برای به دست آوردن ارزیابی‌های مطلوب‌تر از دیگران بیان کنند. افراد علاوه بر اینکه مستقیماً انگیزه درونی خود را نشان می‌دهند، می‌توانند با تحقیر انگیزه بیرونی، استراتژی تهاجمی‌تری را نیز انتخاب کنند (یان و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴، ص ۱۰۷). در این راستا آفیف و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی دریافته‌اند که رضایت شغلی و محیط کار مطابق با موازین

1. Nurmasari et al

2. Rizki et al

3. Efrinawati et al

4. Potu et al

5. Heikal et al

6. Yan et al

7. Afif et al

اسلامی می‌تواند انگیزه کارکنان را در کار افزایش داده، به طوری که عملکرد سازمان‌های اسلامی را ارتقاء می‌دهد. نتایج پژوهش روسیاندی و ایندرادوا<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) نشان داد که تقویت ادراک خودکارآمدی کارکنان از طریق توسعه حرفه‌ای، قدردانی و پاداش می‌تواند تأثیر مثبت و گسترده‌ای بر انگیزه کارکنان سازمان‌ها در جنبه‌های مختلف زندگی داشته باشد. همچنین اوگونادا و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهشی راهبردهای انگیزشی کارکنان سازمان‌ها را شامل پرداخت حقوق و دستمزد، تأمین امکانات زیربنایی، ارتقاء، ظرفیت سازی مؤثر، فراهم کردن محیط کار مساعد، تقدیر و تشکر، ستایش و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری برشمردند. فرهنگ غنی اسلام به تمامی مسایل مدیریتی، مانند مسائل دیگر توجه کافی مبذول داشته است و لذا انگیزش در دیدگاه ارزشی اسلام نیز دارای اهمیت فوق‌العاده‌ای می‌باشد و کار بدون انگیزش در این دیدگاه، عامل فرسایش نیروی انسانی و سازمان شمرده می‌شود. همچنین تنها در دیدگاه اسلام است که انگیزش به نحو مطلوب و شایسته تبیین شده است، زیرا این دیدگاه با شناخت دقیق ابعاد وجودی انسان به ارائه راه‌های صحیح و مشروع برای نیل به اهداف والای انسانی می‌پردازد. بسیاری از محققان اسلام را در توانایی تأثیرگذاری بر فرهنگ پیروانش منحصر به فرد می‌دانند و آن فقط یک دین ندانسته، بلکه یک روش کامل زندگی (یک سبک زندگی) می‌دانند. اصول مدیریت اسلامی منحصر به فرد هستند زیرا رفتار کارکنان را در هر دو جنبه معنوی و اخلاقی شکل می‌دهند. در طی دو دهه اخیر مطالعه رابطه ارزش‌های اسلامی و مدیریت منابع انسانی همواره مورد توجه محققان بوده است، اما به طوری کلی پژوهش‌های محدودی در این زمینه ثبت شده است (تومی و سو، ۲۰۲۳، ص ۸۴). آموزه‌های دینی اسلامی برای شکل‌گیری شخصیت مدیران ورزشی دانشگاهی بسیار مهم است. هدایت و راهنمایی آموزه‌های دینی است که برای باور قلبی مدیران به وجود خدا و دین، پیروی از دستورات دینی در قالب عبادت و داشتن اخلاق و انگیزه انجام کار درست طراحی شده است. اسلام و به‌طور خاص قرآن کریم نیز داعیه‌دار پاسخ به این درخواست فطری انسانی است؛ بنابراین پرداختن به این مهم، ضروری به نظر می‌رسد. قرآن متن خداست و راهنمای زندگی انسان و همچنین منبع اصلی احکام اسلامی می‌باشد به طوری که آخرین وحی خداوند به حضرت محمد (ص) برای راهنمای پیروان است. علاوه بر این، آموزه‌های دینی اسلامی نیز می‌تواند انگیزه مدیران را به انجام کارهایی که در دین بر آن تأکید شده است مانند داشتن وجدان کاری و ادا دارد. کاربرد آموزه‌های اسلامی با تقوای فزاینده نسبت به خداوند متعال صورت می‌گیرد و منش والا مظهر ایمانی است که همگان بدان باور دارند. بنابراین ایجاد انگیزه در مدیران ورزشی دانشگاهی، از رفتارهای مخرب، تهمت‌آمیز و زیان‌آور اجتماعی جلوگیری می‌کند و این موضوع برای وحدت و یکپارچگی کارکنان در آینده سازمان مهم و

<sup>۱</sup>. Rossiandy & Indradewa

ضروری می‌باشد. در طی دهه‌های اخیر، بررسی تأثیر ارزش‌های اسلامی بر مدیریت سازمان‌ها مورد توجه محققان بوده، اما مطالعه تأثیر این ارزش‌ها بر مدیریت منابع انسانی محدود است. لذا هدف از انجام این پژوهش بررسی دلالت‌های معنایی انگیزش در مدیران ورزشی دانشگاهی بر اساس آموزه‌های قرآن به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر است.

### روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف این پژوهش، کشف مفاهیم قرآن کریم در خصوص دلالت‌های معنایی انگیزش در قرآن کریم می‌باشد؛ لذا این پژوهش از نوع تحقیقات بنیادی- توسعه‌ای به شمار رفته و از لحاظ فلسفه پژوهش، تفسیری، از لحاظ رویکرد پژوهش، استقرایی و از لحاظ صبغه پژوهش، از نوع کتابخانه‌ای و تحلیل اسنادی می‌باشد. بدین ترتیب این پژوهش بر اساس روش تحلیل محتوای کیفی انجام خواهد شد. هدف از تحلیل محتوا، فراهم نمودن شناخت، بینشی نو و تصویری از واقعیت می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش را تمامی آیات قرآن کریم تشکیل می‌دهند و نمونه‌های این پژوهش را واژگان، آیات و بافت‌های معنایی مرتبط با مفهوم انگیزش می‌باشد که با تحلیل دقیق متن آیات قرآن کریم، مضمون‌های مربوط به مدیریت انگیزش مشخص شدند. شیوه گردآوری داده‌ها نیز بر اساس اسناد و مدارک کتابخانه‌ای بود که پژوهشگر با راهبرد "جستجوی واژگانی" و "متن‌خوانی باز" مفاهیم مورد نظر را شناسایی نمود. در نهایت از نرم افزار جامع التفاسیر برای یافتن موارد مورد نظر استفاده شد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش دلالت‌های معنایی که برای انگیزش در مدیران ورزشی دانشگاهی در جهت پیشرفت عملکرد دانشجویان و کارکنان کاربردی می‌باشد، با تکیه بر آیات قرآن بیان می‌گردد.

#### ۱- انگیزه تمایل به پیشرفت

وَمَنْ أَرَادَ الْآخِرَةَ وَسَعَىٰ لَهَا سَعْيَهَا وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُولَٰئِكَ كَانَ سَعْيُهُمْ مَشْكُورًا (اسراء، آیه ۱۹): هر کس خواهان آخرت باشد و برای آن تلاش شایسته و در خور کند، و مؤمن باشد، پس تلاش آنان سپاس گزارده می‌شود.

انگیزش پیشرفت به عنوان یکی از مؤثرترین رویکردها در حوزه انگیزش مطرح می‌باشد و تأثیرات انگیزشی مهمی در زمینه یادگیری و عملکرد کارکنان می‌تواند ایفا کند. در واقع می‌توان بیان داشت انگیزش پیشرفت یک الگوی منسجم و یکپارچه از باورها، اسناد و هیجان‌های کارکنان است که مقاصد رفتاری را مشخص

کرده و موجب می‌شود تا نسبت به برخی از موقعیت‌های سازمانی گرایش بیشتری داشته و در آن موقعیت‌ها عملکردی خاص داشته باشند. انگیزش پیشرفت در مدیران ورزشی دانشگاهی می‌تواند به تلاش جهت کسب موفقیت و استقامت در مقابل شکست منجر شود.

## ۲- انگیزه رقابت و برتری جویی

سَابِقُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ (حدید، آیه ۲۱): به سوی آموزش پروردگارتان بشتابید.

وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ (آل عمران، آیه ۱۳۳): بشتابید به سوی مغفرت پروردگار خود و به سوی بهشتی که پهنای آن همه آسمان‌ها و زمین را فرا گرفته و مهیا برای پرهیزکاران است.

وَلِكُلِّ وِجْهَةٍ هُوَ مَوْلَاهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا (بقره، آیه ۱۴۸): هر کسی را راهی است به سوی حق که بدان راه یابد پس بشتابید به خیرات که هر کجا باشید همه شما را خداوند (به عرصه محشر) خواهد آورد.

برتری جویی اصیل‌ترین انگیزه زندگی و عاملی برای وحدت بخشیدن به شخصیت، کوشش در بهتر و کامل تر شدن شخص و به فعل در آوردن استعدادها بالقوه می‌باشد. کارکنانی که از انگیزه رقابتی بالایی برخوردارند، تمایل دارند که تلاش خود را برای دستیابی به اهداف بالا و عالی سازمان به کار گیرند و عملکرد بهینه خود را جهت نیل به ترازهایی از برتری جویی نسبت به سایرین به کار بندند. این نوع انگیزه برای به انجام رساندن وظایف دشوار به گونه‌ای که نیاز به تلاش مستمر، سخت، پیگیر و بی‌امان است کاربرد خواهد داشت.

## ۳- انگیزه نوع دوستی

فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ (آل عمران، آیه ۱۵۹): به مرحمت خدا بود که با خلق مهربان گشتی و اگر تندخو و سخت‌دل بودی مردم از گرد تو متفرق می‌شدند، پس از (بدی) آنان در گذر.

نوع دوستی یعنی کمک کردن به دیگران و انجام کارهای نیک برای سایر کارکنان در سازمان. اعمال نوع دوستی به طور کلی از نظر اجتماعی مورد توجه قرار می‌گیرند و باعث ایجاد رفاه در بین کارکنان می‌شوند، چیزی که پیوند بین کارکنان یک سازمان را به روشی مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد. انجام وظایف برای

کمک به سایر همکاران بدون انتظار پاداش، بخشش مواردی که در صورت ایجاد هزینه برای همکاران ممکن است منافع شخصی به همراه داشته باشد، کمک به سایر همکاران با وجود هزینه‌های شخصی یا خطرات، تقسیم منابع حتی در صورت کمبود و نشان دادن نگرانی برای رفاه حال سایر کارکنان از جمله موارد نوع دوستی در سازمان‌ها می‌باشد.

#### ۴- انگیزه عزت و کرامت انسانی

وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ (اسرا، آیه ۷۰): ما فرزندان آدم را بسیار گرامی داشتیم.

موضوع تقویت کرامت و عزت نفس در سازمان بسیار مهم و عامل انگیزه بخشی به مدیران است. کارکنانی که در سازمان احساس شخصیت و ارزشمندی نکنند هرکاری ممکن است انجام دهد و این موضوع ممکن است باعث صدمه به سازمان شود. از سوی دیگر عزت نفس، ساختارهای روان‌شناختی مدیران را حفظ می‌کند و سپر مهمی برای شخصیت مدیران در برابر ناملایمات بوده و همین مسئله باعث افزایش قدرت صبر و مقاومت مدیران شده و احتمال موفقیت آنها را در انجام وظایف سازمانی افزایش می‌دهد.

#### ۵- انگیزه دینداری

إِنَّ اللَّهَ هُوَ رَبِّي وَرَبَّكُمْ فَأَعْبُدُوهُ هَذَا صِرَاطٌ مُسْتَقِيمٌ (زخرف، آیه ۶۴): همانا خدای یکتا پروردگار من و شماست، تنها پرستش او کنید که این راه راست است.

انگیزه دینداری، یک انگیزه روانی است که ریشه فطری در سرشت انسان دارد؛ زیرا انسان در اعماق وجود خود انگیزه‌ای را احساس می‌کند که او را به تحقیق و تفکر درباره آفریدگار خویش و جهان هستی و عبادت و چاره‌جویی از او و پناه بردن به او وامی‌دارد و به هنگام فشار و مشکلات و گرفتاری‌های زندگی از او کمک می‌خواهد. از جمله عواملی که به بیداری و فعال شدن انگیزه دینداری در مدیران ورزشی کمک می‌کند، وجود خطرهایی است که برخی اوقات در محیط کار و زندگی او را تهدید می‌کنند و تمام راه‌های نجات را در برابرش می‌بندند به طوری که هیچ گریزگاهی به جز پناه بردن به خدا ندارد. در اینجاست که مدیران ورزشی با همان انگیزه فطری به سوی خدا کشیده می‌شوند و از او برای برطرف کردن خطر، کمک و یاری می‌طلبند.



### ۶- انگیزه حقیقت جویی

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا (روم، آیه ۳۰): پس تو مستقیم روی به جانب آیین پاک اسلام آور در حالی که از همه کیشها روی به خدا آری، و پیوسته از طریقه دین خدا که فطرت خلق را بر آن آفریده است پیروی کن.

در آفرینش و سرشت انسان نوعی استعداد فطری وجود دارد که می‌تواند شگفتی‌های مخلوقات خدا را درک و از طریق آنها بر وجود یگانگی خدا استدلال کند و در آفرینش انسان، استعداد فطری خداشناسی و یکتاپرستی وجود دارد. یکی از ویژگی‌های روانی انسان، گرایش فطری و غریزی به شناخت حقایق و آگاهی از واقعیت‌هاست که از آغاز کودکی در هر انسانی ظاهر می‌شود و تا پایان عمر ادامه دارد. همین فطرت حقیقت‌جویی که گاهی "حس کنجکاوی" نامیده می‌شود، که مدیران ورزشی دانشگاه‌ها می‌توانند با استفاده از آن درباره مسائل و مشکلات گوناگون سازمان بیندیشد و راه حل‌های کاربردی را پیشنهاد داده و به اجرا در آورند.

### ۷- انگیزه صبر و استقامت

وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ (بقره، آیه ۱۵۵): صابران را بشارت و مژده بده.

صبر در کار به این معنی است که هنگام بروز سختی‌ها، در یک نقطه ثابت نبود تا سختی‌ها مدیران ورزشی را از پای در آورد. بلکه باید از مهارت‌های لازم برای گذر از این شرایط، از جمله صبوری در کار برخوردار بود. تنها از این طریق می‌توان مقداری از فشار روانی حاصله را مدیریت نمود. در این راستا می‌بایست یک راه حل صحیح و منطقی ارائه داد و این دوران بحرانی را با موفقیت پشت سر گذاراند. از طرفی، مدیران ورزشی به منظور توسعه فردی و پیشرفت در شغل خود باید صبور باشند و به صورت حتمی، عجله را کنار بگذارند، چرا که گاهی اوقات ممکن است به واسطه سختی‌هایی که در مسیر شغلی آنها وجود دارد، دلسرد و از ادامه مسیر منصرف شوند.

### ۸- انگیزه جمع‌گرایی

وَكذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ وَيَكُونَ الرَّسُولُ عَلَيْكُمْ شَهِيدًا وَمَا جَعَلْنَا الْقِبْلَةَ الَّتِي كُنْتَ عَلَيْهَا إِلَّا لِنَعْلَمَ مَنْ يَتَّبِعُ الرَّسُولَ مِمَّنْ يَنْقَلِبُ عَلَيَّ عَاقِبَةً (بقره، آیه ۱۴۳): و ما همچنان شما (مسلمین) را به آیین اسلام هدایت کردیم و به سیرت نیکو بیاراستیم تا گواه مردم باشید و پیغمبر نیز گواه شما باشد.

ای پیغمبر) ما قبله‌ای را که بر آن بودی تغییر ندادیم مگر برای اینکه بیازماییم و جدا سازیم گروهی را که از پیغمبر خدا پیروی می‌کنند از آنان که عقبگرد کنند. یکی از فرهنگ‌هایی که امروزه در تمام زمینه‌ها افراد سعی دارند آن را انجام دهند فرهنگ جمع‌گرایانه یا فرهنگ کار گروهی و کار جمعی است. فرهنگ‌های جمع‌گرایانه بر نیازها و اهداف گروه و دانشگاه به طور کلی غالب بر نیازها و خواسته‌های هر فرد تأکید دارند. در چنین فرهنگ‌هایی، روابط با سایر اعضای دانشگاه و ارتباط متقابل مدیران ورزشی نقش اساسی در هویت هر شخص داد. در این موارد قواعد اجتماعی بر ارتقا کارکنان در زمینه از خودگذشتگی و ترجیح دادن نیازهای دانشگاه از نیازهای فردی متمرکز بوده و مدیران ورزشی تشویق می‌شوند که بهترین کارها را برای سازمان انجام دهند. همچنین تأکید بر اهداف مشترک بیش از کارهای فردی دارای اهمیت می‌باشد.

#### ۹- انگیزه علم جویی

يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ (مجادله، آیه ۱۱): خدا از میان شما کسانی را که ایمان آورده و کسانی را که صاحب علم و دانش‌اند، به درجاتی رفعت و بزرگی می‌دهد. در آیات متعدد اسلامی به ثمرات و ویژگی‌های بسیار والای علم و علم جویی اشاره شده است؛ به عنوان مثال بیان شده که علم هدف آفرینش جهان، یکی از اهداف بعثت انبیاء، وجه ممیزه بشر، یکی از لوازم مدیریت و رهبری، سرچشمه ایمان و تقوا و خداترسی، قدرت و غیره است. علم در قرآن به عنوان وجه ممیزه بشر و معیار برتری انسان دانسته شده است و در گفتمان اسلامی، علم و دانش همیشه به عنوان یکی از لوازم مدیریت و رهبری شناخته می‌شود؛ بنابراین کارکنان سازمان‌ها به منظور ارتقاء سطح مهارت‌های خود در جهت انجام بهتر وظایف، ضروری است که علوم جویی را سرلوحه کار خود قرار داده و با افزایش دانسته‌های خود بتوانند سطح عملکرد را افزایش دهند.

#### ۱۰- انگیزه عبرت پذیری

فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ (حشر، آیه ۲): پس ای صاحبان بصیرت عبرت بگیرید. عبرت آموزی از روش‌های تربیتی می‌باشد که در دین اسلام به آن توجه و بسیار سفارش شده است؛ زیرا موجب برکات و ثمرات ارزنده‌ای در ابعاد مختلف زندگی می‌شود. در این راستا بهره‌وری هر چه بیشتر از امکانات و استعدادهای انسانی و استفاده بهینه از سرمایه عمر و نیل به سعادت‌مندی مستلزم عبرت‌جویی

می‌باشد. در این زمینه مدیران ورزشی دانشگاه‌ها با مد نظر قرار دادن عملکرد سایر افراد و همچنین دیگر دانشگاه‌ها می‌تواند از نحوه انجام وظایف آنها عبرت گرفته و در زمانی که می‌خواهند کاری مشابه را به انجام برسانند، خطاهای دیگران را تکرار نمایند.

### ۱۱- انگیزه نظم و برنامه‌ریزی

إِنَّا كُلَّ شَيْءٍ خَلَقْنَاهُ بِقَدَرٍ (قمر، آیه ۴۹): به اندازه لازم از روی حساب و اندازه‌گیری دقیق و برابر نظم و نظام محکم و استوار.

نظم، اولین و مهم‌ترین قانون موفقیت است؛ نظم باعث تسلط و کنترل بیشتر بر کارها می‌شود. نظم قابل آموختن است و با تمرین کردن تقویت می‌شود. مهم‌ترین اصل تقویت انضباط فردی در برنامه‌ریزی‌های جدید، انجام به موقع کارها است. دانشگاه‌ها برای رسیدن به موفقیت باید دارای مدیرانی باشند که از نظم و برنامه‌ریزی مطلوبی برخوردار باشند. به طور کلی داشتن نظم و برنامه‌ریزی به میزان زیادی به پیشرفت کارکنان در روند انجام وظایف کمک خواهد کرد. از سویی دیگر با داشتن نظم، زمانی کافی برای انجام وظایف وجود خواهد داشت و سرعت عمل در انجام کارها افزایش پیدا خواهد کرد.

### ۱۲- انگیزه نظارت و کنترل

أَلَمْ يَعْلَم بِأَنَّ اللَّهَ يَرَى (علق، آیه ۱۴): آیا او ندانست که خدا (اعمال زشتش را) می‌بیند. انجام هیچ فعالیتی در دانشگاه‌ها، توفیق نخواهد یافت مگر آن که نظارت و کنترل‌های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک نظارت و کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق اهداف و انجام عملیات آگاهی و قدرت پیگیری و عند الزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می‌کند. پیچیدگی وظایف و انتظارات کارکنان و دانشجویان در دانشگاه‌ها نیاز به کنترل و نظارت را امری اجتناب‌ناپذیر می‌سازد که این موضوع مطابق با آموزه‌های قرآن و لزوم توجه به این موضوع در دین اسلام است.

### ۱۳- انگیزه مشورت و مشاوره

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ (آل عمران، آیه ۱۵۹): در کار با آنها مشورت نما. هدف اصلی از مشورت و مشارکت، استفاده از نظر دیگران و شفاف‌تر شدن مسائل و آشکار شدن زوایای پنهان آن برای تصمیم‌گیری و اجرای هر چه بهتر امور است. بدیهی است که مشورت، در صورتی مجاز

است که حکم مسأله، از سوی خداوند، به عنوان قانونگذار مشخص نشده باشد و تصمیم‌گیری درباره آن، به حاکم جامعه واگذار شده باشد. مشارکت به عنوان وسیله‌ای جهت افزایش و توزیع مجدد فرصت‌های شرکت در تصمیم‌گیری اجتماعی و همیاری در توسعه و بهره‌مند شدن از ثمرات آن است. بر این اساس مشارکت مداخله کارکنان سازمان در برنامه‌ریزی‌های مختلف به منظور توسعه همه جانبه تلقی شده و این موضوع امری اجتناب‌ناپذیر است.

#### ۱۴- انگیزه داشتن اراده

تُرِيدُونَ عَرَضَ الدُّنْيَا وَاللَّهُ يُرِيدُ الْآخِرَةَ وَاللَّهُ عَزِيزٌ حَكِيمٌ (انفال، آیه ۶۷): شما متاع دنیا را می‌خواهید و خدا آخرت را می‌خواهد، و خدا مقتدر و کارش همه از روی حکمت است.

آنچه که در درون قدرت اراده است توانایی مقاومت کردن در برابر وسوسه‌ها و تمایلات کوتاه مدت در مسیر دستیابی به اهداف بلند مدت است. قدرت اراده منبع انرژی برای رضایت بلند مدت به جای لذت‌های آنی است. قدرت از توانایی فیزیکی نمی‌آید، بلکه از اراده غیرقابل تغییر می‌آید. اراده مفهومی است که به توانایی یا تصمیم مدیران ورزشی یا سازمان برای انتخاب یا انجام یک کار خاص اشاره دارد. در مدیریت و رهبری، اراده به عنوان توانایی تصمیم‌گیری و پیگیری اهداف و تعهد به اجرای آنها در مواجهه با چالش‌ها و موانع توضیح داده می‌شود.

#### ۱۵- انگیزه کار و اشتغال

إِنَّ سَعْيَكُمْ لَشَتَّى (لیل، آیه ۴): سعی و کوشش شما مردم بسیار مختلف است. انگیزه کار و اشتغال که در قرآن بر آن تأکید شده در واقع همان نگرش کلی فرد نسبت به شغل خود است. یک نوع احساس مثبت نسبت به شغل است که با عواملی مثل شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغلی، روابط حاکم بر محیط کار و تأثیر عوامل فرهنگی است. در واقع به حالتی که مدیران ورزشی را به انجام رفتار و عملی خاص متمایل می‌سازد، انگیزش کار می‌گویند. این انگیزه زمانی به وجود می‌آید که در کار احساس امنیت و ثبات، مشارکت و نقش مؤثر در امور همچنین شادابی و نشاط وجود داشته باشد.

## ۱۶- انگیزه همبستگی اجتماعی

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا (آل عمران، آیه ۱۰۳): و همگی به رشته (دین) خدا چنگ زده و به راه‌های متفرق نروید.

همبستگی اجتماعی مورد نظر قرآن کریم، بر پایه‌های تغییرناپذیر توحیدی که امری فطری و تغییرناپذیر است، استوار است. مبنای توحیدی و فطری همبستگی اجتماعی در قرآن، نه در محدوده زمانی محصور می‌شود و نه در تنگناهای مرزهای جغرافیایی. در این راستا یکی از عناصر عمده تشکیل دهنده یکپارچگی و همبستگی اجتماعی، عمل و روابط متقابل مدیران ورزشی یک سازمان با یکدیگر است. یعنی به موازات تکامل سازمان در جهت تمایز اجتماعی، فرایند کثرت‌گرایی فرهنگی رخ می‌دهد و رفته رفته هرچه کارکنان از آزادی عمل بیشتری برای شکل دادن به افکارشان برخوردار می‌شوند، دامنه فرهنگ مشترکشان کاهش می‌یابد که در این زمینه ضرورت دارد به موضوع همبستگی اجتماعی توجه خاصی گردد.

## ۱۷- انگیزه عدالت اجتماعی

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ (نحل، آیه ۹۰): همانا خدا (خلق را) فرمان به عدل و احسان می‌دهد.

وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ (انعام، ۱۵۲): و هرگاه سخنی گوئید به عدالت گرایید.

وَأْمُرْتُ لَأَعْدِلَ بَيْنَكُمُ (شوری، آیه ۱۵): و مأمورم که میان شما به عدالت حکم کنم.

فوری‌ترین هدف استفاده از مدیریت اسلامی استقرار عدالت اجتماعی و قسط اسلامی است. اگر هدف این باشد که در دانشگاه عدالت به معنای واقعی اجرا بشود باید مدیران در صحنه اجتماعی دانشگاه حضور کامل داشته باشند. عدالت در رفتار هر فرد جامعه با افراد دیگر و در رفتار سازمان‌ها و قوانین و برنامه‌های اجتماعی با افراد جامعه، همچنین در قراردادها و رسوم اجتماعی حاکم بر روابط کارکنان بروز می‌یابد. در همه این موارد، عدالت با یکسانی رفتار در شرایط همانند، تحقق می‌یابد و در عرض تفاوت شرایط، تناسب رفتار، با توجه به توانایی، استحقاق و نیازها لازم است.

**۱۸- انگیزه مسئولیت اجتماعی**

إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ، إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ (عصر، آیه ۳۲). انسان هم در خسارت و زیان است. مگر آنان که ایمان آورده و نیکوکار شدند و به درستی و راستی و پایداری (در دین) یکدیگر را سفارش کردند.

مکتب حیات بخش اسلام به عنوان دینی کامل، برای جنبه‌های مختلف زندگی انسان که از آن جمله زندگی اجتماعی است، دارای قوانین و توصیه‌های اخلاقی بوده که هر فرد مسلمان در مناسبات و رفتارهای اجتماعی ملزم به رعایت آن‌هاست. در این راستا مسئولیت اجتماعی سازمان چارچوبی اخلاقی است که در آن مدیران یا سازمان‌ها برای انجام وظیفه مدنی خود و اقداماتی که به نفع کل جامعه و یا سازمان است، مسئول هستند. افزودن طرح‌ها و اقداماتی در زمینه مسئولیت اجتماعی سازمان، مزایای بی‌شماری از افزایش بهره‌وری گرفته تا جذب استعدادهای برتر دارد و هم‌چنین به شما امکان می‌دهد تا اعتبار کلی سازمان خود را بهبود بخشید و بدین وسیله فرصت‌های جدید و نامحدودی را به دست آورند.

**۱۹- انگیزه هم‌افزایی اجتماعی**

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ (آل عمران، آیه ۱۰۴): و باید برخی از شما مسلمانان، خلق را به خیر و صلاح دعوت کنند و امر به نیکوکاری و نهی از بدکاری کنند. زمانیکه که اعضای گروه کاری با همکاری و تلاش مشترک در جهت رسیدن به یک هدف مشترک کار می‌کنند، هم‌افزایی به وجود می‌آید و کارایی گروه افزایش می‌یابد در عمل، برای ایجاد هم‌افزایی در سازمان‌ها، نیاز است که اعضای گروه کاری و بخش‌های مختلف با یکدیگر هماهنگ شوند و به صورت هم‌زمان به رسیدن به هدف مشترک کار کنند. هم‌چنین، برای افزایش هم‌افزایی در سازمان‌ها، می‌توان از روش‌هایی مانند تشویق به همکاری، ارتباطات مؤثر، تعامل مثبت، تحلیل مسئله و پیدا کردن راه‌حل‌های نوین استفاده نمود.

**۲۰- انگیزه روحیه جهادی**

وَلَا تَحْسَبَنَّ الَّذِينَ قُتِلُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمْواتًا بَلْ أَحْيَاءٌ عِنْدَ رَبِّهِمْ يُرْزَقُونَ (آل عمران، آیه ۱۶۹): البته نپندارید که شهیدان راه خدا مرده‌اند، بلکه زنده‌اند و در نزد خدا منتعم خواهند بود.

بر اساس مبانی اسلامی روحیه جهادی و انگیزه خدمت به افراد در حوزه‌های مختلف مهمترین عامل تداوم فعالیت است. در مدیریت جهادی، مدیران با از خود گذشتگی برای رسیدن به تعالی و رشد سازمان می‌توانند موجبات ارتقاء سطح بهره‌وری را به وجود آورند. افراد با روحیه جهادی به علم، فرهنگ و سایر افراد و ارزش‌های انسانی توجه ویژه‌ای می‌شود و بدین ترتیب مدیریت جهادی نوعی مدیریت ارزشی با اصالت فرهنگی و هماهنگ با مدیریت علمی است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به روش‌های متعدد تقویت انگیزه در قرآن کریم و بررسی هر یک از آنها، یک مبانی روانشناختی مبتنی بر آیات قرآن کریم می‌توان استخراج نمود به این معنا که خداوند متعال که خود آگاه‌ترین اشخاص به ویژگی‌ها و خصائص روانی انسان‌ها است و در تشریح احکام و بیان توصیه‌های خود از ویژگی‌های روانی انسان‌ها غفلت ننموده و بر اساس آنها تکالیف را تشریح نموده است. بررسی‌های تحلیلی در این پژوهش نشان می‌دهد که ارزش‌های اسلامی بر نحوه مدیریت آنها به طور عام و مدیریت منابع انسانی به طور خاص تأثیر می‌گذارد. اسلام می‌تواند این انگیزه را در مدیران ورزشی ایجاد کند که صادق باشند و آنها را به شفافیت و انجام کارهای درست وادار دارد که دقیقاً همین کارها باعث موفقیت دانشگاه‌ها در دست‌یابی به اهداف خود در حوزه تربیت بدنی و ورزش می‌شود. مدیران باید با بهره‌گیری از منابع اسلامی، راه‌های مناسب ایجاد انگیزه در افراد را شناخته و انگیزه افراد را به خوبی احساس و درک کرده و نیازهای شخصی و روحی آنان را مورد بررسی قرار دهند. مدیریت منابع انسانی در دین اسلام به کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی، یعنی استخدام، گزینش، ارزیابی عملکرد، آموزش و جبران خسارت اشاره دارد که برگرفته از رهنمودهای قرآن و حدیث است. بر اساس ارزش‌های اسلامی و آموزه‌های قرآن کریم، مدیران ورزشی آینده در دانشگاه‌ها باید اهل عمل، دارای ارزش‌های اخلاقی، کارگروهي، شایسته، فداکار، متعهد، سخت‌کوش، مسئولیت‌پذیر، امین، وفادار و منظم باشند. نظام اسلامی مبتنی بر اصول انسانیت و برادری است و بنابراین، نظام پاداش و انگیزش برای مدیران ورزشی آنها را قادر می‌سازد تا نیازهای اساسی خود را برآورده سازند و در سطحی قابل قبول با سایرین رفتار نمایند. از سویی دیگر حقوق باید برای مدیران ورزشی دانشگاه‌ها عادلانه باشد. در این زمینه خداوند در قرآن کریم سوره نحل آیه ۹۷ می‌فرماید: "هر کس عمل صالح انجام دهد، چه مرد و چه زن، و ایمان داشته باشد، به حق، زندگی پاک و پاکیزه‌ای به او داده و اجرش را به او می‌دهیم". باید توجه داشت که پاداش نقش مهمی در ایجاد انگیزه در مدیران دارد و بنابراین باعث ارتقای عملکرد و افزایش بهره‌وری می‌شود. از آنجایی که انسان‌ها توانایی‌های یکسانی ندارند و در قرآن

کریم سوره بقره آیه ۲۸۶ به خوبی به این امر اشاره شده است که "هیچ کس بیش از ظرفیت خود مأمور نمی‌شود". لذا مدیران ورزشی دانشگاهی باید به این موضوع توجه داشته باشند که به منظور ارتقاء سطح انگیزه در بین کارکنان و دانشجویان می‌بایست وظایف محوله به آنها مطابق با توانمندی و تخصص آنها باشد تا لطمه‌ای با انگیزش شغلی آنها وارد نشود.

مدیران ورزشی در دانشگاه‌ها باید کارکنان خود را به کسب مهارت‌ها و دانش‌های جدید از طریق آموزش و کارورزی تشویق نمایند، زیرا مهارت‌ها و دانش کلید شکوفایی دانشگاه‌ها است. در اسلام، اولین دستور خداوند به انسان این است که بخواند و علم را برای همه واجب کند. اسلام افراد را موظف می‌کند که مهارت‌های لازم برای انجام مأموریت‌های محول شده توسط مدیران را داشته باشند. به این معنا، خداوند در قرآن کریم سوره زمر آیه ۹ می‌فرماید "بگو: آیا اینان با هم برابرند، دانا و نادان؟ فقط خردمندان به یاد می‌آورند". اسلام بر دو جنبه اساسی مدیران تأکید دارد: کیفیت اخلاقی و کیفیت حرفه‌ای. کیفیت اخلاقی در دین، ارزش‌ها و رفتار فرد قرار دارد، در حالی که کیفیت حرفه‌ای نشان‌دهنده توانایی فرد برای انجام کاری است. آموزه‌های اسلامی به ما یاد می‌دهند که علم، سرچشمه ایمان است و پیوند محکمی با آن دارد. در دین اسلام، تأکید بسیار زیادی بر اهمیت و ضرورت استفاده از افکار و اندیشه‌های دیگران در انجام کارها گردیده و سفارش مؤکد شده است که با اهل خرد مشورت نمائید و نیز افرادی که در اجرای کاری سهیم می‌باشند را باید در برنامه‌ریزی برای آن کار نیز شرکت داد و در تصمیم‌گیری‌ها با آنها مشورت نمود.

از سوی دیگر، قرآن کریم ضمن پاسداشت همبستگی اجتماعی، نقطه عزیمت متفاوتی را بر می‌گزیند تا به جای دستگامی لرزان بر بنیان‌های اعتباری، نظریه خود در این باره را بر شالوده‌های فطری و تکوینی استوار سازد. قرآن کریم، اصلی‌ترین عامل همبستگی را دین الهی قرار می‌دهد که ریشه آن فطری و تکوینی است. همچنین از مؤلفه‌های تکوینی و اجتماعی دیگری همچون روابط خانواده و خویشاوندی، نام می‌برد. هرچند هیچ‌یک از این عوامل اجتماعی نمی‌تواند در تراز اسلام و ایمان به خدای واحد قرار گیرد. نکته مهم قرآنی در خصوص همبستگی اجتماعی این است که از مسلمانان خواسته شده، همگی به صورت همبسته و در قالب امت اسلامی بر محور دین اسلام و آموزه‌های قرآن، به صورت یک اجتماع واحد جمع شوند و به ریسمان الهی چنگ بزنند، نه آنکه هر یک از آنها به صورت جداگانه و فردی مؤمن شوند و ایمان بیاورند. در خصوص همبستگی اجتماعی ناشی از اسلام، به این نکته اشاره کرد که این همبستگی همراه با تألیف قلوب بوده، و این نوع همبستگی و اتحاد از عمق قابل توجهی برخوردار است و ماندگاری آن بیش از انواع دیگر است. بنابراین وجود همبستگی بین مدیران ورزشی یک دانشگاه با سایر کارکنان و دانشجویان که بر اساس آموزه‌های قرآن دارای روحیه‌ای همبسته و یکپارچه دارند می‌تواند به موفقیت دانشگاه‌ها و همچنین افزایش



سطح انگیزه دانشجویان کمک شایانی نماید. برای شناسایی فرایندهای تکوین و تغییر شخصیت و شکل-گیری رفتار و عملکرد مدیران ورزشی دانشگاه‌ها و عوامل مؤثر بر آن و این که با تکیه بر منابع مذکور به چه راه‌کارهایی واقع و روشنی می‌توان دست یافت و این جریان به نوبه خود، موجب رشد و توسعه مطالعات و تحقیقات جدید روان‌شناسی و برخی علوم رفتاری از دیدگاه اسلام خواهد شد و راه را برای بررسی‌های مدیریتی در حوزه رفتار دانشجویان، کارکنان و مدیران در سطوح سازمانی و چاره‌جویی برای حل مشکلات و معضلات مدیریتی در این حوزه هموار خواهد کرد و موفق خواهد شد. مدیران می‌بایست ساز و کارهای نظارتی را در دانشگاه‌ها به کار گیرند که با قوانین فطری و حقایق و مفاهیم قرآنی هماهنگی داشته، از آن‌ها الهام گرفته و در عین حال، از کارایی و اثربخشی لازم برخوردار باشند. بر اساس دیدگاه اسلامی، پس از بررسی ارزش‌ها و ضد ارزش‌های انسانی، ماهیت اساسی کارکنان، ابعاد روحی، نیروهای مثبت و منفی و توانایی‌های درونی آنها این نتیجه به دست می‌آید که رفتار مدیران ورزشی دانشگاه‌ها هر لحظه تحت تأثیر نیروهای مثبت و منفی است و به هر میزان که ارزش‌های انسانی در آنها تقویت شده باشد و ویژگی‌های انسان رشد یافته و کامل اسلامی بر او حاکم باشد و در جهت قرب الهی گام بردارند، به همان میزان نیز انگیزه‌ها و جاذبه‌های معنوی در مدیران کارساز خواهد بود و به عکس، به هر اندازه که نیروها و ارزش‌های منفی بر وجود آنها حاکم باشد، رفتار آنها توسط انگیزه‌های پست شکل می‌گیرد. در نهایت پیشنهاد می‌شود محیط روانی اجتماعی مناسبی برای دستیابی به اهداف انگیزشی در سیستم مدیریتی دانشگاه‌ها به وجود آید و مدیران دانشگاهی با استفاده از سبک رهبری آموزش و تمرین در موقعیت‌های مختلف با در نظر گرفتن شرایط انگیزشی بتوانند نیازهای جامعه دانشجویان را برآورده سازند و آنها هم با مسئولیت‌های خود در این زمینه آشنا شوند. همچنین استفاده از متخصصان روانشناسی قرآنی در محیط دانشگاه‌ها برای کنترل استرس، اضطراب و هیجانات استفاده گردد تا زمینه افزایش هر چه بیشتر مؤلفه‌های اطمینان، کنترل و ثبات در بین مدیران ورزشی دانشگاهی ایجاد شود.

## References

Holy Alquran

- Abbazi U, Zarqan IA (2019) Islamic pedagogy on human resource management based on islamic references. *Journal of Islamic Business and Economic Review* 2(1): 34-42.
- Adawiyah, W., & Pramuka, B. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development* 36(7): 877-898.
- Afif, M., Mariyanti, T., Septiani, N., & Dolan, E. (2023). Factor affecting employee motivation to increase performance of Sharia bank in Indonesia on Islamic perspective. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 7(2), 131-142.
- Chowdhury, A. H., Hoque, N., & Mawla, M. M. (2019). Human resource management from Islamic perspective. *Bangladesh Journal of Islamic Thought* 7(100): 19-35.
- Efrinawati, Y., Norawati, S., & Suparti, G. (2022). The influence of work culture and work motivation on job satisfaction and its impact on the performance of the employees of the Manpower and Transmigration Office of Riau Province. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(3), 2682-2696.
- Faliza, N., Setiawan, R., & Agustina, W. (2024). The Effect of Leadership Effectiveness and Islamic Work Motivation on Organization Performance with Islamic Work Ethics as a Moderating Variable. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 409-425.
- Gross, H. P., Ingerfurth, S., & Willems, J. (2021). Employees as reputation advocates: Dimensions of employee job satisfaction explaining employees' recommendation intention. *Journal of Business Research*, 134, 405-413.
- Heikal, J., Rialialie, V., Rivelino, D., & Supriyono, I. A. (2022). Hybrid model of structural equation modeling pls and rfm (recency, frequency and monetary) model to improve bank average balance. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 4(1), 1-8.
- Indradewa, R., & Dewi, A. (2021). Effect of Transformational Leadership, Psychological Well Being on Job Satisfaction With Motivation As a Mediation Variable. *Indradewa, R., & Dewi, A.(2021). Effect of Transformational Leadership, Psychological Well-being on Job Satisfaction with Motivation as a Mediation Variable*, 4(11), 143-150.
- Khan, M. T., & Khan, N. A. (2018). Influence of Islamic principles on human resource management. *International Journal of Information, Business and Management*, 10(3): 42-57.

- Nurmasari, E. Z., Endratno, H., & Haryanto, T. (2024). Antecedents of Job Satisfaction Mediated by Work Motivation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 3(1), 1393-1412.
- Ogunode, N. J., Kasimu, S., & Ibrahim, I. (2023). Motivation and Academic Staff of Nigerian Universities. *Best Journal of Innovation in Science, Research and Development*, 2(7), 185-198.
- Ogunode, N. J., Salman, A. A., & Ayoko, V. O. (2023). Motivation, Non-Academic Staff Job Performance and Tertiary Education in Nigeria. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 5, 20-32.
- Olabisi, S. O., Okolo, M. M., & Niyi, J. O. (2023). Motivation, teachers' job performance and students' academic performance in post-basic education and career development (PBECD), Nigeria. *International Journal on Integrated Education*, 6 (7), 42-50.
- Potu, J., Lengkong, V. P. K., & Trang, I. (2021). The Influence of Intrinsic Motivation, and Extrinsic Motivation on Employee Performance at Pt. Air Manado. *387 Jurnal EMBA*, 9(2), 387-394.
- Rizki, V. L., Abrori, I., Muttaqien, F., & Irwanto, J. (2024). Emotional Intelligence, Motivation as a Determinant of Employee Performance. In *Conference on SDGs Transformation through the Creative Economy: Encouraging Innovation and Sustainability (TCEEIS 2023)* (pp. 220-225). Atlantis Press.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). The Effect of Competence, Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Maneggio: Scientific Journal of Master of Management*, 2(1), 1-15.
- Rossiandy, Y., & Indradewa, R. (2023). The influence of self-efficacy on job satisfaction, organizational commitment, motivation and job performance in private school teachers. *Asian Journal of Social and Humanities*, 1(10), 632-649.
- Toumi, S., & Su, Z. (2023). Islamic values and human resources management: A qualitative study of grocery stores in the Quebec province. *International Journal of Cross Cultural Management*, 23(1), 79-112.
- Chotimah, C., Qudsy, S. Z., & Yusuf, M. (2025). Superficial implementation of religious moderation in Islamic educational management. *Cogent Education*, 12(1), 2442235.
- Yan, L., Chai, V. E., & Yam, K. C. (2024). Demeaning extrinsic motivation leads to increased perceptions of hypocrisy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 180, 104307.

## The semantic implications of motivation in university sports managers based on the teachings of the Qur'an

Ramin Iraji Noghondar<sup>1</sup>

### Abstract

The aim of this research was the semantic implications of motivation in university sports managers based on the teachings of the Quran. The research method is of fundamental-developmental type, which was conducted based on the qualitative content analysis method. The statistical population of this research was all the verses of the Holy Quran, and the samples of this research were the verses related to the concept of motivation, and the themes related to motivation management were determined by analyzing the text of the verses of the Holy Quran. The method of data collection was also based on library documents, which were identified with the strategy of "lexical search" and "open text reading". Jame Al-Tafaseer software was used to find the desired items. Based on the results of the research, the identified motivational concepts related to sports organizations are: the motivations of the desire to progress, competition and superiority, altruism, human dignity and religiosity, truth-seeking, patience and perseverance, collectivism, and the motivation to seek knowledge, learning motivation, order and planning, supervision and control, consultation and advice, having, will, work and employment, social solidarity, social justice, social responsibility, social synergy and jihadi spirit.

**Keywords** Quran, Islam, management, motivation, university, sports.

---

<sup>1</sup>- PhD, Department of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran.