



<https://qhs.isu.ac.ir>

Bi-quarterly Journal of Quran and Hadith Studies
Vol. 19, No. 2, (Serial. 38), Summer 2026

10.30497/qhs.2026.249593.4301

Research Paper

Essential Requirements of Motivational Leadership in the Educational Process from the Perspective of the Qur'ān

Mona Afzali Qadi *

Nikoo Dialameh **

Akram Goodarzi ***

Zohreh Mousa Zadeh ****

Received: 07/12/2025

Accepted: 02/05/2026

Abstract

Motivation constitutes the driving force behind human action and represents a fundamental element in the educational process. Accordingly, the Qur'ān accords it a central role in the cultivation and moral development of human beings. The present study aims to identify the essential requirements of motivational leadership as derived from the Qur'ān. Employing a qualitative analytical approach to the Qur'ānic text, the study identifies four principal categories of requirements. The first comprises foundational requirements, including the worthiness of educational objectives and the adoption of appropriate motivational strategies. The second encompasses contextual requirements, such as maintaining balance, adopting a process-oriented approach, optimizing opportunities, tailoring motivational strategies to individual characteristics, recognizing the role of divine lordship in human success, managing unforeseen changes, implementing exceptional measures when required by higher interests, providing wise guidance, observing priorities, presenting exemplary models, preserving the leader's independence, and demonstrating patience and perseverance. The third category concerns learner-oriented requirements, including cultivating constructive emotional relationships with learners, articulating a practical vision, facilitating learners' understanding, and fostering collective motivation. The fourth consists of goal-oriented requirements, namely the cultivation, refinement, and preservation of desirable motivations. The findings indicate that, from the Qur'ānic perspective, successful motivational leadership requires adherence to comprehensive principles governing all aspects of educational practice, particularly those related to the learners' personal and developmental dimensions. Furthermore, motivational efforts lacking worthy objectives and appropriate strategies are devoid of educational value. Finally, the cultivation, refinement, and preservation of motivation constitute not only indispensable prerequisites for the educational process but also its fundamental objectives.

Keywords: *Qur'ān; motivational leadership; foundational requirements; contextual requirements; educational process; Islamic education.*

© The Author(s) 2026.

* PhD in Islamic Studies and Educational Management, Imam Sadiq University, Sisters Campus, Tehran, Iran. (Corresponding author). (mona.afzali@isu.ac.ir)

** Associate Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University, Sisters Campus, Tehran, Iran. (dialameh@isu.ac.ir)

*** Assistant Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University, Sisters Campus, Tehran, Iran. (a.goodarzi@isu.ac.ir)

**** Associate Professor, Department of Islamic Studies and Educational Sciences, Imam Sadiq University, Sisters Campus, Tehran, Iran. (moosazadeh@isu.ac.ir)





دانشگاه امام صادق



<https://qhs.isu.ac.ir>

دوفصلنامه علمی «مطالعات قرآن و حدیث»، سال ۱۹، شماره ۲، پیاپی ۳۸

بهار و تابستان ۱۴۰۵، صص ۲۵۳-۲۸۴

doi 10.30497/qhs.2026.249593.4301

مقاله پژوهشی

بایسته‌های رهبری انگیزشی در فرآیند تربیت از منظر قرآن کریم

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۲/۱۲

مقاله برای اصلاح به مدت ۴ روز نزد نویسندگان بوده است.

منا افزلی قادی *

نیکو دیالمه **

اکرم گودرزی ***

زهره موسی‌زاده ****

چکیده

انگیزش، خاستگاه کنش‌های انسان و عنصری کلیدی در تربیت به‌شمار می‌رود و قرآن کریم برای انسان‌سازی به آن توجه جدی دارد. هدف پژوهش، شناسایی بایسته‌های رهبری انگیزشی در قرآن کریم بود. مهمترین یافته‌های پژوهش عبارت‌اند از: بایسته‌های بنیادین (شامل ارزشمندی مقاصد، کاربست راهبردهای مطلوب)؛ بایسته‌های زمینه‌ای (شامل تعادل، فرآیندمداری، مدیریت بهینه فرصت، تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی افراد، توجه به تأثیر ساحت ربوبی در توفیقات، مدیریت تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی، اتخاذ تمهیدات ویژه در راستای مصالح، هدایت‌گری حکیمانه، رعایت اولویت‌ها، تمهید الگوهای مطلوب، استقلال رهبر، شکیبایی و استقامت)؛ بایسته‌های ساحت وجودی پیرو (شامل روابط عاطفی مطلوب با پیروان، ترسیم چشم‌انداز عملی، تسهیل‌گری ادراک مخاطب، توجه به انگیزش جمعی) و بایسته‌های هدف (شامل پرورش و پالایش انگیزه‌ها، صیانت از انگیزه‌های مطلوب). نتیجه آن که از منظر قرآن کریم: (۱) رهبر انگیزشی برای موفقیت، باید در همه کنش‌های خود از جمله نسبت به جنبه‌های وجودی متربیان، الزاماتی را رعایت کند، (۲) هرگونه اقدام رهبران در مسیر تربیتی برای انگیزش، بدون مقاصد ارزشمند و راهبردهای مطلوب، بی‌ارزش است، و (۳) پرورش، پالایش و صیانت از انگیزه‌ها، برای فرآیند تربیت، هم ضرورت و هم هدف تلقی می‌شود.

واژگان کلیدی: قرآن کریم، رهبری انگیزشی، بایسته‌های بنیادین، بایسته‌های زمینه‌ای، فرآیند تربیت، تربیت اسلامی.

* دکتری معارف اسلامی و مدیریت آموزشی، دانشگاه امام صادق علیه السلام پردیس خاوران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

(mona.afzali@isu.ac.ir)

** دانشجویار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام پردیس خاوران، تهران، ایران. (dialameh@isu.ac.ir)

*** استادیار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام پردیس خاوران، تهران، ایران. (a.goodarzi@isu.ac.ir)

**** دانشجویار گروه معارف اسلامی و علوم تربیتی، دانشگاه امام صادق علیه السلام پردیس خاوران، تهران، ایران. (moosazadeh@isu.ac.ir)

طرح مسئله

انگیزش از عناصر مهم در تربیت انسان به شمار رفته و قرآن کریم به عنوان منبع هدایت بشر، به این مقوله، توجه جدی را مبذول داشته است. از آن جمله می توان گفت که در آیات شریفه قرآن، عناصری نظیر انگیزشی بودن نفس و مفاد خبر (مانند بیان معجزات انبیاء در آیه ۱۰۱ اسراء) و همراهی گزاره ها با ادات انگیزش (مانند ادات تأکید در برابر انکار در آیه ۲۳ ذاریات)، مشاهد می شود (عباسی نیا و ساجدی، ۱۳۹۵). به نظر می رسد که بین انگیزش با پدیده رهبری ارتباط تنگاتنگی وجود دارد. در نهادهای تربیتی، به دلیل رسالت و جایگاه ارزشی، شخصیت مثبت رهبر، در قدرت و نفوذ وی تأثیر به سزایی می گذارد. بنابراین عمدتاً رهبران بهره مند از خصال پسندیده، در هدایت انگیزه متریان موفق ترند (ترک زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

در ادبیات نظری، «رهبری انگیزشی» (Motivational Leadership)، شامل توانمندی رهبر برای تغییر رفتار انسان، به منظور حرکت در مسیر درست است» (Ugoani, 2015, p 588). اما در راستای توجهات دقیق تر، رهبران باید بر علل انگیزش (انگیزنده ها) تمرکز کنند (فرح بخش، ۱۳۹۱). مثلاً گفته شده نیازها، الزاماتی روانی و زیستی اند و برای با انگیزه شدن افراد، باید ارضا شوند (Hamilton, 2024). شناخت نیز به اعمال، نیرو و جهت می دهد؛ چنانچه درک ناهماهنگی وضع موجود و ایده آل، احتمالاً سبب تلاش برای رفع آن می شود (ریو، ۱۳۹۸). احساسات هم بر انگیزش موثرند؛ تجارب عاطفی مثبت، فرد را برانگیخته و عواطف منفی او را بی انگیزه می کند (Ilies & et al, 2006). همچنین هدف، شاخصه مهمی در تحقق انگیزش بوده و بدون آن، انگیزه با خطر انحراف، ابهام و زوال روبروست (Imici, 2024). به زعم واتسون (۲۰۰۰)، ابعاد مختلف نظام انگیزش (عاطفی، شناختی، زیستی و رفتاری)، با هم در تعامل اند و تغییر یکی از آنها، سبب دگرگونی سایرین می شود. در نتیجه، رهبر می تواند با تغییر این عناصر، در رفتار پیروان نفوذ کند. همچنین به نظر می رسد که رهبر انگیزشی، از طرق عاطفی و شناختی، می تواند در افراد، خودتنظیمی ایجاد کند (Ilies & et al, 2006). بنابراین در رهبری انگیزشی، از جایگاه اراده نیز نباید غافل شد؛ درواقع این مسیر، به تغییر رفتار محدود نشده و ناظر به «عمل» انسان است. درمجموع براساس عناصر و روابط مذکور، می توان مفهوم رهبری انگیزشی را به صورت زیر تکمیل نمود: «توانمندی رهبر در ساماندهی هدفمند تحریکات روانی، زیستی، عاطفی و شناختی، برای تغییر عمل انسان، به منظور حرکت در مسیر درست».

توجه به انگیزش در قرآن کریم نیز قابل توجه است؛ از جمله در آیاتی که انبیای عظام به عنوان رهبران امت، به این مهم عنایت داشته اند. مطابق این آیات، رهبری انگیزشی پدیده ای پیچیده است و به انگیزه بخشی محدود نیست. مثلاً یعقوب علیه السلام فرمود: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَقْصُصْ رُءُيَاكُمْ عَلَىٰ إِخْوَتِكُمْ فَيَكِيدُوا لَكُمْ كَيْدًا» (یوسف: ۵)؛ طبق این تأکید،

هدف رهبری فقط ایجاد انگیزه نبوده؛ بلکه مواجهه صحیح با انگیزه نامطلوب نیز مهم است. به علاوه رهبری انگیزشی، ضروریاتی را اقتضاء می‌کند؛ به طور مثال «عدم انکار واقعیت». قرآن می‌فرماید: «قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَ مَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِنَّهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا» (بقره: ۲۱۹). «شراب، منجر به کاستن بار روانی مشکلات و فرار از دشواری به عالم خیال است. آیه این واقعیت را انکار نکرده؛ بلکه با استدلال از توازن بین مضرات و منافع، خسارت سنگین‌تر را نتیجه می‌گیرد» (فضل‌الله، ۱۴۱۹ق، ج ۴، ص ۲۲۰). بنابراین رهبری انگیزشی، نیازمند قواعدی است که از آن صیانت نموده و اهدافش را محقق کند و فهم این قواعد، با کاوش در منابع دینی میسر می‌شود. در این باب، رهبری انگیزشی عملاً نیز با چالش و امکان انحراف روبروست. مثلاً گاهی عدم اثربخشی پاداش، به دلایل عدم تنوع و فقدان توازن مشوق درونی و بیرونی رخ می‌دهد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین تعارض اهداف یا عدم شفافیت آن‌ها سبب می‌شود که متربیان علی‌رغم انگیزه بالا، سردرگم شوند (Bright & Cortes, 2024). درمجموع می‌توان رهبری انگیزشی را پدیده‌ای در معرض انحراف و ارتقاء تلقی نمود؛ در صورتی که مواجهه مریبان با چالش‌ها مطلوب باشد، از آسیب‌های آن جلوگیری شده و اگر از بسترهای موجود، برای بهبود نظام انگیزشی استفاده شود، رهبری انگیزشی، ترقی می‌یابد. از سوی دیگر فراوانی تحقیقات انگیزش، نشان‌گر اهمیت آن است؛ مثلاً «بررسی روش‌های ایجاد انگیزه دینی از منظر سیره تربیتی اهل بیت (علیهم‌السلام)» توسط نیکونژاد و حسومی (۱۳۹۴) با شرح عوامل زمینه‌ساز و روش‌های ایجاد انگیزه دینی؛ «تبیین مدل تحولی انگیزش براساس فرهنگ اسلامی» توسط تیبیک (۱۳۹۹) با ارائه شاخص‌های ارتقا در تحول انگیزشی؛ و «مؤلفه‌های فرآیند ایجاد انگیزش در تربیت اخلاقی از منظر قرآن کریم» توسط بناری و احمدلو (۱۴۰۱)؛ حاکی از ویژگی‌ها و مراحل، اهداف، مبانی و اصول ایجاد انگیزش. درمجموع طبق ادبیات موجود، پژوهش جدی درباره رهبری انگیزشی در آموزه‌های اسلامی انجام نشده؛ عمدتاً به یک بُعد انگیزش و یا انگیزه‌ای خاص پرداخته و فاقد الزامات قرآن برای مریبان به عنوان رهبران انگیزشی هستند. این مقوله در پژوهش حاضر، به «ایجاد» انگیزه و رضایت، محدود نشده؛ همچنین از طریق استقراء مفاهیم قرآنی بررسی می‌شود. مهمترین وجه تمایز آن با سایر پژوهش‌ها این است که رهبری انگیزشی را پدیده رو به رشد در نظر گرفته و به منظور ارزش‌افزایی و پیشگیری از خطا در این فرآیند، قواعدی را در اختیار مریبان قرار می‌دهد. بر این اساس، پژوهش درصدد پاسخ به آن است که بایسته‌های رهبری انگیزشی در قرآن کریم چیست؟

روش پژوهش

در این پژوهش به‌عنوان مطالعه‌ای کیفی، با هدف شناخت بایسته‌های رهبری انگیزشی در قرآن کریم، از روش تحلیل مضمون استقرایی؛ استفاده شد. جامعه مطالعاتی، قرآن کریم بود و از طریق «نمونه‌گیری هدفمند»، آیات مرتبط با موضوع پژوهش، از طرق زیر گزینش شد:

(۱) خوانش و استقراء کل قرآن کریم به‌منظور انتخاب آیات مربوط به انبیاء الهی به‌عنوان الگوهای تربیتی انسانی در رهبری انگیزشی. (۲) انتخاب آیات مشتمل بر واژگان خاص رهبری انگیزشی و نیز فاقد واژه خاص، ولی به‌لحاظ محتوا، دال بر معنای آن. یعنی از آیات مرحله قبل؛ مواردی انتخاب شد که انبیاء در مقام مخاطب با افراد و گروه‌های انسانی بوده و جهت اثرپذیری عملی و حرکت آنان در مسیر مطلوب، با قول، فعل یا تقریر خود، تحریکات مثبت و منفی (زیستی، روانی، شناختی و عاطفی) را نسبت به ایشان ساماندهی نموده‌اند.

از آیات با موضوعات مشابه، بر مبنای اشباع نظری، مهمترین احصاء شد. سپس با تحلیل مضمون؛ و با اتکا بر تفاسیر معتبر و در دسترس (تسنیم، المیزان، نمونه، مجمع البیان و اطیب البیان)، یافته‌ها به دست آمد. در این مسیر، گزاره‌های تفسیری مستند به آیه مد نظر قرار گرفت.

در تحلیل مضمون، آتراید-استرلینگ، مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را مطرح نمود. مضمون پایه، پایین‌ترین سطح برگرفته از متن است. سازمان‌دهنده‌ها، در رده متوسط‌اند و مضامین پایه را برای خلق مفاهیم مشابه، سازمان می‌دهند. مضامین فراگیر نیز، کلان‌ترین سطح است و تشابهات اصلی داده‌ها را به‌عنوان کل ارائه می‌کنند (Attride-stirling, 2001). بنابراین برای عبارات قرآنی، کدهای پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر ساخته شد.

در این پژوهش، سعی شد که کدگذاری از ابتدا تا انتها، بر اسلوب یکسانی استوار شود. به‌زعم شتون، این بر «وابستگی» (Dependability) در پژوهش کیفی می‌افزاید که معادل «پایایی» در رویکرد کمی، و نشانگر ثبات نتایج در طول زمان است (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین برای اطمینان از صحت یافته‌ها، «باورپذیری» (Credibility) به‌عنوان جایگزین «روایی درونی» مد نظر قرار گرفت (صدوقی، ۱۳۸۷). این با بررسی و درگیری طولانی مدت با داده‌ها حاصل می‌شود. به‌گفته سندلوسکی (۱۹۹۳)، نقل قول مستقیم و اصیل نیز بر این ویژگی افزوده و نحوه استنباط نتایج از کدها را مشخص می‌کند (مومنی‌راد و همکاران، ۱۳۹۲). در این پژوهش، مضامین در فرآیندهای طولانی، مکرر و پیوسته و در چرخه مقایسه مداوم، بازبینی و پالایش شد تا مشابهِت‌ها به حداقل برسد. به‌علاوه «خودبازبینی محقق» به کار رفت؛ یعنی پس از اتمام استنباط، پژوهش کنار گذاشته شد و با گذر بازه زمانی قابل توجه (چند ماه)، مضامین از جهت انطباق، ارزیابی مجدد شده و اصلاحات لازم انجام گرفت. در نهایت

نیز از طریق «بازبینی همتا»، از نظرات متخصص دیگری خارج از فرآیند پژوهش، برای بارنگری یافته‌ها استفاده شد. از سوی دیگر، استخراج و تحلیل کدها، بر نقل قول از متن تفاسیر و الفاظ آیات استناد یافت تا صحت آن‌ها تأمین شده و از خطای استنباط و تحمیل ذهنیت پژوهشگر بر متن، ممانعت به عمل آید. جهت مثلث‌سازی یافته‌ها نیز به تفاسیر قرآنی متعدد مراجعه شد.

۱. یافته‌های پژوهش

۱-۱. تعریف رهبری انگیزشی در قرآن کریم

رهبری انگیزشی در قرآن کریم را نمی‌توان صرفاً با اتکا بر واژه خاصی تبیین نمود؛ بلکه بهتر است برای فهم آن، به مجموعه واژگان قرآنی نزدیک به مفهوم برانگیختن، تمسک جست. باید گفت که در برخی کلمات، هرچند از جهت لغوی، معنای برانگیختن وجود دارد؛ ولی در قرآن کریم با مفهوم برانگیختگی انسان استعمال نشده؛ مانند: «(حَثَّ) یعنی وادار کردن و ترغیب» (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۲، ص ۱۰۳). «(إِهْتَزَّ) یعنی اضطراب در چیزی و حرکت آن» (ابن فارس، ۱۳۹۹ ق، ج ۶، ص ۹). و «(أَثَارَ)، برانگیختن چیزی به طوری که بالا و پایین آن زیر و رو شود (مصطفوی، ۱۳۹۵ ق، ج ۲، ص ۴۴ و ۴۵). و به معنی انقلاب و خشم درونی (بستانی، ۱۳۷۵، ص ۱۲). این واژه‌ها به ترتیب در آیات شریفه (اعراف: ۵۴)، (فصلت: ۳۹) و (روم: ۹)، به معانی دیگری به کار رفته‌اند. در مقابل، الفاظ دیگری نیز وجود دارند که علاوه بر معنای لغوی، در زبان قرآن کریم نیز کاربرد انگیزشی برای انسان دارند؛ در این زمینه، مهمترین موارد طبق تعبیر کتب لغت قابل تبیین است:

حَرَضَ (يُحَرِّضُ): قرآن کریم می‌فرماید: «حَرَضِ الْمُؤْمِنِينَ عَلَى الْقِتَالِ» (انفال: ۶۵). «به چیز درحال نابودی، حَرَضَ گویند. تَحْرِیضُ نیز یعنی تشویق و برانگیختن به چیزی با خوب جلوه دادن آن و آسان نمودن زحمات کسب آن» (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۴۷۰). دیگر معنای حرض، «انقطاع از افکار مختلف و علایق پراکنده و یکی نمودن اراده‌ها و خالص کردن نیت است. مانند محبِّ صادق و عاشق؛ و تحریض، «حرض» نمودن انسان است. پس ضعف، هلاک، فساد، مرض، حزن و ... به اعتبار چیزی است که از حرض، در حالات انسان ظاهر می‌شود» (مصطفوی، ۱۳۹۵ ق، ج ۲، ص ۲۲۹ و ۲۳۰).

حَضَّ (يَحْضُ): «یعنی تشویق و واداشتن؛ و اصلش ترغیب بر قرارگرفتن در حضيض خاک است» (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۵۰۵). درواقع «ترغیب بر امری پایین‌تر از شأن انسان. آیه شریفه زیر نیز یعنی شخص، برانگیختگی، تحریک و تمایل به طعام مسکین ایجاد نمی‌کند؛ «وَلَا يَحْضُ عَلَى طَعَامِ الْمَسْكِينِ» (ماعون: ۳)» (مصطفوی، ۱۳۹۵ ق، ج ۲، ص ۲۸۲).

بَعَثَ (يَبْعَثُ): برانگیختن یا روانه کردن چیزی است (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۲۸۷). «كَذَّبَتْ ثَمُودُ بِطَغْوَيْهَا/ إِذِ انْبَعَثَ أَشْقَاهَا» (شمس: ۱۲ و ۱۱). یعنی برانگیخت بدبخت‌ترین افراد قوم را برای پی‌کردن و کشتن شتر؛ و معنی انبعث، تحریک شدن و برخاستن است (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۲۷، ص ۱۱۷).

أُغْرِيَ (يُغْرِى): یعنی برانگیخت (بستانی، ۱۳۷۵، ص ۱۰۱). «لَنُغْرِيَنَّكَ بِهِمْ» (احزاب: ۶۰)، یعنی تو را بر آنها برمی‌انگیزیم (و دستور اخراج یا قتلشان را به دست تو صادر می‌کنیم). «أُغْرَاهُ بِهِ: أَوْلَعَهُ بِهِ وَ حَضَّهُ عَلَيْهِ» (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۵، ص ۹۶). یعنی در او نسبت به آن ولع ایجاد کرده و وی را بر آن تشویق نمود.

أَرْسَلَ (يُرْسِلُ): برانگیخته شدن به آرامی و نرمی است. گاه معنی رفق و مدارا و گاه فقط برانگیختگی می‌دهد (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۲، ص ۷۱ و ۷۲). همچنین یعنی نفوذ در چیزی با قید حامل قرار دادن آن بر امری (مصطفوی، ۱۳۹۵، ج ۴، ص ۱۳۷). «أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَى قَوْمِهِ» (نوح: ۱)، یعنی برانگیختیم نوح را به رسالت به سوی قومش (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۲۵، ص ۳۳۱).

نَزَعَ (يَنْزَعُ): القاء شر و فساد در قلب به وسیله وسوسه، کلام یا عمل است (مصطفوی، ۱۳۹۵، ج ۱۲، ص ۸۹). «إِنَّ الشَّيْطَانَ يَنْزَعُ بَيْنَهُمْ» (اسراء: ۵۳). «نزع، شبیه نخس است. شیطان، انسان را نخس می‌کند یعنی تحریک نموده و برای گناهان برمی‌انگیزد. نزع، تنها برای امور شر به کار می‌رود» (طریحی، ۱۳۷۵، ج ۴، ص ۳۹۶).

أَزَّ (يُؤْزُ): تحریک با قصد حيله‌ورزی است (مصطفوی، ۱۳۹۵، ج ۱، ص ۸۲). «تُؤْزُهُمُ أَرْأًا» (مریم: ۸۳)، یعنی (شیاطین) ایشان (کفار) را به گناه و غرور فریفته و چنان به گناهکاری وا دارند که مانند دیگ جوشان غلیان و شورش نمایند» (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۱۶۹).

حَشَرَ (يَحْشُرُ): «حَشَرَ، به معنای برانگیختن و بیرون آوردن جماعت از جایگاهشان و روانه کردن آنها از آن‌جا به سوی امور و کارهاست. واژه حشر، جز درباره جماعت و گروه به کار نمی‌رود. قرآن می‌فرماید: وَ ابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ» (شعراء: ۳۶) (راغب اصفهانی، ۱۳۶۹، ج ۱، ص ۴۹۴).

طَوَّعَ (يَطْوَعُ): «طوع، عمل طبق فرمان و حکم، با رغبت و خضوع است» (مصطفوی، ۱۳۹۵، ج ۷، ص ۱۶۵). «آیه شریفه می‌فرماید: فَطَوَّعَتْ لَهُ نَفْسُهُ قَتْلَ أَخِيهِ» (مائده: ۳۰). طَوَّعَتْ در این آیه، به معنی تسهیل و تزیین است؛ یعنی نفسش قتل برادر را بر او آسان نمود» (قرشی، ۱۳۷۱، ج ۴، ص ۲۴۹).

جدول ۱: بررسی معنای لغوی واژگان رهبری انگیزشی در قرآن کریم

معنای واژه در کتب لغت	واژه قرآنی
(۱) برانگیختن به چیزی با خوب جلوه دادن آن و آسان نمودن زحمات کسب آن (۲) ایجاد انقطاع از افکار و علایق پراکنده و یکی نمودن اراده‌ها و خلوص نیت	حَرَضَ (يُحَرِّضُ)
برانگیختن بر امری پایین‌تر از شأن و مرتبه انسان	حَضَّ (يَحْضُ)
برانگیختن برای عمل به وظیفه‌ای معین	بَعَثَ (يَبْعَثُ)
ایجاد شیفستگی و ولع و شوراندن بر یک امر	أَغْرَى (يُغْرِی)
(۱) برانگیختن توأم با آرامی و نرمی (۲) نفوذ در چیزی برای حامل قرار دادن آن بر امری	أَرْسَلَ (يُرْسِلُ)
القاء شر و فساد در قلب به وسیله وسوسه، کلام یا عمل	نَزَعَ (يَنْزَعُ)
تحریک همراه با قصد حيله‌ورزی	أَزَّ (يُوزُّ)
برانگیختن یک گروه	حَشَرَ (يَحْشُرُ)
(۱) تحقق رغبت، خضوع و فرمانبرداری (۲) تسهیل، تزیین و آراستن امر برای انسان	طَوَّعَ (يَطْوَعُ)

صرف‌نظر از تفاوت‌های موجود در معانی یاد شده، به نظر می‌رسد که در همه آن‌ها، نوعی ایجاد تحرک برای اقدام وجود دارد. درمجموع از بررسی این تعاریف می‌توان به نکاتی دست یافت که مهمترین آن‌ها شامل موارد زیر است:

(۱) طبق معنای «حَضَّ»، برانگیختگی گاهی با اقدامات خوشایند ملازم نیست؛ زیرا در آن تحریک برای امری پایین‌تر از شأن انسان به کار می‌رود. این مفهوم از «تحریض» نیز برمی‌آید؛ زیرا توأم با ضعف، هلاک، فساد، مرض و حزن است که فی نفسه خشنودی به همراه ندارد.

(۲) در «تحریض»، انسان برانگیخته، باید با نیت خالص و اراده صادق و بر مدار محبت عمل نماید. پس جلوات رفتاری کافی نبوده و کیفیت اراده و نیت برای انجام رفتار، اهمیت دارد. با به رسمیت شناختن اراده در فرهنگ قرآن، می‌توان گفت که هدف غایی رهبری انگیزشی، نه تأثیرگذاری، بلکه تأثیرپذیری است؛ یعنی رهبر اسلامی وظیفه خود را انجام می‌دهد و هدفش به حکم تکلیف، روشن کردن مسیر برای دیگران است تا در افراد اثرپذیری صورت گیرد.

(۳) واژه حشر، به معنای برانگیختن گروه آمده است؛ پس انگیزش به سطح فردی محدود نمی‌شود و می‌توان انگیزه گروهی از افراد را برای دستیابی به یک هدف، تحت تأثیر قرار داد.

۴) از برخی واژگان می‌شود تفاوت حالات انگیزشی را فهمید؛ مثلاً در «طَوَّع»، انگیزش با رغبت و تسهیل عمل؛ ولی در «حَرَضَ»، با دشواری همراه است. پس رهبری انگیزشی، از یک الگوی خطی پیروی نمی‌کند؛ بلکه در شرایط مختلف، راهبردها و شیوه‌های متفاوت می‌طلبد.

۵) براساس بعضی الفاظ، نیروهای شیطانی با برانگیختگی نامطلوب، ابعاد منفی را در انسان تقویت می‌کنند. مثلاً «نَزَعَ»، القاء شر و فساد در قلب، و «أَزَزَ»، تحریک با قصد حیل‌ورزی است. در نتیجه، رهبری انگیزشی در کل بر دو قسم است؛ یعنی اقداماتش می‌تواند جهات مثبت و منفی داشته باشد؛ چنانچه امروزه برخی رسانه‌ها آن را در بُعد منفی به عهده دارند. بنابراین با توجه به تحریکات منفی شیاطین، اولاً رهبری انگیزشی نیازمند رعایت بایسته‌هایی است که آن را از طُرُق فسادانگیز، صیانت کند. ثانیاً در رهبری انگیزشی، نباید صرفاً به پرورش انگیزه مثبت بسنده کرد؛ بلکه مواجهه با انگیزه منفی و خنثی‌سازی محرک‌های تهاجمی نیز اهمیت دارد. درمجموع براساس آنچه عنوان شد، می‌توان تعریف پیشین از این پدیده را براساس معانی الفاظ قرآنی، بازتعریف نمود: «توانمندی رهبر در ساماندهی هدفمند تحریکات مثبت و منفی در جنبه روانی، زیستی، عاطفی و شناختی، در جهت اثربخشی افراد و گروه‌ها در عمل، به منظور حرکت آن‌ها در مسیر مطلوب».

جدول ۲: بازتعریف رهبری انگیزشی براساس دیدگاه قرآن

تعریف اصطلاحی	تکمیل تعریف اصطلاحی طبق نظریات	بازتعریف براساس واژگان قرآنی
«توانمندی رهبر برای تغییر رفتار انسان به منظور حرکت در مسیر درست» (اوگوانی، ۲۰۱۵، ص ۵۸۸).	توانمندی رهبر در ساماندهی هدفمند تحریکات روانی، زیستی، عاطفی و شناختی، برای تغییر عمل انسان، به منظور حرکت در مسیر درست	توانمندی رهبر در ساماندهی هدفمند تحریکات مثبت و منفی (در جنبه روانی، زیستی، عاطفی و شناختی)، در جهت اثربخشی افراد و گروه‌ها در عمل، به منظور حرکت آن‌ها در مسیر مطلوب

۱-۲. مفهوم بایسته‌های رهبری انگیزشی

انگیزش انسان، پدیده‌ای پیچیده است و ایجاد یا تغییر آن، بدون رعایت ملاحظات هنجاری، بی‌نتیجه خواهد بود. مثلاً تعارض یا ابهام در اهداف انگیزشی، به سردرگمی مخاطب می‌انجامد (Bright & Cortes, 2024)؛ برای استفاده از مشورت نیز به عنوان عامل انگیزه‌بخش، رعایت قواعدی ضروری است (هوی و میسکل، ۱۳۹۶). قرآن کریم نیز برخی رهبران انگیزشی را سبب گمراهی دانسته؛ به طور مثال: «وَمَا أَمْرٌ فَرْعُونَ بِرِشْدٍ» (هود: ۹۷). درباره شیطان نیز فرمود: «قَالَ لِلْإِنْسَانِ أَكْثَرُ فَلَمَّا كَفَرَ قَالَ إِنِّي بَرِيءٌ مِنْكَ» (حشر: ۱۷). در مقابل؛ رهبران الهی همواره در تعاملات

انسانی، به هنجارهایی متعهد بوده‌اند؛ مثلاً بررسی سیره انبیاء نشان می‌دهد که «آن‌ها برای ارتباط با مخاطبین خود، از زبان ابهام‌گونه بهره‌نجنسته و مخاطب را در اَمّا و اگرهای متفاوت برای فهم کلام رها نکرده‌اند. همچنین با طرح پرسش در موضوعات اعتقادی، به دنبال هدایت مخاطب به‌سوی تفکر و تلاش ذهنی برای دستیابی به پاسخ بوده‌اند» (آشتیانی و همکاران، ۱۴۰۳، ص ۱۵۱ و ۱۵۴). از این رو، فهم سلوک عملی ایشان در آیات قرآن کریم، می‌تواند الگویی برای رهبری انگیزشی واقع شود.

از این منظر، «رهبری انگیزشی» نیازمند رعایت اصولی معین است. «اصل در علوم کاربردی، به‌منزله دستورالعمل کلی و راهنمای عمل و درحقیقت، قضیه‌ای حاوی باید است و تدابیر اتخاذ شده را هدایت می‌کند» (باقری، ۱۳۸۵، ج ۱، ص ۸۷). بنابراین درمجموع می‌توان گفت که در صورت عدم التزام رهبران به این بایسته‌ها، یک یا چند آسیب زیر محتمل است:

بی‌اثر شدن و یا کاهش سرعت تأثیر تدابیر در رهبری انگیزشی.
خلل در سایر حیطه‌های رهبری؛ به‌سبب تلاش برای تغییر انگیزش (مثل قانون‌گریزی و یا تضییع حقوق).
انحطاط معنوی رهبر انگیزشی به‌دلیل عدم التزام مطلوب بر فرآیند توحیدی.
از این منظر، رهبری انگیزشی، پدیده در معرض انحراف و یا ارتقاء بوده و با رعایت بایسته‌ها، علاوه بر پیشگیری از آسیب در این فرآیند، ارزش‌افزایی در آن صورت می‌گیرد.

۱-۳. بایسته‌های رهبری انگیزشی از دیدگاه قرآنی

بایسته‌های رهبری انگیزشی در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر از قرآن کریم استخراج شد (جدول ۳) که درمجموع مشتمل بر ۲۰ مضمون فراگیر است. برخی عبارات قرآنی، مکرر و در ارتباط با مضامین مختلف مورد استناد قرار گرفت و از این رو، پس از ذکر آیه شریفه، کلمه اختصاری (تام) درج شده که مخفف «تعدد استنباط مضمون» است.

جدول ۳: نمونه مستندات مربوط به بایسته‌های رهبری انگیزشی در قرآن کریم

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان‌دهنده	فراگیر
رسول خدا را مأمور فرمود تا ایشان را به عذاب الهی تهدید کند، به بیانی که بترسند و هم امیدوار رحمت او باشند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۷، ص ۵۰۴).	«فَقُلْ رَّبُّكُمْ ذُو رَحْمَةٍ وَاسِعَةٍ وَ لَا يُرَدُّ بَأْسُهُ عَنِ الْقَوْمِ الْمُجْرِمِينَ» (انعام: ۱۴۷)	تنوع و تعادل در راهبردهای بیم و امید	توجه به راهبردها	تعادل در رهبری انگیزشی

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
پیامبر به برخی حرف‌ها که خیر نیست گوش می‌دهد؛ تا هتک حرمت نکرده و نیز گمان بد به مردم نبرد، اما اثر خبر صادق هم بر آن بار نمی‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۴۲۲).	«قُلْ أَذُنٌ خَيْرٌ لَّكُمْ يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَ يُؤْمِنُ لِلْمُؤْمِنِينَ» (توبه: ۶۱)	خوش‌بینی هوشمندانه نسبت به انگیزه‌ها	ی چندگانه	
به رسول اکرم فرمود تو مأمور به تکلیف فوق طاقت نیستی، وظیفه تو تنها ابلاغ رسالت است، نه که حفیظ و وکیل آنان باشی (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۷، ص ۴۳۱).	«مَا جَعَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِیْظًا وَ مَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ» (انعام: ۱۰۷).	پرهیز از گرانباری نقش	رعایت	
مشاوره مؤمنان را برای بهترین تصمیم به تلاش وامی‌دارد. اما «امر»، احکام الهی و موضوعاتی که روشن نیست (امرالناس) اند یا (امرالله)، دربر ندارد (جوادی آملی، ۱۳۸۸، ج ۱۶، ص ۴۳ و ۱۴۵).	«شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ» (آل عمران: ۱۵۹) (تام)	عدم تجاوز از حدود اختیارات رهبری	حدود وظایف	
به کسی که به ربوبیت صنم و وثن معتقد است؛ در طلیعه امر نمی‌توان گفت نماز بخوان و روزه بگیر؛ بلکه ابتدا او را به یادآوری نعمت می‌خوانند (جوادی-آملی، ۱۳۹۲، ج ۲۹، ص ۳۱۰).	«...فَاذْكُرُواْ آلَاءَ اللّهِ» (اعراف: ۶۹)	ارائه تدریجی مفاهیم متعالی	اهتمام بر تدریجی و تکاملی	
جامعه عرب جاهلی بسیار آلوده به شراب و قمار بود؛ بنابراین حکم تحریم این دو تدریجی نازل شد و نرمش در لحن آیه هم به همین خاطر است (مکارم-شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲، ص ۱۱۸).	«قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَ مَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَ إِنَّمَا أَكْبَرُ مِنْ نَّفْعِهِمَا» (بقره: ۲۱۹) (تام)	ملایمت بیان در دعوت آغازین به امور دشوار	بودن تحولات	فرآیندمدا ری
فرمود گمان نکنید اگر دعوتم پذیرفته نشود برایم شکست است؛ من انجام وظیفه کردم و این پیروزی است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۹، ص ۱۳۹).	«فَإِنْ تَوَلَّوْاْ فَقَدْ أَبْلَغْتُكُمْ مَّا أُوسِلْتُ بِهِ إِلَيْكُمْ» (هود: ۵۷)	نبود احساس شکست در عدم تغییر مخاطب	وابسته ندانستن تکلیف به	
اگر کسی دعوت رهبر را لیبیک نگوید، او باید ضمن دعوت به انجام وظیفه، برنامه‌هایش را منوط به اجابت دیگران نکند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۴، ص ۳۴).	«فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللّهِ لَا تُكَلَّفُ إِلَّا نَفْسُكَ وَ حَرِّضِ الْمُؤْمِنِينَ» (نساء: ۸۴) (تام)	پای‌بندی به تکالیف، علی رغم عدم پذیرش	تحقق نتیجه	

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
فرمود من هدف مادی از این برنامه ندارم و جز به پاداش معنوی الهی نمی‌اندیشم (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۹، ص ۷۵).	«لَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مَالًا إِنْ أَجَرِي إِلَّا عَلَى اللَّهِ» (هود: ۲۹)	اجتناب از دعوت با مقاصد مادی	سلامت ماهوی در مقاصد رهبری	ارزشمند
		هدایت با قصد اصلاح‌گری		
		هدایت با قصد اصلاح‌گری		
شعیب (علیه‌السلام) هدفش را اصلاح جامعه به اندازه توان یاد کرد؛ نه سلطه بر آنها (جوادی‌آملی، ۱۳۹۵، ج ۳۹، ص ۲۲۸).	«إِنْ أُريدَ إِلَّا الْأَصْلَاحُ مَا اسْتَطَعْتُ» (هود: ۸۸) (تام)	هدایت با قصد اصلاح‌گری		
می‌فهماند که من بدون هدف و مزد کار نمی‌کنم؛ ولی مزدم بر خداست نه بر شما؛ و خدا شاهد و ناظر عمل من است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، ص ۵۸۶).	«مَا سَأَلْتُكُمْ مِنْ أَجْرٍ فَهُوَ لَكُمْ إِنْ أَجَرِي إِلَّا عَلَى اللَّهِ» (سبأ: ۴۷)	اجتناب از هدایت به طمع اجرت از غیر خدا	انحصار غایات در نیت الهی	ی مقاصد رهبری انگیزشی
		اجتناب از دعوت به سوی غیر خدا		
		اجتناب از دعوت به سوی غیر خدا		
پیامبران مردم را به اهداف مقدس دعوت نمودند ولی داعیان باطل به هنگام قدرت دعوت به سوی خویش و تشویق مردم به نوعی عبودیت می‌کنند (مکارم- شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲، ص ۶۳۶).	«مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَادًا لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ» (آل عمران: ۷۹)	اجتناب از دعوت به سوی غیر خدا		
یعنی رسولی به سویتان آمد تا بیان کند چیزی را که گذشت مدت طولانی از آخرین پیامبر قبلی و نیامدن پیامبر دیگر شما را محتاج به بیان آن نمود (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۵، ص ۴۱۳).	«قَدْ جَاءَكُمْ رَسُولُنَا يُبَيِّنُ لَكُمْ عَلَى فَتْرَةٍ مِنَ الرُّسُلِ» (مائده: ۱۹)	سنخیت محتوای تبیینی با نیاز افراد	تناسب تدابیر انگیزشی با	
		هماهنگی هدفمند با گرایش اشخاص	تفاوت-های فردی	تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی-
		هماهنگی هدفمند با گرایش اشخاص		
ابراهیم علیه‌السلام با ارائه برهان محبت «لا احب الا فلین»، روشن کرد که خداپرستی او بر پایه ترس نیست، لیکن در پاسخ مشرکان که از هراس بت می-پرستیدند، بر محور خوف و امن سخن گفت (جوادی‌آملی، ۱۳۹۴، ج ۲۶، ص ۱۷۵).	«قَالَ هَذَا رَبِّي فَلَمَّا أَفَلَ قَالَ لَا أُجِبُ الْاَفْلِينَ... لَا اُخَافُ مَا تُشْرِكُونَ بِهِ» (انعام: ۷۶ و ۸۰)	هماهنگی هدفمند با گرایش اشخاص	تفاوت-های فردی	تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی-
به پیامبر فرمود من عملی منکر کرده‌ام که مردم را بر ایمان مجبور کنی. من ایمان از روی حسن اختیار می-خواهم (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۱۸۷).	«أَفَأَنْتَ تُكْرِهُ النَّاسَ حَتَّى يَكُونُوا مُؤْمِنِينَ» (یونس: ۹۹)	اصالت دادن به اختیار انسان	تناسب تدابیر انگیزشی با	های افراد
		توجه به موانع درونی انسان	اشتراکات انسانی	

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
شایستگی قبول حق نیز لازم است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۸، ص ۲۹۹).				
کسی هم که ایمان نیاورده و دستش را به خون مسلمانی آلوده، اگر از حکومت برای تحقیق در معارف الهی پناهندگی بخواهد، باید به او پناه داد (جوادی آملی، ۱۳۹۳، ج ۳۳، ص ۲۶۸). مقصود، برگرداندن مردم از ضلالت به هدایت است؛ پس باید هرچند ناچیز از هر راه استفاده شود (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۲۰۵).	«وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّى يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ» (توبه: ۶)	اغتنام فرصت- ها و احتمالات اندک در تحول آفرینی	لحظه- شناسی و فرصت- گزینی	مدیریت بهینه فرصت‌ها
به پیامبر فرمود منشأ کفر کافران، عمدی است. آنان را رها کن؛ یعنی چندان برایشان وقت صرف نکن که تو را از وظیفه اصلی باز دارند (جوادی آملی، ۱۳۹۶، ج ۴۴، ص ۳۴۸ و ۳۴۹).	«ذَرُهُمْ يَأْكُلُوا وَيَمْتَسُّوا وَيُلْهَهُمُ الْأَمَلُ» (حجر: ۳)	اجتناب از اتلاف فرصت با راهبردهای بی‌فایده		
وقتی مخاطب در انجام عمل، امروز و فردا کند؛ دعوت‌کننده او را تهدید می‌کند به پیش آمدن ناگهانی موانع و از دست رفتن فرصت (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۷، ص ۴۲۷).	«أَنْبِئُوا إِلَىٰ رَبِّكُمْ وَأَسْلُمُوا لَهُ مِنْ قَبْلِ أَنْ يَأْتِيَكُمُ الْعَذَابُ» (زمر: ۵۴)	هشدار نسبت به هدررفت فرصت‌ها	تاکید بر زمان- شناسی در دستیابی به اهداف	
موسی علیه‌السلام به او گفت: تو به‌وضوح، انسان جاهل و گمراهی هستی؛ زیرا هر روز با کسی (از دشمن) گلاویز می‌شوی و در دسر می‌آفرینی و دست به کارهایی می‌زنی که الآن موقع آن نیست (مکارم- شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۶، ص ۵۰).	«... فَإِذَا الَّذِي اسْتَنْصَرَهُ بِالْأَمْسِ يَسْتَصْرِحُهُ قَالَ لَهُ مُوسَىٰ إِنَّكَ لَعَوِيٌّ مُّبِينٌ» (قصص: ۱۸)	توقف انگیزه- های نابهنگام		
بنی اسرائیل مبارزه با آل فرعون و پیروزی بر آنان و معجزات موسی کلیم را به خاطر داشتند پس نه تنها انگیزه نبرد با طاغوتیان فراهم بود بلکه عامل بازدارنده از نبرد نمی‌دیدند و پیامبرشان هم جانشین همان پیامبری است که فرعونیان را به فرمان الهی به دریا افکند؛ از این رو با عزمی راسخ نزد پیامبرشان رفتند و خواستند تا فرمانده لشکری برای آنان	«إِذْ قَالُوا لَنَبِيِّهِمْ إِنَّهُمْ ابْنُ آدَمَ الْأَوَّلُونَ... فَأَنزَلْنَا إِلَهُكَ بِالْحَقِّ وَأَوَّلَ آيَاتِنَا فِي هَٰذَا أَنْ نَبْعَثَ نُوحًا... فَكَذَّبُوا عَنْ نُوحٍ... فَفَجَّرْنَا الْأَرْضَ وَأَوَّلَ آيَاتِنَا فِي هَٰذَا أَنْ نَبْعَثَ نُوحًا... فَكَذَّبُوا عَنْ نُوحٍ... فَفَجَّرْنَا الْأَرْضَ...» (بقره: ۲۴۶)	توجه به احتمال فروکاست انگیزه‌های قوی	غافل نشدن از شرایط متغیر	مدیریت تغییرات غیر قابل پیش‌بینی

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
برگزیند (جوادی‌آملی، ۱۳۸۷، ج ۱۱، ص ۶۰۹). خداوند، آن‌چه می‌خواستند اجابت کرد و امیری برایشان انتخاب شد ولی وقتی جنگ واجب شد پشت کردند (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۳، ص ۷۸).				
فرمود بنیامین را با شما نمی‌فرستم، مگر همگی وثیقه الهی به من بسپارید که وی را سالم باز می‌گردانید، مگر حادثه پیش‌بینی نشده رخ دهد که بر شما چیره شود و نتوانید در برابرش ایستادگی کنید (جوادی- آملی، ۱۳۹۵، ج ۴۱، ص ۱۶۱ و ۱۶۰).	«...لَنْ أَرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُوا مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنَّنِي بِهِ إِلَّا أَنْ يُحَاطَ بِكُمْ» (یوسف: ۶۶)	منطقی بودن انتظارات به دلیل موانع محیطی		
موسی علیه‌السلام برای این که آنان مغرور نشده و از مبارزه، استعانت و مقاومت دست برندارند، وعده پیروزی را قطعی بیان نکرد، بلکه فرمود «عسی ربکم» (جوادی‌آملی، ۱۳۹۲، ج ۳۰، ص ۵۸).	«عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوُّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ» (اعراف: ۱۲۹) (تام)	اجتناب از وعده قطعی در دستیابی به هدف	هشدار نسبت به تغییر شرایط	
حضرت موسی فرمود وقایع گذشته و آینده، نه برای آن‌ها یکسان است و نه شما؛ بلکه زمین ملک و ملک خداست و به هر که بخواهد عطا می‌کند (جوادی- آملی، ۱۳۹۲، ج ۳۰، ص ۵۵).	«قَالَ عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَدُوُّكُمْ وَيَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ» (اعراف: ۱۲۹) (تام)	تأکید بر تغییرپذیری در تحقق اهداف	در هدف- گذاری	
توجه داد که من علمی دارم که تو نداری. باید مرا پیروی کنی تا هدایت کنم؛ چون من راه را بلدم و تو از آن غافل (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۴، ص ۷۵).	«إِنِّي قَدْ جَاءَنِي مِنَ الْعِلْمِ مَا لَمْ يَأْتِكَ فَاتَّبِعْنِي» (مریم: ۴۳)	کفایت علمی در رهبری افراد	رهبری برخاسته از آگاهی و بصیرت	هدایت- گری حکیمانه
«علی بصیره» یعنی با بینایی، یقین، اطمینان و دلیل و برهان؛ نه تقلید، هوای نفس و عصبیت (طیب، ۱۳۶۹، ج ۷، ص ۲۹۲). بصیرت، نه صرف دانایی؛ بلکه علم با روشن‌ضمیری و خداترسی است (جوادی‌آملی، ۱۳۹۵، ج ۴۱، ص ۴۶۹).	«قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي» (یوسف: ۱۰۸)	بینش و یقین در رهبر انگیزشی		
خداوند به پیام‌آورش هشدار داد که تلاش‌های دین- ستیزان را زیر نظر بگیرد و از توطئه آنان آگاه و برای واکنش همگون با خیانت و پیمان‌شکنی احتمالی یا حتمی آماده باشد (جوادی‌آملی، ۱۳۹۳، ج ۳۲، ص ۶۲۷).	«إِنَّمَا تَخَافَنَّ مِنْ قَوْمٍ خِيَانَةً فَانْبِذْ إِلَيْهِمْ عَلَىٰ سَوَاءٍ...» (انفال: ۵۸)	هشیاری نسبت به نشانه‌های محتمل انگیزش	توسعه آگاهی خود در	

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
موسی علیه السلام نخست اعتراض نکرد، گفتگو شروع شد و وقتی معلوم شد کار او بد بوده و معذور نیست؛ حکم حاد را اجرا کرد (جوادی آملی، ۱۴۰۰، ج ۵۵، ص ۲۲۸).	«قَالَ فَمَا خَطْبُكَ يَا سَامِرِيُّ» (طه: ۹۵)	کسب اطلاع جهت حصول یقین پیش از اقدام	فرآیند رهبری	
یوسف با سمت پذیری در دربار مصر، توانست بت-پرستی را تغییر دهد (جوادی آملی، ۱۳۹۵، ج ۴۱، ص ۸۵). پس قبول مقام از ظالم، حرام نیست؛ وقتی منافع و مرجحات دینی آن بیش از زیان باشد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۰، ص ۷).	«قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أُمِينٌ/ قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ» (یوسف: ۵۴ و ۵۵)	پذیرش موقعیت‌های خاص، مشروط بر مرجح دینی	چرخش- های راهبردی	اتحاد تمهیدات ویژه در راستای مصالح
موسی علیه السلام با نهی هارون، جامعه را از پیروی مفسدان برحذر داشت. گاه آگاه کردن با کنایه، از صراحت گفتار کارسازتر است (جوادی آملی، ۱۳۹۲، ج ۳۰، ص ۱۹۷).	«اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ» (اعراف: ۱۴۲)	تحریکات غیرمستقیم در دشواری پذیرش	برحسب ضرورت	
وقتی انسان قدرت ادراک کنه مسئله را ندارد، به او پاسخ داده نمی‌شود؛ چنان‌که به نظر برخی، ناتوانی علمی پرسش‌کنندگان از ادراک کنه حقیقت روح، سبب چنین پاسخی شد (جوادی آملی، ۱۳۹۹، ج ۵۰، ص ۲۱۹).	«يَسْأَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنْ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا» (اسراء: ۸۵)	محدودسازی موقعیتی در ارضای برخی نیازها	استفاده محدود از برخی تدابیر	
«به خدا پناه می‌برم که از جاهلان باشم»، یعنی استهزا نمودن و مسخره کردن، کار افراد نادان و جاهل است و پیامبر خدا هرگز چنین نیست (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱، ص ۳۰۳).	«قَالُوا اتَّخَذْنَا حُزُوقًا قَالَ أَعُوذُ بِاللَّهِ أَنْ أَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ» (بقره: ۶۷)	خودشناسایی جهت رفع تهمت‌ها		
ابراهیم (علیه السلام) خواست پدرش را در قبول دعوت، تحریک و تشویق نماید. فرمود بت‌ها ممکن است صاحبش را در هلاکت و ولایت شیطان برد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۴، ص ۷۶).	«أَخَافُ أَنْ يَمَسَّكَ عَذَابٌ مِنَ الرَّحْمَنِ فَتَكُونَ لِلشَّيْطَانِ وَلِيًّا» (مریم: ۴۵)	هشدار پیرامون پیامدهای عمل	تبیین تأثیر و تأثرات ناشی از اقدام	ترسیم چشم‌انداز عملی
«أَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةٌ» تشویق و تحریک به هجرت از مکه است. یعنی بهانه در ترک طاعت خداوند نیست؛	«اتَّقُوا رَبَّكُمْ... وَ أَرْضُ اللَّهِ وَاسِعَةٌ» (زمر: ۱۰)	تبیین شرایط و امکانات		

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
اگر در زمینی نتوانستند، به سرزمین دیگر بروند (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۲۱، ص ۱۵۴ و ۱۵۳).		موجود جهت اقدام		
موسی علیه‌السلام بنی اسرائیل را بر قیام علیه فرعون برمی‌انگیزد برای رسیدن به هدف یعنی رهایی از اسارت و بندگی فرعون (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۲۸۷).	«اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ» (اعراف: ۱۲۸) (تام)	هدف‌گذاری به منظور جهت‌دهی به تحرکات	تبیین ملزومات عمل	
موسی (علیه‌السلام) بنی اسرائیل را به استعانت از خداوند در رسیدن به هدف و صبر در برابر شدایدی که فرعون خط نشان می‌کشد سفارش می‌کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۲۸۷).	«اسْتَعِينُوا بِاللَّهِ وَاصْبِرُوا إِنَّ الْأَرْضَ لِلَّهِ يُورِثُهَا مَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ» (اعراف: ۱۲۸) (تام)	تبیین وظایف مخاطب در دستیابی به هدف		
هود علیه‌السلام می‌فرماید: پدرانان نیز مانند شما برهان و دلیل صحیحی بر خدایی بت‌ها نداشتند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۲۲۵).	«أَسْمَاءُ سَمَّيْتُمُوهَا أَنْتُمْ وَأَبَاؤُكُمْ مَا تَزِلُّ اللَّهُ بِحَاثِلِ سُلْطَانٍ» (اعراف: ۷۱)	پرورش ذهنیت صحیح استدلالی	تقویت زمینه‌های ذهنی افراد	تسهیل -
پیامبر صلوات‌الله‌علیه باید مشرکان کوتاه‌بین را به تفکر فراخواند (جوادی‌آملی، ۱۳۹۰، ج ۲۵، ص ۲۶۹).	«قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَالْبَصِيرُ أَمْ لَا تَتَفَكَّرُونَ» (انعام: ۵۰)	ترغیب مخاطبان به تفکر		تسهیل -
یعنی سخنی بگو که دل‌هایشان درک کند و بفهمند چه می‌گویی؛ با زبان دل آنان حرف بزنی تا متوجه شوند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۴، ص ۶۴۵).	«...قُلْ هُمْ فِي أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا» (نساء: ۶۳).	بلاغت در بیان جهت تفهیم کامل	شفاف - سازی، ابهام - زدایی و عدم تعارض	گری در ادراک مخاطب
حنیف یعنی مستقیم و مایل به حق. در دین مستقیم کمترین انحراف از حق نیست (طیب، ۱۳۶۹، ج ۲، ص ۲۱۱). خداوند تنها به پیروی از ملت ابراهیم امر کرده؛ چون تناقضات یهود و نصاری در آن نیست (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۲، ص ۷۳).	«قَالُوا كُونُوا هُودًا أَوْ نَصَارَى تَهْتَدُوا قُلْ بَلْ مِلَّةَ إِبْرَاهِيمَ حَنِيفًا» (بقره: ۱۳۵)	عدم تناقض در محتوای دعوت		
مربی و رهبر باید اولین مؤمن به آئینش باشد؛ تا مردم به صداقتش ایمان پیدا کنند و او را «اسوه» خود بدانند (مکارم‌شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۹، ص ۴۰۵).	«وَ أُمِرْتُ لِإِنْ أَكُونَ أَوَّلَ الْمُسْلِمِينَ» (زمر: ۱۱ و ۱۲) (تام)	أسوه بودن رهبر انگیزشی	الگوسازی مناسب	تمهید الگوهای

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
هدف تربیتی از حکم سختگیرانه تشرید آشکار ساختن اهتمام اسلام به مواثیق، پندآموزی به دیگر پیمان‌ستیزان و هراس‌افکنی در دل آن‌هاست (جوادی-آملی، ۱۳۹۳، ج ۳۲، ص ۶۲۵).	«...فَشَرَّدَ بِهِمْ مَنْ خَلَفَهُمْ لَعَلَّهُمْ يَذْكُرُونَ» (انفال: ۵۷) (تام)	پیامدسازی برای الگوها به قصد تحریک	برای انگیزه‌ها	انگیزشی مطلوب
پیامبر اکرم موظف شد سرگذشت ایوب، الگوی صبر و استقامت را برای مسلمانان بازگوید تا از مشکلات نترسند و از رحمت خدا مایوس نشوند (مکارم-شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۹، ص ۲۹۳).	«وَأَذْكُرْ عَبْدَنَا أَيُّوبَ... وَجَدْنَاهُ صَابِرًا نِعَمَ الْعَبْدِ...» (ص: ۴۱ و ۴۴)	تأیید الگوهای مطلوب	شایسته-گزینی در الگوهای موجود	پروورش و پالایش انگیزه‌ها
در بنی اسرائیل، برخی با وجود مشاهده معجزات موسی، مواهب الهی را فراموش کرده، تقاضای بت‌سازی کردند. موسی علیه‌السلام گفت: این جمعیت بت‌پرست که می‌بینید، کارشان به هلاکت می‌انجامد و عملشان باطل و بی‌اساس است (مکارم-شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۶، ص ۳۳۶).	«اجْعَلْ لَنَا إِلَهًا كَمَا لَهُمْ آلِهَةٌ... إِنَّ هَؤُلَاءِ مُمْتَرِدُونَ مَّا هُمْ فِيهِ وَبَاطِلٌ مَّا كَانُوا يَعْمَلُونَ» (اعراف: ۱۳۸ و ۱۳۹)	نهی از الگوهای نامطلوب	ترویج اهداف و انگیزه‌های مطلوب	
نشاط گاهی صادق، حق و ممدوح است و گاهی کاذب، باطل و مذموم. نشاط راستین، خشنودی به نظیر فضل، رحمت، عنایت و نصرت خداست (جوادی آملی، ۱۳۹۴، ج ۳۷، ص ۵۷).	«قُلْ بِفَضْلِ اللَّهِ وَبِرَحْمَتِهِ فَبِذَلِكَ فَلْيَفْرَحُوا...» (یونس: ۵۸)	پرورش شادی و نشاط راستین	مقابله با اهداف و انگیزه‌های نامطلوب	
قیام و آمادگی باید انگیزه الهی داشته باشد؛ اصولاً اخلاص در کارها و حتی در اندیشیدن، خمیرمایه نجات، سعادت و برکت است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۸، ص ۱۳۵).	«إِنَّمَا أُعْطِمْكُمْ بِوَاحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلَّهِ مَثْنَى وَفُرَادَى» (سبأ: ۴۶)	پرورش مقاصد الهی در انگیزه‌ها		
یعقوب به یوسف علیهما‌السلام فرمود رؤیایش را برای برادرانش نگوید، زیرا بر حسادت و حيله آنان افزوده و با تحریک شیطان، ضدش نیرنگ می‌زدند (جوادی آملی، ۱۳۹۵، ج ۴۰، ص ۱۳۳).	«...يَا أَيُّهَا لَا تَقْصُصْ رُؤْيَاكَ عَلَى إِخْوَتِكَ فَيَكِيدُوا لَكَ كَيْدًا» (یوسف: ۵).	پیشگیری از بروز انگیزه‌های منفی		
منافقین قسم خواهند خورد که مقصودی از ساختن این مسجد نداریم مگر کار نیکی کرده باشیم، یعنی تسهیلاتی برای مؤمنین فراهم کنیم. خداوند گواهی	«اتَّخِذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا... وَلَيَخْلِفَنَّ إِنَّ أَرْضَنَا إِلَّا الْحُسْنَى وَ	خنثی‌سازی تأثیر انگیزه‌های مزورانه		

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
داده که دروغ می‌گویند و نهی می‌کند رسول خود را که در آن مسجد به نماز بایستد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۵۳۱).	اللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ/لَا تَعْمَلُ فِيهِ أُنْبَاءً (توبه: ۱۰۷ و ۱۰۸)			
آیه اجازه نداده انفاق افراطی باشد که زندگی انفاق-کننده را نابسامان کند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲، ص ۱۲۹). (طبق پرسش مخاطبان، آنان انفاق را ارادی انجام می‌دادند نه با اجبار؛ و «عمل» دارای مبدأ ارادی، با انگیزه همراه است).	«يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنفِقُونَ قُلِ الْعَفْوَ...» (بقره: ۲۱۹) (تام)	نهی از افراط در کنش‌های مطلوب	تعدیل سویه‌های انگیزشی	
غلو در آیه، می‌تواند مطلق افراط شامل دوستی و دشمنی باشد (جوادی آملی، ۱۳۹۰، ج ۲۳، ص ۳۸۸). (نهی آیه از غلو، یعنی اشاره به «عمل» ارادی و بنابراین منبعث از انگیزه است).	«قُلْ يَا أَهْلَ الْكِتَابِ لَا تَغْلُوا فِي دِينِكُمْ غَيْرَ الْحَقِّ...» (مائده: ۷۷)	نهی از گرایش‌های غلوآمیز		
تلاوت برای منتهی شدن به تعلیم، باید مستمر باشد، لذا با فعل مضارع آمده (بتلوا)، و برای ثمر بخشی تعلیم نسبت به تزکیه (یعلّم) و نیز برای دوام تزکیه و رهایی آن از وسوسه ابلیس و نفس اماره (یزکّی) (جوادی آملی، ۱۳۸۶، ج ۷، ص ۹۳).	«رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَيُزَكِّيهِمْ» (بقره: ۱۲۹)	مداومت در بکارگیری راهبردهای انگیزشی	پیشگیری از سطحی-نگری در انگیزش	صبانت از انگیزه‌های مطلوب
ایمان، قائم به قلب و از اعتقاد است و اسلام قائم به زبان و اعضا؛ چه اعتقاد داشته یا خیر (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۸، ص ۴۹۲ و ۴۹۳). انگیزه‌های اسلام ممکن است مختلف باشد، حتی مادی و منافع شخصی، ولی ایمان از انگیزه معنوی و آگاهیست (مکارم-شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۲، ص ۲۱۰).	«قُلْ لَمْ تُؤْمِنُوا وَلَكِنْ قُولُوا أَسْلَمْنَا وَلَمَّا يَدْخُلِ الْإِيمَانُ فِي قُلُوبِكُمْ...» (حجرات: ۱۴)	عدم اکتفا به مظاهر رفتاری در هدایت افراد		
«اعملوا»، برای مؤمنان خالص، ترغیب و برای منافقان، تهدید است (جوادی آملی، ۱۳۹۴، ج ۳۵، ص ۲۴۸). عرض اعمال، اثر تربیتی فوق‌العاده دارد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۸، ص ۱۲۸).	«قُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ» (توبه: ۱۰۵)	ایجاد حس نظارت و حسابرسی دائمی	احیای روحیه خود مراقبتی	
عبارت گویای هشدار می‌دهد؛ مراد موسی علیه‌السلام این است که خدا شما را جانشین آل	«...رَبُّكُمْ أَنْ يُهْلِكَ عَذُوبَكُمْ وَ يَسْتَخْلِفَكُمْ فِي الْأَرْضِ فَيَنْظُرَ	هشدار به تعهد بر هدف غایی	در درون انسان	

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
فرعون در زمین می‌کند، تا ببیند پس از آزادی از ستم و به حکومت رسیدن چگونه عمل می‌کنید (جوادی - آملی، ۱۳۹۲، ج ۳۰، ص ۶۰).	كَيْفَ تَعْمَلُونَ (اعراف: ۱۲۹) (تام)	پس از حصول هدف واسطی		
نعمت‌های آخرتی همه خوبی‌ها را دارد، باقی است، زیبایی و لذتش حقیقی است و بطلان در آن راه ندارد. خلاصه خواص آن‌چه در دنیاست در آخرت هم هست؛ با این تفاوت که نعمت‌های آخرت خالی از قبح و فساد است (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۱۶۵).	«عند رَحْمَتِ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَ أَزْوَاجٌ مُطَهَّرَةٌ وَ رِضْوَانٌ مِنَ اللَّهِ» (آل عمران: ۱۵)	ترغیب به پاداش‌های جاودانه و حقیقی	ایجاد جذابیت در	
مسیح علیه‌السلام محتوای دعوتش را «حکمت» توصیف نمود که از اهداف آن رفع اختلافاتی است که جامعه را به هم می‌ریزد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۱، ص ۱۰۳)	«قَدْ جِئْتُكُمْ بِالْحِكْمَةِ وَ لِبَيِّنَاتٍ لَكُمْ بَعْضُ الَّذِي تَتَخَلَّفُونَ فِيهِ» (زخرف: ۶۳)	تبیین مطلوبیت اهداف دعوت	دستیابی به هدف	
انتظار وابستگی ایجاد می‌کند که جلوی تبلیغ صریح و آزاد را می‌گیرد. بنابراین مبلغ اسلام، باید برای امرار معاش، متکی به بیت‌المال باشد نه مردم (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۸، ص ۳۵۲).	«فَإِنْ تَوَلَّيْتُمْ فَمَا سَأَلْتُكُمْ مِنْ أَجْرٍ إِنْ أَجْرِي إِلَّا عَلَى اللَّهِ» (یونس: ۷۲)	عدم وابستگی به امکانات مخاطب	استقلال در مزایا	
اتخاذ سبیل به‌سوی خدا پاداش خودش معرفی شده؛ این تعبیر، منتهی درجه بی‌نیازی آن جناب از اجر مالی و مقام است و می‌فهماند غیر از پذیرفتن دعوتش و پیروی حق، چیزی نمی‌خواهد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۵، ص ۳۱۹).	«قُلْ مَا أَسْأَلُكُمْ عَلَيْهِ مِنْ أَجْرٍ إِلَّا مَنْ شَاءَ أَنْ يَتَّخِذْ إِلَىٰ رَبِّهِ سَبِيلًا» (فرقان: ۵۷)	عدم درخواست اجرت از مخاطب		استقلال رهبر انگیزشی از مخاطبان
فرمود بگو نمی‌خواهم شما را به پذیرش خود و تصدیق کتاب و رسالتم وادارم، چون کفر و ایمانتان برای من اثری در نقصان یا زیادت عمل من ندارد (جوادی آملی، ۱۳۹۴، ج ۳۶، ص ۵۴۲).	«وَ إِنْ كَذَّبُوكَ فَقُلْ لِي عَمَلِي وَ لَكُمْ عَمَلُكُمْ...» (یونس: ۴۱)	تأکید بر عدم منفعت رهبر از اثر انگیزه مخاطب	استقلال در عمل	
رهبر باید آن‌قدر در کارش ثابت‌قدم باشد که حتی اگر کسی دعوتش را لبیک نگوید، اهداف و برنامه‌هایش را منوط به اجابت دیگران نکند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۴، ص ۳۴).	«فَقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا تُكَلَّفُ إِلَّا نَفْسُكَ وَ حَرْضُ الْمُؤْمِنِينَ» (نساء: ۸۴) (تام)	وابسته نبودن انگیزه رهبر به انگیزه مخاطب		

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
پس از نتیجه‌گیری از مشورت، باید تردید و آراء پراکنده را کنار زد و با قاطعیت تصمیم گرفت؛ که از آن تعبیر به عزم (تصمیم قاطع) شده است (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۳، ص ۱۴۸).	«شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ...» (آل عمران: ۱۵۹) (تام)	قاطعیت تصمیم رهبر در مشاوره انگیزشی	استقلال در تصمیم و نظر	
		وحدت فرماندهی در مشاوره انگیزشی		
مشاوره، جمع (شاورهم)؛ و تصمیم نهایی، مفرد آمده (عزمت). یعنی بررسی باید دسته‌جمعی انجام گیرد؛ اما برای اجرا، اراده واحد به کار افتد (مکارم شیرازی، ۱۳۷۴، ج ۳، ص ۴۸ و ۱۴۹).	«شَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ...» (آل عمران: ۱۵۹) (تام)	اجتناب از راهبرد مبتنی بر کذب و نیرنگ	صداقت در تعامل با مخاطبان	
مربی و رهبر باید اولین مؤمن به آئینش و کوشاترین فرد باشد؛ تا مردم به صداقتش ایمان پیدا کنند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۳، ص ۴۰۵).	«أَمِثْتُ لَأَنْ أَكُونَ أَوَّلَ الْمُسْلِمِينَ» (زمر: ۱۲) (تام)	تعهد پیشگام بر اهداف انگیزشی		
مشرکین به پیامبر صلوات‌الله‌علیه گفتند فقیران اطراف را متفرق ساز. زیرا انتظار داشتند اغنیا را دورش جمع کند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۷، ص ۱۴۱). آیه فرمود اگر پیامبر متقیان فقیر را از خود براند، ظالم است (جوادی آملی، ۱۳۹۰، ج ۲۵، ص ۲۹۵).	«لَا تَطْرُدِ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْعَدْوَةِ وَالْعُشَى... فَتَطْرُدَهُمْ فَتَكُونَ مِنَ الظَّالِمِينَ» (انعام: ۵۲)	اجتناب از جذب افراد با تضییع حقوق دیگران	رعایت امانت در تعامل با مخاطبان	کاربست راهبردها ی مطلوب
یوسف علیه‌السلام برای ایجاد انگیزه در برادران از راه تحبیب، تبشیر و تشویق فرمود مگر نمی‌بینید من برخلاف دیگران حق پیمانه را خوب ادا می‌کنم و سهم هرکس را کافی و بی‌کاستی می‌پردازم (جوادی-آملی، ۱۳۹۵، ج ۴۱، ص ۱۲۰).	«...إِنِّي أَخْلُقُ لَكُمْ مِنْ أَنْفُسِي وَأَنَا خَيْرُ الْمُنْزِلِينَ» (یوسف: ۵۹)	اعطای کامل حقوق افراد جهت رفع نیازها		
شعیب (علیه‌السلام) از اعراض از توحید اظهار کراهت نموده و فهمانید در صورتی که او و قومش مجبور به اختیار یکی از دو شق ارتداد و یا تبعید شوند جز شق دوم را اختیار نمی‌کنند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۲۴۰).	«لَتُخْرِجَنَّكَ يَاشُعَيْبُ وَالَّذِينَ آمَنُوا مَعَكَ مِنْ قَرْيَتِنَا أَوْ لَنَعُودَنَّ فِي مِلَّتِنَا قَالَ أَوْ لَوْ كُنَّا كَارِهِينَ» (اعراف: ۸۸)	توجه به اولویت‌های ارزشی در رفع نیازهای معارض	توجه به اولویت- های رتبی	رعایت اولویت‌ها

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
ملاک خیر بودن، طهارت انفاق از لوث شر است؛ نه کم یا زیادی مال انفاق شده. شاید کسی مال فراوان تقدیم کند؛ ولی برای کسب شهرت و مقام یا به انگیزه منت گذاری (جوادی آملی، ۱۳۸۷، ج ۱۰، ص ۳۹۴).	«يَسْأَلُونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ/ مَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ» (بقره: ۲۱۵) (تام)	تقدم کیفیت انگیزه‌ها بر کمیت آن‌ها		
تنها سخن از «مالاً» (جمعیت اشرافی مرفه و مغرور) است و نفرمود به‌سوی همه مردم مصر فرستادیم؛ زیرا ریشه فساد و سردمدار کشور این‌ها بودند و اگر اصلاح می‌شدند، بقیه کارشان آسان بود (مکارم- شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۴، ص ۲۴۹).	«أَرْسَلْنَا مُوسَىٰ وَأَخَاهُ هَارُونَ بِآيَاتِنَا وَ سُلْطَانٍ مُّبِينٍ» (مومنون: ۴۵ و ۴۶)	اولویت بخشی به تأثیر بر ریشه‌های انگیزشی	توجه به اولویت-های زمانی	
موسی نخست سراغ هدایت عاطفی می‌رود، بعد هدایت عقلی و منطقی از طریق نشان دادن آیت کبری. این مؤثرترین راه تبلیغ است که نخست از طریق محبت، در عواطف نفوذ کنند سپس به طرح استدلال بپردازند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۱، ص ۹۶).	«...هَلْ لَّكَ إِلَىٰ أَنْ تَزْكِيَ/ وَ أَهْدِيكَ إِلَىٰ رَبِّكَ فَتُخْشِيَ/ فَأَرْثَهُ الْآيَةِ الْكُبْرَى» (نازعات: ۱۷-۲۰)	سبقت تحریک عاطفی بر تبیین شناختی		
تلافی جهل (حماقت) مردم، بیشتر آنان را به جهل و گمراهی می‌کشد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۴۹۷).	«وَ أَمُرُّ بِالْعُرْفِ وَ أَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ» (اعراف: ۱۹۹)	اجتناب از تنش با جاهل	چشم-پوشی و گذشت از خطا	التزام بر روابط عاطفی مطلوب با پیروان
فرمود بدی به خودت را بپوشان و از انتقام صرف نظر کن. رفتار ملایمی که دل‌ها را متوجه آن سازد (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۸، ص ۴۹۶).	«خُذِ الْعَفْوَ» (اعراف: ۱۹۹)	گذشت از شخصی		
پیامبر باید با مؤمنان متواضع باشد؛ تا از وی پیروی کنند (طبرسی، ۱۳۶۰، ج ۱۳، ص ۲۱۵).	«اخْفِضْ جَنَاحَكَ لِلْمُؤْمِنِينَ» (حجر: ۸۸)	فروتنی با همراهان	تکریم و عطاوت بهنگام	
ابراهیم و مؤمنین همراه او، هرگونه ارتباط را با قوم کافر قطع کردند و هیچ سخن محبت آمیزی به آن‌ها نگفتند (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۴، ص ۱۹).	«...إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ إِنَّا بُرَآءُ مِنْكُمْ وَ بِمَا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ» (ممتحنه: ۴)	اجتناب از عطاوت به افراد هدایت ناپذیر		
فرمود آنچه در تدبیر امورتان از اراده‌ام برمی‌آید و هر استطاعتی در توفیق و ردیف کردن اسباب بذل می‌کنم، از خداوند است، بدون او هیچ قدرتی ندارم (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۵۵۲).	«إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَ مَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ» (هود: ۸۸) (تام)	توجه به وابستگی تأثیرات به توفیق الهی	توجه به وابستگی توفیقات	توجه به تأثیر ساحت

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
کسی که هم از خدا و هم مردم یا نیروی حاکم بر مردم می‌ترسد، در ترس دوگانه‌پرست است و تبلیغ او اثر ندارد(جوادی‌آملی، ۱۴۰۱، ج ۶۶، ص ۲۸۷).	«يُبَيِّعُونَ رَسُولَاتِ اللَّهِ وَ يَخْشَوْنَهُ وَ لَا يَخْشَوْنَ أَحَدًا إِلَّا اللَّهَ» (احزاب: ۳۹).	نهراسیدن از غیر خدا در مسیر دعوت	به امداد الهی	ربوبی در توفیقات
فرمود دعوت‌م بدون اجر نیست؛ بلکه پاداش آن نزد خدایی است که مرا پدید آورده است(طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۰، ص ۴۴۴).	«إِنْ أَجْرِي إِلَّا عَلَى الَّذِي فَطَرَنِي» (هود: ۵۱)	اعتقاد بر پاداش الهی به رهبر	توجه به نظام جبران و پاداش الهی	
فرمود خداوند برایتان اجر عظیم آماده کرده، اما به شرطی که نیکوکار باشید (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۶، ص ۴۵۹).	«فَإِنَّ اللَّهَ أَغَدَّ لِلْمُحْسِنِينَ أَجْرًا عَظِيمًا» (احزاب: ۲۹)	تأکید بر جزای الهی به کنش مطلوب		
بنی اسرائیل پراکنده و شکست‌خورده بودند. نه خانه داشتند و نه اجتماع و تمرکز، نه برنامه سازنده معنوی و نه شهامت انقلاب. خداوند به موسی به‌عنوان رهبر دستور داد با بشارت مؤمنان به پیروزی و رحمت پروردگار، اراده‌شان را قوی کند(مکارم‌شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۸، ص ۳۷۱ و ۳۷۰).	«أَنْ تَبُوءَ لِقَوْمِكُمْ بِمِصْرَ بُيُوتًا وَ اجْعَلُوا بُيُوتَكُمْ قِبْلَةً وَ أَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَ بَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ» (یونس: ۸۷)	تقویت تمرکز و اراده جمعی	گسترش هم‌افزایی و وحدت در انگیزش	توجه به انگیزش جمعی
هارون گفت اگر از گوساله‌پرستی جلوگیری می‌کردم؛ جز عده مختصر اطاعت‌م نکرده و دو دستگی می‌شد(طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۱۴، ص ۲۷۰).	«إِنِّي خَشِيتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتُ بَيْنَ بَنِي إِسْرَءِيلَ» (طه: ۹۴)	اجتناب از راهبردهای تفرقه‌آمیز		
انتظار می‌رود مردم علیه حکم آیه قیام کنند و آنچه رسول‌الله صلوات‌الله‌علیه از بنیان دین بنا کرده منهدم سازند. پیامبر هم از این اندیشناک بوده و در انتظار فرصتی مناسب و محیطی آرام، امروز و فردا می‌کرد که مطلب را ابلاغ کند تا آن را بپذیرند (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۶، ص ۶۶).	«يَلْغُ مَا أُنْزِلَ إِلَيْكَ مِنْ رَبِّكَ وَ إِنْ لَمْ تَفْعَلْ فَمَا بَلَغْتَ رِسَالَتَهُ وَ اللَّهُ يَعْصِيكَ مِنَ النَّاسِ» (مائده: ۶۷).	مدیریت بسترهای مخالفت جمعی	پاکسازی انگیزشی در اجتماع	
یعنی چنان عرصه را برایشان تنگ کن که... متفرق شوند و اتحادشان در اراده و رسیدن به هدف و تصمیمشان بر قتال با مسلمین از بین برود (طباطبایی، ۱۳۷۴، ج ۹، ص ۱۴۹).	«...فِي الْحَرْبِ فَشَرَّدَ بِهِمْ مَنْ خَلَقَهُمْ» (انفال: ۵۷) (تام)	مقابله با وحدت افراد در انگیزه‌های مذموم		

مستندات تفسیری	آیه شریفه	مضامین		
		پایه	سازمان دهنده	فراگیر
انفکاک «لتنذر» از «انزل» و نهی از رهیابی حرج در دل پیامبر صلوات الله علیه میان آن دو، یعنی چون انذار پراهمیت است، منذر باید کامل آماده باشد و در پرتو شرح صدر با سختی احتمالی کنارآید (جوادی آملی، ۱۳۹۲، ج ۲۸، ص ۶۸ و ۶۹).	«كِتَابٌ أَنْزَلَ إِلَيْكَ فَلَا يَكُنْ فِي صَدْرِكَ حَرَجٌ مِنْهُ لِتُنذِرَ بِهِ...» (اعراف: ۲)	آمادگی درونی مواجهه با سختی ها	تمهید پیشین در مواجهه با سختی	شکیبایی و استقامت رهبر انگیزشی
به پیامبر صلوات الله علیه فرمود مبدا از تهدید مشرکان دلگیر شده؛ صبر را از دست بدهی و خلاف اخلاق رفتار کنی (جوادی آملی، ۱۳۹۷، ج ۴۷، ص ۶۳۴).	«لَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ» (نحل: ۱۲۷)	اجتناب از اندوه بی ثمر در فرآیند انگیزش		
پیغمبر (صلوات الله علیه) از ناحیه دشمنان در فشار بود تا مؤمنان فقیر را از خود براند. خداوند دستور داد در این فشار فزاینده، صبر کن (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۱۲، ص ۴۱۶).	«اصْبِرْ نَفْسُكَ مَعَ الَّذِينَ يَدْعُونَ رَبَّهُمْ بِالْغَدَاةِ وَالْعَشِيِّ يُرِيدُونَ وَجْهَهُ» (کهف: ۲۸)	خویشتن داری در برابر موانع	مقاومت در برابر	
نوح (علیه السلام) خصوصی و عمومی، فرمان خدا را بر آن ها می خواند اما با عکس العمل نامطلوب روبرو می شد. ولی هرگز دست برنداشت (مکارم شیرازی، ۱۳۷۱، ج ۲۵، ص ۶۶ و ۶۵).	«قُلْ يَزِدُّهُمْ دُعَايَ إِلَّا فِرَارًا/... ثُمَّ إِنِّي دَعَوْتُهُمْ جَهَارًا» (نوح: ۵-۸)	استقامت و پشتکار در هدایت آفرینی	دشواری مسیر	

بر مبنای یافته های جدول مذکور، بایسته های رهبری انگیزشی را می توان در قالب ۲۰ مضمون فراگیر طبقه بندی نمود؛ که عبارتند از:

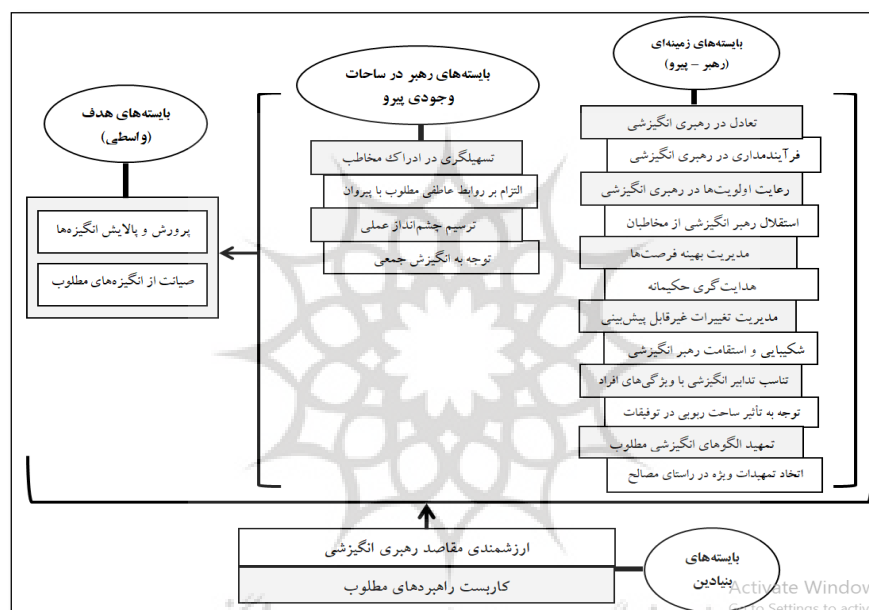
- (۱) تعادل در رهبری انگیزشی: رهبر باید در زوایای گوناگون تلاش ها، به نحوی اعتدال را رعایت نماید که اولاً هیچ یک از ساحت ها یا راهبردهای انگیزشی فروگذار نماند و ثانیاً، از حدود اختیارات رهبری فراتر نرود.
- (۲) فرآیندمداری: لازم است که رهبری انگیزشی، در فرآیند تحلیل شود؛ نه صرفاً انتهای مسیر؛ پس اولاً نباید انتظار تغییر ناگهانی در انگیزه داشت؛ ثانیاً باید به تکالیفی توجه نمود که طی فرآیند منجر به نتیجه می شوند و این فرآیندها، در دستگاه الهی مشمول پاداش اند؛ در این وجه با عدم تحقق نتیجه، یأس و دلسردی رخ نمی دهد.
- (۳) ارزشمندی مقاصد: اهداف رهبری انگیزشی باید از نظر شرع، عقل و عرف، پسندیده باشد. همچنین ارزش تلاش رهبر، به در نظر داشتن غایت الهی وابسته است. بدون رعایت این بایسته، همه تلاش ها بی ارزش است.

- ۴) تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی‌های افراد: تدابیر انگیزشی باید با خصوصیات متفاوت افراد متناسب باشد و نیز با لحاظ عوامل مشترکی چون عقل، فطرت و موانع درونی موجود در نوع انسان، اعمال شود.
- ۵) مدیریت بهینه فرصت‌ها: رهبری انگیزشی مطلوب، به دقت در فرصت‌ها و بهره‌گیری از زمان برای موفقیت نیاز دارد. همچنین باید انگیزه‌ها در بستر اهمیت به زمان پرورانه شود.
- ۶) مدیریت تغییرات غیر قابل پیش‌بینی: رهبری انگیزشی نیازمند توجه و ساماندهی وقایعی است که احتمال وقوعی هر چند اندک داشته و بر فرآیند انگیزش تأثیر می‌گذارد. همچنین هدف‌گذاری انگیزشی برای مخاطبان باید با همین نگرش در آنان تحقق یابد.
- ۷) اتخاذ تمهیدات ویژه در راستای مصالح: این تدابیر، هنگام اضطراب نظیر ترس از ایجاد آسیب یا قربانی مصلحت، ضرورت یافته و با تغییر سیاست‌ها و استفاده محدود از برخی راهبردهای انگیزشی ظاهر می‌شود.
- ۸) هدایت‌گری حکیمانه: رهبر انگیزشی با هر سطح از مهارت و آگاهی، باید همواره در پی توسعه آگاهی و بصیرت، رشد اطلاعات و تقویت هشیاری خویشان باشد.
- ۹) ترسیم چشم‌انداز عملی: در این بایسته، مخاطب با آگاهی از نقشه راه کلی، از موانع، امکانات، پیامدها، اهداف و وظایف برای عملی شدن انگیزه‌اش مطلع می‌شود.
- ۱۰) تسهیل‌گری در ادراک مخاطب: رهبر باید ذهن متفکر و استدلالی را در مخاطبان پرورش داده و به شفافیت، رفع ابهام و عدم تعارض در فرآیند دعوت ارج نهد.
- ۱۱) تمهید الگوهای انگیزشی مطلوب: الگوها، سرمشق مناسبی برای اثرپذیری انگیزه‌هاست. در این راستا، دو بایسته الگوسازی و الگوگزینی مطلوب باید مورد توجه باشد.
- ۱۲) پرورش و پالایش انگیزه‌ها: این مقوله، علاوه بر بایستگی، رسالتی کلان در رهبری انگیزشی است. درواقع این مضمون، شامل ترویج انگیزه‌های مطلوب، مقابله با انگیزه‌های منفی و تعدیل سویه‌های انگیزشی است و سایر بایسته‌ها برای تحقق همین امر، ضرورت یافته‌اند.
- ۱۳) صیانت از انگیزه‌های مطلوب: انگیزه مطلوب پس از پیدایش، نیازمند حراست است که به لحاظ وجودی و ارزشی دستخوش نابودی نشود. این مهم با پیشگیری از سطحی‌نگری در انگیزش، احیای خودمراقبتی در درون انسان و ایجاد جذابیت هدف محقق می‌شود.
- ۱۴) استقلال رهبر از پیروان: رهبر انگیزشی نباید به پیروان وابسته باشد. این استقلال از جهت امکانات، نتیجه عمل و نظرات مشورتی ضروری است. وابستگی، رهبر را در قیود و توقعات مخاطب محدود می‌سازد.

- ۱۵) رعایت اولویت‌ها: در اولویت رتبی، برخی عناصر، ارزش بیشتری نسبت به سایرین دارند و در مقام تعارض باید مقدم باشند. در تقدم زمانی نیز به بعضی زوایای نظام انگیزش، باید زودتر از سایرین پرداخته شود.
- ۱۶) کاربست راهبردهای مطلوب: رهبر انگیزشی باید صداقت و امانت را رعایت نماید و برای هدایت پیروان، به راهبردهای مذموم مبتنی بر کذب و نیرنگ متوسل نشود.
- ۱۷) التزام بر روابط عاطفی مطلوب با پیروان: در اثر خدشه در روابط عاطفی بین رهبر و پیروان، فاصله‌ای بین آنان ایجاد می‌شود که تاثیرپذیری انگیزشی را به حداقل می‌رساند.
- ۱۸) توجه به تأثیر ساحت ربوبی در توفیقات: رهبر انگیزشی تراز، توفیق در طریق رهبری را نه به تلاش خود، بلکه وابسته به لطف پروردگار می‌داند؛ بنابراین این بایسته، سبب تحکیم بنیاد اعتقادی رهبر می‌شود.
- ۱۹) توجه به انگیزش جمعی: انگیزش گروه را می‌توان پدیده‌ای فراتر از انگیزه‌های فردی تلقی نمود؛ زیرا فشارها و هنجارهای جمعی، خود سبب قوت یا ضعف انگیزه فرد شده و از این رو منشأ برخی تغییرات انگیزشی است.
- ۲۰) شکیبایی و استقامت: رهبر انگیزشی باید اولاً در برابر سختی‌های طریق هدایت مانند انگیزه‌های منفی، تهدید و آزار، خویشتندار بوده و بدرفتاری نکند و ثانیاً در مسیر نیل به هدف، پایداری نموده و عقب ننشیند.
- با بررسی مضامین فراگیر بایسته‌های رهبری انگیزشی در قرآن کریم، می‌توان آن‌ها را در چهار دسته کلی طبقه‌بندی نمود که در مدل مفهومی (نمودار ۱) ارائه شده و عبارتند از:
- الف) بایسته‌های رهبر در ساحات وجودی پیرو: این بایسته‌ها به‌طور مستقیم بر یکی از ساحات‌های مختلف وجود انسان اشاره دارند؛ چنان‌چه در مدل مشاهده می‌شود، هر کدام از این مضامین، به‌طور خاص بر یکی از وجوه مختلف شناختی، عاطفی و اجتماعی متمرکز است.
- ب) بایسته‌های زمینه‌ای (رهبر-پیرو): این بایسته‌ها بر مجموعه عناصر و مراحل در فرآیند رهبری انگیزشی حاکم هستند؛ بنابراین زمینه و زیرساخت ارزشمندی بایسته‌های دسته قبل نیز به شمار می‌روند. مثلاً «تسهیل‌گری در ادراک مخاطب» (بایسته ساحات وجودی)؛ به «رعایت تعادل» (بایسته زمینه‌ای) نیازمند است.
- ج) بایسته‌های هدف (واسطی): مضامین «پرورش و پالاش انگیزه‌ها» و «صیانت از انگیزه‌های مطلوب»، در زمره این دسته‌اند. به نظر می‌رسد که مقولات هدف در عین بایسته بودن؛ می‌توانند از اهداف واسطی تربیت در اقدامات رهبری انگیزشی قلمداد شوند؛ از این رو، رعایت همه بایسته‌ها بر تحقق آن‌ها تاثیرگذار است.

د) بایسته‌های بنیادین: «ارزشمندی مقاصد» و «کاربست راهبردهای مطلوب»، نه تنها در مجموعه فرآیند انگیزش ضروری‌اند؛ به دلیل ماهیت بنیادین هنجاری، کلیدی‌ترین یافته‌ها تلقی می‌شود؛ زیرا ارزش رعایت سایر بایسته‌ها متأثر از آن‌هاست و در صورت عدم تحقق، تلاش مربیان برای رهبری انگیزشی فاقد مطلوبیت است.

نمودار ۱: مدل مفهومی بایسته‌های رهبری انگیزشی از دیدگاه قرآن کریم



۴-۱. تحلیل یافته‌ها

انگیزش از شاخصه‌های کلیدی در امر تربیت به شمار می‌رود که قرآن کریم برای انسان‌سازی به آن توجه جدی دارد. رهبری انگیزشی را می‌توان یکی از رسالت‌های مربیان تراز تلقی نمود و مهمترین نقش رهبران را نیز تربیت پیروان دانست. توفیق رهبران در این عرصه، منوط به پاسداری و التزام به بایسته‌های رهبری انگیزشی است که مهمترین آن‌ها در این تحقیق، از آیات مرتبط با انبیاء به منزله مربیان قرآنی، استخراج شده که عبارتند از: بایسته‌های بنیادین، بایسته‌های رهبر در ساحت وجودی پیرو، بایسته‌های زمینه‌ای (رهبر-پیرو) و بایسته‌های هدف (واسطی). طبق بررسی یافته‌ها در مدل مفهومی می‌توان نتیجه گرفت که از منظر قرآن کریم؛ رهبر انگیزشی برای موفقیت در این فرآیند، باید در همه کنش‌های خود از جمله نسبت به جنبه‌های وجودی متربیان، الزاماتی را رعایت کند.

همچنین هرگونه اقدام رهبران در مسیر تربیتی برای انگیزش، بدون مقاصد ارزشمند و راهبردهای مطلوب، فاقد ارزش است؛ پرورش، پالایش و صیانت از انگیزه‌ها نیز برای فرآیند تربیت، هم ضرورت و هم هدف تلقی می‌شود. یافته‌های پژوهش را با برخی مطالعات پیشین می‌توان مرتبط دانست. به عنوان مثال؛ قربانی و عبدی (۱۳۹۹)، استراتژی‌هایی برای هارمونی انگیزه‌ها ترسیم کرده‌اند؛ نظیر «تثبیت انگیزش از طریق تشویق»، در شرایطی که انگیزه فرد و گروه بالاست. این مقوله با بایسته «صیانت از انگیزه‌های مطلوب» تاحدودی قرابت دارد. همچنین در «تعلیق فرد از گروه»، فرد بی انگیزه باید از گروه با انگیزه تعلیق شود تا از انگیزش دیگران نکاهد. که با زیرمقوله «پاکسازی انگیزشی در اجتماع» ذیل «توجه به انگیزش جمعی»، دارای انطباق نسبی است. برداشت این است که قربانی و عبدی (۱۳۹۹)، ماهیت انگیزش را مثبت انگاشته؛ درصدد تثبیت یا گسترش انگیزش و رفع بی انگیزگی بوده و به انگیزه منفی نپرداختند. مثلاً تعلیق فرد از گروه، نباید صرفاً به سبب بی انگیزگی باشد؛ بلکه ممانعت از شیوع انگیزه مخرب نیز آن را ایجاب می‌کند؛ چنان‌که در «پاکسازی انگیزشی در اجتماع» مد نظر است. در این پژوهش، استراتژی «تثبیت انگیزش از طریق تشویق» نیز، مورد تأکید است. به گفته ریو (۱۳۹۸)، «مشوق‌ها»، راهبرد انگیزش بیرونی‌اند. از این رو در «صیانت از انگیزه‌های مطلوب»، پیشگیری از سطحی‌نگری، احیای روحیه خودمراقبتی و ایجاد جذابیت در هدف، مورد توجه بوده که به درونی‌سازی انگیزش نیز ارج نهاده است.

بین سایر پژوهش‌ها، حسینی و همکاران (۱۴۰۰) تبیین لذت‌بخشی معنویات و ارتقای ذائقه لذت‌خواهی را از راهبردهای لازم در تقویت انگیزش معنوی دانسته‌اند. این مقولات به ترتیب با «تبیین مطلوبیت اهداف دعوت» و «ترغیب به پاداش‌های جاودانه و حقیقی» متناظرند که ذیل «ایجاد جذابیت در دستیابی به هدف» در بایسته «صیانت از انگیزه‌های مطلوب» قرار می‌گیرند. به‌طور کلی، «لذت» که بنیاد مکاتب لذت‌گرای غربی است؛ در اسلام انکار نمی‌شود؛ اما محلی برای مناقشه است. برخی صاحب‌نظران، لذت و رضایت را لزوماً مجاور یکدیگر ندانسته و گفته‌اند: «اقدامات مصلحتی، در اثر دوردست بودن نتیجه، لذت‌آور و بهجت‌زا نبوده اما رضایت‌بخش هستند» (مطهری، ۱۳۹۱، ج ۲، ص ۵۴). بنابراین به نظر می‌آید که برای رهبری انگیزشی، نباید به لذت‌گرایی انسان منحصر شد؛ بلکه می‌توان از آن به عنوان راهبرد مکمل بهره جست. مثلاً در پژوهش حاضر، «ایجاد جذابیت در دستیابی به هدف»، در کنار الزامات دیگر نظیر «احیای روحیه خودمراقبتی» مد نظر قرار گرفت.

در دیگر مطالعات مرتبط، اورعی (۱۳۷۲) برای ارضای نیازها، محدوده معرفی کرده؛ نظیر منع اسراف و تشویق به ایثار در نیازهای زیستی، انحصار ترس (نیاز به امنیت) در ارتباط با خدا، نهی از حاکمیت نیازهای اجتماعی در جمع بر باطل و نهی از تکبر در نیاز به عزت نفس. درمجموع این مفاهیم، با مقوله «محدودسازی موقعیتی در

ارضای برخی نیازها» مشابه است که ذیل بایسته «اتخاذ تمهیدات ویژه در راستای مصالح» قرار دارد. در نگاه دقیق‌تر می‌توان گفت که پژوهش فوق با بررسی حدود نیاز، به مصادیق بایسته «محدودسازی موقعیتی در ارضای برخی نیازها» پرداخته؛ با این حال به همه نیازهای وجودی انسان اشاره نکرده است. درواقع نیازهای دیگری نیز در نهاد بشر قرار دارد که با بررسی دقیق‌تر قرآن کریم، می‌توان مقید و مشروط بودن ارضای آن‌ها را فهم نمود؛ نظیر آیه «يَسْئَلُونَكَ عَنِ الرُّوحِ قُلِ الرُّوحُ مِنْ أَمْرِ رَبِّي وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا» (اسراء: ۸۵)؛ که برای ارضای «نیاز به دانستن»، محدودیت قائل است؛ و نیز آیه «يَجْعَلُ مَنْ يَشَاءُ عَقِيمًا» (شوری: ۵۰)؛ که پاسخ به «نیاز فرزندپروری» را در مواردی منتفی می‌انگارد.

در مطالعات خارجی، زونی و همکاران (۲۰۲۴)، برای افزایش انگیزه یادگیری دانش‌آموز، راهبردهایی را ضروری دانسته‌اند؛ مانند الگو بودن معلم در کلاس درس که می‌توان آن را به «اسوه بودن رهبر» در بایسته «تمهید الگوهای انگیزشی مطلوب» نزدیک دانست. این دو مقوله با وجود مشابهت، در مخاطبان و سبک الگوسازی، با یکدیگر متفاوت‌اند. در پژوهش زونی و همکاران (۲۰۲۴)، الگو بودن معلم در کلاس درس، محدود به دانش‌آموزان و منحصر در انگیزه یادگیری است. در حالی که «اسوه بودن رهبر»، شامل همه افرادی است که می‌توانند در جایگاه مربی قرار گیرند؛ مانند معلمان و کارکنان یک مدرسه. همچنین محتوای الگوسازی در آن، محدود به انگیزه یادگیری نیست؛ بلکه بسترآفرین تمام انگیزه‌های مطلوب است.

طبق پژوهش بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)، برای انگیزه بهتر افراد، سبک رهبری باید منطبق بر انتظارات آنان باشد؛ چون شیوه ثابت رهبری برای همه مناسب نیست. مثلاً افراد حرفه‌ای‌تر، انتظار توانمندسازی داشته ولی بعضی دیگر با تعیین وظیفه و نظارت دقیق با انگیزه می‌شوند. می‌شود گفت که «تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی افراد»، این نتیجه را تاحدی تأیید می‌کند. البته در بایسته مذکور، به جز انطباق سبک رهبری با انتظارات، به دیگر تفاوت‌های فردی نیز توجه شده مانند ادراکات، گرایش‌ها، اهداف و نیازهای مختلف؛ و نیز اختلاف در سطوح ایمانی و میزان هدایت‌پذیری مخاطب که مختص رویکرد دینی است. به علاوه، انتظارات افراد را نباید همیشه مغایر دانست؛ زیرا این دیدگاه، بر نسبی‌گرایی مطلق استوار است. در عوض، سطحی از انتظارات در عموم افراد مشترک است؛ یعنی نشأت‌یافته از اشتراکات انسانی نظیر نیازهای مادی و عقلی و خیرگزینی فطری آن‌هاست. برخلاف تبیین بلریتی و همکاران (۲۰۲۰)، در «تناسب تدابیر با ویژگی‌های افراد»، به این مهم توجه شده است.

شایان ذکر است که این پژوهش با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود؛ مانند تأثیر ذهنیت پیشینی ناشی از مطالعات قبلی، بر انتخاب منابع تفسیری قرآن کریم و حذف ابتدایی برخی آیات مشابه، بر مبنای اشباع نظری به دلیل

گسترده‌گی زیاد آن‌ها. همچنین پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آتی، موضوعات مرتبط در دستور کار پژوهشگران قرار گیرد: مانند بررسی میزان تحقق بایسته‌ها در مراکز تربیتی و یا سیره مربیان شاخص از طریق مطالعه موردی. و بررسی عناصر دیگر همچون مبانی، عوامل، موانع موثر و روش‌ها در رهبری انگیزشی قرآنی.

نتایج تحقیق

- (۱) برخی بایسته‌های رهبری انگیزشی، مربوط به ساحات وجودی پیروان هستند (شامل روابط عاطفی مطلوب با پیروان، ترسیم چشم‌انداز عملی، تسهیل‌گری ادراک مخاطب، توجه به انگیزش جمعی).
- (۲) دسته دیگر یعنی بایسته‌های زمینه‌ای، بر مجموعه عناصر و مراحل رهبری انگیزشی از جمله بایسته‌های ساحات وجودی پیرو حاکم‌اند (شامل تعادل، فرآیندمداری، مدیریت بهینه فرصت، تناسب تدابیر انگیزشی با ویژگی افراد، توجه به تأثیر ساحت ربوبی در توفیقات، مدیریت تغییرات غیرقابل پیش‌بینی، اتخاذ تمهیدات ویژه در راستای مصالح، هدایت‌گری حکیمانه، رعایت اولویت‌ها، تمهید الگوهای مطلوب، استقلال رهبر، شکیبایی و استقامت).
- (۳) ارزش رعایت همه بایسته‌های رهبری انگیزشی، منوط بر تعهد رهبران تربیتی بر قسم بنیادین است (شامل ارزشمندی مقاصد، کاربرست راهبردهای مطلوب).
- (۴) بایسته‌های هدف نیز علاوه بر ماهیت هنجاری می‌توانند به‌منزله هدف واسطی از تحقق سایر موارد در نظر گرفته شوند؛ (شامل پرورش و پالایش انگیزه‌ها، صیانت از انگیزه‌های مطلوب).
- (۵) درمجموع از منظر قرآن کریم، رهبر انگیزشی برای موفقیت، باید در همه کنش‌های خود از جمله نسبت به جنبه‌های وجودی متربیان، الزاماتی را رعایت کند؛ هرگونه اقدام رهبران در مسیر تربیتی برای انگیزش، بدون مقاصد ارزشمند و راهبردهای مطلوب، بی‌ارزش است؛ پرورش، پالایش و صیانت از انگیزه‌ها، برای فرآیند تربیت، هم ضرورت و هم هدف تلقی می‌شود.

کتاب‌نامه

قرآن کریم.

ابن فارس، احمد (۱۳۹۹ق)، *معجم مقاییس اللغة*، بی‌جا: نشر دارالفکر.

اورعی یزدانی، بدرالدین (۱۳۷۲)، «بررسی مقایسه‌ای انگیزش در فرهنگ غربی و فرهنگ اسلامی»، *دانش مدیریت*، دوره ۲۳، صص ۵-۱۴.

آشتیانی، فاطمه؛ روحانی مشهدی، فرزانه؛ طالب‌پور، علیرضا (۱۴۰۳)، «استخراج الگوی گفتگوی پیامبران در قرآن کریم»، *مطالعات قرآن و حدیث*. دوره ۱۸، شماره ۱، صص ۱۳۵-۱۶۴.

باقری، خسرو (۱۳۸۵)، *نگاهی دوباره به تربیت اسلامی*، تهران: انتشارات مدرسه.

بستانی، فواد افرام (۱۳۷۵)، *فرهنگ ابجدی*. ترجمه رضا مهیار، تهران: نشر اسلامی.

تبیك، محمدتقی (۱۳۹۹)، «تبیین مدل تحولی انگیزش براساس فرهنگ اسلامی»، *روانشناسی فرهنگی*، دوره ۴، شماره ۱، صص ۵۷-۸۰.

ترک‌زاده، جعفر. فریدونی، فائزه. محمدی، مهدی؛ شفیعی سروستانی، مریم (۱۳۹۹)، «چارچوب عوامل محیطی مؤثر بر رفتار سازمانی دانشگاه»، *مطالعات رفتار سازمانی*، سال ۹، شماره ۱، صص ۱۴۳-۱۷۶.

جوادی آملی، عبدالله (۱۳۸۶)، *تسنیم*، قم: نشر اسراء.

حسینی، حسن؛ گایینی، ابوالفضل؛ عزیزی، سعید (۱۴۰۰)، «راهبردهای ایجاد انگیزش معنوی براساس لذت‌گرایی و رنج‌گریزی از دیدگاه قرآن (با رویکرد سازمانی)»، *مشکوه*، دوره ۴۰، شماره ۴، صص ۱۱۴-۱۳۸.

راغب اصفهانی، حسین (۱۳۶۹)، *ترجمه و تحقیق مفردات الفاظ قرآن با تفسیر لغوی و ادبی قرآن*، تهران: نشر مرتضوی.

ریو، جان مارشال (۱۳۹۸)، *انگیزش و هیجان*، ترجمه یحیی سیدمحمدی، تهران: نشر ویرایش.

صدوقی، مجید (۱۳۸۷)، «معیارهای ویژه ارزیابی پژوهش کیفی»، *روشن‌شناسی علوم انسانی*، دوره ۱۴، شماره ۵۶، صص ۷۲-۵۵.

طباطبایی، محمدحسین (۱۳۷۴)، *تفسیر المیزان*، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، قم: جامعه مدرسین حوزه علمیه قم.

طبرسی، فضل بن حسن (۱۳۶۰)، *ترجمه مجمع البیان فی تفسیر القرآن*، تهران: فراهانی.

طریحی، فخرالدین بن محمد (۱۳۷۵)، *مجمع البحرین*، محقق احمد حسینی اشکوری، تهران: نشر مرتضوی.

طیب، عبدالحسین (۱۳۶۹)، *اطیب البیان فی تفسیر القرآن*، تهران: نشر اسلام.

عباسی‌نیا، سعید؛ ساجدی، ابوالفضل (۱۳۹۵)، «قرآن و زبان انگیزشی»، *معرفت کلامی*، سال ۷، شماره ۱، صص ۱۳۰-۱۰۳.

فرح‌بخش، سعید (۱۳۹۱)، *مدیریت روابط انسانی: سازمان‌های آموزشی*، تهران: نشر آبیژ.

فضل‌الله، محمدحسین (۱۴۱۹ق)، *تفسیر من وحی القرآن*، بیروت: دار الماک للطباعة و النشر.

قربانی، علی؛ عبدی، جهان (۱۳۹۹)، «طراحی الگوی نظریه هارمونی انگیزه‌ها: اصول، استراتژی‌ها و پسایندها»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، دوره ۹، شماره ۱، صص ۷۷-۹۰.

قرشی، علی‌اکبر (۱۳۷۱)، *قاموس قرآن*، تهران: نشر دارالکتب الإسلامیه.

محمدی، افسانه؛ ونکی، زهره؛ معماریان، ربابه (۱۳۹۱)، «بررسی علل عدم اثربخشی پاداش‌ها برای پرستاران: یک مطالعه موردی»، *مدیریت پرستاری*، دوره ۱، شماره ۳، صص ۴۶-۵۴.

مصطفوی، حسن (۱۳۹۵ق)، *التحقیق فی کلمات القرآن الکریم*، تهران: نشر الکتاب.

مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۱)، *تفسیر نمونه*، تهران: نشر دارالکتب الإسلامیه.

مومنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فردانش، هاشم؛ مزینی، ناصر (۱۳۹۲)، «تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج»، *اندازه‌گیری تربیتی*، دوره ۴، شماره ۱۴، صص ۱۸۷-۲۲۲.

نیکونژاد، زهرا؛ حسومی، ولی‌الله (۱۳۹۴)، «بررسی روش‌های ایجاد انگیزه دینی از منظر سیره تربیتی اهل بیت (علیهم‌السلام)»، *مهندسی فرهنگی*، سال ۹، شماره ۸۳، صص ۴۱-۶۴.

همت بناری، علی؛ احمدلو، مسلم (۱۴۰۱)، «مؤلفه‌های فرایند ایجاد انگیزش در تربیت اخلاقی از منظر قرآن کریم»، *قرآن و علم*، دوره ۱۶، شماره ۳۱، صص ۵۶-۳۳.

هوی، وین؛ میسکل، سیسیل (۱۳۹۶)، *مدیریت آموزشی؛ تئوری، تحقیقی و عمل*، ترجمه میرمحمد سیدعباس‌زاده، ارومیه: نشر دانشگاه ارومیه.

Bibliography:

The Holy Qur'an.

- Abbasinia, Saeed, and Abolfazl Sajedi". (2016). *The Qur'an and Motivational Language "Ma'rifat-i Kalāmī*. 30-103 : (1) 7 . (In Persian)
- Ashtiani, Fatemeh, Farzaneh Rouhani Mashhadi, and Alireza Talebpour". (2024). *Extracting the Pattern of Prophetic Dialogue in the Qur'an "Qur'an and Hadith Studies*. 64-135 : (1) 18 . (In Persian)
- Attride-Stirling, J. (2001), "Thematic networks: an analytic tool for qualitative research". *Qualitative Research*, Volume 1, Issue 3, pp 385-405.
- Bagheri, Khosrow. (2006) *A New Look at Islamic Education*. Tehran: Enteshārāt-i Madreseh. (In Persian)
- Belrhiti, Z. Van, Damme W. Belalia A, & Marchal, B. (2020), "Unravelling the role of leadership in motivation of health workers in a Moroccan public hospital: a realist evaluation", *BMJ Open*, Volume 10, Issue 1, pp 1-17.
- Bright, D. S. Cortes, A. H. (2024), *Principles of management*, Houston: OpenStax.
- Bustani, Fu'ād Afrām. (1996) *Abjadi Dictionary*. Translated by Reza Mahyar. Tehran: Nashr-i Islāmī. (In Arabic)
- Faḍlallāh, Muḥammad Ḥusayn. (1998) *Tafsīr Min Wahy al-Qur'ān*. Beirut: Dār al-Malāk. (In Arabic)
- Farahbakhsh, Saeed. (2012) *Managing Human Relations in Educational Organizations*. Tehran: Nashr-i Āyīzh. (In Persian)
- Ghorbani, Ali, and Jahan Abdi". (2020). *Designing the Harmony of Motivations Theory: Principles, Strategies, and Outcomes "Public Organizations Management*. 90-77 : (1) 9 . (In Persian)
- Hamilton, E. (2024), *Influence with integrity: An exploration of ethical principles-based psychological influence—A guide to using persuasion and motivation techniques in a moral, ethical, and responsible manner*, Benjamin Bautista.
- Hemmat Benari, Ali, and Moslem Ahmadlou". (2022). *Components of the Motivation Process in Moral Education from the Perspective of the Qur'an "Qur'an and Science*. 56-33 : (31) 16 (In Persian)

- Hosseini, Hassan, Abolfazl Gayeni, and Saeed Azizi".(2021).Strategies for Developing Spiritual Motivation Based on Hedonism and Pain Avoidance from the Perspective of the Qur'an: An Organizational Approach ".*Mishkāt*.38-114 :(4) 40 . (In Persian)
- Hoy, Wayne, and Cecil Miskel .(2017) .*Educational Administration: Theory, Research, and Practice* .Translated by Mir Mohammad Seyedabbaszadeh. Urmia: University of Urmia Press. (In Persian)
- Ibn Fāris, Aḥmad .(1979) .*Mu'jam Maqāyīs al-Lughah* .N.p.: Dār al-Fikr. (In Arabic)
- Ilies, R. Judge, T. Wagner, D. (2006), "Making Sense of Motivational Leadership: The Trail from Transformational Leaders to Motivated Followers", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Volume 13, Issue 1, pp 1-22.
- Irmici, C. (2024), The psychology of motivation: How to stay driven, Ciro Irmici.
- Jawadi Amoli, Abdullah .(2022-2007) .*Tasnīm* .Qom: Nashr-i Esrā' (In Persian).
- Makarem Shirazi, Naser .(1992) .*Tafsīr-i Nemūneh* .Tehran: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah. (In Persian)
- Mohammadi, Afsaneh, Zohreh Venaki, and Robabeh Memarian".(2012).Investigating the Causes of Reward Ineffectiveness for Nurses: A Case Study ".*Nursing Management*.54-46 :(3) 1. (In Persian)
- Momenirad, Akbar, Khadijeh Aliabadi, Hashem Ferdanesh, and Naser Mazini".(2013).Qualitative Content Analysis in Research Methodology: Nature, Stages, and Validity ".*Educational Measurement*.222-187 :(14) 4 (In Persian)
- Mostafavi, Hasan .(1975) .*al-Taḥqīq fī Kalimāt al-Qur'ān al-Karīm* .Tehran: al-Kitāb(In Arabic).
- Nikunejad, Zahra, and Valiollah Hassoumi".(2015).Methods of Developing Religious Motivation from the Perspective of the Educational Tradition of the Ahl al-Bayt ".*Cultural Engineering* 9 .64-41 :(83). (In Persian)
- Oraee Yazdani, Badr al-Din".(1993).A Comparative Study of Motivation in Western and Islamic Culture ".*Management knowledge* .14-5 :23. (In Persian)
- Qurashi, Ali Akbar .(1992) .*Qāmūs al-Qur'ān* .Tehran: Dār al-Kutub al-Islāmiyyah. (In Arabic)
- Rāghib al-Iṣfahānī, al-Ḥusayn .(1990) .*Mufradāt Alfāz al-Qur'ān* (Persian Translation and Commentary). Tehran: Nashr-i Murtazavī. (In Arabic)
- Reeve, John Marshall .(2019) .*Motivation and Emotion* .Translated by Yahya Seyedmohammadi. Tehran: Nashr-i Virāyesh.
- Sadoughi, Majid".(2008).Specific Criteria for Evaluating Qualitative Research ".*Research Methodology in the Humanities*.72-55 :(56) 14 . (In Persian)
- Tabataba'i, Muhammad Husayn .(1995) .*al-Mīzān* .Translated by Muhammad Baqir Musavi Hamadani. Qom: Jāmi'at al-Mudarrisīn. (In Persian)
- Tabik, Mohammad Taqi".(2020).Explaining a Developmental Model of Motivation Based on Islamic Culture ".*Cultural Psychology*.80-57 :(1) 4 .(In Persian)
- Ṭabrisī, Faḍl ibn al-Ḥasan .(1981) .*Translation of Majma' al-Bayān fī Tafsīr al-Qur'ān* .Tehran: Farahani. (In Persian)
- Tayyib, Abd al-Husayn .(1990) .*Aṭyab al-Bayān fī Tafsīr al-Qur'ān* .Tehran: Nashr-i Islām. (In Arabic)

- Torkzadeh, Jafar, Faezeh Fereydouni, Mehdi Mohammadi, and Maryam Shafiei Servestani. (2020). "A Framework of Environmental Factors Affecting Organizational Behavior in Universities". *Organizational Behavior Studies*. 76-143 : (1) 9 . (In Persian)
- Ṭurayḥī, Fakhr al-Dīn ibn Muḥammad .(1996) .*Majma' al-Baḥrayn* .Edited by Ahmad Hosseini Eshkevari. Tehran: Nashr-i Murtazavī. (In Arabic)
- Ugoani, J. N. N. (2015), "KICS: A model of motivational leadership in organizations", *Independent Journal of Management & Production*, Volume 6, Issue 3, pp 585-602.
- Zuni, M. S. Agus, P. N. Ikhwan, M. S. (2024), "How Teacher leadership in increasing student learning motivation in Islamic Education, why must be conducted?", *Tarbawi: Jurnal Ilmu Pendidikan*, Volume 20, Issue 1, pp 55-65.

