

## بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های پاداش‌های معنوی در سازمان از دیدگاه اسلام

نگین سنگری\*  
محمد مهدی تنعمی\*\*  
مجتبی امیری\*\*\*

### چکیده

در بازار بسیار رقابتی امروز، نیاز سازمان‌ها به حفظ نیروی انسانی متخصص بیش از پیش آشکار شده و ارائه پاداش، راهبردی در جهت رسیدن به این مهم است؛ چرا که کارکنان با توجه به تغییر و تحولات سریع دنیای امروزی به عنوان منابع دانشی و سرمایه‌های ارزشمند، مهم‌ترین مزیت رقابتی برای سازمان‌ها محسوب می‌شوند. بنابراین، نه تنها باید نیازهای مادی، بلکه نیازهای غیر مادی آنها را نیز درک نمود و برآورده ساخت. قرآن کریم با ترسیم حیات طیب و نشان دادن راه رسیدن به آن، از روش‌های گوناگونی به منظور ایجاد انگیزه در انسان برای وصول به هدف بهره برده است. یکی از روش‌های مهم برای ایجاد انگیزه در انسان، برای دستیابی به حیات طیب و هدف مطلوب، تشویق از طریق ارائه پاداش است. در این پژوهش با بررسی پیشینه موضوع تعریف‌هایی از پاداش‌های معنوی و نامحسوس ارائه شده‌اند و از آنجا که مطالعات صورت گرفته در این زمینه براساس شاخص‌های ادبیات غرب هستند، به بررسی مؤلفه‌ها و شاخص‌های پاداش‌های معنوی از دیدگاه اسلام پرداخته شده است. بدین منظور تحلیل محتوای کیفی همه آیات قرآن کریم بر مبنای تفسیر نمونه، از آیت‌الله مکارم شیرازی و همکاران و نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های مندرج در کتاب شریف نهج البلاغه، براساس ترجمه فیض الاسلام صورت گرفته‌اند. در نتیجه دو مؤلفه اصلی پاداش‌های معنوی دنیوی و پاداش‌های معنوی اخروی شناسایی و شاخص‌ها و سنجه‌ها برای ارزیابی سازمان‌ها ارائه شده‌اند. در پایان نیز راهکارهایی برای پیاده‌سازی نمودن پاداش‌های معنوی در سازمان مانند آموزش و پرورش، هدایت و قدردانی به منظور بهره‌گیری از نقش انگیزشی اثربخشی که با توجه به آموزه‌های دین مبین اسلام بر رشد و تعالی کارکنان دارند، ارائه شده‌اند.

واژه‌های کلیدی: پاداش‌های معنوی دنیوی، پاداش‌های معنوی اخروی

\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، مدرس دانشگاه (نویسنده مسئول)

Email: neginsangari@ut.ac.ir

Email: mtanaomi@ut.ac.ir

Email: mamiry@ut.ac.ir

\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

\*\*\* عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۸/۰۳ تاریخ تأیید: ۱۳۹۱/۰۹/۲۵

## مقدمه

منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین عوامل تولیدی در سازمان‌ها هستند که با هوش و درایتی که خداوند نصیب آنها نموده، می‌توانند دیگر عوامل تولیدی را در جهت تحقق اهداف سازمان مدیریت کرده و موجبات رشد و ترقی سازمان را فراهم آورند. از این‌رو، اهمیت این منبع تولیدی بیش از دیگر منابع درخور توجه است و مدیران سازمان‌ها با به‌کارگیری مؤثر و کارای این منبع تولیدی، بهتر می‌توانند به خواسته‌ها و آرمان‌هایشان برسند. اما برای رسیدن به این اهداف، مدیران باید شناخت کافی از خواسته‌ها و خصوصیات فردی کارکنان خود داشته باشند تا از طریق این اطلاعات بتوانند با ایجاد انگیزه و رغبت در ایشان، عملکرد کارکنان خود را بهبود بخشیده، گامی در راستای بهره‌وری سازمان خود بردارند. در این میان، پاداش به عنوان سازوکاری مؤثر برای رسیدن این هدف به کار گرفته می‌شود؛ چون پاداش یکی از ابزارهای مهم برای جذب و نگهداری کارکنان است و با مدیریت صحیح آن می‌توان رفتارهای درست را ارزش‌گذاری کرد.

استراتژی‌های پاداش بر چگونگی تهیه و طراحی برنامه‌ها از سوی سازمان، به منظور اطمینان از اینکه رفتارها و عملکرد مؤثر کارکنان در تحقق اهداف سازمان مورد تقدیر قرار می‌گیرند، تمرکز می‌کند (آرمسترانگ، ۲۰۱۰) و باید بر پایه این اصل مهم بنا نهاده شود که منبع نهایی ایجاد ارزش، کارکنان سازمان هستند. این امر به معنای آن است که فرایندهای پاداش باید به گونه‌ای خلاق به نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان پاسخ دهند و با تقویت ارزش‌های سازمانی، مانند خلاقیت، کار گروهی، انعطاف‌پذیری و کیفیت ارائه خدمات به مشتری موجب بهبود فرهنگ سازمانی و گسترش رفتارهای مطلوب در سازمان گردند و در این صورت که می‌توانند نقش مهمی در تحقق اهداف سازمان ایفا کنند (همان‌جا). هدف، ایجاد استراتژی پاداشی است که تناسب و توازن فرایندها و سیاست‌های پاداش با اهداف کسب‌وکار و منابع انسانی سازمان را تضمین کند، یکی از نکته‌های قابل توجه در پاداش کارکنان، ایجاد تناسب میان نیازهای افراد و پاداش‌های تخصیص داده‌شده به آنان است. با توجه به اینکه افراد مختلف دغدغه‌ها و نیازهای متفاوتی دارند، پاداش‌های در نظر گرفته‌شده برای آنان باید متناسب با نیازهایشان باشد. این امر موجب اثربخشی بیشتر استراتژی پاداش و ترغیب افراد برای تلاش بیشتر در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌شود (دسلر، ۲۰۰۵). در این مسیر مطمئن‌ترین گزینه استفاده از قرآن است؛ کتابی که کلام خالق انسان و آشنا به تمام ابعاد وجودی اوست؛ منبعی که از علم لایزال الهی برآمده است، پاسخگوی نیازهای اساسی بشر است و از آغاز زندگی او تا رسیدن به کمال نامحدودش، انسان را هدایت می‌کند. «این

کتاب [قرآن] بدون هیچ شکی راهنمای پرهیزکاران است» (بقره، ۲). این مهم‌ترین رسالت قرآن است، اما قرآن فقط به نشان دادن راه و هدف بسنده نمی‌کند، بلکه با روش‌های خود انگیزه حرکت در صراط مستقیم را نیز در بشر ایجاد می‌کند تا انسان گام‌به‌گام از حیات مادی به حیات پاک الهی قدم، گذارد (اخلاقی، ۱۳۹۰). همان‌گونه که حضرت علی (ع) می‌فرماید: ستایش خداوندی را سزااست که راه اسلام را گشود، و راه نوشیدن آب زلالش را بر تشنگان آسان فرمود. ستون‌های اسلام را در برابر ستیزه‌جویان استوار کرد و آن را پناهگاه امنی برای پناه برندگان و مایه آرامش برای واردشوندگان قرار داد. اسلام، حجت و برهان برای گویندگان و گواه روشن برای دفاع‌کنندگان و نور هدایتگر برای روشنی‌خواهان و مایه فهمیدن برای خردمندان و عقل و درک برای تدبیرکنندگان و نشانه گویا برای جویندگان حق و روشن‌بینی برای صاحبان عزم و اراده‌پذیری برای عبرت‌گیرندگان عامل نجات و رستگاری برای تصدیق‌کنندگان و آرامش‌دهنده تکیه‌کنندگان، راحت و آسایش توکل‌کنندگان و سپری‌نگهدارنده برای پایمردان است (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۰۶).

### مبانی نظری تحقیق

یکی از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، زیرسیستم جبران خدمات<sup>۱</sup> است. جبران خدمات عبارت است از تمام شکل‌های پرداخت مالی، غیر مالی و مزایایی که کارکنان به عنوان یک طرف قرارداد استخدامی دریافت می‌دارند (میلکوویچ و نیومن، ۲۰۰۵) و از آنجا که سیستم‌های جدید جبران خدمات با توجه به چالش‌های محیطی و استراتژی کسب‌وکار به سوی انعطاف‌پذیرتر شدن حرکت کرده‌اند، ترکیب‌های متفاوت پرداخت‌های نقدی، غیر نقدی و مزایای رفاهی شکل گرفته است و در بسیاری از منابع معتبر موجود در این زمینه به منظور پوشش دادن همه ابعاد مالی و غیر مالی ارزشمند برای کارکنان، اصطلاح پاداش کل<sup>۲</sup> به کار رفته است.

### پاداش کل

پاداش کل، شامل انواع پاداش‌های مالی، غیر مالی، مستقیم، غیر مستقیم، درونی<sup>۳</sup> و بیرونی<sup>۴</sup> است که به عنوان یک کل یکپارچه و به هم پیوسته اجرا می‌شود. پاداش کل، دربرگیرنده

1. compensation

2. total reward

3. intrinsic

4. extrinsic

پاداش‌های معاملاتی<sup>۱</sup> یا محسوس همانند پرداخت‌ها و مزایا و نیز پاداش‌های ارتباطی<sup>۲</sup> یا نامحسوس<sup>۳</sup> در ارتباط با یادگیری و توسعه و پیشرفت کارکنان است (آرمسترانگ، ۲۰۱۰). از نظر ساندر او نیل<sup>۴</sup>، پاداش کل حاوی همه عناصری است که برای افراد در روابط کاری ارزشمند هستند (همان‌جا) و تنها محدود به پرداخت‌های نقدی<sup>۵</sup> و مزایا<sup>۶</sup> نبوده و دربرگیرنده کار جالب و چالشی، فرصت‌های آموزش، توسعه مسیر شغلی، تعاملات اجتماعی و توازن اثربخش کار/زندگی نیز هست. در این بخش به صورت طبقه‌بندی شده به شاخص‌های پاداش کل در سازمان براساس ادبیات پژوهش پرداخته می‌شود.

جدول ۱: طبقات پاداش کل بر مبنای ادبیات پژوهش

پاداش	
کوچانسی و لدفورد	پرداخت‌ها، مزایا، یادگیری و توسعه، محیط کار
کوچانسی و همکاران	پرداخت‌ها، مزایا، یادگیری و توسعه، محیط کار
چن و همکاران	پرداخت‌ها، محیط کار
کلر و همکاران	پرداخت‌ها، محیط کار
گروه «های» <sup>۷</sup>	کیفیت زندگی کاری، توازن کار/زندگی، پاداش‌های محسوس، محیط توانمندساز، فرصت رشد
شرکت جهان در کار <sup>۸</sup>	جبران خدمات، مزایا، توازن کار/زندگی، قدرشناسی
واتسون ویات <sup>۹</sup>	پاداش‌های مرتبط با محیط کار (پاداش‌های مبتنی بر عملکرد هزینه‌های ثابت پاداش) پاداش‌های درونی (هزینه‌های متغیر کارکنان، هزینه‌های ثابت کارکنان) روابط کاری (مشارکت کارکنان، ارزش نقش برای سازمان)
تاوورزپین <sup>۱۰</sup>	مزایا (بازنشستگی، بهداشت، و درمان، مزایای انعطاف‌پذیر)، پرداخت (پرداخت پایه، پرداخت بر مبنای مشارکت، سهام/تسهیم سود، قدرشناسی) محیط کار (ارزش‌های هسته‌ای، رهبری، صدای کارکنان) یادگیری و توسعه (طراحی شغل، یادگیری، آموزش، مدیریت عملکرد، توسعه کارراهه شغلی)
اتحادیه بیمه نوروویج <sup>۱۱</sup>	عملکرد (کارچالشی، قدرشناسی، رفتارهای حمایتی از برند) پاداش (پرداخت، مزایا) توسعه (فرصت‌های یادگیری، توسعه فردی)، چارچوب کارراهه (فرصت‌های کارراهه، محتوای بامعنا شغل)

اونیل و کانتر و کائو<sup>۱۲</sup> اجزای ارزشمند برای کارکنان را در چهار طبقه تقسیم‌بندی نموده‌اند، پرداخت‌های نقدی، مزایا، یادگیری و توسعه و نیز محیط کار.

1. transactional
3. intangible
5. pay
7. Hay
9. watson wyatt
11. Norwich Union Insurance

2. relational
4. sandra oneal
6. benefits
8. world at work
10. towers perrin
12. O'neal, S & Kantor & Kao

نگاره ۱: طبقات پاداش کل

محیط کار	یادگیری و توسعه	مزایا	پرداخت‌ها
جو سازمان	توسعه کارراهه شغلی	بهداشت و درمان	حقوق پایه
رهبری	تجربه‌های یادگیری	پس اندازها	پرداخت‌های متغیر
توازن کار و زندگی	مدیریت عملکرد	تعطیلات	برنامه‌های قدرشناسی
کارچالشی	آموزش	بازنشستگی	سهام
شهرت سازمان	مربیگری		
روابط همکاران			
حمایت از عملکرد			

بدین ترتیب، بر مبنای ادبیات پژوهش پاداش‌های معنوی یا نامحسوس به دو دسته کلی یادگیری و توسعه و نیز محیط کار تقسیم می‌گردند، اما به منظور تعیین اولویت اهمیت طبقات مختلف پاداش در میان کارکنان نیز مطالعاتی صورت گرفته است که نتایج در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲: رتبه‌بندی اهمیت پاداش‌های محسوس و نامحسوس براساس مطالعات مختلف

مطالعات	پاداش	یادگیری و توسعه	محیط کار	پرداخت	مزایا
کوچانسی و لد فورد (۲۰۰۱) <sup>۱</sup>	۲	۱	۲	۲	۲
کوچانسی و همکاران (۲۰۰۳)	۲	۱	۳	۲	۲
چن و همکاران (۱۹۹۹) <sup>۲</sup>	-	۱	۲	-	-
کلر و همکاران (۲۰۰۳) <sup>۳</sup>	-	۱	۲	-	-

همان‌گونه که نتایج این مطالعات نشان می‌دهد، طبق نظر کارکنان متغیرهای مربوط به محیط کار از لحاظ اهمیت دارای اولویت اول هستند و پس از آن متغیرهای مربوط به یادگیری و توسعه، پرداخت‌ها و مزایا در مرتبه دوم اهمیت قرار دارند. با عنایت به این نتایج به دلیل تأثیرگذاری بیشتر پاداش‌های معنوی و نامحسوس بر کارکنان، در این پژوهش مؤلفه‌های مربوط به پاداش‌های معنوی به عنوان سنت‌های الهی از طریق تحلیل محتوای قرآن کریم براساس تفسیر نمونه و نهج البلاغه، (ترجمه فیض الاسلام) استخراج گردیده است.

### پاداش از دیدگاه اسلام

در مدیریت رحمانی، نظام پاداش جایگاه مناسبی دارد. مناسب‌ترین آیه‌ای که در این زمینه می‌توان مطرح کرد، عبارت است از: «فَأَمَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ فَيُوَفِّيهِمْ أُجُورَهُمْ

1. Kochanski & Ledford

2. Chen et al.

3. Keller et al.

ويزيدُهُمْ مِّنْ فَضْلِهِ (نساء، ۱۷۳)؛ آنان که ایمان آوردند و اعمال صالح انجام دادند، (خدا) پاداششان را به طور کامل خواهد داد و از فضل و بخشش خود بر آنان خواهد افزود». در این آیه به دو بخش اشاره می‌شود: نخست اینکه، در مدیریت خداوند، طبق عمل صالح، که از انسان‌های مؤمن صادر می‌شود، اجر داده می‌شود. دوم اینکه، از فضل خداوند، اضافه بر اجر، زیادتیی نیز داده خواهد شد. اولی در مقابل عمل و دومی اضافه بر آن است. اولی مشابه حقوق و دستمزد و دومی مشابه پاداش است. در آیه‌ای دیگر، به نامعلوم و غیر منتظره بودن این پاداش‌ها اشاره می‌شود: «فَلَا تَعْلَمُ نَفْسٌ مَّا أُخْفِيَ لَهُمْ مِّنْ قُرَّةِ أَعْيُنٍ جَزَاءِ بِمَا كَانُوا يَعْمَلُونَ» (سجده، ۱۷)؛ هیچ نفسی نمی‌داند که چه پاداش‌های چشم‌نوازی برایشان در نظر گرفته شده و مخفی شده است». در جای دیگر می‌فرماید: «هر کس تقوا پیشه کند، خداوند برای او راه خروج از تنگناها قرار می‌دهد و او را به شکل غیر منتظره و غیر قابل محاسبه، رزق و پاداش می‌دهد» (طلاق، ۳). به هر حال، مخفی و غیر قابل محاسبه بودن پاداش‌ها در مدیریت رحمانی به صورت یک اصل تقویت‌کننده انگیزه عمل می‌کند و اصطلاح «قُرَّةِ أَعْيُنٍ» اهمیت، ارزش و رضایت‌بخشی اجمالی آن را می‌رساند، گرچه به تفصیل معلوم نباشد (رودگر، ۱۳۸۸).

انسان‌ها در مقابل گفتار و رفتار خود انتظار پاداش و ثواب دارند. لذا در قرآن کریم و روایات معصومان (ع) از پاداش‌های مختلفی سخن به میان آمده است که بر عمل نیک مترتب می‌شوند. در این زمینه، در آیات فراوان خداوند مکرر به آدمیان پاداش معنوی و نعمت‌های بهشتی را وعده می‌دهد تا برای دستیابی به آن تحریک شوند و با انگیزه‌خدایی عمل صالح انجام دهند. خدای متعال به پیامبرش دستور می‌دهد هنگام گرفتن زکات از مردم، آنان را تشویق کند: «از اموال آنان صدقه‌ای [زکات] بگیر که بدان وسیله پاکشان سازی و آنان را برکت و فزونی بخشی [= اموال یا حسناتشان را نشو و نما دهی] و ایشان را دعا کن که دعای تو آرامشی است برای آنان، و خدا شنوا و داناست» (توبه، ۱۰۳).

خداوند پس از آن می‌فرماید این دعا و درود تو مایه آرامش خاطر آنان است؛ زیرا از پرتو این دعا، رحمت الهی بر دل و جان ایشان نازل می‌شود، آن‌گونه که آن را احساس کنند. به علاوه، قدردانی پیامبر (ص) یا کسانی که در جای او قرار می‌گیرند و زکات اموال مردم را می‌پذیرند، نوعی آرامش روحی و فکری به آنان می‌بخشد که اگر ظاهراً چیزی را از دست داده‌اند، بهتر از آن را به دست آورده‌اند (مکارم شیرازی و دیگران، ۱۳۸۸، ج ۸، ص ۱۱۹). «هر که برای متاع دنیا بکوشد بهره‌مندش کنیم و هر که ثواب آخرت خواهد از نعمت آخرت برخوردارش گردانیم...» (آل عمران، ۱۴۵). «هر که ثواب و نعمت دنیا را طالب است [از خدا

بخواهد] که ثواب دنیا و آخرت هر دو نزد خداست و خدا [به دعای خلق] شنوا و [به احوالشان] بیناست» (نساء، ۱۳۴).

گاه خداوند عملکرد انسان را ذکر می‌کند و براساس آن وعده بهشت و پاداش می‌دهد: «به یقین کسانی که گفتند: پروردگار ما خداوند یگانه است، سپس استقامت کردند، فرشتگان بر آنان نازل می‌شوند [و می‌گویند] که نترسید و غمگین مباشید و بشارت باد بر شما به آن بهشتی که وعده داده شده‌اید» (فصلت، ۳۰).

گاه خداوند گروه‌های خاصی از مردم را نام می‌برد و به آنان وعده پاداش می‌دهد: «خداوند به مردان و زنان باایمان، باغ‌هایی از بهشت وعده داده است که از زیر درختانش نهرها جاری است، جاودانه در آن خواهند ماند و مسکن‌های پاکیزه‌ای در بهشت‌های جاودان [نصیب آنان ساخته] و [خشنودی و] رضای خدا برتر است و پیروزی بزرگ، همین است» (توبه، ۷۲).

در این آیات خداوند بهشت و آسایش و رفاه زندگی آخرت را وعده داده که مخصوص اهل ایمان است؛ چه نعمت‌های فراوان و روح‌بخش و با لذت و بی‌زحمت که در سایه اعمال صالح آدمی قابل دسترسی هستند. ذکر این پاداش‌ها و ثواب‌ها در قرآن همه براساس اصل پاداش‌خواهی انسان است تا از این طریق او را برای زمینه‌سازی زندگی آبرومند و سعادت‌بخش اخروی آماده نماید. امام صادق (ع) از رفتار انسان در مقابل خداوند به عبادت و پرستش تعبیر نموده و مردم را از لحاظ انگیزه‌ای که از عبادت دارند به سه گروه تقسیم می‌کند: «عبادت‌کنندگان سه دسته‌اند: دسته نخست، خداوند را از ترس عذاب جهنم عبادت می‌کنند، که این عبادت بردگان است؛ دسته دوم، خداوند را به امید ثواب و پاداش عبادت می‌کنند، که این عبادت اجیران تاجران است؛ و دسته سوم، از روی عشق و محبت به خداوند او را عبادت می‌کنند، که این عبادت آزادگان است (محمدی ری‌شهری، بی‌تا، ج ۶، ص ۱۷). بنا بر همین اصل می‌بینیم که در دعا‌های امامان معصوم (ع) و همچنین اوامر آنان، برای جذب و جلب مردم و حرکت دادن آنها، به ثواب و اجر و پاداش تکیه شده است.

اما از لحاظ پاداش‌های معنوی در سازمان، در اسلام، کار به عنوان منبع استقلال و ابزاری برای تسریع رشد شخصی و تحقق رضایت فرد در نظر گرفته می‌شود (نصر، ۱۳۸۷). که از مصداق‌های بارز پاداش‌های معنوی‌اند به همین علت، کار برای انسان‌ها دارای ارزش است. برای مثال، پرستارها به دلیل ماهیت معنوی و نوع‌دوستانه کارشان به آن علاقه‌مندند و سختی‌های آن را تاب می‌آورند (راوری و همکاران، ۱۳۹۱). دیدگاه‌های اخلاق کار اسلامی به کار، فضیلت و شرافت بخشیده و آن را به‌سان عبادت در نظر گرفته‌اند. کار در اسلام به عنوان

یک ارزش در سایه نیازهای بشر و لزوم ایجاد تعادل در زندگی فردی و اجتماعی در نظر گرفته می‌شود (علی، ۲۰۰۱<sup>۱</sup>). پیامبر اکرم (ص) در این باره می‌فرماید: «کسی که برای خانواده‌اش زحمت بکشد، همانند مجاهد در راه خداست که شمشیر می‌زند» (مجلسی، ۱۳۷۸، ص ۱۰۰). کارهای اخلاقی، در ذهن و وجدان بشر دارای ارزش و قیمت است، گرانبه‌است ولی نوع ارزشش با ارزش‌های مادی مقیاس را هر اندازه هم بالا بگیرد، متفاوت است، آن یک ارزش دیگری است (مطهری، ۱۳۵۱). نبی اکرم (ص) و امامان معصوم (ع) در سخنان خود به منزله یک ارزش به کار توجه می‌کنند و آن را نه تنها وسیله‌ای برای امرار معاش، بلکه یکی از امور عبادی و حتی بالاتر از برخی عبادت‌ها دانسته‌اند. پیامبر اکرم (ص) می‌فرماید: عبادت هفتاد جزء دارد و برترین آن کسب حلال است (حرّ عاملی، ۱۳۷۲، ج ۲). در اسلام بیکاری مردود و مطرود است و کار به عنوان یک امر مقدس، شناخته شده است (مطهری، ۱۳۷۸<sup>۲</sup>). کلام الهی و آموزه‌های پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) مبین این است که اخلاق کار اسلامی به انکار زندگی مادی و تلاش برای آن نمی‌پردازد، بلکه کار را برای تحقق و تکامل زندگی لازم می‌داند و به تلاش اقتصادی و کاری توجه زیادی دارد. فداکاری برای کار را ارزش می‌داند و معتقد است افراد برای انجام کاری که در توان آنهاست، حداکثر تلاش خود را بکنند (یوسف درویش، ۲۰۰۱).

در اسلام اما هیچ‌گونه تأکیدی بر فضیلت کار به خاطر کار، آن‌گونه که در صورت‌های خاصی از پروتستان‌سیسم یافت می‌شود، وجود ندارد. در اخلاق کار پروتستانی بر سختکوشی<sup>۳</sup> کارکنان برای رسیدن به رستگاری تأکید شده است که با کمال، تقوا، پرهیزگاری و سخت کار کردن سنجیده می‌شود. کارکنان اخلاق مدار در زمینه کاری به سختکوشی و سخت کار کردن تمایل دارند (زینبرگ، ۲۰۰۵<sup>۴</sup>). سختکوشی، باور به فضیلت کار سخت است. فردی که از اخلاق سختکوشی حمایت می‌کند، ارزش زیادی برای کار سخت قائل است و فردی که از کار سخت رویگردان است، محکوم به شکست است (میلر و همکاران، ۲۰۰۲<sup>۵</sup>).

در چشم‌انداز اسلامی، کار در پرتو نیازهای بشر و ضرورت برقراری تعادل و آرامش در زندگی فردی و اجتماعی یک فضیلت محسوب می‌شود (نصر، ۱۳۸۷<sup>۶</sup>). در اخلاق کار اسلامی، ارزش کار بیشتر به دلیل امتیازها و منافع ضمنی است که فرد هنگام کار کردن به دست می‌آورد، تا نتیجه‌ای که آخر کار حاصل می‌شود. در اسلام کار یک ارزش است، به این علت که فرد با کار کردن هم به خود و هم به اجتماع خدمت می‌کند (علی و الکاظمی، ۲۰۰۷<sup>۷</sup>).

1. Ali, A.

3. hardworking

5. Miller et al.

7 Ali &amp; Alkazemi

2. Motahari

4. Zinbarg

6. Nasr



بنا بر آنچه بیان شد، در دین مبین اسلام، کار به دلیل ضرورت ایجاد تعادل و آرامش در زندگی، که طبق کلام الهی و ائمه اطهار(ع) از مصداق‌های پاداش‌های معنوی است، ارزش دارد. اما طبق سنت‌های الهی، پاداش باید دارای شرایطی باشد که در ذیل به آنها اشاره می‌گردد.

### ویژگی‌های پاداش از دیدگاه اسلام

بنا بر آنچه از آیات قرآن برمی‌آید، در مورد پاداش باید ویژگی‌های ذیل مورد توجه قرار گیرند (رودگر، ۱۳۸۸):

۱. رضایت‌بخش بوده و پاداش‌گیرنده را راضی کند: «رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ» (مجادله، ۲۲)؛
۲. به عنوان احسان در برابر احسان باشد: «هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ» (الرحمن، ۶۰)؛
۳. تسکین‌بخش باشد: «إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَّهُمْ» (توبه، ۱۰۳)؛
۴. فراوان باشد: «إِنَّا أَعْطَيْنَاكَ الْكَوْثَرَ» (کوثر، ۱)؛
۵. شادی‌آفرین و اطمینان‌بخش باشد: «مَا جَعَلَهُ اللَّهُ إِلَّا بُشْرَىٰ لَكُمْ وَلِتَطْمَئِنَّ قُلُوبُكُم» (آل عمران، ۱۲۶)؛
۶. بیش از حد انتظار باشد: «وَوَهَبْنَا لَهُ إِسْحَاقَ وَيَعْقُوبَ نَافِلَةً» (انبیاء، ۷۲)؛
۷. بر فعالیت مثبت بیفزاید: «بِمَا أَنْعَمْتَ عَلَيَّ فَلَنْ أَكُونَ ظَهِيرًا لِلْمُجْرِمِينَ» (قصص، ۱۷)؛
۸. مطابق شأن باشد: «بَلْ أَنْتُمْ بِهَدْيِكُمْ تَفْرَحُونَ» (نمل، ۳۶)؛
۹. خوب و زیبا باشد: «فَلَهُ جَزَاءُ الْحُسْنَىٰ» (کهف، ۸۸)؛
۱۰. منصفانه باشد و شائبه تزییع حق در آنها نباشد: «إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا» (کهف، ۳۰)؛

### مبنای اعطای پاداش از دیدگاه اسلام

از آیه‌ای که در آغاز این بخش آورده شد، این‌گونه برمی‌آید که برای پاداش، دو مبنای اصلی وجود دارد: یکی عمل صالح و دیگری صدور آن از انسان صالح و مؤمن، که اولی را اصطلاحاً «حسن فعلی» و دومی را «حسن فاعلی» می‌نامند. قرآن می‌فرماید: «کسانی که ایمان آوردند و عمل صالح انجام دادند، پاداش آنان به‌طور کامل داده می‌شود و اضافه بر آن، از فضل خدا به پاداش آنان افزوده خواهد شد» این آیه، شایستگی دریافت پاداش را صدور عمل صالح از انسان صالح می‌داند، البته عمل صالح، فراتر از شغل سازمانی است. منظور از عمل صالح، عملی است که بندگان و کارگزاران خداوند انجام می‌دهند: «يَا أَيُّهَا الرُّسُلُ كُلُوا

مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا؛ ای رسولان، از پاکیزه‌ها تناول کنید و عمل صالح انجام دهید. من به آنچه انجام می‌دهید، آگاهم». در این خطاب، رسولان موظف به انجام عمل صالح هستند و خداوند می‌فرماید که من به اعمال شما آگاهم، همچنین در آیات فراوانی تأکید می‌کند که اجر و پاداش هیچ‌کس را ضایع نمی‌کنم. بر این اساس، همه آیاتی که از اعمال مورد رضایت خدا سخن می‌گویند، در واقع، تفسیری از عمل صالح محسوب می‌شوند (رودگر، ۱۳۸۸).

۱. عمل باید به عنوان شکرگزاری نعمات خدا انجام گیرد: «اعْمَلُوا آلَ دَاوُدَ شُكْرًا» (سبأ، ۱۳).
۲. زیبا (حسن) باشد: «لِّلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَىٰ وَزِيَادَةٌ» (یونس، ۲۶) و «إِنَّا لَأَنزَعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا» (کهف، ۳۰).
۳. رنگ خدایی داشته باشد: «مَنْ أَحْسَنُ مِنَ اللَّهِ صِبْغَةً» (بقره، ۱۳۸).
۴. مرضی خدا باشد: «أَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ» (احقاف، ۱۵).
۵. محکم باشد: «فَمَا اسْتَطَاعُوا أَنْ يَظْهَرُوهُ وَمَا اسْتَطَاعُوا لَهُ نَقْبًا» (کهف، ۹۷).

#### پاداش‌های معنوی در اسلام

در این بخش به ذکر برخی پاداش‌هایی که خداوند به عنوان پاداش‌های معنوی در قرآن کریم یاد نموده است، می‌پردازیم.

#### الف) نورانیت

تجلی معنویت مؤمنان حقیقی در برابر منافقان در آخرت به شکل نوری است که از پیش رو و از سمت راست آنها حرکت می‌کند: «يَوْمَ تَرَى الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ يَسْعَى نُورُهُمْ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَبِأَيْمَانِهِمْ بُشْرَاكُمُ الْيَوْمَ جَنَّاتٌ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا ذَلِكَ هُوَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ» (حدید، ۱۲)؛ روزی مؤمنان را می‌بینی که نورشان از پیش رو و در سمت راست آنها سریع حرکت می‌کند، بشارت باد به شما امروز بهشت‌هایی که از زیر آنها نهرها جاری است و آن رستگاری عظیم است.

«يَوْمَ يَقُولُ الْمُنَافِقُونَ وَالْمُنَافِقَاتُ لِلَّذِينَ آمَنُوا انظُرُونَا نَقْتَسِبْ مِنْ نُورِكُمْ قِيلَ ارْجِعُوا وَرَاءَكُمْ فَالْتَمِسُوا نُورًا فَضُرِبَ بَيْنَهُمْ بِسُورٍ لَهُ بَابٌ بَاطِنُهُ فِيهِ الرَّحْمَةُ وَظَاهِرُهُ مِنْ قِبَلِهِ الْعَذَابُ» (حدید، ۱۳)؛ روزی که مردان و زنان منافق به مؤمنان می‌گویند به ما بنگرید تا از نور شما پاره‌ای بگیریم، به آنها گفته می‌شود به بازپس خود برگردید پس از آنجا نور بخواهید پس

بین آنها دیواری زده می‌شود که دری دارد که در باطن آن رحمت و در ظاهر و پیش روی آن عذاب است».

این نورانیت باید از دار دنیا کسب شود و علت نبودن آن در منافقان این بوده است که آنها فریفته دنیا شدند و معنویت را وانهادند. به این نورانیت که در دار دنیا راهبری مؤمنان را به عهده دارد، در آیه ذیل نیز اشاره شده است: «يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَآمِنُوا بِرَسُولِهِ يُؤْتِكُمْ كِفْلَيْنِ مِنْ رَحْمَتِهِ وَيَجْعَلْ لَكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ (حدید، ۲۶)؛ ای کسانی که ایمان آورده‌اید، از خدا پروا کنید و به رسولش ایمان بیاورید تا دو بهره از رحمتش به شما بدهد و نوری برایتان قرار دهد تا به آن راه روید و شما را بیامرزد و خدا آمرزنده مهربان است».

#### ب) خروج از تاریکی‌ها

نقش سرپرستی خدای متعال در رشد معنوی مؤمنان و نقش وارونه سرکشان در سرپرستی کافران، در آیه‌الکرسی (بقره، ۲۵۴) به صورت مقایسه‌ای با اشاره به هر دو طرف آمده است: خداوند سرپرست مؤمنان است و آنها را همواره از تاریکی‌ها به سوی نور خارج می‌سازد و کسانی که ایمان ندارند سرپرستان سرکشان آنها را از نور به سوی تاریکی‌ها خارج می‌کنند. به روشنی معنویتی که قرآن از آن سخن می‌گوید با این نور و تاریکی‌ها مرتبط است. ممکن است منظور از نور حالتی معنوی باشد که در پی ارتباط و اطاعت خدای متعال حاصل می‌شود و منظور از تاریکی حالتی منفی و نامطلوب است که حاصل دور افتادن از قرب الهی و فساد و معصیت باشد.

#### ج) ولایت خداوند

ولایت خدای متعال در انسان‌های برگزیده خدا تجلی می‌کند. قرآن کریم ولایت بر مؤمنان را منحصر در خدای متعال، پیامبر و کسانی که نماز را به پا می‌دارند و در رکوع نماز زکات می‌دهند، می‌داند: «إِنَّمَا وَلِيُّكُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَالَّذِينَ آمَنُوا الَّذِينَ يُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَهُمْ رَاكِعُونَ» (مائده، ۵۵).

#### د) ارتباط با روح القدس و ملائکه

امتیاز پیامبران بر دیگر انسان‌ها، برخوردارگی از وحی الهی است. غیر از پیامبران برخی انسان‌های وارسته نیز به نوعی از الهام الهی و معنوی برخوردار بوده‌اند که با وحی پیامبری متفاوت بوده است، نظیر آنچه قرآن از آن با تعبیر وحی به مادر گرامی حضرت موسی یاد

می‌کند. مثال دیگر این الهام را درباره حضرت مریم در قرآن می‌یابیم. ایمان به فرشتگان از اجزای ایمان شمرده شده و فرشتگان نیز سرپرستان و کمک‌کاران مؤمنان در دنیا و آخرت معرفی شده‌اند. حتی قرآن خیر می‌دهد که حاملان عرش الهی برای مؤمنان دعا می‌کنند. حقیقت این امور معنویت خاصی را به مؤمنان می‌بخشد (سقای بی‌ریا، ۱۳۸۷).

با توجه به موارد ذکر شده، پاداش در دین اسلام به عنوان یک برانگیزاننده و تقویت‌کننده ارزش‌های معنوی در انسان‌ها نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند. اما به رغم اهمیت این موضوع، با وجود تلاش پژوهشگر برای یافتن پژوهش‌های داخلی صورت‌گرفته در خصوص کل سیستم پاداش از دیدگاه اسلام در سازمان‌ها، موارد چندانی یافت نشد و در حوزه پاداش به دلیل گستردگی مبحث پژوهش‌های بسیاری در رابطه با اجزای سیستم پاداش براساس طبقه‌بندی اونیل و آرمسترانگ همانند کیفیت زندگی کاری و رضایت شغلی صورت گرفته، یا به بررسی ارتباط آن با سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان پرداخته شده است که ارتباط چندانی با موضوع پژوهش حاضر ندارند. در ذیل به دو نمونه از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

— بررسی اثرات انگیزشی پرداخت پاداش در عملکرد کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، رحیم‌دل (۱۳۸۲)، نتایج حاصل از تحلیل عاملی زمینه‌های انگیزش شغلی کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشانگر آن هستند که خشنودی شغلی، نوآوری و خلاقیت، عوامل آموزشی، عوامل مشارکتی، عوامل مادی، عوامل امنیتی، عوامل ارتباطی، عوامل تنش‌زا و تکریم ارباب‌رجوع، به ترتیب عواملی هستند که بیشترین سهم را در تبیین زمینه‌های انگیزش شغل کارکنان وزارت علوم، تحقیقات و فناوری داشته‌اند که نشان‌دهنده اولویت بالاتر پاداش‌های نامحسوس یا معنوی برای کارکنان است.

— پاداش و مجازات از دیدگاه قرآن کریم، کاشانیها (۱۳۷۵)، این پایان‌نامه با هدف تحقیق تشویق و تنبیه از منظر قرآن کریم تدوین شده است و پیرامون این موضوعات مباحثی مطرح می‌کند. اهم مباحث آن عبارت‌اند از: اهمیت و ضرورت تربیت، اصول و مبانی تربیتی، پاداش و مجازات (تشویق و تنبیه)، تعریف‌ها و شرایط آن.

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی که یک روش تفسیری است به منظور تعیین مؤلفه‌ها و شاخص‌های پاداش‌های معنوی استفاده شده است. بدین ترتیب که پس از بررسی همه آیات قرآن کریم براساس تفسیر نمونه آیت‌الله مکارم شیرازی و همکاران و نیز همه نامه‌ها، خطبه‌ها و حکمت‌های نهج‌البلاغه (ترجمه فیض الاسلام)، همه مفاهیم مرتبط با پاداش‌های

معنوی استخراج گردید و سپس از طریق کدگذاری باز، مقوله‌ها از مفاهیم استخراج شدند و با کدگذاری محوری مقوله‌های اصلی و محوری شناسایی شده و در نهایت با انجام کدگذاری گزینشی (دانایی فرد، ۱۳۸۶) مؤلفه‌ها که ارتباط میان مقوله‌های محوری، مقوله‌ها و مفاهیم را نشان می‌دهند، شناسایی شد. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها در ذیل ارائه شده‌اند:

### جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری در پژوهش حاضر همه آیات قرآن کریم و همه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های نهج البلاغه است. به دلیل نیاز به تفسیر و ترجمه؛ تفسیر نمونه آیت الله مکارم شیرازی و همکاران که تفسیری ترتیبی از آیات قرآن کریم با عنایت به موضوعات اجتماعی و به زبان فارسی است و ترجمه فیض الاسلام از نهج البلاغه به دلیل بیان سلیس و روان، به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

### یافته‌های پژوهش

#### – نتایج کدگذاری باز

مقوله	مفاهیم
رستگاری	سعادت‌مندی، عاقبت نیک، نجات، رهایی از بردگی
دوستی پروردگار	هدایت از سوی خداوند، حمایت خدا، یاری خدا، دوستی خدا
آرامش	رهايي از ترس و غم، امنیت، سلامت، اطمینان قلب
آمزش	پوشش گناهان
لقاء الله	ملاقات خدا، استقبال خدا از مؤمنان
رحمت خدا	لطف و رحمت خدا
جایگاه رفیع در قیامت	برتری مقام در نزد خدا، بندگان خاص خدا، درجات معنوی، مقام ارزشمند
رضایت مطلق خدا	خشنودی خدا، رضایت بی‌قید و شرط
شفاعت پیامبران و ائمه	همنشینی با پیامبران و نیکان، شفاعت حضرت علی(ع)
عزت در آخرت	تحیت سلام خدا و فرشتگان، گرمی داشتن، بزرگواری
معرفت	چشمه معرفت، درک فضایل آخرت
شناسایی مؤمن	نور در سمت راست مؤمن، ثبت اعمال، آگاهی خداوند
قدردانی خداوند	شکرگزاری خدا، قدردانی خدا از انسان بابت سعی و تلاش

#### کدگذاری محوری

مقوله محوری	مقوله‌ها
آرامش	دوستی و رضایت خدا، شفاعت، آرامش، بخشش
قدردانی	شناسایی مؤمن، قدردانی، لقاء الله

رستگاری اخروی	رستگاری، جایگاه رفیع در قیامت، عزت
هدایت	معرفت‌آموزی

↓

**مؤلفه: پاداش معنوی اخروی**

**– کدگذاری انتخابی**  
**– نتایج کدگذاری باز**

مقوله	مفاهیم
استجابات دعا	رسیدن به آرزوها، استجابات دعا
حکمت	دانش و حکمت
پیروزی	پیروزی
تقویت ایمان	تقویت ایمان
همت نیکو	ثبات قدم، همت نیکو
معرفت	روشن بینی جهت شناسایی حق از باطل
سعادت	خیر و سعادت و نیکی در دنیا
دوستی و نام نیک	محبت مؤمن در دل‌ها، باقی ماندن نام نیک در امت‌های بعد
شناسایی مؤمن	پاداش کافی برای سعی و تلاش، دیده شدن سعی و تلاش، آگاهی خدا
هدایت قلب	هدایت قلب از سوی خدا
عدالت در پاداش	عدل خدا در پاداش، سلسله‌مراتب بهشت به تناسب ایمان و عمل صالح، پاداش سبقت در فضیلت‌ها

↓

**کدگذاری محوری**

مقوله محوری	مقوله‌ها
آموزش و پرورش	حکمت، معرفت، همت نیکو
قدردانی	شناسایی، نام نیک، دوستی
رستگاری دنیوی	پیروزی، سعادت / استجابات
هدایت	هدایت قلب / تقویت ایمان
عدالت	عدالت

↓

**مؤلفه: پاداش‌های معنوی دنیوی**

**– کدگذاری انتخابی**

نتایج تحلیل محتوا نشان می‌دهند که پاداش‌های معنوی، به دو دسته پاداش‌های معنوی دنیوی و اخروی طبقه‌بندی شده‌اند. گفتنی است از آنجا که مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی که از قرآن کریم استخراج شده‌اند ماورائی و الهی هستند، پرداختن به این سنت‌های الهی همانند قدردانی از بنده شایسته و مؤمن، در سازمان مورد توجه قرار می‌گیرد و بعضاً مؤلفه‌ها غیر قابل تعمیم به دنیای خاکی هستند؛ همانند وعده بهشت برین به مؤمنان که به عنوان

شاخص در سازمان‌ها مورد نظر قرار نگرفته‌اند. پاداش‌هایی که خداوند برای مؤمنان در نظر گرفته‌اند، برخی مربوط به این دنیا بوده و برخی نیز پاداش‌هایی هستند که در عالم آخرت به مؤمنان تعلق می‌گیرند که در طبقه‌بندی پاداش‌ها به دو دسته دنیوی و اخروی نیز این امر مشهود است. ولی در خصوص طبقه‌بندی مؤلفه‌ها و شاخص‌ها برای بررسی در سازمان‌ها، سنت‌های الهی به عنوان مبنای پاداش‌های نامحسوس و معنوی سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند و با توجه به تأثیرگذاری پاداش‌های معنوی در سعادت‌مندی دنیوی، یا اثرگذاری بلندمدت در رستگاری دنیوی و اخروی، کارکنان به دو دسته پاداش‌های معنوی دنیوی و اخروی طبقه‌بندی شده‌اند. بدین ترتیب، مؤلفه‌ها و شاخص‌های (مقوله‌های محوری کدگذاری) پاداش‌های معنوی از دیدگاه اسلام به شرح ذیل هستند:

جدول ۳: مؤلفه‌ها و شاخص‌های پاداش‌های معنوی از دیدگاه اسلام

مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
پاداش‌های معنوی اخروی	رستگاری اخروی، هدایت
پاداش‌های معنوی دنیوی	آموزش و پرورش، قدردانی، رستگاری دنیوی، آرامش، عدالت

همچنین سنجه‌ها (مقوله‌های حاصل از کدگذاری) برای آزمون هر یک از شاخص‌ها (مقوله‌های محوری) در سازمان‌ها به شرح ذیل می‌توانند بررسی شوند:

جدول ۴: شاخص‌ها و سنجه‌های پاداش‌های معنوی از دیدگاه اسلام

شاخص	سنجه
رستگاری اخروی	یاری برای کسب جایگاه رفیع در آخرت، تلاش برای سعادت اخروی کارکنان
هدایت	هدایت قلب/ تقویت ایمان/ معرفت‌آموزی و روشن‌بینی
آموزش و پرورش	حکمت‌آموزی، پرورش کارکنان با همت نیکو
قدردانی	شناسایی کارهای باارزش، احترام به کارکنان درستکار، بقای نام نیک کارکنان درستکار، دوستی با همکاران
رستگاری دنیوی	پیروزی با سازمان (خوشنامی و اعتبار سازمان)، برآوردن نیازها، خشنودی در زندگی، روزی پربرکت
آرامش	بخشش خطا/ کاهش استرس‌های شغلی/ حمایت از کارکنان
عدالت	عدالت رویه‌ای، عدالت تعاملی، عدالت توزیعی

### بحث و نتیجه‌گیری

اسلام به عنوان دینی جامع و کامل، نگاهی جامع به شخصیت انسان دارد و روح و روان آدمی را مورد توجه ویژه قرار داده است. خداوند متعال در قرآن کریم می‌فرماید که نیازهای

مادی و معنوی بندگان خویش و آرامش را برای ایشان تأمین می‌کند. سازمان‌ها می‌توانند با پیاده‌سازی سنت‌های الهی در خصوص پاداش‌ها که در قرآن کریم به عنوان عامل انگیزشی و در آموزه‌های حضرت علی (ع) به حاکمان نیز بسیار مورد تأکید قرار گرفته‌اند، با توجه به نقش تعیین‌کننده‌ای که در رشد و کمال معنوی کارکنان در سازمان دارند، گامی مهم در راستای تعالی کارکنان خود بردارند و برای تعالی روح و تربیت روان ایشان، از طریق هدایت و تقویت ایمان که از مصداق‌های سنت‌های الهی هستند، تلاش کنند. بدین منظور، در این بخش، بر مبنای نتایج تحلیل محتوا به منظور پیاده‌سازی سنت‌های الهی در زمینه ارائه پاداش‌های معنوی در سازمان‌ها، راهکارهایی ارائه می‌شود:

#### الف) برقراری عدالت و رفع تبعیض

همان‌گونه که نتایج تحلیل محتوا نشان می‌دهند یکی از وعده‌هایی که خداوند متعال به مؤمنان می‌دهد، رعایت عدالت در پاداش است. «إِلَيْهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا وَعَدَّ اللَّهُ حَقًّا إِنَّهُ يَبْدَأُ الْخَلْقَ ثُمَّ يَعِيدُهُ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ بِالْقِسْطِ...» (یونس، ۴)؛ بازگشت همه شما به سوی اوست، این وعده خدا حق است، که همو خلقت را آغاز کرد و همو خلق را به سوی خود برمی‌گرداند، تا کسانی را که ایمان آورده اعمال صالح کردند به عدالت پاداش دهد...». عدالت و اجرای آن یکی از نیازهای اساسی و فطری انسان است و برای پیاده‌سازی این سنت الهی در سازمان‌ها باید به هر سه بُعد عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، که مرتبط با جنبه‌های فرایند ارتباطات، همچون ادب، صداقت و احترام که مطابق نتایج تحلیل محتوا در زمره سنت‌های الهی هستند و بسیار نیز در قرآن کریم مورد تأکید قرار گرفته‌اند مورد توجه قرار گیرند.

#### ب) ایجاد آرامش برای کارکنان در سازمان

نتایج تحلیل محتوا، گویای این نکته‌اند که برقراری آرامش یکی از مهم‌ترین پاداش‌هایی است که خداوند به بندگان مؤمن خویش عطا می‌دارد: «... فَأَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ وَأَلْزَمَهُمْ كَلِمَةَ التَّقْوَى وَكَانُوا أَحَقَّ بِهَا وَأَهْلَهَا وَكَانَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا (فتح، ۲۶)؛ ... خدا در مقابل آن نیروی کفار نیروی سکینت بر رسول و بر مؤمنان نازل کرد و کلمه تقوا را نیروی جدانشدنی ایشان کرد، و ایشان سزاوارترین کس به آن بودند و اهلیت آن را داشتند و خدا به هر چیزی دانا است». «تَحِيَّتُهُمْ يَوْمَ يَلْقَوْنَهُ سَلَامٌ وَأَعَدَّ لَهُمْ أَجْرًا كَرِيمًا (احزاب، ۴۴)؛ روزی که پروردگارشان را ملاقات می‌کنند از ناحیه او و از ناحیه ملائکه او، به



ایشان تحیت و سلام گفته می‌شود و برای ایشان پاداشی گرانقدر آماده کرده است»، به این معنا که ایشان در روز لقای خدا در امنیت و سلامتی هستند، و هیچ ناراحتی و عذابی به ایشان نمی‌رسد. حضرت علی(ع) می‌فرماید: «... اسلام عامل نجات و رستگاری برای تصدیق‌کنندگان و آرامش‌دهنده تکیه‌کنندگان، راحت و آسایش توکل‌کنندگان، و سپری‌نگهدارنده برای پایمردان است (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۰۶).

### ج) احترام به انسان و اندیشه‌های والای او

طبق نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل محتوا، یکی از مهم‌ترین سنت‌های الهی، احترام به مؤمنان و قدردانی از ایشان است: «نَحِيْتُهُمْ يَوْمَ يَلْقَوْنَهُ سَلَامٌ وَأَعَدَّ لَهُمْ أَجْرًا كَرِيمًا (احزاب، ۴۴)؛ تحیتشان در روزی که او را دیدار کنند سلام است و برای ایشان پاداشی گرانقدر آماده کرده است». «أُولَئِكَ يَجْزُونَ الْعُرْفَةَ بِمَا صَبَرُوا وَيَلْقَوْنَ فِيهَا تَحِيَةً وَسَلَامًا (فرقان، ۷۵)؛ آنها به پاداش این صبری که کرده‌اند غرفه بهشت پاداش یابند و در آنجا درود و سلامی شنوند». «فَوْقَاهُمْ اللَّهُ شَرَّ ذَلِكَ الْيَوْمِ وَلَقَّاهُمْ نَضْرَةً وَسُرُورًا (دهر، ۱۱)؛ خدا هم از شر و فتنه آن روز آنان را محفوظ داشت و به آنها روی خندان و دل‌شادمان عطا نمود».

احترام قائل شدن برای انسان و قدردانی نمودن از او، در واقع پاسخگویی به یکی از نیازهای اساسی اوست، که نتیجه آن تقویت اعتماد به نفس و وجدان کاری در نیروهای فعال سازمان است. يتجان و مایرز<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقدند شناخت ارزش‌ها و عقاید کارکنان و احترام گذاشتن به آنان یکی از روش‌های ایجاد رضایت در ایشان است.

### د) پرورش روحیه و نگرش خوش‌بینانه و مثبت‌گرا نسبت به انسان و اعمال او

براساس نتایج پژوهش، ایجاد زمینه دوستی و محبت با مؤمنان یکی از سنت‌های الهی است: «إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا (مریم، ۹۶)؛ کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته کرده‌اند خدای رحمان برای آنها محبتی قرار خواهد داد». حضرت علی(ع) می‌فرماید: «... و باید که خدای سبحان را یاری نماید به دل و دست و زبان خود، که خدای، جل‌اسمه، یاری کردن هر کس را که یاری‌اش کند و عزیز داشتن هر کس را که عزیزش دارد بر عهده گرفته است...» (سیدرضی، ۱۳۷۹، نامه ۵۳). از این‌رو اگر در سازمان، شرایط محیط کاری انسانی خوش‌بینانه و مثبت‌گرا غالب شود، احساس ارزشمندی، علاقه و احترام متقابل در افراد به وجود خواهد آمد.

### ه) آموزش و هدایت

هدایت قلب انسان از سوی خداوند و معرفت‌آموزی برای تشخیص حق از باطل در قرآن کریم و نهج‌البلاغه بسیار تأکید شده است. «وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ» (عنکبوت، ۶۹)؛ و کسانی که در اقامه دین ما مجاهده می‌کنند ما به سوی راه‌های خود هدایتشان می‌کنیم و خدا همواره با نیکوکاران است». حضرت علی (ع) می‌فرماید: «همانا خداوند بزرگ، کتابی هدایتگر فرستاد و نیکی و بدی خیر و شر را آشکارا در آن بیان فرمود، پس راه نیکی در پیش گیرید که هدایت شوید...» (سیدرضی، ۱۳۷۹، خطبه ۱۶۷) از آنجا که انسان همواره در حال کسب تجربه است و کارکنان دانشی، ارزش زیادی برای آموزش و یادگیری قائل هستند، آموزش‌های درست و ضابطه‌مند طبق آموزه‌های اسلام، به عنوان پاداش معنوی سازمانی می‌تواند یک عامل انگیزشی مؤثر به منظور شکوفایی فضایل اخلاقی و ارزش‌های معنوی در کارکنان باشد.

## منابع

- قرآن کریم.
- سیدرضی، نهج البلاغه (۱۳۷۹)، ترجمه علی نقی فیض الاسلام، تهران: فقه.
- نهج الفصاحه (۱۳۸۶)، فرهنگ سخنان رسول خدا(ص)، حامد رحمت کاشانی، تهران: پیام حق.
- اخلاقی، عبدالرحیم (۱۳۹۰)، «نگاهی به روش تشویق در ایجاد انگیزه از دیدگاه قرآن»، اسلام و پژوهش‌های مدیریت، ش ۱، ص ۱۲۷-۱۵۲.
- حرّ عاملی (۱۳۷۲)، وسائل الشیعه، قم: مؤسسه اهل بیت(ع).
- دانایی فرد، حسن؛ سیدمهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۶)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، نشر صفار.
- رحیم‌دل، طاهره (۱۳۸۲)، «بررسی اثرات انگیزشی پرداخت پاداش در عملکرد کارکنان وزارت علوم»، تحقیقات و فناوری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
- رودگر، محمدجواد (۱۳۸۸)، سیر و سلوک در قرآن، مرکز پژوهش‌های اسلامی.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۷۸)، مدیریت منابع انسانی، تهران: سمت.
- سقای بی‌ریا، محمدناصر (۱۳۸۷)، «نقش معنویت در زندگی و میدان رزم»، حصون، ش ۲۳، ص ۱۶-۴۲.
- علامه مجلسی (۱۳۷۸)، بحارالانوار، تهران: عطار.
- کاشانیها، کبری (۱۳۷۵)، «پاداش و مجازات از دیدگاه قرآن کریم»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی.
- محمدی ری‌شهری، محمد (۱۳۷۸)، میزان الحکم، ترجمه حمیدرضا شیخی، شهری: مؤسسه فرهنگی دارالحدیث.
- مطهری، مرتضی (۱۳۵۱)، فلسفه اخلاق، مجموعه سخنرانی‌ها.
- مطهری، مرتضی (۱۳۷۸)، تعلیم و تربیت در اسلام، تهران: صدرا.
- مکارم شیرازی، ناصر و دیگران، تفسیر نمونه (۱۳۸۸)، کتابخانه دیجیتال مؤسسه تحقیقات و نشر معارف اهل‌البیت(ع).
- نصر، سیدحسین (۱۳۸۷)، «اخلاق کار اسلامی»، ترجمه سیداحمد محمد موثقی، کار و جامعه، ش ۳۱، ص ۱۵-۲۲.

- Ali, A. (2001), "Scaling an Islamic Work Ethic", *Journal of Social Psychology*, vol.5, no.128, pp.575-583.
- Ali, Abbas J. & Ali A. AL-Kazemi (2007), "Islamic Work Ethic in Kuwait", *Cross Cultural Management an International Journal*, vol.14, no.2, pp.93-104.
- Armstrong, Michael (2010), *Armstrong`s Handbook of Reward Management: Improving Performance Through Reward*, 3<sup>rd</sup> ed, UK: Koganpage.
- Chen, T. Y. & P. L. Chang & C. W. Yeh (2003), "The Study of Career Needs, Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R & D Personnel: The Case of Taiwan", *International Journal of Human Resource Management*, 14(6):1001-1026.
- Dessler, G. (2005), *A Framework for Human Resource Management*, Fourth ed.
- Kantor, R. & T. Kao (2004), "Total Rewards; Clarity from Confusion and Chaos", *World at work Journal*, Third Quarter, pp.7-15.
- Kochanski, J. & G. Ledford (2001), "How to Keep Me: Retaining Technical Professionals", *Research Technology Management*, 44(3):31-38.
- Milkovich & Newman (2005), *Compensation*, Eighth ed.
- Miller MJ; DJ Woehr & N. Monography Hudspeth (2002), "The Meaning and Measurement of Work Ethic: Construction and Initial Validation of a Multidimensional Inventory", *Journal of Vocational Behavior*, no.60, pp.451-489.
- Morris, T. (1997), *If Aristotle Ran Central Motors*, Henry Holt and Copmany, New York: Ny.
- O'Neal, S. (1998), "The Phenomenon of Total Rewards", *ACA Journal*, 7(3):8-14.
- Ravari, A.; SH. Bazargan; A. Ebadi & T. Mirzaei (2012), "Work Values and Job Satisfaction: A Qualitative Study of Iranian Nurses", *Nurs Ethics Published Online*, vol.1, no.1, pp.1-11.
- Tietjen MA & RM Myers (1998), "Motivation and Job Satisfaction", *Manage Deices*, no.36, pp.226-231.
- Towers Perrin (2007), *Adapting Total Rewards to Support an Changing Business Strategy*, New York: Towers Perrin.

- Watson Wyatt (2006), *Strategies Reward and Pay Practices*, New York: Watson Wyatt.
- Worldat Work (2000), "Total Rewards: From Strategy to Implementation", *World at Work Journal*, AZ: Scottsdale.
- Yousef Darwish A. (2001), "Islamic Work Ethic-A Moderator between Organizational Commitment and Job Satisfaction in a Cross-Cultural Context", *Personnel Review*, vol.30, no.2, pp.152-169.
- Zinbarg ED (2005), *Faith, Morals, and Money: What the World Religions Tell Us about Ethics in the Marketplace*, New York, NY: Continuum.
- Zingheim, PK & JE Schuster (2000), *Pay People Right! Breakthrough Strategies to Creat Great Companies*, San Fransisco: Jossey-Bass.