Quran, Culture And Civilization
VOL 7 NO 3 , 2026 , Page 45-72
ISSN 2783-3356

Journal homepage: https://qcc.quran.ac.ir/

A Quran-Based Framework for Human Capital Motivation: A Mixed-Methods Study

Torkzadeh,Jafar [1] **Esmaeili,Abdolhamid** [2] **Savab,Leila** [3]

1. Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran. (Corresponding Author)

2. Ph.D. Graduate in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

3. PhD Student in Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Corresponding Email: torkzadeh@shirau.ac.ir

https://doi.org/10.22034/jksl.2025.530335.1480

Article History:
Received: 2025-07-27
Revised: 2025-10-25
Accepted: 2025-11-16
Online First: 2026-09-28

Keywords
Holy Quran
motivation
human capital
organization.

Type of Article:
Research

Abstract: Motivation may be understood as a cognitive decision-making process through which goal-directed behavior is initiated, guided, and sustained. Despite the importance and practical relevance of employee motivation in organizations, its concepts and components remain insufficiently clarified. Accordingly, this study aimed to develop and validate a Quran-based framework of motivational concepts for human capital. A sequential exploratory mixed-methods design using a taxonomy-development model was employed. In the qualitative phase, data were collected and analyzed through cyclical process analysis, and credibility and dependability techniques were used to validate the qualitative findings. In the quantitative phase, data were collected and analyzed on the basis of those findings. A scale derived from the framework developed in the first phase was administered to 324 managers and 384 employees across governmental, military, and nongovernmental organizations in Fars Province. Item analysis and Cronbach's alpha confirmed the scale's validity and reliability. First- and second-order confirmatory factor analyses were then used to test the factor structure of the framework. The results confirmed the framework's reliability and validity and the significance of its factor structures. The quantitative findings were subsequently used to further explain the qualitative results. Overall, the developed framework demonstrated satisfactory validity, utility, and feasibility. Its three dimensions—motivational orientations, principles, and methods—and their respective components were also found to possess adequate validity and sufficiency.

How to cite:
Torkzadeh,Jafar; Esmaeili,Abdolhamid& Savab,Leila. (2026). A Quran-Based Framework for Human Capital Motivation: A Mixed-Methods Study . *Quran, Culture And Civilization* , 7 (3), 45-72.
http//doi.org/10.22034/jksl.2025.530335.1480

@ authors retain the copyright and full publishing rights. Licensee University of Quranic Studies and Sciences this article an open access article distributed under the term and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY 4.0) http://creativecommons.org/Licenses/by/4.0)

چهارچوب انگیزش سرمایهٔ انسانی بر مبنای قرآن کریم؛ پژوهش ترکیبی

جعفر ترک‌زاده [1]*
عبدالحمید اسماعیلی [2]
لیلا ثواب [3]

https://doi.org/10.22034/jksl.2025.530335.1480

دریافت:۰۵-۰۵-۱۴۰۴
بازنگری:۰۳-۰۸-۱۴۰۴
پذیرش:۲۵-۰۸-۱۴۰۴
انتشار آنلاین: ۰۶-۰۷-۱۴۰۵

مقاله: پژوهشی

چکیده

انگیزش را می‌توان به عنوان یک فرآیند تصمیم‌گیری شناختی در نظر گرفت که از طریق آن رفتار هدفمند شروع، هدایت و حفظ می‌شود. با وجود اهمیت و کاربرد انگیزش کارکنان در سازمان، هنوز مفاهیم و مؤلفه‌های آن به‌خوبی روشن نیست. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی چهارچوب مفاهیم انگیزشی سرمایهٔ انسانی بر مبنای قرآن کریم است. این پژوهش از طرح ترکیبی‌اکتشافی متوالی از نوع طبقه‌بندی استفاده کرده است. در بخش اول پژوهش (بخش کیفی)، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی، بر اساس روش فرایند چرخه‌ای تحلیل انجام و به‌منظور اعتباریابی نتایج کیفی از تکنیک‌های اعتبارپذیری و اتکاپذیری استفاده شد؛ سپس در بخش دوم پژوهش (کمّی)، بر اساس نتایج کیفی به‌دست‌آمده، داده‌های کمّی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. در بخش کمّی، بر اساس چهارچوب توسعه‌یافته در بخش اول پژوهش، مقیاسی طراحی و در طیف وسیعی از سازمان‌های کشوری، لشکری n=۳۲٤ و مردم‌نهاد n=۳۸٤ استان فارس اجرا شد. روایی و پایایی مقیاس مذکور با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ سنجش شد و نتایج نشان‌دهندهٔ روایی و پایایی مناسب بود. همچنین در این بخش، به‌منظور انجام آزمون ساختار عاملی چهارچوب به‌دست‌آمده، از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول و دوم استفاده شد. بر اساس نتایج این بخش، پایایی و روایی چهارچوب به‌دست‌آمده و همچنین معناداری ساختارهای عاملی تأیید گردید. در ادامه، از نتایج بخش کمّی به‌منظور تبیین بهتر نتایج کیفی استفاده شد. نتایج نشان داد که چهارچوب توسعه‌یافته، از اعتبار لازم و سودمندی و قابلیت اجرایی مطلوبی برخوردار است. همچنین نتایج حاکی از آن بود که هر سه بعد جهت‌گیری‌ها و اصول و روش‌های انگیزشی در چهارچوب مذکور و مؤلفه‌های مربوط به آن‌ها، از کفایت و اعتبار لازم برخوردار است.

واژگان کلیدی: قرآن کریم، انگیزش، سرمایهٔ انسانی، سازمان.

استناد به مقاله:
ترک‌زاده، جعفر؛ اسماعیلی، عبدالحمید؛ و ثواب، لیلا. (۱۴۰۵). چهارچوب انگیزش سرمایهٔ انسانی بر مبنای قرآن کریم؛ پژوهش ترکیبی. فصلنامه قرآن، فرهنگ و تمدن، ۷(۳)، ۴۵-۷۲.
Doi: https://doi.org//10.22034/jksl.2025.530335.1480

۱. استاد بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکدهٔ علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسندهٔ مسئول). torkzadeh@shirau.ac.ir
۲. دانش‌آموختهٔ دکترای مدیریت آموزشی، بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی شیراز، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.
۳. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

@نویسندگان دارندهٔ حق‌مؤلف مقالهٔ خود بدون محدودیت هستند.صاحب امتیاز دانشگاه علوم و معارف قرآن کریم، این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط Creative Commons Attribution 4.0 International توزیع شده است.

۱. مقدمه

انگیزش، به‌عنوان عامل محرک کلیدی، نقشی حیاتی در هدایت و پیشبرد سرمایه‌های انسانی برای تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کند. امروزه ثابت شده است که نیروی انسانیِ دارای انگیزه‌ی درونی و پایدار، نه‌تنها بهره‌وری و نوآوری را افزایش می‌دهد، بلکه وفاداری سازمانی و کیفیت خدمات را نیز ارتقا می‌بخشد. بااین‌حال، چالش اصلی مدیران، فراتر از صرف تخصیص پاداش‌های مادی، ایجاد محرک‌های عمیق و معنادار و همسو با فطرت و کرامت انسانی است. رویکردهای سنتی انگیزش که صرفاً بر عوامل بیرونی (مانند دستمزد و ترفیع) تمرکز دارد، اغلب هزینه‌بر است و اثرگذاری کوتاه‌مدت دارد و قادر به پاسخ‌گویی به نیازهای روانی و اجتماعی و معنوی کارکنان در بلندمدت نیست. بنابراین، تدوین استراتژی‌های انگیزشی اثربخش که تعادلی پایدار بین اهداف فردی و سازمانی ایجاد کند و حس تعلق و معنا و رشد مستمر را در کارکنان تقویت نماید، به یکی از مهم‌ترین مسئولیت‌های رهبری در سازمان‌های پیشرو تبدیل شده است.

امروزه انگیزش یکی از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین منابع برای مدیریت منابع انسانی شناخته می‌شود. این موضوع به‌ویژه به این دلیل اهمیت دارد که انگیزش می‌تواند یکی از پرهزینه‌ترین و درعین‌حال متغیرترین عوامل در عملکرد سازمان‌ها باشد. به همین خاطر، بسیاری از سرپرستان و مدیران تلاش می‌کنند تا انگیزش کارکنان خود را به طور قابل‌توجهی افزایش دهند. دستیابی به سطوح بالای انگیزش در کارکنان لزوماً نیازمند هزینه‌های سنگین نیست و حتی می‌تواند یکی از سودآورترین سرمایه‌گذاری‌ها باشد. وظیفهٔ رهبران، ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های لازم به‌منظور ایجاد تعادل بین نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان و درنتیجه ایجاد انگیزش در کارکنان است (دودا،[1] ۲۰۲۲م، ص۱۲۷). انگیزش کارکنان به عنوان یک مفهوم کلیدی در مدیریت سازمانی، نقش بسیار مهمی در موفقیت سازمان و عملکرد کارکنان ایفا می‌کند. این مفهوم به سطح رفتار و تلاش فرد در انجام وظایف شغلی اشاره دارد. تاریخچهٔ تحقیقات در زمینهٔ انگیزش کارکنان به دههٔ ۱۹۵۰ بازمی‌گردد و شامل نظریه‌ها و رویکردهای مختلفی است (لی،[2] ۲۰۲۳م، ص۱٤۷). در محیط‌های کاری، انگیزش را می‌توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که رفتار را برای دستیابی به اهداف سازمانی بسیج و حفظ می‌کند (دوبرین،[3] ۲۰۱۹م، ص۱۱۲).

انگیزش به عنوان فرآیندی تعریف می‌شود که از کمبودها یا نیازهای فیزیولوژیکی یا روان‌شناختی آغاز می‌شود و به فعال‌سازی رفتار یا انگیزه‌ای منجر می‌گردد که هدف یا انگیزه‌ای را دنبال می‌کند. این فرآیند، اساس جهت‌گیری و شدت و تداوم رفتار یا تفکر را فراهم می‌آورد (کینیکی،[4] ۲۰۲۱م، ص١٦٤؛ لوتانز و همکاران،[5] ۲۰۲۱م، ص١٦١؛ رابینز و جاج،[6] ۲۰۲۱م، ص۸۰۳). به طور کلی، انگیزش کارکنان را می‌توان مجموعه‌ای از نیروهایی در نظر گرفت که موجب تحریک تفکر یا رفتار آنان می‌شود و جهت و شدت و تداوم تلاش‌های آن‌ها را در راستای تحقق چشم‌انداز و مأموریت و اهداف سازمانی تعیین می‌کند (هدایت،[7] سوپردی،[8] انور،[9] آنگیانی،[10] ۲۰۲۲م،

1 . Doda.
2 . Li.
3. DuBrin.
4. Kinicki.
5. Luthans et al.
6. Robbins & Judge.
7 . Hidayat.
8 . Supard.
9 . Anwa.
10. Anggiani.

ص۹٤٥). همچنین می‌توان آن را مجموعه‌ای از نیروها دانست که افراد را به سمت یک رفتار خاص سوق می‌دهد و آن‌ها را از انتخاب رفتارهای دیگر بازمی‌دارد (گریفین و همکاران،[1] ۲۰۱۹م، ص۱٦۰).

در رابطه با انگیزش نظریه‌های زیادی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به نظریهٔ نیازهای آشکار مورای[2] (۱۹۳۸)، نظریهٔ تقویت اسکینر[3] (۱۹۵۳)، نظریهٔ سلسله‌مراتب نیازهای مزلو[4] (۱۹۷۰)، نظریهٔ انتظار وروم[5] (۱۹٦٤)، نظریهٔ X و Y مک‌گریگور[6](۱۹٦۰)، نظریهٔ برابری آدامز[7] (۱۹٦٥)، نظریهٔ نیازهای سه‌گانهٔ مک‌کللند[8] (۱۹٦۱)، نظریهٔ تعیین هدف لاک و لاثام[9] (۱۹٦۸)، نظریهٔ اسناد وینر[10] (۱۹۸٦)، نظریهٔ انگیزش‌بهداشت هرزبرگ[11] (۱۹٦۸)، نظریهٔ عدالت سازمانی گرینبرگ[12] (۱۹۹۰)، نظریهٔ ارزیابی شناختی چارم[13] (۱۹٦۸)، نظریهٔ Z اوچی[14] (۱۹۸۱)، نظریهٔ نیاز به استقلال دسی و رایان[15] (۱۹۸٥)، نظریهٔ یادگیری اجتماعی بندورا[16] (۱۹۸٦)، نظریهٔ نیازهای پنج‌گانهٔ گلاسر[17] (۱۹۸٦)، نظریهٔ عزت نفس هالتمن و گلرمن[18] (۲۰۰۲) اشاره کرد (هالتمن و گلرمن،۲۰۰۱م؛ رابرت، پریچارد و الیسا، اشوود، ۲۰۰۸م؛ اسماعیلی، ۱۳۹۱؛ رضائیان، ۱۳۸۹؛ شجاعی، ۱٤۰۲؛ ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). دقت و توجه و تأمل در محتوای نظریات انگیزشی حاکی از آن است که بیشتر نظریه‌های انگیزشی ارائه‌شده صرفاً به تبیین‌های مادی در زمینهٔ انگیزش پرداخته است؛ درحالی‌که به نظر می‌رسد تبیین‌های یک‌سویه‌ای که صرفاً جهت‌گیری مادی داشته باشد، نمی‌تواند ابعاد مختلف وجودی انسان را پوشش دهد و به عنوان موجودی کمال‌یابنده و اشرف مخلوقات و آن‌گونه که در تعالیم اسلامی مطرح شده است، مدنظر قرار گیرد (ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص۲٤). نکتهٔ حائز اهمیت این است که چنین جهت‌گیری‌های یک‌سویه‌ای، در عمل هم منجر به نتایج مؤثر و کارآمدی نخواهد شد.

بسیاری از صاحب‌نظران رفتار سازمانی در غرب، تأثیر انگیزش بر رفتار انسان را عمدتاً از منظر مادی و با نگاهی انسان‌گرایانه به به‌کارگیری سرمایهٔ انسانی بررسی کرده‌اند. نظریه‌ها و یافته‌های آنان که تحت تأثیر فلسفهٔ مادی‌گرایانهٔ رایج در غرب شکل گرفته، به‌ندرت به جنبهٔ معنوی انسان می‌پردازد و ارزش واقعی او را آن‌گونه که باید، در نظر نمی‌گیرد (ترک‌زاده و زینعلی،۱۳۹۱، ص۲٤). در این رویکرد، عواملی مانند پول و میزان دستمزد به عنوان مهم‌ترین عوامل انگیزشی شناخته می‌شود (آچی و کورا،[19] ۲۰۱٦م؛ لیندنر،[20] ۱۹۹۸م، ص۳).

1. Griffin et al.
2 .Murray.
3.Skinner.
4 .Maslow.
5. Vroom.
6. Gregor.
7. Adams.
8. McClelland.
9 .Locke and Latham.
10 . Wiener.
11 . Herzberg.
12 . Greenberg.
13 . Charm.
14 . Ochi.
15 . Deci and Ryan.
16 . Bandura.
17 . Glasser.
18 . Holtman and Gellerman.
19 . Achie & Kurahr.
20. Lindner.

برخی مانند فرانکو و همکاران[1] (۲۰۰٤) از این موارد فراتر رفته و تشویق‌های مالی و غیرمالی (مانند تفویض اختیار و اعطای مقام) را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش دانسته‌اند. بااین‌حال، آنچه در رویکردهای غربی غالباً نادیده گرفته شده، بعد معنوی انگیزش است. این بُعد که از واقعیت‌های عینی و سلسله‌مراتب نفس انسان نشأت می‌گیرد، با ورود به ساحت روح و روان آدمی، قابلیت تبیین و تجویز و کاربرد گسترده‌ای می‌یابد. انگیزه‌های متعالی الهی و انسانی نیز در این زمینه نقش بسزایی دارد و می‌تواند به عنوان محرک‌های مؤثری در جهت افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص۲٤). بنابراین، دستیابی به یک رویکرد جامع و مؤثر در زمینهٔ انگیزش، مستلزم در نظر گرفتن هر دو بعد مادی و معنوی است تا بتوان به درکی عمیق‌تر از رفتار انسان و عوامل مؤثر بر آن دست یافت.

بااین‌حال، باید اذعان کرد که تبیین‌های غربی و اسلامی درباره انگیزش و رفتار انسان، در بنیاد با یکدیگر متفاوتند. نظریه‌های غربی عمدتاً دیدگاهی مادی‌گرایانه و تک‌بُعدی ارائه می‌دهد که همین امر به نوعی نقص و کاستی در آن‌ها منجر می‌شود (مجید و همکاران، ۲۰۱٦م، ص۱۰٦؛ ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص۲٤). درمقابل و از منظر اسلام، انسان موجودی چندبُعدی و دارای ابعاد مادی و معنوی است. این ابعاد در تعاملی ظریف با یکدیگر قرار می‌گیرد و مبنای اندیشه و عمل وی را شکل می‌دهد (مجید و همکاران، ۲۰۱٦م، ص۱۰٦؛ ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص۷). نظر به اهمیت موضوع و ضرورت توجه به انگیزش سرمایهٔ انسانی، این پژوهش تلاش می‌کند ضمن بهره‌گیری از دریای بیکران حکمت وحی الهی، مبانی و روش‌های انگیزش سرمایهٔ انسانی در قرآن کریم را بکاود و بر آن اساس، چهارچوبی را برای انگیزش سرمایهٔ انسانی توسعه دهد و اعتباریابی کند. امید است از این طریق زمینهٔ مناسبی جهت توسعهٔ مفاهیم سازمانی، به‌ویژه مفاهیم انگیزشی، با رویکرد اسلامی در کشور فراهم شود تا مدیران بتوانند با ایجاد انگیزش بیشتر در سرمایهٔ انسانی، عملکرد سازمانی را بهبود بخشند و از این طریق بتوانند سازمان را به سمت افزایش بهره‌وری در زمینه‌های عملکردی و فرهنگی متناسب با فرهنگ اسلامی و بومی سوق دهند.

۱-۲. پیشینهٔ پژوهش

در سال‌های اخیر، تحقیقات متعددی با رویکردها و روش‌های گوناگون درباره انگیزش سرمایهٔ انسانی به طور چشمگیری افزایش یافته است. این روند نشان‌دهندهٔ اهمیت ویژهٔ این موضوع است. با توجه به بنیاد مستحکم مطالعات در این حوزه، در ادامه به مرور پیشینهٔ پژوهشی در این زمینه پرداخته‌ایم.

براتی و عریضی (۱٤۰٤) در پژوهش خود، به بررسی رابطهٔ رویکردهای طراحی شغل (رویکردهای مکانیکی و انگیزشی) با نگرش‌های شغلی در مجموعه‌ای از مشاغل پرداخته‌اند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که رویکرد انگیزشی با رضایت شغلی و درگیری در کار و تعهد سازمانی رابطهٔ مثبت دارد؛ درحالی‌که رویکرد مکانیکی با این متغیرها رابطهٔ منفی نشان می‌دهد. جهت‌گیری دو رویکرد، متضاد است. بنابراین تلفیق طراحی مکانیکی با انگیزشی، برای حفظ رضایت و تعهد و درگیری شغلی کارکنان ضروری است.

اصغری صارم، رنجبر، رهبر، اطهر و محمودی (۱٤۰٤) در پژوهش خود، الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان را با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری ارائه کرده‌اند. بر اساس یافته‌های پژوهش، عوامل مؤثر بر انگیزش، در پنج محور اصلی، شامل تعاملات افراد، محیط سازمانی، ساختار سازمانی، نظام‌های سازمانی و فرهنگ سازمانی شناسایی شده است. نویسندگان راهکارهای ارتقای

1. Franco.

انگیزش را اولویت‌بندی کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها شامل برنامه‌ریزی راهبردی، بازطراحی مشاغل، بازطراحی فرایندها، بازطراحی ساختار سازمانی و تدوین بیانیهٔ ارزش سازمان است.

محسنی، رجب‌پور و احمدی (۱۴۰۳) تأثیر پاداش دریافتی بر سلامت روانی و انگیزش کارکنان را با تأکید بر نقش تعدیل‌گر عدالت توزیعی ادراک‌شده (مورد مطالعه: ادارهٔ دادگستری شهرستان بوشهر) بررسی کرده‌اند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که پاداش دریافتی بر انگیزش و سلامت روانی کارکنان تأثیر مثبت و مستقیم دارد؛ انگیزش کارکنان نیز سلامت روانی آن‌ها را بهبود می‌بخشد. عدالت توزیعی ادراک‌شده نقشی تعدیل‌گر در این روابط ندارد، اما مدیران باید بر عادلانه بودن پاداش‌ها تمرکز کنند تا انگیزش و سلامت روانی ارتقا یابد.

حسینی، حسینی، موحدنیا و دادجو (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «مبانی عقلی انگیزه‌های اخلاقی از نگاه قرآن» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که بقای انگیزه‌های اخلاقی در گروِ پیروی از فطرت عقلانی‌روحانی و محبت به خداوند است؛ درحالی‌که پیروی از گرایش‌های صرفاً مادی و بهره نگرفتن از عقل، عامل زوال اخلاقی است.

حسینی، ترک‌زاده و آبجامه (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «اعتباریابی مقیاس انگیزش سرمایهٔ انسانی بر مبنای آموزه‌های قرآن کریم در مدارس استان هرمزگان» انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش نشان نشان می‌دهد که با توجه به بارهای عاملی معنادار مؤلفه‌های این مقیاس و همچنین شاخص‌های برازش محاسبه‌شده در تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول، مؤلفه‌های مقیاس مذکور برحسب کارکرد انگیزشی و قابلیت کاربست از اعتبار کافی برخوردار است و روایی آن‌ها تأیید شده است. تحلیل عامل تأییدی دوم نشان می‌دهد که ابعاد این مقیاس از بار عاملی معنادار خوبی برحسب کارکرد انگیزشی و قابلیت کاربست برخوردار است؛ درنتیجه اعتبار ابعاد این مقیاس برحسب کارکرد انگیزشی و قابلیت کاربست تأیید شده است.

ترک‌زاده و زینعلی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی مقایسه‌ای رویکردهای غربی و اسلامی به انگیزش؛ به سوی توسعهٔ دانش بومی»، به این نتیجه دست یافته‌اند که انسان به عنوان موجودی اجتماعی، تحت تأثیر فلسفهٔ حاکم بر جامعه، برای ارضای نیازها و تحقق اهداف خود برانگیخته می‌شود. در اندیشهٔ غربی، انگیزه‌ها عمدتاً مادی‌گرایانه است؛ درحالی‌که از منظر اسلامی، انسان علاوه بر جنبهٔ مادی، دارای نیازهای معنوی است که باید تأمین شود.

آنو[1] (۲۰۲۵) در پژوهش خود، تأثیر ناکارآمدی‌های رهبری و مدیریت بر انگیزه و مشارکت کارکنان در سازمان‌های مبتنی بر جامعه در تورکانا را مطالعه و بررسی کرده است. این مطالعه بر لزوم سرمایه‌گذاری در منابع انسانی برای توسعهٔ کارکنان مولد و رقابتی و انعطاف‌پذیر تأکید می‌کند. عناصر کلیدی انگیزهٔ کارکنان شامل تعهد، ارتباط، فرهنگ سازمانی و ارتباطات است. اجرای این عناصر عملکرد را بهبود می‌بخشد، محیط کاری دلپذیری را ترویج می‌دهد و به سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان کمک می‌کند.

کواشنیوسکی[2] (۲۰۲۵) در بررسی ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیریت شایستگی‌های حرفه‌ای آن‌ها به این نتیجه دست یافته است که انگیزهٔ مؤثر کارکنان و مدیریت شایستگی، ارتباط نزدیکی با هم دارند. سازمان‌هایی که در توسعهٔ شایستگی‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند و وظایف را با مهارت‌های آن‌ها تطبیق می‌دهند، برای دستیابی به موفقیت و توسعهٔ بلندمدت احتمال موفقیت بیشتری دارند.

لی[1] (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی ادبیات در مورد انگیزش کارکنان» به این نتیجه دست یافته است که انگیزش یکی از حوزه‌های بسیار مهم مدیریت سازمانی است و تأثیر بسزایی بر موفقیت سازمانی و عملکرد کارکنان دارد. این مقاله ادبیات مرتبط را با ترکیب و

1. Anno.
2. Kwasniewski.

تحلیل آن از نظر چهارچوب‌های نظری، نظریه‌های انگیزش، سنجش انگیزش و عوامل مؤثر بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که انگیزش کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار و عملکرد فردی دارد و تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار می‌گیرد.

ژئوفنگ[2] (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر سبک رهبری بر انگیزش کارکنان (مطالعهٔ موردی شرکت‌های تولیدی) پرداخته است. نتایج پژوهش او عبارت است از: الف) هر دو سبک رهبری تحول‌آفرین و مبادله‌ای، انگیزش کارکنان را افزایش می‌دهند؛ اما سبک تحول‌آفرین اثربخشی بیشتری دارد؛ ب) عوامل کلیدی مؤثر بر انگیزش شامل رضایت شغلی، تعادل کار-زندگی، شناخت و پاداش، امنیت شغلی و فرصت‌های پیشرفت حرفه‌ای است؛ ج) مدیران صنعتی چین با اولویت‌دهی به رهبری تحول‌آفرین و توجه همزمان به متغیرهای انگیزشی می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

افلاح، سوهارنومو، مسعود و مرصید[3] (۲۰۲۱) به بررسی اخلاق کار اسلامی و عملکرد کارکنان (نقش انگیزهٔ اسلامی، تعهد عاطفی و رضایت شغلی) پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف بازطراحی و تحلیل نقش اخلاق کار اسلامی بر انگیزش اسلامی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی و عملکرد کارکنان انجام شده است. نتایج حاکی از آن است که اخلاق کار اسلامی تأثیر مثبت و معناداری بر انگیزش اسلامی، تعهد عاطفی، رضایت شغلی و درنهایت عملکرد کارکنان دارد. این تحقیق همچنین روابط مثبت متقابل میان این متغیرها را تأیید می‌کند.

ناوانیتا و بهاسکار[4] (۲۰۱۸) در پژوهش خود، به بررسی انگیزش کارکنان در محل کار پرداخته‌اند. انگیزش کارکنان در محیط کار یکی از جنبه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی به شمار می‌رود و تأثیر بسزایی بر عملکرد آنان دارد. بسیاری از سازمان‌ها در حال طراحی استراتژی‌ها و روش‌های جدیدی هستند تا از کارکنان خود حمایت کنند. بهبود انگیزه‌ها در محل کار موجب افزایش رضایت کارکنان می‌شود و آن‌ها را ترغیب می‌کند تا تلاش بیشتری برای افزایش بهره‌وری و سودآوری شرکت انجام دهند. این پژوهش به بررسی نظر کارکنان در مورد عوامل انگیزشی در محیط کار پرداخته است.

مجید و همکاران[5] (۲۰۱۶) در پژوهش خود، رفتار انگیزشی انسانی از دیدگاه غربی و اسلامی را مطالعه کرده‌اند. در این پژوهش، نویسندگان ضمن اشاره به افتراق دیدگاه‌ها (تمرکز غرب بر عوامل روان‌شناختی‌زیست‌شناختی، در مقابل تأکید اسلام بر نیازهای جسم و روح مبتنی بر خلقت قرآنی)، بر لزوم توجه به مفاهیمی مانند نفس، روح، قلب و فطرت در تبیین اسلامی انگیزش تأکید کرده‌اند؛ هرچند به وجوه اشتراکی نیز اشاره داشته‌اند.

تاکنون، پژوهش‌های انجام‌شده در زمینهٔ انگیزش از منظر منابع اسلامی، عمدتاً بر نهج‌البلاغه و احادیث و روایات، یا تحقیقات قرآنی متمرکز بوده و اغلب به جای نگاه جامع، به جنبه‌های خاصی از انگیزش پرداخته است. در پژوهش حاضر، با اتخاذ رویکردی جامع‌تر و با استفاده از روش تحلیل چرخه ای، تلاش کرده‌ایم تا موضوع انگیزش را به شیوه‌ای گسترده‌تر و با در نظر گرفتن ابعاد مختلف بررسی کنیم. بدین‌منظور، آیات قرآن کریم را که پیام‌های انگیزشی دارد، تحلیل و دسته‌بندی کرده‌ایمتا روش‌های نوین انگیزش اسلامی شناسایی شود. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش، در مدیریت رفتار سازمانی و سرمایهٔ انسانی با رویکرد اسلامی کارآمد باشد. با توجه به اهمیت مباحث مطرح‌شده، سؤالات پژوهش به شرح زیر است:

1 .Li.

2 . Xuefeng.

3. Aflah, Suharnomo, Mas'ud & Mursid.

4. Navaneetha & Bhaskar.

5. Majid et al.

سؤال بخش کیفی پژوهش: چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته مبتنی بر قرآن کریم چیست؟

سؤال بخش کمّی پژوهش: آیا چهارچوب توسعه‌یافته از اعتبار و پایایی برخوردار است؟

۱-۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر، جهت توسعه و اعتباریابی چهارچوبی برای انگیزش بر مبنای قرآن کریم، از طرح ترکیبی‌اکتشافی متوالی از نوع طبقه‌بندی استفاده کرده است. در این راستا، ابتدا داده‌های کیفی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل شده و سپس داده‌های کمّی جمع‌آوری و بر اساس نتایج کیفی تجزیه و تحلیل گردیده است؛ سپس به‌منظور تبیین بهتر نتایج کیفی موردنیاز، نتایج بخش کمّی تجزیه و تحلیل شده است.

۱-۳-۱. روش پژوهش؛ بخش کیفی

در این بخش از پژوهش، از روش فرآیند چرخه‌ای تحلیل استفاده کرده‌ایم که شامل مراحل گردآوری داده‌ها (بازخوانی تمامی آیات قرآن کریم برای استخراج مضامین انگیزشی)، تقلیل احیاگرانهٔ داده‌ها (دسته‌بندی و ادغام مضامین انگیزشی بر اساس قرابت مفهومی) و سازماندهی و تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری (بازپردازی داده‌ها بر اساس ماهیت مفهومی) است (ترک‌زاده، ۱۳۸۸، ص۱۲۹). دامنهٔ این پژوهش تمامی آیات قرآن کریم است و در آن به بررسی پیام‌های انگیزشی موجود در این آیات پرداخته‌ایم. تمامی آیات قرآن به‌منظور توسعهٔ یک چهارچوب انگیزشی واکاوی و بازخوانی و پس از گردآوری اطلاعات، داده‌ها بر اساس مراحل روش تحلیل چرخه‌ای پردازش شده است. روش تجزیه و تحلیل در این پژوهش، تحلیل محتوا است. مضامین آیات بررسی و استخراج و در قالب جهت‌گیری‌ها و اصول و روش‌های انگیزشی دسته‌بندی شده است. جهت اعتبارسنجی پژوهش، از دو تکنیک اعتبارپذیری و اعتمادپذیری استفاده کرده‌ایم. در این راستا، روش‌های مرور متخصصان و خودبازبینی پژوهشگر را طیّ فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بررسی چهارچوب و محتوای آن از دیدگاه صاحب‌نظران به کار گرفته‌ایم.

۱-۳-۲. روش پژوهش؛ بخش کمّی

روش پژوهش در این بخش از تحقیق، توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. با توجه به اینکه ۹۲۵۶ نفر در رده‌های مختلف کشوری و لشکری استان فارس، در سطوح مدیریت ارشد و میانی و عملیاتی در دستگاه‌های دولتی و مردم‌نهاد استان فارس مشغول خدمت هستند، بر مبنای جدول مورگان ۳۲۴ نفر مدیر با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شدند. از طرفی، گروه دیگری از جامعهٔ آماری سازمان‌های دولتی و مردم‌نهاد (کارکنان غیر مدیر) شامل ۸۰۱۴۳ نفر در استان فارس مشغول به خدمت هستند. بر مبنای جدول مورگان، از این تعداد ۳۸۴ نفر با استفاده از روش تصادفی ساده انتخاب شدند. جهت گردآوری اطلاعات لازم برای ارزیابی و اعتبارسنجی چهارچوب توسعه‌یافته در بخش کیفی پژوهش، از ابزار محقق‌ساخته استفاده کرده‌ایم. این مقیاس محقق‌ساخته شامل سه زیرمقیاس و ۴۴ گویه بود که از طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تشکیل و از «بسیار زیاد=۵» تا «بسیار کم=۱» طبقه‌بندی شده است. روایی و پایایی مقیاس مذکور نیز با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ سنجیده شد و نتایج نشان‌دهندهٔ روایی و پایایی مناسب بود. همچنین در این بخش، به‌منظور انجام آزمون ساختار عاملی چهارچوب به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول و دوم استفاده کردیم. بر اساس نتایج این بخش، پایایی و روایی چهارچوب به‌دست‌آمده و همچنین معناداری ساختارهای عاملی تأیید گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و AMOS انجام پذیرفت.

۲. یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها را ارائه می‌کنیم.

۲-۱. چهارچوب توسعه‌یافتهٔ انگیزش بر مبنای قرآن کریم

این بخش به ارائهٔ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های گردآوری‌شده اختصاص دارد. فرآیند تحلیل به شرح زیر انجام گرفت.

۲-۱-۱. گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در این مرحله، کلیهٔ آیات قرآن کریم به صورت جامع بازخوانی شد تا آیات دارای بار و محتوای انگیزشی (صریح یا ضمنی) شناسایی شود. در ادامهٔ پژوهش، پس از غربالگری دقیق، آیات فاقد بار انگیزشی کنار گذاشته شد و آیات منتخب به صورت تک‌تک و اکتشافیِ جهت‌مند بررسی گردید تا مضامین انگیزشی استخراج شود. نویسندگان هم‌زمان با گردآوری، داده‌ها را دسته‌بندی و کاوش کردند. نتیجهٔ این فرآیند، استخراج ۱۷۵ مضمون یا پیام انگیزشی از آیات بود که پایهٔ اولیهٔ چهارچوب انگیزشی را تشکیل داد. لازم به ذکر است، ارتباط این مضامین با بحث انگیزش، با توجه به مطالب ارائه‌شده در بیان مسئلهٔ این مقاله، در ارتباط با مقایسهٔ رویکردهای غربی رایج و مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، قابل درک و تبیین است.

جدول ۱: نمونه‌ای از پیام‌ها و مضامین انگیزشی استخراج‌شده از قرآن کریم در مرحلهٔ گردآوری اطلاعات

سوره	نمونه‌ای از پیام‌ها یا مضامین انگیزشی
حمد	سپاسگزاری (۲)، رحمت الهی (۳)، آخرت (٤)، بندگی خدا، یاری‌طلبی (٥)، دعا (٦)، هدف‌گذاری، رشد و انتظار (۷)
بقره	هدایت خاص الهی (۲)، معاد، انفاق، علم‌طلبی، نماز (۳)، رستگاری (٥)، انذار (۷-۱۰)، فرصت (۱۰-۱٥)، تمثیل (۱۷-۱۹)، قدرت الهی (۲۰)، پرستش خدا، تقوا (۲۱)، ارشاد، یادآوری نعمت‌ها (۲۲)، تبشیر، تصویرسازی، عمل صالح (۲٥)، تبیین (۲۷-۲۹)، طرح سؤال (۲۸)، معرفی الگو، خلیفه (۳۰)، علم‌طلبی (۳۱-۳۲)، اسرار الهی (۳۳)، انذار (۳۹)، تذکر، امر به معروف و نهی از منکر (۳٥)، توبه (۳۷)، هدایت الهی (۳۸)، انذار (۳۹)، یادآوری نعمت‌ها، وفای به عهد (٤۰)، تقوا (٤۱)، اندیشیدن (٤٤)، یاری‌طلبی، خشوع (٤٥)، یادآوری نعمت‌ها، برتری‌طلبی (٤۷)، تذکر (٤۸)، تذکر، آزمایش الهی (٤۹)، عفو و گذشت (٥۲)، توبه (٥٤)، انذار (٥٥)، شکرگزاری (٥٦-٥۲)، استغفار، پاداش، یادآوری، پرهیزگاری (٥۸)، یادآوری (٦۰)، تبیین، یقین، پاداش (٦۲)، یادآوری (٦۳)، میثاق گرفتن (٦۳)، ایمان (٦۲-۸۲)، رحمت الهی (٦٤)، عبرت‌آموزی (٦٦)، تمثیل، یادآوری (۷۲)، تفکر (۷٦)، طرح سؤال (۷۷)، انذار (۸۱-٤۸-۷۹)، استفهام (۸۰)، بهشت (۸۲)، هدف‌گذاری، رشد، انتظار (٦۲-۸۲)، هدف‌گذاری، میثاق گرفتن، احترام، خدمت (۸۳)، یادآوری (۸۳-۸٤)، تبیین، انذار(۸٥)، انذار (۹۰)، تداعی معنایی (۹۳)، استفهام (۹۱-۹۳-۹٤-۹۷)، تبشیر، هدایت الهی (۹۷)، تبیین (۹۸)، عبرت‌آموزی (۱۰۲)، پاداش الهی، تبصیر (۱۰۳)، انذار (۱۰٤)، فضل الهی (۱۰٥)، طرح سؤال (۱۰٦)، فرمان الهی، تذکر (۱۰۷)، طرح سؤال، تبیین (۱۰۸)، هدف‌گذاری، انتظار (۱۱۰)، استفهام (۱۱۱)، پاداش الهی، اخلاص، نیکوکاری (۱۱۲)، انذار (۱۱٤)، ارادهٔ الهی (۱۱۷)، یقین (۱۱۸)، انذار، تکلیف‌محوری (۱۱۹)، هدایت الهی (۱۲۰)، یادآوری نعمت‌ها، برتری‌طلبی (۱۲۲)، انذار (۱۲٦-۱۲۳)، ارشاد (۱۲۳)، یادآوری (۱۲٤-۱۲٥-۱۲٦-۱۲۷)، تکلیف‌محوری (۱۲٥)، امنیت (۱۲٥-۱۲٦)، دعا (۱۲٦-۱۲۷-۱۲۸-۱۲۹)، توبه (۱۲۸)، اطاعت‌پذیری (۱۲۸-۱۳۱)، تزکیه، حکمت‌آموزی (۱۲۹)، شایسته‌گزینی، صالحان (۱۳۰)، تصویرسازی، تذکر (۱۳۳)، برابری (۱۳٦)، استفهام (۱۳٥-۱۳۹-۱٤۰)، استفهام، هدایت الهی (۱٤۲)، هدایت، مهربانی، اعتدال (۱٤۳)، امر به معروف نهی از منکر (۱٤٦)، حق‌طلبی(۱٤۷)، نیکی کردن (۱٤۸)، علم‌طلبی، حکمت‌آموزی(۱٥۱)، یاد خدا، سپاسگزاری (۱٥۲)، یاری‌طلبی، نماز (۱٥۳)، صبر (۱٥۳-۱٥٥-۱٥٦)، شهادت (۱٥٤)، تبشیر، امتحان الهی (۱٥٥)، رستگاری (۱٥۷)، شعائر الهی، سپاسگزاری، نیکوکاری (۱٥۸)، توبه، اصلاح، هدف‌گذاری (۱٦۰)، انذار (۱٥۹-۱٦۲-۱٦۱)، جاودانگی (۱٦۱)، تنویر، تبیین (۱٦۱)، هدف‌گذاری، رشد، تداعی معانی، تبیین، اندیشیدن، نشانه‌های الهی (۱٦٤)، انذار (۱٦۷-۱٦٥)، ارشاد، امر به معروف و نهی از منکر (۱٦۸)، طرح سؤال (۱۷۰)، تمثیل، اندیشیدن (۱۷۱)، تبیین، ایمان، سپاسگزاری، رزق الهی (۱۷۲)، انذار

	(۱۷٤)، تذکر (۱۷۵)، تبیین، نیکوکاری، هدف‌گذاری، وفای به عهد، صبر، صلابت، بخشندگی، صداقت، خدمت کردن، احترام (۱۷۷)، تبیین، قصاص، ایمان، عفو و بخشش، انذار (۱۷۸)، تقوا (۱۷۹)، وصیت کردن، پرهیزگاری (۱۸۰)، اصلاح (۱۸۲)

جدول ۲: پیام‌ها و مضامین انگیزشی استخراج‌شده از قرآن کریم در مرحلهٔ گردآوری اطلاعات

انواع پیام‌های انگیزشی استخراج شده اولیه						
سپاسگزاری	معاد	یاری‌طلبی	هدایت الهی	دعا	هدف‌گذاری	یاد مرگ
انتظار	انفاق	علم‌طلبی	رستگاری	انذار	ارشاد	تبشیر
پرستش خدا	یادآوری نعمت‌ها	صداقت	حزب الله	تصویرسازی	فرمان الهی	عمل صالح
تنوع نعمت‌ها	وفاداری به عهد	میثاق گرفتن	معرفی الگو	برتری‌طلبی	نهی از منکر	توبه
تشویق	آرامش‌طلبی	تفکر	تعقل	اندیشیدن	صبر	پایداری
شفاعت‌طلبی	تداعی معانی	عبرت‌آموزی	عفو	گذشت	استغفار	پاداش الهی
عدالت‌طلبی	تنبیه	رحمت الهی	اخلاق	احسان	امنیت	اختیار
دعوت الهی	پندآموزی	عزت‌طلبی	تسلیم بودن	امتحان الهی	تزکیه	منفعت‌طلبی
برابری	حق‌طلبی	نیکی کردن	جهاد	ایمان	ستایش	فرزند صالح
اطاعت‌پذیری	قدرشناسی	شعائر الهی	دوست	نصیحت‌طلبی	عدل الهی	تقوا
پرهیزگاری	قصاص	ذکر خدا	یاد خدا	صدقه دادن	حسنه دادن	طلب آمرزش
رزق الهی	هجرت نمودن	بهشت	خوف الهی	امداد غیبی	وحی الهی	مهربانی
بخشندگی	یادآوری	قضاوت عادلانه	قدرت الهی	وعدهٔ الهی	حکمت الهی	علم غیب داشتن
بندگی خدا	پیروی از حق	تدبیر الهی	صالحان	داستان‌گویی	مشورت نمودن	فضل الهی
اصلاح	راست‌گویی	محبت نمودن	دعوت به خیر	کمال‌طلبی	خشنودی خدا	توکل به خدا
اطاعت الهی	نیکوکاری	استواری	ارادهٔ الهی	شهادت‌طلبی	اعمال شایسته	اخلاص
قاطعیت	داوری الهی	رضای الهی	نشانه‌های الهی	خردمندی	میعاد	استجابت دعا
صلهٔ رحم	رفتار نیک	امید به خدا	عیب‌پوشی	یکتاپرستی	تذکر	امانت‌داری
خمس	تدبر نمودن	رازداری	بخشش گناه	اقامهٔ نماز	دوستی خدا	صلح‌طلبی
پیمان الهی	فروتنی	لطف الهی	اعتدال در امور	روزه گرفتن	تمثیل	یقین
مالکیت الهی	استفهام	مراقبت نمودن از اعمال	شایسته‌گزینی	شرح صدر	مشیت الهی	ملاقات الهی
نصرت الهی	فتح و پیروزی	هدیه دادن	آمادگی	اتحاد	روزی حلال	تبیین
راه مستقیم	تقرب الهی	آبرومندی	معلمی	تمسک به خدا	طرح سؤال	ارتباط حسنه با مردم
شهادت‌طلبی	آرامش قلبی	تنبیه	تشویق	حسابرسی	امر به معروف	بصیرت
خلیفه	گرامی داشتن	خدمت	فرصت	خیر کثیر	کرامت	جانشینی

۲-۱-۲. تقلیل احیاگرانهٔ داده‌ها

در این مرحله، اطلاعات و داده‌های گردآوری‌شده پردازش، یکپارچه‌سازی، منتقل و نمایان‌سازی شده است؛ بدین‌نحو که ابتدا اطلاعات گردآوری‌شده از نظر محتوای انگیزشی با دقت مطالعه و جوانب اصلی شناسایی شده است. توضیح آنکه نگارنده، پیام‌های انگیزشی استخراج‌شده در مرحلهٔ قبل را بر اساس نوع پیام بررسی و مفاهیمی را که با یکدیگر قرابت محتوایی داشته شناسایی کرده و سپس آن‌ها را در یک طبقه یا دسته قرار داده است. آنگاه این پیام‌ها با توجه به مفاهیم دسته‌بندی‌شده و محتوای مفهومی هر دسته، نامگذاری شده و

بدین‌ترتیب تقلیل احیاگرایانهٔ اطلاعات صورت گرفته و تمامی ۱۷۵ پیام انگیزشی استخراج‌شده در مرحلهٔ گردآوری اطلاعات، به ٤٤ مفهوم انگیزشی تقلیل یافته است.

۲-۱-۳. سازماندهی و تحلیل اطلاعات و نتیجه‌گیری

منظور از سازماندهی اطلاعات، جمع‌بندی و طبقه‌بندی نهایی اطلاعات انگیزشی و ارائهٔ نتایج به صورت سازمان‌یافته است. در این مرحله، اطلاعات به‌دست‌آمده از دو مرحلهٔ قبل، با توجه به ماهیت مفهومی و کارکردی آن‌ها در زمینهٔ انگیزش، بازپردازی و فرآوری گردید. در این راستا و با ابتنا بر شناخت حاصل از مراحل پیش و بازاندیشی در زمینهٔ موضوع، اطلاعات انگیزشی به‌دست‌آمده جمع‌بندی و در یک طبقه‌بندی نهایی در سه بعد جهت‌گیری‌ها و روش‌ها و اصول، در قالب جدول شمارهٔ ۳ سازماندهی و بازنشانی[1] شد. لازم به ذکر است، توضیحات مرتبط به هریک از این ابعاد و موارد زیرمجموعهٔ آن‌ها، در بخش نتیجه‌گیری این گزارش ذکر شده است.

جدول شمارهٔ ۳: طبقه‌بندی نهایی عبارات انگیزشی برحسب ماهیت و کارکرد آن‌ها در زمینهٔ انگیزش در مرحلهٔ سازمان‌دهی و تحلیل اطلاعات

جهت‌گیری‌ها	اصول	روش‌ها
تکلیف الهی	کمال‌طلبی	تبیین
قرب الهی	عزتمندی	تنویر
رحمت الهی	اخلاق	تنذیر
عدل الهی	جهاد	تحمید
ارادهٔ الهی	حکمت	تبشیر
هدایت الهی	امنیت	تندیس (معرفی الگو)
نصرت الهی	دعا	توکل
شعائر الهی	امانت‌داری	تخییر
اطاعت الهی	نیکوکاری	تنبیه
خلیفهٔ الهی	عفو	تشویق
توحید	توبه	تکریم
ایمان	صلابت	امر به معروف و نهی از منکر
معاد	میثاق	فرصت‌دهی
صداقت	حسنات	خدمت
	صبر	
	محاسبه	

۲-۲. اعتباریابی چهارچوب توسعه‌یافته

۲-۲-۱. محاسبهٔ روایی و پایایی: تحلیل عامل تأییدی

به‌منظور اعتباریابی چهارچوب توسعه‌یافته، ابتدا با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، ساختار چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی را بررسی کرده‌ایم. به این منظور، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ اول و مرتبهٔ دوم استفاده و مدلی ترسیم شده است که در آن متغیر انگیزش سرمایهٔ انسانی، جهت پیش‌بینی مؤلفه‌های جهت‌گیری و اصول و روش‌ها استفاده گردیده است. از طرفی هریک از این مؤلفه‌ها، گویه‌های مربوط به خود را پیش‌بینی می‌کرد. در ادامه، به‌منظور آزمون ساختار عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای

1. redefine

انگیزش سرمایهٔ انسانی، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبهٔ اول و دوم استفاده کرده‌ایم. در این روش، برای بررسی برازش مدل‌های عاملی، از شاخص‌های زیر استفاده گردید:

شاخص مجذور کای (χ^2): هرچه مقدار این شاخص کوچک‌تر باشد، برازش داده‌ها به مدل بهتر است و مقدار صفر نشان‌دهندهٔ برازش کامل است.

شاخص مجذور کای بر درجهٔ آزادی (χ^2/df): این شاخص به نسبت اندازهٔ نمونه تغییر می‌کند و تفاوت بین ماتریس کواریانس مشاهده‌شده و ماتریس کواریانس مدل را نشان می‌دهد. اغلب، مقادیر بین ۱ تا ۵ برای این شاخص قابل قبول است.

شاخص برازندگی مقایسه‌ای (CFI): این شاخص بر مبنای همبستگی بین متغیرهاست و ضرایب بالای همبستگی بین متغیرها به مقادیر بالای این شاخص منجر می‌شود.

شاخص برازندگی تطبیقی مقتصد (PCFI): حداقل مقدار ۰/۵۰ برای قابل قبول بودن مدل برای این شاخص مورد توافق است.

ریشهٔ دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA): این شاخص میانگین باقی‌ماندهٔ ماتریس کواریانس-واریانس از مدل را به نسبت ماتریس کواریانس-واریانس داده‌های نمونه نشان می‌دهد.

مقادیر قابل‌قبول برای تعدادی از شاخص‌های برازش مدل‌های عاملی تأییدی، در جدول شمارهٔ ٤ آمده است. این تحلیل‌ها به درک بهتر ساختار عاملی و تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف در انگیزش سرمایهٔ انسانی کمک می‌کند.

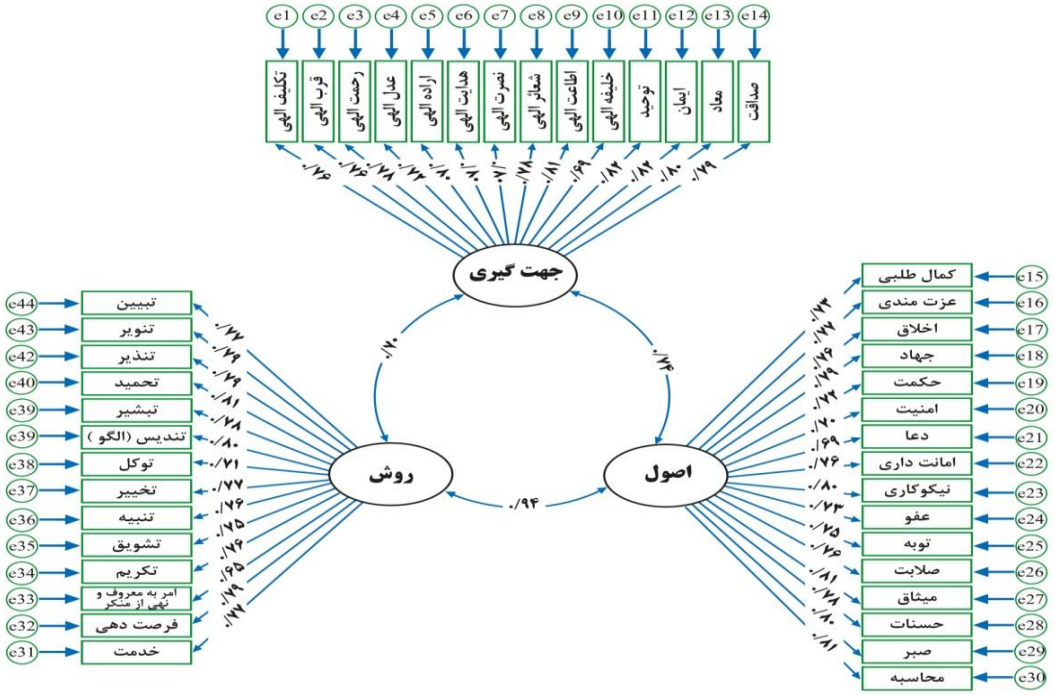
جدول شمارهٔ ٤: شاخص‌های برازش مدل‌های عامل تأییدی (قاسمی، ۱۳۹۲)

نوع شاخص	شاخص		
	علامت اختصاری	معادل	دامنه
تطبیقی	CFI	شاخص برازش تطبیقی	۱ - ۰/۹۰
مقتصد	PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد	۱ - ۰/۵۰
	RMSEA	شاخص ریشهٔ دوم میانگین مربعات خطای برآورد	۰/۰۸ - ۰
	X2	مقدار کای اسکوئر	وابسته به حجم نمونه
مطلق	P - VALUE	سطح معناداری	وابسته به حجم نمونه
نسبی	X2 /df	کای اسکوئر نسبی مدل	۵ - ۱

۲-۲-۱-۱. تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول

در ادامه، مدل عاملی و ضرایب معناداری حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول (چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی برحسب کارکرد انگیزشی و قابلیت کاربست) ارائه شده است:

شکل شمارهٔ ۱: ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول (چارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه انسانی برحسب کارکرد انگیزشی)

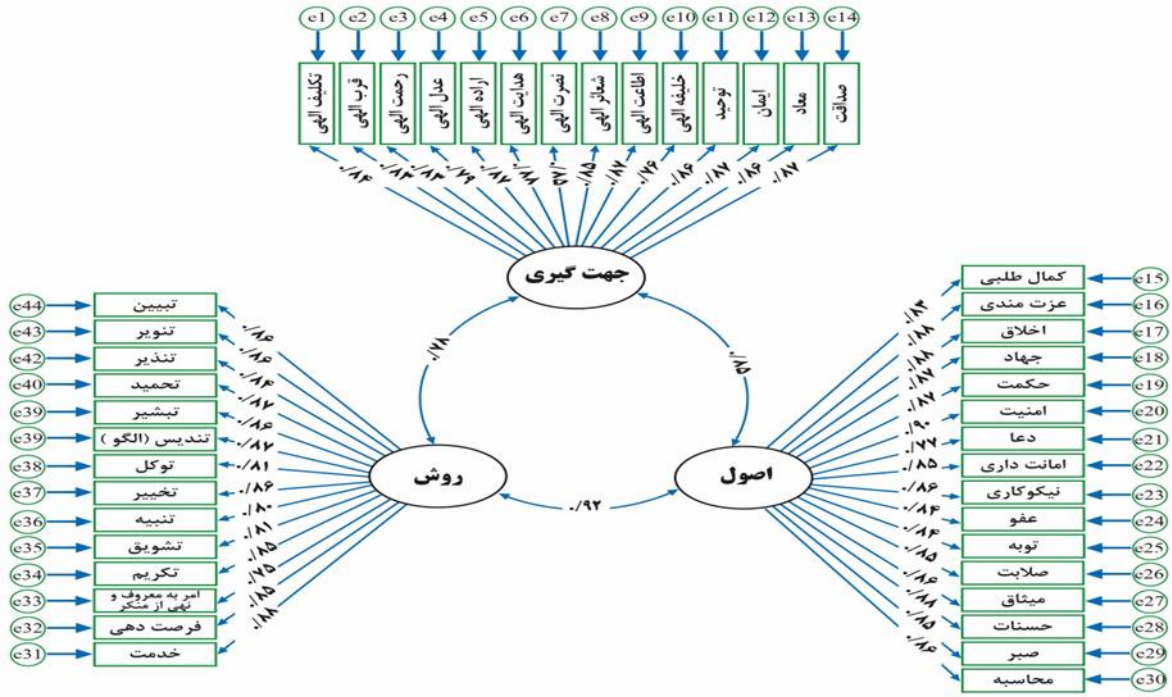


جدول شمارهٔ ۵: شاخص‌های برازندگی مدل عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی (برحسب کارکرد انگیزشی)

شاخص‌های آماری ساختار عاملی	$\chi 2$	Df	$\chi 2/df$	CFI	PCFI	RMSEA
مرتبهٔ اول	۳٤۱۰/٦۹۷	۸۹۸	۳/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۵	۰/۰٦

همان‌گونه که جدول شمارهٔ ۵ نشان می‌دهد، مقدار شاخص‌های $\chi 2/df$، CFI، PCFI، RMSEA به‌دست‌آمده در این پژوهش برای چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی (برحسب کارکرد انگیزشی)، به ترتیب ۳/۷۹، ۰/۹۰، ۰/۸۵ و ۰/۰٦ است. روشن است که شاخص‌ها با ملاک‌های مطرح‌شده برای مقادیر مناسب شاخص‌های برازندگی همخوانی دارد.

شکل شمارهٔ ۲: ضرایب معناداری حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ اول (چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی برحسب قابلیت کاربست)



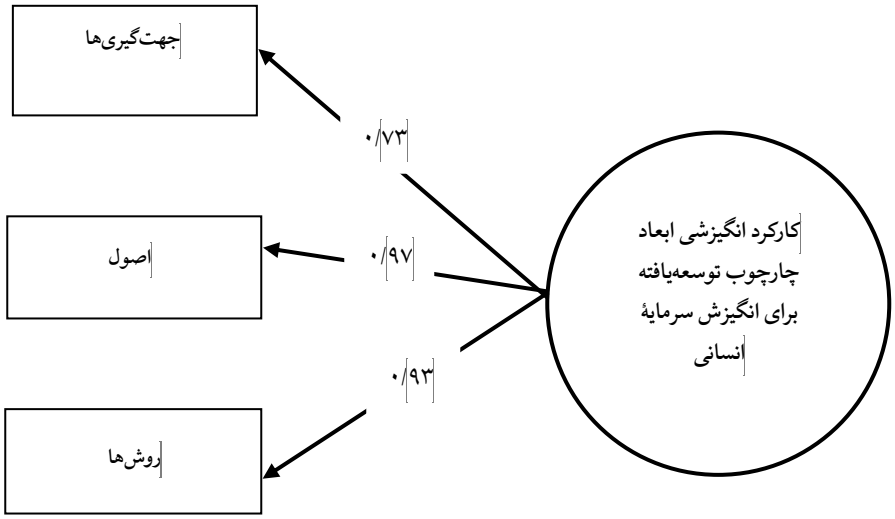
جدول شمارهٔ ٦: شاخص‌های برازندگی مدل عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی(برحسب قابلیت کاربست)

شاخص‌های آماری ساختار عاملی	χ 2	Df	χ2/df	CFI	PCFI	RMSEA
مقادیر حاصل	۳۹۳۳/۵۱	۸۹۹	٤/۳۷	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۰٦

همان‌گونه که جدول شمارهٔ ٦ نشان می‌دهد، مقدار شاخص‌های χ2/df، CFI، PCFI، RMSEA به‌دست‌آمده در این پژوهش برای چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی (برحسب قابلیت کاربست)، به ترتیب ٤/۳۷، ۰/۹۱، ۰/۸۷ و ۰/۰٦ است. روشن است که شاخص‌ها با ملاک‌های مطرح‌شده برای مقادیر مناسب شاخص‌های برازندگی همخوانی دارد.

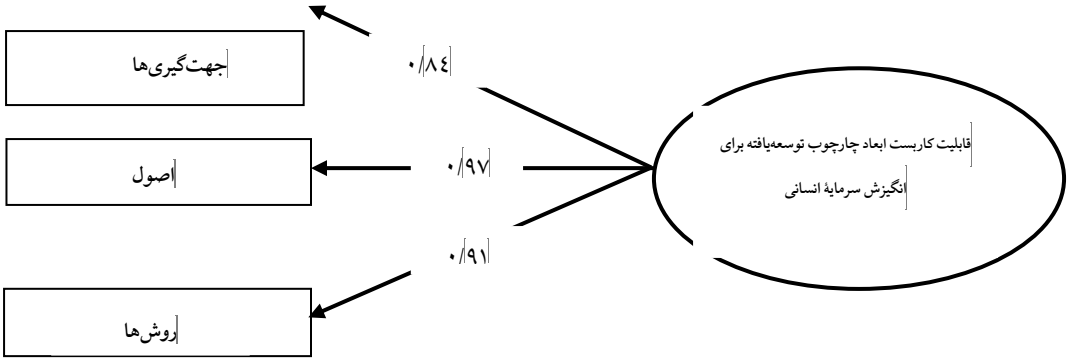
۲-۲-۱-۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ دوم

نتایج این تحلیل نشان داد که هر کدام از ابعاد روایی بالایی دارد. به‌این‌ترتیب، بعد جهت‌گیری‌ها با بار عاملی ۰/۷۳، بعد اصول با بار عاملی ۰/۹۷ و بعد روش‌ها با بار عاملی ۰/۹۳، چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی را تبیین می‌کند. شکل شمارهٔ ۳، بار عاملی ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی را نشان می‌دهد.



شکل شمارهٔ ۳: ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی(برحسب کارکرد انگیزشی)

۲-۲-۱-۳. تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی (برحسب قابلیت کاربست)



شکل شمارهٔ ٤ : ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبهٔ دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی(برحسب قابلیت کاربست)

همچنین، نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که هریک از ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی، از روایی بالایی برخوردار است. به‌این‌ترتیب، بعد جهت‌گیری‌ها با بار عاملی ۰/۷۹، بعد اصول با بار عاملی ۰/۹۹ و بعد روش‌ها نیز با بار عاملی ۰/۹۳، به تبیین این چهارچوب کمک می‌کنند. شکل شمارهٔ ٤، بار عاملی ابعاد مختلف این چهارچوب را نمایش می‌دهد. درنهایت، نتایج تحلیل‌ها نشان داد که چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی، از اعتبار لازم برخوردار است.

۲-۲-۲. محاسبهٔ روایی و پایایی: تحلیل گویه و ضریب آلفای کرونباخ

جهت ارزیابی روایی و پایایی آماری ابزار پژوهش، از تحلیل گویه و آلفای کرونباخ استفاده کرده‌ایم. ضرایب همبستگی به‌دست‌آمده و سطح معناداری محاسبه‌شده نشان می‌دهد، ابزار پژوهش در هر سه بعد، از روایی مطلوبی برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه‌شده نیز حکایت از پایایی قابل‌قبول ابزار دارد (جدول شمارهٔ ۷).

جدول شمارهٔ ۷: روایی و پایایی ابزار پژوهش برحسب ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایهٔ انسانی

	جهت‌گیری	اصول	روش‌ها
ضرایب همبستگی	۰/۶۹-۰/۸۸	۰/۶۱-۰/۸۵	۰/۶۵-۰/۸۶
سطح معناداری	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱	۰/۰۰۰۱
آلفای کرونباخ	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۴

۳. نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، تلاش کرده‌ایم تا در یک دامنهٔ گسترده و چندبعدی، موضوع انگیزش از منظر قرآن کریم را بررسی کنیم. برای این منظور، با به‌کارگیری روشی نوین به نام «فرآیند چرخه‌ای تحلیل»، آیات نورانی قرآن کریم مطالعه شد تا مفاهیم و موضوعاتی که بار یا پیام‌های انگیزشی دارد، شناسایی و تحلیل شود. بر پایهٔ این تحلیل‌ها، جهت‌گیری‌ها و اصول و روش‌های انگیزشی اسلام را استخراج و مشخص نموده‌ایم. در قسمت‌های بعدی، به توضیح مختصر هریک از این ابعاد و مؤلفه‌ها پرداخته‌ایم تا درک بهتری از مبانی انگیزشی در قرآن کریم حاصل شود و کاربردهای آن در حوزهٔ مدیریت و انگیزش نیروی انسانی بررسی گردد.

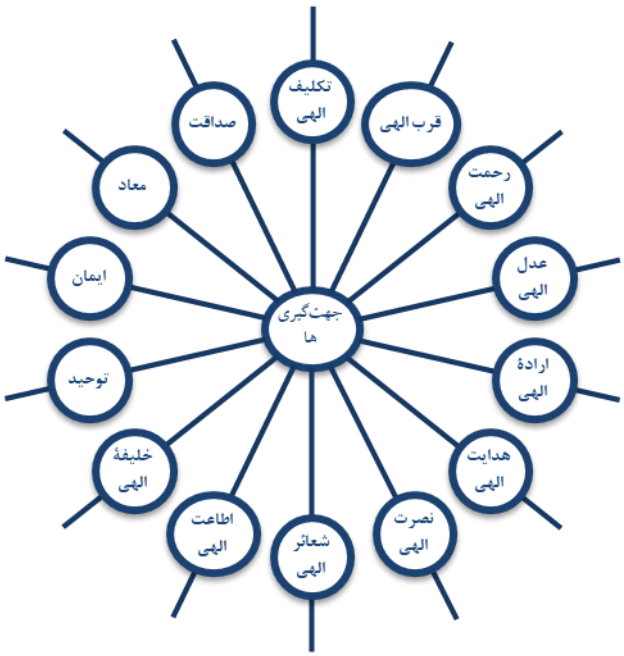
در این تحقیق، درمجموع ۱۷۵ پیام انگیزشی به‌عنوان داده‌های اولیه گردآوری شد (جدول شمارهٔ ۲)، سپس این پیام‌ها با توجه به محتوای آن‌ها بررسی گردید و مفاهیم هم‌معنا از نظر محتوایی در کنار هم قرار گرفت. در ادامه، بر اساس مفهوم اصلی هر گروه، نام‌گذاری انجام شد و بدین‌ترتیب داده‌ها به صورت احیاگرایانه کاهش پیدا کرد؛ درنتیجه، تعداد پیام‌های انگیزشی از ۱۷۵، به ٤٤ مفهوم انگیزشی مشخص تقلیل یافت. در مرحلهٔ بعد، با ترکیب اطلاعات و درک حاصل از مراحل قبل (جمع‌آوری و تقلیل داده‌ها) و با تأمل مجدد در موضوع انگیزش، فرآیند سازماندهی و تحلیل کیفی اطلاعات انجام گرفت؛ به این صورت که داده‌های انگیزشی بر اساس ماهیت و نقش آن‌ها در نظام انگیزشی، دسته‌بندی و طبقه‌بندی گردید. این فرآیند منجر به ارائهٔ یک چهارچوب نوین شد که شامل سه بعد اصلیِ جهت‌گیری‌ها و اصول و روش‌های انگیزش بود. درنهایت، این چهارچوب سه‌بعدی بر اساس آیات قرآن کریم تدوین شد. نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش‌های زیر همسو و همراستا است:

عقیلی (۱٤۰۰) در چهارچوبی مبتنی بر نهج‌البلاغه تأکید می‌کند که انگیزش اسلامی صرفاً برای رفع نقصان نیست؛ بلکه با روش‌هایی متنوع مانند تبشیر، تنذیر، ترغیب و تحریض، در جهت تحقق باورها، اهداف و نیل به کمال مطلوب و مبتنی بر اصول و جهت‌گیری‌های مشخصی عمل می‌کند. حسینی، ترک‌زاده و آبجامه (۱٤۰۱) نیز با اعتباریابی مقیاسی قرآنی برای انگیزش سرمایهٔ انسانی در مدارس، نشان داده‌اند که مؤلفه‌های این مقیاس از روایی و اعتبار کافی برخوردارند. ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) با توسعهٔ یک چهارچوب قرآنی شامل جهت‌گیری و اصول و روش‌ها، استدلال می‌کنند که مدیران می‌توانند با به‌کارگیری آن، انگیزش و عملکرد منابع انسانی را در مسیر بهره‌وری و تعالی سازمانی هم‌سو با فرهنگ اسلامی ارتقا دهند. در سطح نیازها، خندان و جوادی (۱۳۹۸) با الهام از اندیشهٔ شهید مطهری، نظام شش‌سطحی نیازها (از غرایز و خودخواهی تا گرایش‌های اخلاقی و ایمانی و الهی مانند قرب به خدا) را مطرح می‌کنند. پیشقدم و خرقانی (۱۳۹۸) به مقایسهٔ اصول انگیزش پرداخته و ناهمسانی بنیادین را نشان داده‌اند: اصول غربی (لذت‌طلبی، تعادل حیاتی، خودشکوفایی) در مقابل اصول قرآنی (میل به جاودانگی، لذت‌طلبی، شکرگزاری، کمال‌جویی). بشیری (۱۳۹۳) مفاهیم کلیدی انگیزش

دینی (نیت، اراده، شوق، غرایز، شهوات) را احصا و تأکید کرده است که شدت تأثیر عوامل مختلف بر رفتار، به مرحلهٔ تحول فرد، نیازهای اولویت‌دار، باورها، اهداف و محیط بستگی دارد. عمر و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مطالعه‌ای کیفی با متخصصان، بر ارائهٔ دیدگاه اسلامی انگیزش کارکنان (با تأکید بر تشویق و تنبیه و عدالت) و تفاوت‌های بنیادین آن با دیدگاه غربی صحه گذاشته‌اند. در ادامهٔ پژوهش، ابعاد شناسایی‌شده را به‌تفصیل توضیح داده‌ایم.

۳-۱. جهت‌گیری‌های انگیزشی

جهت‌گیری‌های انگیزشی، باورها و اهداف و علایق اساسی مرتبط با مفهوم انگیزش برای سرمایهٔ انسانی مسلمان، مبنای جهت‌گیری و هدایت کنش‌های انگیزشی در مسیر دستیابی به اهداف و حالات مطلوب کمال انسانی بر اساس آموزه‌های اسلامی است. ناگفته نماند که این‌گونه جهت‌گیری‌ها مبتنی بر جهان‌بینی و انسان‌شناسی اسلامی و با جهت‌گیری غربی متفاوت است. در این پژوهش، بعد جهت‌گیری‌های انگیزش شامل توحید، قرب الهی، ارادهٔ الهی، هدایت الهی، رحمت الهی، عدل الهی، ایمان، خلیفهٔ الهی،تکلیف الهی، نصرت الهی، شعائر الهی، اطاعت الهی، معاد و صداقت است. با توجه به این مفاهیم، سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی مبتنی بر اصول اسلامی، نه‌تنها به بهبود انگیزش و عملکرد کارکنان خود کمک کنند، بلکه به اهداف بلندمدت و کمال انسانی نیز دست یابند. این رویکرد می‌تواند به شکل‌گیری یک فرهنگ سازمانی قوی و مثبت منجر شود که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تعلق کنند.



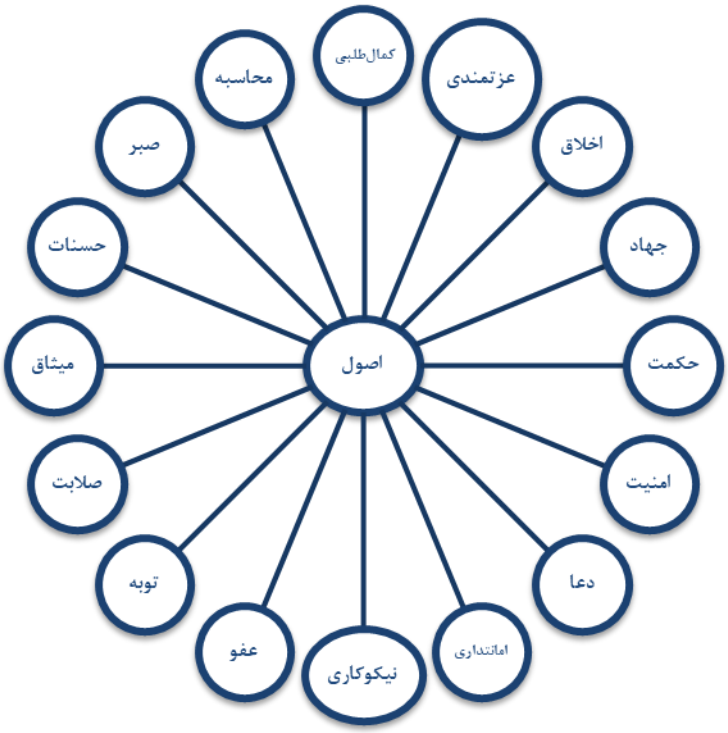
شکل شمارهٔ ۵: جهت‌گیری‌های انگیزش سرمایهٔ انسانی مسلمان

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی و مطالعات انجام‌شده در رابطه با خصوص مؤلفه‌های این بعد (جهت‌گیری‌های انگیزشی از منظر قرآن کریم) مؤید اعتبار و نیز سودمندی و کاربردپذیری جهت‌گیری انگیزش احصاشده است. به عبارتی، نتایج بررسی‌های این

بخش از پژوهش نشان می‌دهد که چهارچوب توسعه‌یافته، در سطح جهت‌گیری نیز سودمند است و کارکرد انگیزشی قابل‌ملاحظه‌ای دارد؛ همچنین از قابلیت کاربست مناسبی نیز برخوردار است.

۳-۲. اصول انگیزشی

اصول انگیزشی، به عنوان رهنمودهای عملی برای طراحی و استفاده از ساختارهای انگیزشی عمل و آن‌ها را در عمل هدایت می‌کند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که این اصول، کیفیت و روش کار انگیزشی را از گرایش‌ها و روش‌های انگیزشی پیشین مشخص و هدایت می‌کند. بدون توجه به این اصول در کنار درک جهت‌گیری‌های انگیزشی، اقدامات انگیزشی ممکن است به فرآیندهایی خنثی و فاقد محتوای مفید و رشددهنده برای انسان‌ها تبدیل شود. بعد اصول شامل کمال‌طلبی، عزت‌مندی، اختیار، حسن خلق، جهاد، حکمت، امنیت، دعا، امانت‌داری، نیکوکاری، عفو، توبه، استواری، میثاق، حسنات، صبر و محاسبه است.

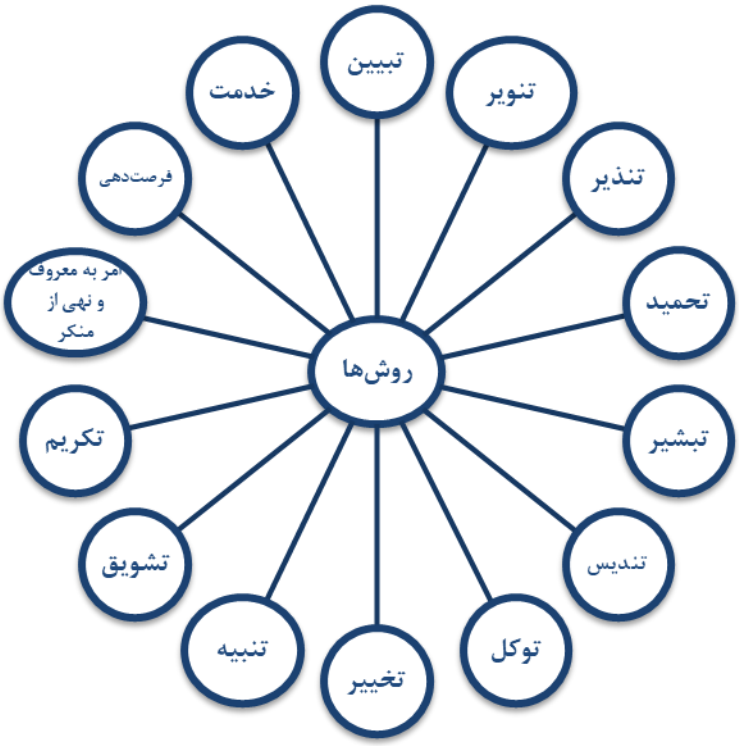


شکل شمارهٔ ٦ : اصول انگیزش سرمایهٔ انسانی مسلمان

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی و مطالعات انجام‌شده در رابطه با مؤلفه‌های این بعد (اصول انگیزش از منظر قرآن کریم)، مؤید اعتبار و نیز سودمندی و کاربردپذیری اصول انگیزشی احصاشده است. به عبارتی، نتایج بررسی‌های این بخش از پژوهش نشان می‌دهد که چهارچوب توسعه‌یافته، در سطح اصول نیز سودمند است و کارکرد انگیزشی قابل‌ملاحظه‌ای دارد؛ همچنین از قابلیت کاربست مناسبی نیز برخوردار است. بنابراین، توجه به این اصول در فرآیندهای انگیزشی، کلیدی برای دستیابی به نتایج مثبت و مؤثر در سازمان‌ها به شمار می‌رود.

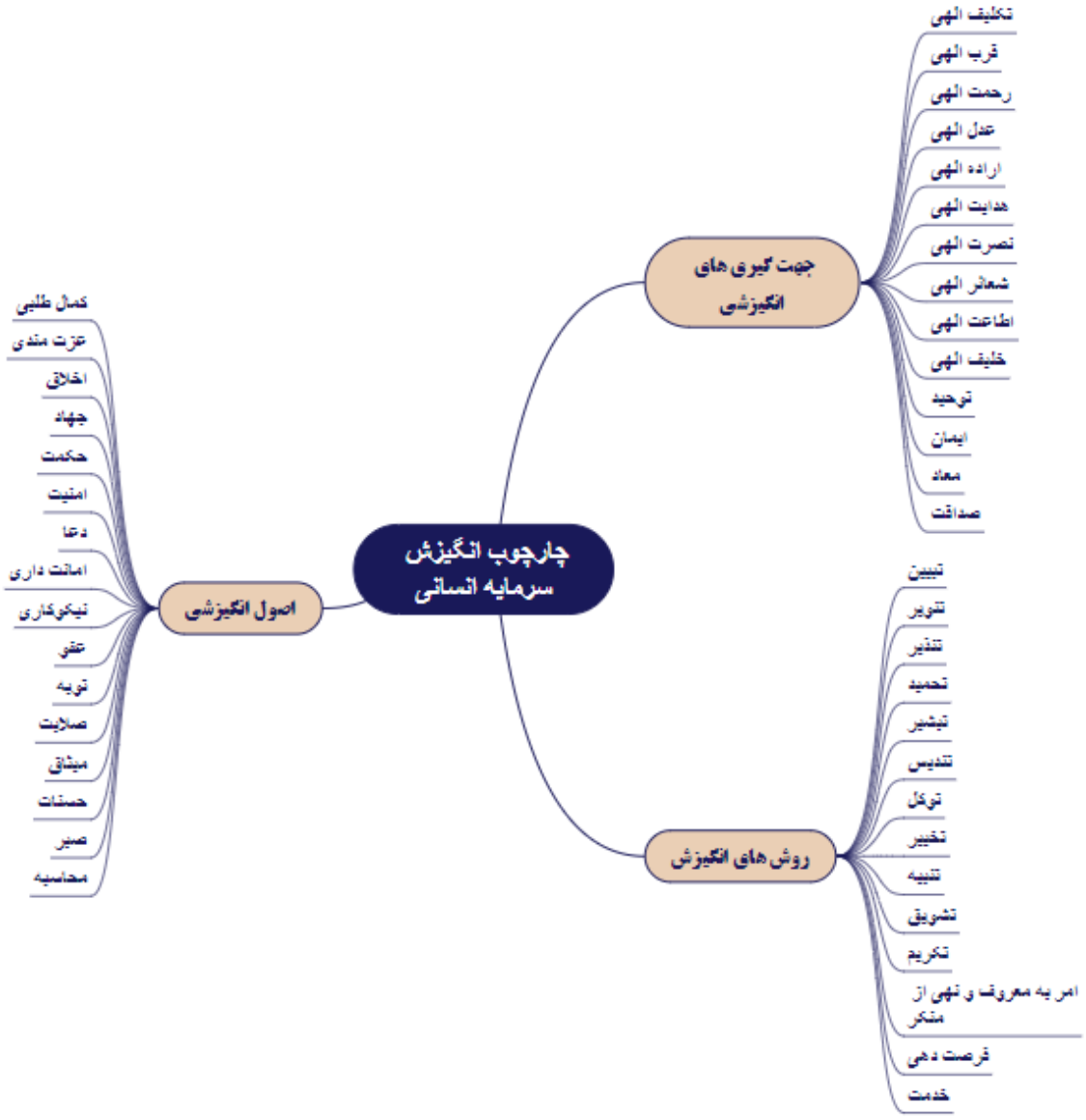
۳-۳. روش‌های انگیزش

بعد روش‌ها شامل تندیس (معرفی الگو)، امر به معروف و نهی از منکر، تبیین، تنویر، تنذیر، تحمید، توکل، توحید، تخییر، فرصت‌دهی، تبشیر، تکریم تنبیه، تشویق و خدمت است.



شکل شمارهٔ ۷: روش‌های انگیزش سرمایهٔ انسانی مسلمان بر اساس قرآن کریم

نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی و مطالعات انجام‌شده در رابطه با مؤلفه‌های این بعد (روش‌های انگیزش از منظر قرآن کریم)، مؤید اعتبار و نیز سودمندی و کاربردپذیری روش‌های انگیزش احصاشده است. به عبارتی، نتایج بررسی‌های این بخش از پژوهش نشان می‌دهد که چهارچوب توسعه‌یافته، در سطح روش‌ها نیز سودمند است و کارکرد انگیزشی قابل‌ملاحظه‌ای دارد؛ همچنین از قابلیت کاربست مناسبی نیز برخوردار است. نکتهٔ قابل ذکر در این میان آن است که هرچند ممکن است مؤلفه‌های کشف‌شده در این پژوهش، در نگاه اول آرمان‌گرایانه به نظر آید، بر اساس دیدگاه طیف وسیعی از کارورزان و کاربران حوزه‌های سازمان و مدیریت دستگاه‌های کشوری و لشکری، هم کارکرد انگیزشی مطلوبی دارد و هم از قابلیت کاربردی مناسبی برخوردار است. لذا می‌توان گفت که چهارچوب توسعه‌یافته در این پژوهش، واجد اعتبار و دارای قابلیت‌های کارکردی و کاربردی مطلوب جهت استفاده در عرصه‌های عملی مدیریت رفتار و سرمایهٔ انسانی است. در ادامه، چهارچوب انگیزشی سرمایهٔ انسانی ارائه شده است.



شکل شمارهٔ ۸: چهارچوب انگیزشی سرمایهٔ انسانی بر مبنای قرآن کریم (شبکهٔ مضامین)

به طور کلی، با توجه به استدلال‌های عقلی و شواهد موجود در رابطه با ضرورت توسعهٔ علوم انسانی اسلامی بومی، همچنین با در نظر گرفتن تجربه و چهارچوب به‌دست‌آمده در این پژوهش که اعتبار و کارایی آن برای انگیزش سرمایهٔ انسانی در سازمان‌های مختلف کشور تأیید شده، لازم است زمینهٔ توسعه مفاهیم سازمانی، به‌ویژه مفهوم انگیزش، با رویکرد اسلامی در کشور فراهم شود. این امر به مدیران امکان می‌دهد تا با انگیزش مؤثرترِ نیروی انسانی، سطح و کیفیت رفتار و عملکرد آنان را ارتقا دهند و سازمان‌های خود را به سوی بهره‌وری و تعالی بیشتر در زمینه‌های عملکردی و فرهنگی، متناسب با فرهنگ بومی و اسلامی، هدایت کنند. در این راستا موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

۱) آموزش چهارچوب انگیزش سرمایهٔ انسانی بر مبنای قرآن کریم از طرق مختلف حضوری و مکتوب و مجازی در بدنهٔ مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مختلف کشور؛

۲) تدوین و نشر فیزیکی و مجازی چهارچوب انگیزش سرمایهٔ انسانی در قالب یک کتاب علمی و درعین‌حال قابل‌فهم و استفاده برای مدیران و دانشجویان و کارورزان مدیریت سرمایهٔ انسانی؛

۳) کاربست چهارچوب توسعه‌یافته توسط مدیران دستگاه‌های مختلف کشوری و لشکری برای انگیزش سرمایهٔ انسانی، با توجه به تأیید قابلیت‌های کارکردی و کاربردی چهارچوب در این پژوهش؛

۴) لحاظ کردن این چهارچوب به عنوان یکی از مبانی ارزشیابی عملکرد مدیران دستگاه‌های دولتی جمهوری اسلامی ایران در زمینهٔ مدیریت و انگیزش سرمایهٔ انسانی.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده‌اند و این موضوع موردتأیید همهٔ آن‌هاست.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله اعلام می‌دارند که در انجام این پژوهش هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

حمایت مالی

نویسندگان اظهار می‌دارند که در روند تهیه و نگارش این مقاله، هیچ‌گونه بودجه، گرنت یا حمایت مالی دیگری دریافت نکرده‌اند.

فهرست منابع

اسماعیلی، عبدالحمید (۱۳۹۶). توسعه و اعتباریابی چهارچوب انگیزش در سازمان مبتنی بر قرآن کریم؛ رویکرد ترکیبی [پایان‌نامهٔ دکتری منتشرنشده]. دانشگاه شیراز.

اصغری صارم، علی؛ و همکاران. (۱۴۰۳). ارائهٔ الگوی فرایندیِ ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳(۳)، ۲۰۹-۲۳۹.

https://doi.org/10.22034/obs.2024.715623

براتی، هاجر؛ و عریضی، حمیدرضا. (۱۴۰۴). رابطه رویکردهای طراحی شغل (رویکردهای مکانیکی و انگیزشی) با نگرش‌های شغلی در مجموعه‌ای از مشاغل. نشریهٔ پژوهش‌های روان‌شناختی، ۲۵(۱)، ۱۰۸-۱۳۴.

https://doi.org/10.61882/neevand.50992.25.1.108

بشیری، ابوالقاسم. (۱۳۹۳). نظریهٔ انگیزش در اندیشهٔ دینی. فصلنامهٔ روانشناسی و دین، ۷(۲)، ۳۹-۶۰.

پیشقدم، غلامرضا؛ و خرقانی، حسن. (۱۳۹۸). ناهمسانی اصول انگیزش در منظومهٔ معرفتی قرآن و پارادایم غربی آن. مشکوة، ۳۸(۱)، ۷۱-۱۰۰.

ترک‌زاده، جعفر.(۱۳۸۸). روش پژوهش فرایند چرخه‌ای تحلیل؛ روشی برای گردآوری، تحلیل و استنتاج از داده‌های کیفی پربعد در مسیر توسعهٔ دانش مدیریت اسلامی. روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۵(۶۱)، ۱۲۳-۱۴۲.

ترک‌زاده، جعفر؛ و زینعلی، فاطمه. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای رویکرد غربی و اسلامی به انگیزش؛ به سوی توسعهٔ دانش بومی. اسلام و مدیریت، ۱(۲)، ۷-۳۰.

ترک‌زاده، جعفر؛ و همکاران. (۱۳۹۸). چهارچوب انگیزش مبتنی بر مفاهیم قرآنی؛ به سوی توسعهٔ یک دیدگاه اسلامی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۱۵-۴۴.

حسینی، سیدبهنام؛ ترک‌زاده، جعفر؛ و آبجامه، مراد. (۱۴۰۱). اعتباریابی مقیاس انگیزش سرمایهٔ انسانی بر مبنای آموزه‌های قرآن کریم در مدارس استان هرمزگان. همایش ملی تحقیقات میان‌رشته‌ای در مدیریت و علوم انسانی.

حسینی، سیدمحمدرضا؛ و همکاران. (۱۴۰۲). مبانی عقلی انگیزه‌های اخلاقی از نگاه قرآن. فصلنامهٔ قرآن، فرهنگ و تمدن، ۴(۲)، ۳۴-۵۳.

https://doi.org/10.22034/jksl.2023.369187.1170

خندان، علی‌اصغر، و جوادی، محمد. (۱۳۹۸). جستاری تحلیلی دربارهٔ نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائهٔ الگوی جایگزین مبتنی بر اندیشه‌های شهید مطهری (ره). اندیشهٔ مدیریت راهبردی، ۱۳(۱)، ۸۱-۵۳.

https://doi.org/10.30497/smt.2019.2550

رضائیان، علی. (۱۳۸۹). اصول مدیریت. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

شجاعی، محمدصادق.(۱۴۰۲). انگیزش و هیجان (نظریه‌های روان‌شناختی و دینی). پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.

عقیلی، رضا. (۱۴۰۰). توسعهٔ یک چهارچوب انگیزشی مبتنی بر نهج‌البلاغه؛ مطالعهٔ ترکیبی [پایان‌نامهٔ دکتری منتشرنشده]. دانشگاه شیراز.

قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلهٔ ساختاری در پژوهش‌های اجتماعی با کاربرد Amos Graphics. جامعه‌شناسان.

محسنی، فاطمه؛ رجب‌پور، ابراهیم؛ و احمدی، حیدر.(۱۴۰۳). تأثیر پاداش دریافتی بر سلامت روانی و انگیزش کارکنان با تأکید بر نقش تعدیل‌گر عدالت توزیعی ادراک‌شده (مورد مطالعه: ادارهٔ دادگستری شهرستان بوشهر). مجلهٔ توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۹(۷۳)، ۱۵۵-۱۸۴.

Quran, Culture And Civilization
VOL 7 NO 3 , 2026 , Page 45-72
ISSN 2783-3356

Journal homepage: https://qcc.quran.ac.ir/

A Quran-Based Framework for Human Capital Motivation: A Mixed-Methods Study

Torkzadeh,Jafar [1] **Esmaeili,Abdolhamid** [2] **Savab,Leila** [3]

1. Professor, Department of Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran (Corresponding Author).

2. PhD Graduate in Educational Administration, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

3. PhD Student in Educational Administration, Faculty of Education and Psychology, Shiraz University, Shiraz, Iran.

Corresponding Email: torkzadeh@shirau.ac.ir

https://doi.org/10.22034/jksl.2025.530335.1480

Introduction

As a driving force of human behavior, motivation plays a pivotal role in organizational success. Research shows that intrinsically motivated employees contribute to greater productivity, innovation, and organizational loyalty. The central challenge for managers, however, is to move beyond material rewards and create meaningful incentives that accord with human dignity. Traditional approaches to motivation are often costly and of limited effectiveness, while overlooking employees' psychological and spiritual needs. Sustainable motivation therefore requires a combination of material and nonmaterial incentives. By designing motivational strategies grounded in Iranian–Islamic culture, leaders can strengthen employees' sense of belonging and commitment. Effective motivation also requires a holistic view of the dimensions of human existence. Drawing on religious teachings and psychological theories, managers should create an environment that addresses employees' material and spiritual needs alike. Such an approach not only improves organizational performance but also lays the foundation for sustainable human–resource development within an Islamic value framework.

Materials and Methods

This study employed a sequential exploratory mixed–methods design (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, all verses of the Holy Quran were examined through cyclical process analysis, and their motivational themes were extracted. The analytical stages comprised data collection through repeated reading of the verses, regenerative reduction through thematic categorization, and conceptual organization. The findings were validated through expert review and researcher self–review; credibility and dependability were also assessed. The quantitative phase used a descriptive survey. The statistical population consisted of 9,256 managers and 80,143 employees in Fars Province. Based on Morgan's table, 324 managers and 384 employees were selected by simple random sampling. Data were collected using a researcher–developed 44–item Likert–scale questionnaire. Item analysis and Cronbach's alpha

@ authors retain the copyright and full publishing rights. Licensee University of Quranic Studies and Sciences this article an open access article distributed under the term and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CCBY 4.0) http://creativecommons.org/Licenses/by/4.0)

confirmed the instrument's validity and reliability. First- and second-order confirmatory factor analyses were conducted in SPSS and AMOS. The results confirmed the significance of the factor structure and the validity of the Quran-based motivational framework.

Results and Findings

In accordance with the mixed-methods design, the qualitative findings were first classified into three dimensions—orientations, principles, and methods—as a basis for understanding human capital motivation. A framework was then developed from these dimensions, and its validity was confirmed from multiple perspectives in the quantitative phase.

Motivational orientations are the fundamental beliefs, goals, and interests associated with the motivation of Muslim human capital. They provide the foundation, direction, and guidance for motivational action aimed at attaining desirable states and the ultimate ends of human perfection in accordance with Islamic teachings. Because these orientations arise from an Islamic worldview and anthropology, they differ from Western motivational orientations. This dimension comprised divine obligation, proximity to God, divine mercy, divine justice, divine will, divine guidance, divine assistance, divine rites, obedience to God, divine vicegerency, monotheism, faith, resurrection, and truthfulness.

Motivational principles serve as operational guidelines for designing and applying motivational structures and direct them in practice. In other words, they specify and guide, from various perspectives, the quality and manner of motivational action derived from the identified orientations and methods. This dimension comprised the pursuit of perfection, dignity, free choice, good character, striving, wisdom, security, supplication, trustworthiness, benevolence, forgiveness, repentance, steadfastness, covenant, good deeds, patience, and self-accounting.

The term method refers to the manner in which an action is carried out; in this study, methods concern how motivation is generated. This dimension comprised explanation, illumination, warning, praise, glad tidings, exemplification through the presentation of role models, reliance on God, affirmation of divine unity, granting choice, punishment, encouragement, honoring, enjoining good and forbidding evil, providing opportunities, and service. First- and second-order confirmatory factor analyses were subsequently used to test the factor structure of the developed human capital motivation framework. The analyses showed that the framework possessed adequate validity and reliability.

Conclusion

This study developed a comprehensive motivational framework based on the teachings of the Holy Quran, consisting of three dimensions: orientations, principles, and methods. Evaluation within Iran's organizational ecosystem confirmed the framework's validity. The findings contribute to the production of Islamic humanities knowledge in the field of motivation and can serve as a practical guide for explaining and strengthening human capital motivation on the basis of Quranic teachings. The framework may also assist managers who seek to manage and

develop human capital and improve work motivation through an Islamic approach suited to the Iranian-Islamic cultural ecosystem. In addition, it can guide future research in this area and support the development of indigenous theories of motivation.

Keywords:

Holy Quran; motivation; human capital; organization.

Ethical Considerations

Compliance with research ethics. The authors observed the ethical principles in conducting and publishing this scholarly research, and this is confirmed by all of them.

Conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

Funding statement

The authors declare that no funds, grants, or other support were received during the preparation of this manuscript.

Refrences

Achie, S. T., & Kurah, J. T. (2016). The role of financial incentives as a motivator in employee productivity in Nigerian electricity distribution companies. International Journal of Research in Business Studies and Management, 3(1), 1-8.

Aflah, K. N., Suharnomo, S., Mas'ud, F., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(1), 997-1007. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.997

Aghili, R. (2021). Developing a motivational framework based on Nahj al-Balagha: A mixed-methods study [Unpublished doctoral dissertation]. Shiraz University. [In Persian]

Anno, E. F. (2025). Effect of leadership and management inefficiencies on employee motivation and engagement in community-based organizations in Turkana, Kenya. IRASS Journal of Arts, Humanities and Social Sciences, 2(5), 11-18.

Asghari Sarem, A., Ranjbar, A., Rahbar, A., Athar, M., & Mahmoodi, H. (2024). A process model for enhancing employee motivation using interpretive structural modeling. Organizational Behavior Studies Quarterly, 13(3), 209-239. https://doi.org/10.22034/obs.2024.715623 [In Persian]

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. Freeman.

Barati, H., & Arizi, H. R. (2025). The relationship between job-design approaches (mechanistic and motivational) and job attitudes across a range of occupations. Journal of Psychological Research, 25(1), 108-134. https://doi.org/10.61882/neevand.50992.25.1.108 [In Persian]

Bashiri, A. (2014). Motivation theory in religious thought. Journal of Psychology and Religion, 7(2), 39-60. [In Persian]

Deckers, L. (2015). Motivation: Biological, psychological, and environmental. Psychology Press.

Doda, S. (2022). Motivated employees are an organization's most important asset and the key to its success. International Journal of Economics, Commerce and Management, 10(12), 127-136.

DuBrin, A. J. (2019). Fundamentals of organizational behavior (6th ed.). Academic Media Solutions.

Esmaeili, A. (2017). Development and validation of an organizational motivation framework based on the Holy Quran: A mixed-methods approach [Unpublished doctoral dissertation]. Shiraz University. [In Persian]

Franco, L. M., Bennett, S. C., Kanfer, R., & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. Social Science & Medicine, 58(2), 343-355. https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00203-X

Ghasemi, V. (2013). Structural equation modeling in social research using AMOS Graphics. Jameeshenasan Publications. [In Persian]

Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2019). Organizational behavior: Managing people and organizations (13th ed.). Cengage Learning.

Griffin, S., & Moorhead, G. (2009). Some dare call it motivation. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), Handbook of organization studies (pp. 622-641). Sage.

Hidayat, I., Supardi, E., Anwar, A., & Anggiani, S. (2022). Employee motivation, job satisfaction, and employee performance: A literature review. Dinasti International Journal of Digital Business Management, 3(6), 944-950.

Hosseini, S. B., Torkzadeh, J., & Abjameh, M. (2022). Validation of the human capital motivation scale based on the teachings of the Holy Quran in schools in Hormozgan Province [Paper presentation]. National Conference on Interdisciplinary Research in Management and the Humanities, Iran. [In Persian]

Hosseini, S. M. R., et al. (2023). Rational foundations of moral motivations from the perspective of the Quran. Quran, Culture and Civilization, 4(2), 34-53. https://doi.org/10.22034/jksl.2023.369187.1170 [In Persian]

Hultman, K., & Gellermann, B. (2001). Balancing individual and organizational values: Walking the tightrope to success. Pfeiffer.

Khandan, A. A., & Javadi, M. (2019). An analytical inquiry into conventional theories of motivation in organizations and the presentation of an alternative model based on Martyr Motahari's thought. Strategic Management Thought, 13(1), 53-81. https://doi.org/10.30497/smt.2019.2550 [In Persian]

Kwasniewski, J. P. (2025). Motivating employees and managing their professional competencies. Hallazgos: Revista de Investigaciones, 22(43), 51-74.

https://doi.org/10.15332/2422409X.10900

Li, X. (2023). Literature review on employee motivation. International Journal of Education and Humanities, 10(1), 147-149. https://doi.org/10.54097/ijeh.v10i1.11106

Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. Journal of Extension, 36(3), Article 8.

https://doi.org/10.66752/1077-5315.7875

Lotfipour, S., Rangriz, H., & Sadeghi, M. (2015). A comparative study of management in Islam and the West in the area of management processes: A case study of academic and seminary experts in Kermanshah.

Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). Organizational behavior: An evidence-based approach (14th ed.). Information Age Publishing.

Majid, M. A., Shaharuddin, S. A., Usman, A. H., & Sungit, F. (2016). Human motivational behavior: From Western and Islamic perspectives. Mediterranean Journal of Social Sciences, 7(3 S1), 106.

https://doi.org/10.5901/mjss.2016.v7n3s1p106

Miner, J. B. (2015). Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership. Routledge.

Mohseni, F., Rajabpour, E., & Ahmadi, H. (2024). The effect of received rewards on employees' mental health and motivation, with emphasis on the moderating role of perceived distributive justice: The case of the Bushehr County Department of Justice. Journal of Development of Logistics and Human Resource Management, 19(73), 155-184.

https://www.magiran.com/p2840474 [In Persian]

Navaneetha, T., & Bhaskar, K. (2018). A study on employee motivation at the workplace with reference to BSNL, Kadapa. International Journal of Engineering Technologies and Management Research, 5(5), 18-25.

https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i5.2018.222

Pishqadam, R., & Kharaghani, H. (2019). The divergence between principles of motivation in the Quranic epistemic system and its Western paradigm. Mishkat, 38(1), 71-100. [In Persian]

Pritchard, R. D., & Ashwood, E. L. (2008). Managing motivation: A manager's guide to diagnosing and improving motivation. Routledge.

Rezaeian, A. (2010). Principles of management. Organization for Researching and Composing University Textbooks in the Humanities (SAMT). [In Persian]

Shojaei, M. S. (2023). Motivation and emotion: Psychological and religious theories. Research Institute of Hawzah and University. [In Persian]

Torkzadeh, J. (2009). Cyclical process analysis as a research method: A method for collecting, analyzing, and drawing inferences from multidimensional qualitative data toward the development of Islamic management knowledge. Methodology of Social Sciences and Humanities, 15(61), 123-142. [In Persian]

Torkzadeh, J., Mohammadi, M., Sajedi, A. M., & Esmaeili, A. (2019). A motivational framework based on Quranic concepts: Toward the development of an Islamic perspective. Journal of New Approaches in Educational Administration, 10(37), 15-44. [In Persian]

Torkzadeh, J., & Zeinali, F. (2013). A comparative study of Western and Islamic approaches to motivation: Toward the development of indigenous knowledge. Journal of Studies in Religion, Spirituality and Management, 1(2), 7-30. [In Persian]

Xuefeng, Q. (2023). The effect of leadership style on employee motivation: A case study of manufacturing companies. Journal of Management and Administration Provision, 3(1), 12-16.

How to cite:

Torkzadeh,Jafar; Esmaeili,Abdolhamid& Savab,Leila. (2026). A Quran-Based Framework for Human Capital Motivation: A Mixed-Methods Study . Quran, Culture And Civilization , 7 (3), 45-72.

http//doi.org/10.22034/jksl.2025.530335.1480