

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

Torkzadeh, Jafar¹  Esmaeili, Abdolhamid²  Savab, Leila³ 

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

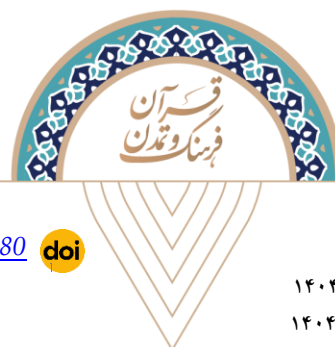
Abstract: Motivation may be understood as a cognitive decision-making process through which goal-directed behavior is initiated, guided, and sustained. Despite the importance and practical relevance of employee motivation in organizations, its concepts and components remain insufficiently clarified. 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.

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





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

جعفر ترک‌زاده^{۱*}

عبدالحمید اسماعیلی^۲

لیلا ثواب^۳

مقاله: پژوهشی

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

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 سرمایه انسانی بر مبنای قرآن کریم است. این پژوهش از طرح ترکیبی اکتشافی 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 (کمی)، بر اساس نتایج کیفی به‌دست‌آمده، داده‌های کمی جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. در بخش کمی، بر اساس چهارچوب توسعه‌یافته در بخش اول پژوهش، مقیاسی طراحی و در طیف وسیعی از سازمان‌های کشوری، لشکری ۳۲۴= n و مردم‌نهاد ۳۸۴= n استان فارس اجرا شد. روایی و پایایی مقیاس مذکور با استفاده از روش تحلیل گویه و آلفای کرونباخ سنجش شد و نتایج نشان‌دهنده روایی و پایایی مناسب بود. همچنین در این بخش، به‌منظور انجام آزمون ساختار عاملی چهارچوب به‌دست‌آمده، از تحلیل عامل تأییدی مرتبه 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 کمی 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، سرمایه انسانی، سازمان.

استناد به مقاله:

ترک‌زاده، جعفر؛ اسماعیلی، عبدالحمید؛ و ثواب، لیلا. (۱۴۰۵). چهارچوب انگیزش سرمایه 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>

torkzadeh@shirau.ac.ir

۱. استاد بخش مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران (نویسنده مسئول).

۲. دانش‌آموخته دکتری 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.

انگیزش، به عنوان عامل محرک کلیدی، نقشی حیاتی در هدایت و پیشبرد سرمایه‌های انسانی برای تحقق اهداف راهبردی ایفا می‌کند. امروزه ثابت شده است که نیروی انسانی دارای انگیزه‌ی درونی و پایدار، نه تنها بهره‌وری و نوآوری را افزایش می‌دهد، بلکه وفاداری سازمانی و کیفیت خدمات را نیز ارتقا می‌بخشد. با این حال، 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 درعین حال متغیرترین عوامل در عملکرد سازمان‌ها باشد. به همین خاطر، بسیاری از سرپرستان و مدیران تلاش می‌کنند تا انگیزش کارکنان خود را به طور قابل توجهی افزایش دهند. دستیابی به سطوح بالای انگیزش در کارکنان لزوماً نیازمند هزینه‌های سنگین نیست و حتی می‌تواند یکی از سودآورترین سرمایه‌گذاری‌ها باشد. وظیفه رهبران، ایجاد سیاست‌ها و رویه‌های لازم به منظور ایجاد تعادل بین نیازهای کارکنان و نیازهای سازمان و در نتیجه ایجاد انگیزش در کارکنان است (دودا،^۱ ۲۰۲۲م، ص ۱۲۷). 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. تاریخچه تحقیقات در زمینه انگیزش کارکنان به دهه ۱۹۵۰ بازمی‌گردد و شامل نظریه‌ها و رویکردهای مختلفی است (لی،^۲ ۲۰۲۳م، ص ۱۴۷). در محیط‌های کاری، انگیزش را می‌توان به عنوان فرآیندی تعریف کرد که رفتار را برای دستیابی به اهداف سازمانی بسیج و حفظ می‌کند (دوبرین،^۳ ۲۰۱۹م، ص ۱۱۲).

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،^۴ ۲۰۲۱م، ص ۱۶۴؛ لوتانز و همکاران،^۵ ۲۰۲۱م، ص ۱۶۱؛ رابینز و جاج،^۶ ۲۰۲۱م، ص ۸۰۳). 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،^۷ سوپردی،^۸ انور،^۹ آنگیانی،^{۱۰} ۲۰۲۲م،

1. Doda.

2. Li.

3. DuBrin.

4. Kinicki.

5. Luthans et al.

6. Robbins & Judge.

7. Hidayat.

8. Supard.

9. Anwa.

10. Anggiani.

ص ۹۴۵). 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 باز می‌دارد (گریفین و همکاران، ۲۰۱۹م، ص ۱۶۰).

در رابطه با انگیزش نظریه‌های زیادی وجود دارد که از آن جمله می‌توان به نظریه نیازهای آشکار مورای^۲ (۱۹۳۸)، نظریه تقویت اسکینر^۳ (۱۹۵۳)، نظریه سلسله مراتب نیازهای مزلو^۴ (۱۹۷۰)، نظریه انتظار وروم^۵ (۱۹۶۴)، نظریه X و Y مک‌گریگور^۶ (۱۹۶۰)، نظریه برابری آدامز^۷ (۱۹۶۵)، نظریه نیازهای سه گانه مک‌کللند^۸ (۱۹۶۱)، نظریه تعیین هدف لاک و لاثام^۹ (۱۹۶۸)، نظریه اسناد وینر^{۱۰} (۱۹۸۶)، نظریه انگیزش بهداشت هرزبرگ^{۱۱} (۱۹۶۸)، نظریه عدالت سازمانی گرینبرگ^{۱۲} (۱۹۹۰)، نظریه ارزیابی شناختی چارم^{۱۳} (۱۹۶۸)، نظریه Z اوچی^{۱۴} (۱۹۸۱)، نظریه نیاز به استقلال دسی و رایان^{۱۵} (۱۹۸۵)، نظریه یادگیری اجتماعی بندورا^{۱۶} (۱۹۸۶)، نظریه نیازهای پنج گانه گلاسر^{۱۷} (۱۹۸۶)، نظریه عزت نفس هالتمن و گلرمن^{۱۸} (۲۰۰۲) اشاره کرد (هالتمن و گلرمن، ۲۰۰۱م؛ رابرت، پریچارد و الیسا، اشوود، ۲۰۰۸م؛ اسماعیلی، ۱۳۹۱؛ رضائیان، ۱۳۸۹؛ شعاعی، ۱۴۰۲؛ ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۸). دقت و توجه و تأمل در محتوای نظریات انگیزشی حاکی از آن است که بیشتر نظریه‌های انگیزشی ارائه شده صرفاً به تبیین‌های مادی در زمینه انگیزش پرداخته است؛ درحالی که 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، ص ۲۴). نکته 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 سرمایه انسانی بررسی کرده‌اند. نظریه‌ها و یافته‌های آنان که تحت تأثیر فلسفه مادی‌گرایانه رایج در غرب شکل گرفته، به‌ندرت به جنبه معنوی انسان می‌پردازد و ارزش واقعی او را آن‌گونه که باید، در نظر نمی‌گیرد (ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص ۲۴). در این رویکرد، عواملی مانند پول و میزان دستمزد به عنوان مهم‌ترین عوامل انگیزشی شناخته می‌شود (آچی و کورا، ۲۰۱۶م؛ لیندندر، ۱۹۹۸م، ص ۳).

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. Charn.
14. Ochi.
15. Deci and Ryan.
16. Bandura.
17. Glasser.
18. Holtman and Gellerman.
19. Achie & Kurahr.
20. Lindner.

برخی مانند فرانکو و همکاران^۱ (۲۰۰۴) از این موارد فراتر رفته و تشویق‌های مالی و غیرمالی (مانند تفویض اختیار و اعطای مقام) را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انگیزش دانسته‌اند. باین‌حال، 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، ص ۲۴). بنابراین، دستیابی به یک رویکرد جامع و مؤثر در زمینه 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.

باین‌حال، باید اذعان کرد که تبیین‌های غربی و اسلامی درباره انگیزش و رفتار انسان، در بنیاد با یکدیگر متفاوتند. نظریه‌های غربی عمدتاً دیدگاهی مادی‌گرایانه و تک‌بعدی ارائه می‌دهد که همین امر به نوعی نقص و کاستی در آن‌ها منجر می‌شود (مجید و همکاران، ۲۰۱۶، ص ۱۰۶؛ ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص ۲۴). 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، ۲۰۱۶، ص ۱۰۶؛ ترک‌زاده و زینعلی، ۱۳۹۱، ص ۷). نظر به اهمیت موضوع و ضرورت توجه به انگیزش سرمایه انسانی، این پژوهش تلاش می‌کند ضمن بهره‌گیری از دریای بیکران حکمت وحی الهی، مبانی و روش‌های انگیزش سرمایه انسانی در قرآن کریم را بکاود و بر آن اساس، چهارچوبی را برای انگیزش سرمایه انسانی توسعه دهد و اعتباریابی کند. امید است از این طریق زمینه مناسبی جهت توسعه مفاهیم سازمانی، به‌ویژه مفاهیم انگیزشی، با رویکرد اسلامی در کشور فراهم شود تا مدیران بتوانند با ایجاد انگیزش بیشتر در سرمایه 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.

۲-۱. پیشینه پژوهش

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

براتی و عریضی (۱۴۰۴) در پژوهش خود، به بررسی رابطه 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 رابطه مثبت دارد؛ درحالی‌که رویکرد مکانیکی با این متغیرها رابطه 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 (۱۴۰۴) 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 بیانیه 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: اداره 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 گرو پیروی از فطرت عقلانی روحانی و محبت به خداوند است؛ درحالی‌که پیروی از گرایش‌های صرفاً مادی و بهره‌نگرفتن از عقل، عامل زوال اخلاقی است.

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

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

آنو^۱ (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 توسعه کارکنان مولد و رقابتی و انعطاف‌پذیر تأکید می‌کند. عناصر کلیدی انگیزه 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^۲ (۲۰۲۵) در بررسی ایجاد انگیزه در کارکنان و مدیریت شایستگی‌های حرفه‌ای آن‌ها به این نتیجه دست یافته است که انگیزه مؤثر کارکنان و مدیریت شایستگی، ارتباط نزدیکی با هم دارند. سازمان‌هایی که در توسعه شایستگی‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کنند و وظایف را با مهارت‌های آن‌ها تطبیق می‌دهند، برای دستیابی به موفقیت و توسعه بلندمدت احتمال موفقیت بیشتری دارند.

لی^۱ (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.

ژنوفنگ^۲ (۲۰۲۳) به بررسی تأثیر سبک رهبری بر انگیزش کارکنان (مطالعه 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^۳ (۲۰۲۱) به بررسی اخلاق کار اسلامی و عملکرد کارکنان (نقش انگیزه 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^۴ (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^۵ (۲۰۱۶) در پژوهش خود، رفتار انگیزشی انسانیت از دیدگاه غربی و اسلامی را مطالعه کرده‌اند. در این پژوهش، نویسندگان ضمن اشاره به افتراق دیدگاه‌ها (تمرکز غرب بر عوامل روان‌شناختی زیست‌شناختی، 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 زمینه انگیزش از منظر منابع اسلامی، عمدتاً بر نهج البلاغه 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 چرخه‌ای، 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 کرده‌ایم تا روش‌های نوین انگیزش اسلامی شناسایی شود. انتظار می‌رود یافته‌های این پژوهش، در مدیریت رفتار سازمانی و سرمایه‌انسانیت 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 کمی پژوهش: آیا چهارچوب توسعه‌یافته از اعتبار و پایایی برخوردار است؟

۱-۳-۳. روش پژوهش

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

۱-۳-۱. روش پژوهش؛ بخش کیفی

در این بخش از پژوهش، از روش فرایند چرخه‌ای تحلیل استفاده کرده‌ایم که شامل مراحل گردآوری داده‌ها (بازخوانی تمامی آیات قرآن کریم برای استخراج مضامین انگیزشی)، تقلیل احیاگرانه 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، ص ۱۲۹). دامنه این پژوهش تمامی آیات قرآن کریم است و در آن به بررسی پیام‌های انگیزشی موجود در این آیات پرداخته‌ایم. تمامی آیات قرآن به‌منظور توسعه 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 طی فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و بررسی چهارچوب و محتوای آن از دیدگاه صاحب‌نظران به کار گرفته‌ایم.

۱-۳-۲. روش پژوهش؛ بخش کمی

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 جامعه 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 نشان‌دهنده روایی و پایایی مناسب بود. همچنین در این بخش، به‌منظور انجام آزمون ساختار عاملی چهارچوب به‌دست‌آمده از تحلیل عامل تأییدی مرتبه 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.

۱-۲. چهارچوب توسعه‌یافته انگیزش بر مبنای قرآن کریم

این بخش به ارائه نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل کیفی داده‌های گردآوری شده اختصاص دارد. فرآیند تحلیل به شرح زیر انجام گرفت.

۱-۱-۲. گردآوری داده‌ها و اطلاعات

در این مرحله، کلیه آیات قرآن کریم به صورت جامع بازخوانی شد تا آیات دارای بار و محتوای انگیزشی (صریح یا ضمنی) شناسایی شود. در ادامه پژوهش، پس از غربالگری دقیق، آیات فاقد بار انگیزشی کنار گذاشته شد و آیات منتخب به صورت تک تک و اکتشافی جهت مند بررسی گردید تا مضامین انگیزشی استخراج شود. نویسندگان هم‌زمان با گردآوری، داده‌ها را دسته‌بندی و کاوش کردند. نتیجه این فرآیند، استخراج ۱۷۵ مضمون یا پیام انگیزشی از آیات بود که پایه اولیه چهارچوب انگیزشی را تشکیل داد. لازم به ذکر است، ارتباط این مضامین با بحث انگیزش، با توجه به مطالب ارائه شده در بیان مسئله این مقاله، در ارتباط با مقایسه رویکردهای غربی رایج و مبتنی بر آموزه‌های اسلامی، قابل درک و تبیین است.

جدول ۱: نمونه‌ای از پیام‌ها و مضامین انگیزشی استخراج شده از قرآن کریم در مرحله گردآوری اطلاعات

سوره	نمونه‌ای از پیام‌ها یا مضامین انگیزشی
حمد	سپاسگزاری (۲)، رحمت الهی (۳)، آخرت (۴)، بندگی خدا، یاری طلبی (۵)، دعا (۶)، هدف‌گذاری، رشد و انتظار (۷)
بقره	هدایت خاص الهی (۲)، معاد، انفاق، علم طلبی، نماز (۳)، رستگاری (۵)، انذار (۷-۱۰)، فرصت (۱۰-۱۵)، تمثیل (۱۷-۱۹)، قدرت الهی (۲۰)، پرستش خدا، تقوا (۲۱)، ارشاد، یادآوری نعمت‌ها (۲۲)، تبشیر، تصویرسازی، عمل صالح (۲۵)، تبیین (۲۷-۲۹)، طرح سؤال (۲۸)، معرفی الگو، خلیفه (۳۰)، علم طلبی (۳۱-۳۲)، اسرار الهی (۳۳)، انذار (۳۹)، تذکر، امر به معروف و نهی از منکر (۳۵)، توبه (۳۷)، هدایت الهی (۳۸)، انذار (۳۹)، یادآوری نعمت‌ها، وفای به عهد (۴۰)، تقوا (۴۱)، اندیشیدن (۴۴)، یاری طلبی، خشوع (۴۵)، یادآوری نعمت‌ها، برتری طلبی (۴۷)، تذکر (۴۸)، آزمایش الهی (۴۹)، عفو و گذشت (۵۲)، توبه (۵۴)، انذار (۵۵)، شکرگزاری (۵۶-۵۷)، استغفار، پاداش، یادآوری، پرهیزگاری (۵۸)، یادآوری (۶۰)، تبیین، یقین، پاداش (۶۲)، یادآوری (۶۳)، میثاق گرفتن (۶۳)، ایمان (۶۲-۸۲)، رحمت الهی (۶۴)، عبرت‌آموزی (۶۶)، تمثیل، یادآوری (۷۲)، تفکر (۷۶)، طرح سؤال (۷۷)، انذار (۸۱-۸۸-۷۹)، استفهام (۸۰)، بهشت (۸۲)، هدف‌گذاری، رشد، انتظار (۸۲-۶۲)، هدف‌گذاری، میثاق گرفتن، احترام، خدمت (۸۳)، یادآوری (۸۳-۸۴)، تبیین، انذار (۸۵)، انذار (۹۰)، تداعی معنایی (۹۳)، استفهام (۹۱-۹۳-۹۴-۹۷)، تبشیر، هدایت الهی (۹۷)، تبیین (۹۸)، عبرت‌آموزی (۱۰۲)، پاداش الهی، تبصیر (۱۰۳)، انذار (۱۰۴)، فضل الهی (۱۰۵)، طرح سؤال (۱۰۶)، فرمان الهی، تذکر (۱۰۷)، طرح سؤال، تبیین (۱۰۸)، هدف‌گذاری، انتظار (۱۱۰)، استفهام (۱۱۱)، پاداش الهی، اخلاص، نیکوکاری (۱۱۲)، انذار (۱۱۴)، اراده الهی (۱۱۷)، یقین (۱۱۸)، انذار، تکلیف‌محوری (۱۱۹)، هدایت الهی (۱۲۰)، یادآوری نعمت‌ها، برتری طلبی (۱۲۲)، انذار (۱۲۶-۱۲۳)، ارشاد (۱۲۳)، یادآوری (۱۲۴-۱۲۵-۱۲۶-۱۲۷)، تکلیف‌محوری (۱۲۵)، امنیت (۱۲۵-۱۲۶)، دعا (۱۲۶-۱۲۷-۱۲۸-۱۲۹)، توبه (۱۲۸)، اطاعت‌پذیری (۱۲۸-۱۳۱)، تزکیه، حکمت‌آموزی (۱۲۹)، شایسته‌گزینی، صالحان (۱۳۰)، تصویرسازی، تذکر (۱۳۳)، برابری (۱۳۶)، استفهام (۱۳۵-۱۳۹-۱۴۰)، استفهام، هدایت الهی (۱۴۲)، هدایت، مهربانی، اعتدال (۱۴۳)، امر به معروف نهی از منکر (۱۴۶)، حق طلبی (۱۴۷)، نیکی کردن (۱۴۸)، علم طلبی، حکمت‌آموزی (۱۵۱)، یاد خدا، سپاسگزاری (۱۵۲)، یاری طلبی، نماز (۱۵۳)، صبر (۱۵۳-۱۵۵-۱۵۶)، شهادت (۱۵۴)، تبشیر، امتحان الهی (۱۵۵)، رستگاری (۱۵۷)، شعائر الهی، سپاسگزاری، نیکوکاری (۱۵۸)، توبه، اصلاح، هدف‌گذاری (۱۶۰)، انذار (۱۵۹-۱۶۲-۱۶۱)، جاودانگی (۱۶۱)، تنویر، تبیین (۱۶۱)، هدف‌گذاری، رشد، تداعی معنایی، تبیین، اندیشیدن، نشانه‌های الهی (۱۶۴)، انذار (۱۶۷-۱۶۵)، ارشاد، امر به معروف و نهی از منکر (۱۶۸)، طرح سؤال (۱۷۰)، تمثیل، اندیشیدن (۱۷۱)، تبیین، ایمان، سپاسگزاری، رزق الهی (۱۷۲)، انذار

(۱۷۴)، تذکر (۱۷۵)، تبیین، نیکوکاری، هدف گذاری، وفای به عهد، صبر، صلابت، بخشنندگی، 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 استخراج شده از قرآن کریم در مرحله گردآوری اطلاعات

انواع پیام‌های انگیزشی استخراج شده اولیه						
سیاسگزاری	معاد	یاری طلبی	هدایت الهی	دعا	هدف گذاری	یاد مرگ
انتظار	انفاق	علم طلبی	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	برتری طلبی	نهی از منکر	توبه
تشویق	آرامش طلبی	تفکر	تعقل	اندیشیدن	صبر	پایداری
شفاعت طلبی	تداعی معانی	عبرت آموزی	عفو	گذشت	استغفار	پاداش الهی
عدالت طلبی	تنبيه	رحمت الهی	اخلاق	احسان	امنیت	اختیار
دعوت الهی	پندآموزی	عزت طلبی	تسلیم بودن	امتحان الهی	تزکیه	منفعت طلبی
برابری	حق طلبی	نیکی کردن	جهاد	ایمان	ستایش	فرزند صالح
اطاعت پذیری	قدرشناسی	شعائر الهی	دوست	نصیحت طلبی	عدل الهی	تقوا
پرهیزگاری	قصاص	ذکر خدا	یاد خدا	صدقه دادن	حسنه دادن	طلب آموزش
رزق الهی	هجرت نمودن	بهشت	خوف الهی	امداد غیبی	وحي الهی	مهربانی
بخشنندگی	یادآوری	قضاوت عادلانه	قدرت الهی	وعده الهی	حکمت الهی	علم غیب داشتن
بندگی خدا	پیروی از حق	تدبیر الهی	صالحان	داستان گویی	مشورت نمودن	فضل الهی
اصلاح	راست گویی	محبت نمودن	دعوت به خیر	کمال طلبی	خشنودی خدا	توکل به خدا
اطاعت الهی	نیکوکاری	استواری	اراده الهی	شهادت طلبی	اعمال شایسته	اخلاص
قاطعیت	داوری الهی	رضای الهی	نشانه‌های الهی	خردمندی	میعاد	استجاب دعا
صله رحم	رفتار نیک	امید به خدا	عیب پوشی	یکتاپرستی	تذکر	امانت داری
خمس	تدبر نمودن	رازداری	بخشش گناه	اقامه نماز	دوستی خدا	صلح طلبی
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
شهادت طلبی	آرامش قلبی	تنبيه	تشویق	حسابرسی	امر به معروف	بصیرت
خلیفه	گرامی داشتن	خدمت	فرصت	خیر کثیر	کرامت	جانشینی

۲-۱-۲. تقلیل احیاگرانه داده‌ها

در این مرحله، اطلاعات و داده‌های گردآوری شده پردازش، یکپارچه‌سازی، منتقل و نمایان‌سازی شده است؛ بدین‌نحو که ابتدا اطلاعات گردآوری شده از نظر محتوای انگیزشی با دقت مطالعه و جوانب اصلی شناسایی شده است. توضیح آنکه نگارنده، پیام‌های انگیزشی استخراج شده در مرحله 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 دسته‌بندی شده و محتوای مفهومی هر دسته، نامگذاری شده و

بدین ترتیب تقلیل احیاگرایانه اطلاعات صورت گرفته و تمامی ۱۷۵ پیام انگیزشی استخراج شده در مرحله گردآوری اطلاعات، به ۴۴ مفهوم انگیزشی تقلیل یافته است.

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

منظور از سازماندهی اطلاعات، جمع‌بندی و طبقه‌بندی نهایی اطلاعات انگیزشی و ارائه نتایج به صورت سازمان‌یافته است. در این مرحله، اطلاعات به‌دست‌آمده از دو مرحله قبل، با توجه به ماهیت مفهومی و کارکردی آن‌ها در زمینه انگیزش، بازپردازی و فرآوری گردید. در این راستا و با ابتدا بر شناخت حاصل از مراحل پیش و بازاندیشی در زمینه موضوع، اطلاعات انگیزشی به‌دست‌آمده جمع‌بندی و در یک طبقه‌بندی نهایی در سه بعد جهت‌گیری‌ها و روش‌ها و اصول، در قالب جدول شماره ۳ سازماندهی و بازنشانی^۱ شد. لازم به ذکر است، توضیحات مرتبط به هریک از این ابعاد و موارد زیر مجموعه آن‌ها، در بخش نتیجه‌گیری این گزارش ذکر شده است.

جدول شماره ۳: طبقه‌بندی نهایی عبارات انگیزشی برحسب ماهیت و کارکرد آن‌ها در زمینه انگیزش در مرحله سازماندهی و تحلیل اطلاعات

جهت‌گیری‌ها	اصول	روش‌ها
تکلیف الهی	کمال‌طلبی	تبیین
قرب الهی	عزتمندی	تنویر
رحمت الهی	اخلاق	تندیر
عدل الهی	جهاد	تحمید
اراده الهی	حکمت	تبشیر
هدایت الهی	امنیت	تندیس (معرفی الگو)
نصرت الهی	دعا	توکل
شعائر الهی	امانت‌داری	تخییر
اطاعت الهی	نیکوکاری	تنبيه
خلیفه 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

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

به منظور اعتباریابی چهارچوب توسعه‌یافته، ابتدا با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، ساختار چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه انسانی را بررسی کرده‌ایم. به این منظور، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و مرتبه دوم استفاده و مدلی ترسیم شده است که در آن متغیر انگیزش سرمایه 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، به منظور آزمون ساختار عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای

1. redefine

انگیزش سرمایه انسانی، از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه 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 نشان‌دهنده برازش کامل است.

شاخص مجذور کای بر درجه آزادی (χ^2/df): این شاخص به نسبت اندازه نمونه تغییر می‌کند و تفاوت بین ماتریس کواریانس مشاهده شده 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. ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA): این شاخص میانگین باقی‌مانده ماتریس کواریانس-واریانس از مدل را به نسبت ماتریس کواریانس-واریانس داده‌های نمونه نشان می‌دهد.

مقادیر قابل قبول برای تعدادی از شاخص‌های برازش مدل‌های عاملی تأییدی، در جدول شماره ۴ آمده است. این تحلیل‌ها به درک بهتر ساختار عاملی و تأثیرگذاری مؤلفه‌های مختلف در انگیزش سرمایه انسانی کمک می‌کند.

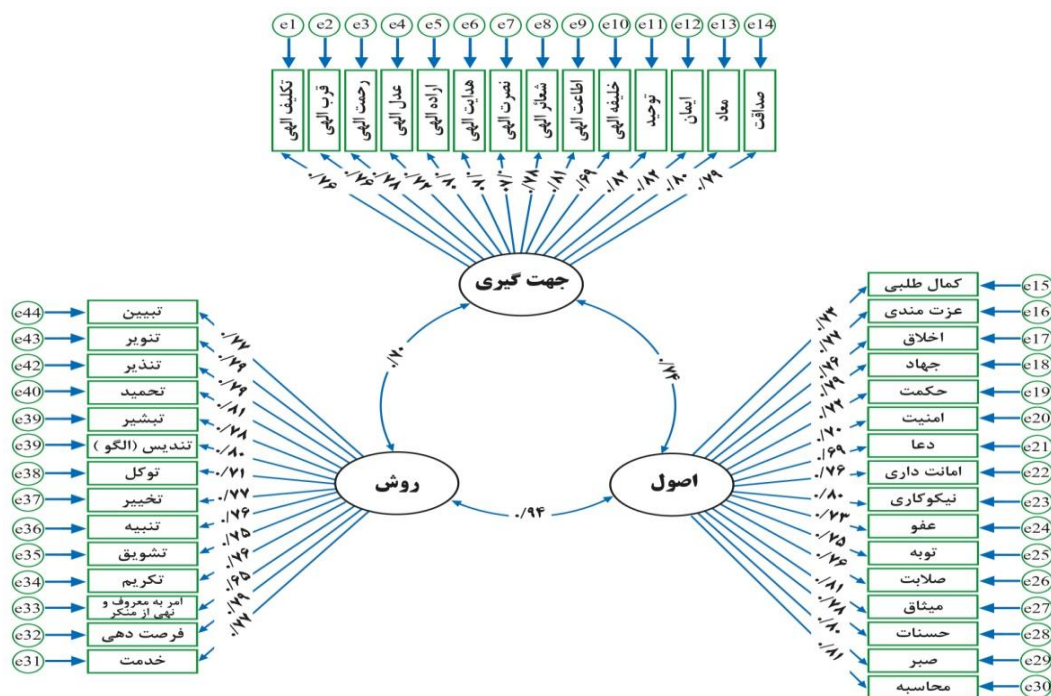
جدول شماره ۴: شاخص‌های برازش مدل‌های عاملی تأییدی (قاسمی، ۱۳۹۲)

نوع شاخص	شاخص	
تطبیقی مقتصد	علامت اختصاری	معادل
	CFI	شاخص برازش تطبیقی
	PCFI	شاخص برازش تطبیقی مقتصد
مطلق نسبی	RMSEA	شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد
	X2	مقدار کای اسکوتر
	P - VALUE	سطح معناداری
	X2 /df	کای اسکوتر نسبی مدل
		وابسته به حجم نمونه
		وابسته به حجم نمونه
		۱ - ۵

۲-۱-۱-۲. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

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

شکل شماره ۱: ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول (چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی برحسب کارکرد انگیزشی)

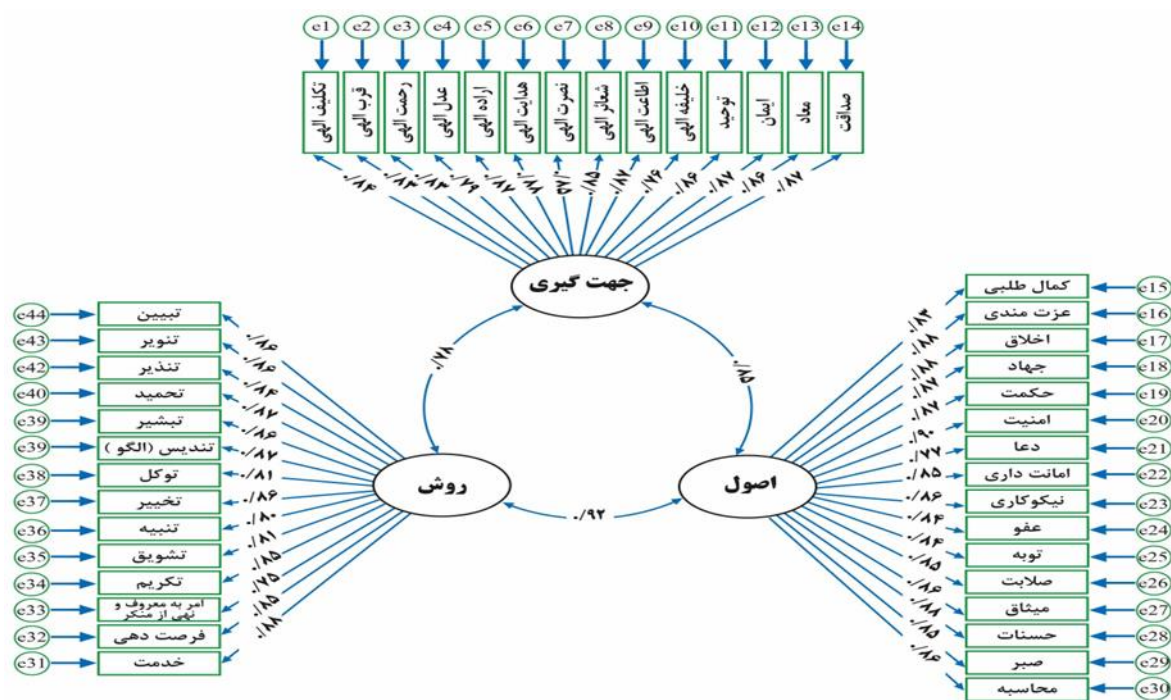


جدول شماره ۵: شاخص های برازندگی مدل عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی (برحسب کارکرد انگیزشی)

شاخص های آماری ساختار عاملی	χ^2	Df	χ^2/df	CFI	PCFI	RMSEA
مرتبه اول	۳۴۱۰/۶۹۷	۸۹۸	۳/۷۹	۰/۹۰	۰/۸۵	۰/۰۶

همان گونه که جدول شماره ۵ نشان می دهد، مقدار شاخص های χ^2/df ، CFI، PCFI، RMSEA به دست آمده در این پژوهش برای چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی (برحسب کارکرد انگیزشی)، به ترتیب ۳/۷۹، ۰/۹۰، ۰/۸۵ و ۰/۰۶ است. روشن است که شاخص ها با ملاک های مطرح شده برای مقادیر مناسب شاخص های برازندگی همخوانی دارد.

شکل شماره ۲: ضرایب معناداری حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه اول (چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه‌انسانی برحسب قابلیت کاربست)



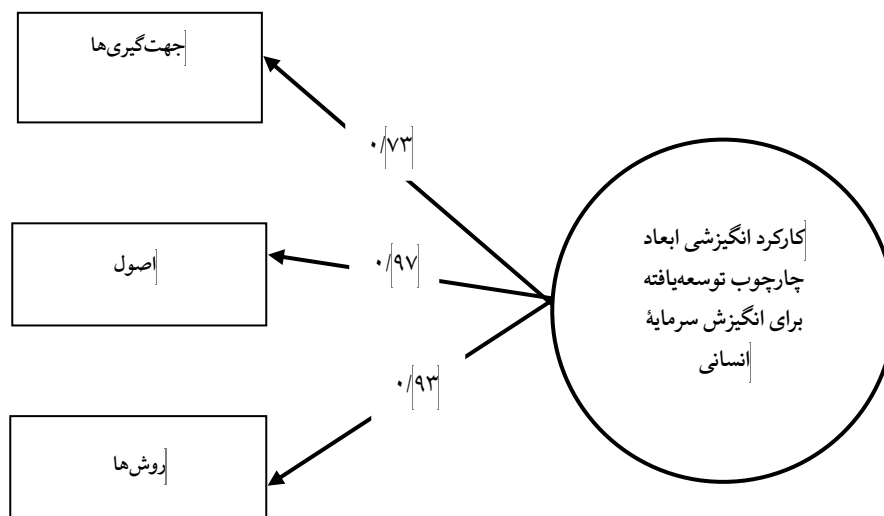
جدول شماره ۶: شاخص‌های برازندگی مدل عاملی چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه‌انسانی (برحسب قابلیت کاربست)

شاخص‌های آماری ساختار عاملی	χ^2	Df	χ^2/df	CFI	PCFI	RMSEA
مقادیر حاصل	۳۹۳۳/۵۱	۸۹۹	۴/۳۷	۰/۹۱	۰/۸۷	۰/۰۶

همان‌گونه که جدول شماره ۶ نشان می‌دهد، مقدار شاخص‌های χ^2/df ، CFI، PCFI، RMSEA به‌دست‌آمده در این پژوهش برای چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه‌انسانی (برحسب قابلیت کاربست)، به ترتیب ۴/۳۷، ۰/۹۱، ۰/۸۷ و ۰/۰۶ است. روشن است که شاخص‌ها با ملاک‌های مطرح‌شده برای مقادیر مناسب شاخص‌های برازندگی همخوانی دارد.

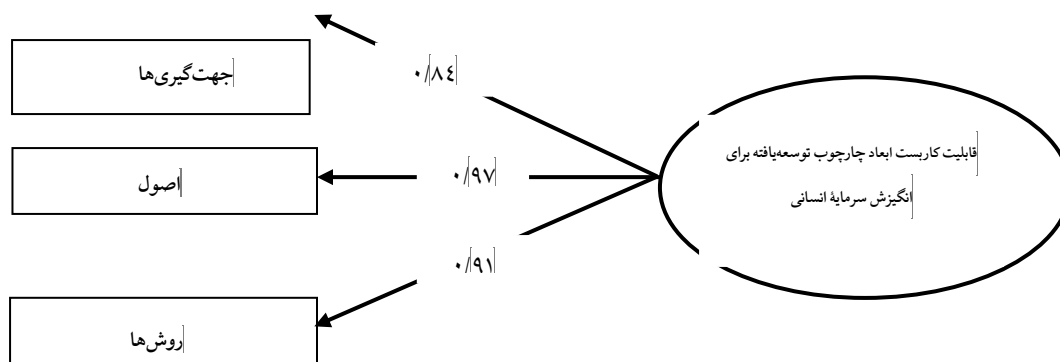
۲-۱-۲-۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم

نتایج این تحلیل نشان داد که هر کدام از ابعاد روایی بالایی دارد. به این ترتیب، 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 سرمایه‌انسانی را تبیین می‌کند. شکل شماره ۳، بار عاملی ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه‌انسانی را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۳: ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی (برحسب کارکرد انگیزشی)

۳-۱-۲-۲. تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی (برحسب قابلیت کاربست)



شکل شماره ۴: ضرایب حاصل از تحلیل عامل تأییدی مرتبه دوم برای ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی (برحسب قابلیت کاربست). همچنین، نتایج حاصل از این تحلیل نشان داد که هریک از ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی، از روایی بالایی برخوردار است. به این ترتیب، بعد جهت گیری ها با بار عاملی ۰/۷۹، بعد اصول با بار عاملی ۰/۹۹ و بعد روش ها نیز با بار عاملی ۰/۹۳، به تبیین این چهارچوب کمک می کنند. شکل شماره ۴، بار عاملی ابعاد مختلف این چهارچوب را نمایش می دهد. در نهایت، نتایج تحلیل ها نشان داد که چهارچوب انگیزشی توسعه یافته برای انگیزش سرمایه انسانی، از اعتبار لازم برخوردار است.

۲-۲-۲. محاسبه 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 قابل قبول ابزار دارد (جدول شماره ۷).

جدول شماره ۷: روایی و پایایی ابزار پژوهش برحسب ابعاد چهارچوب انگیزشی توسعه‌یافته برای انگیزش سرمایه‌انسانی

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

۳. نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، تلاش کرده‌ایم تا در یک دامنه 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 پایه 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 حوزه مدیریت و انگیزش نیروی انسانی بررسی گردد.

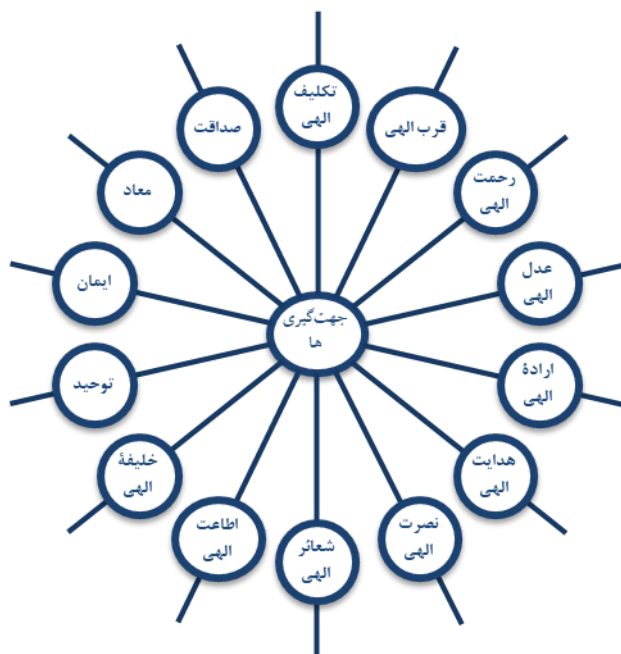
در این تحقیق، درمجموع ۱۷۵ پیام انگیزشی به‌عنوان داده‌های اولیه گردآوری شد (جدول شماره ۲)، سپس این پیام‌ها با توجه به محتوای آن‌ها بررسی گردید و مفاهیم هم‌معنا از نظر محتوایی در کنار هم قرار گرفت. در ادامه، بر اساس مفهوم اصلی هر گروه، نام‌گذاری انجام شد و بدین ترتیب داده‌ها به صورت احیاگرایانه کاهش پیدا کرد؛ درنتیجه، تعداد پیام‌های انگیزشی از ۱۷۵، به ۴۴ مفهوم انگیزشی مشخص تقلیل یافت. در مرحله 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 ارائه یک چهارچوب نوین شد که شامل سه بعد اصلی 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 (۱۴۰۰) 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 آبجانه (۱۴۰۱) نیز با اعتباریابی مقیاسی قرآنی برای انگیزش سرمایه‌انسانی در مدارس، نشان داده‌اند که مؤلفه‌های این مقیاس از روایی و اعتبار کافی برخوردارند. ترک‌زاده و همکاران (۱۳۹۸) با توسعه 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 اندیشه 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 مقایسه 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 مرحله تحول فرد، نیازهای اولویت‌دار، باورها، اهداف و محیط بستگی دارد. عمر و همکاران (۲۰۱۶) نیز در مطالعه‌ای کیفی با متخصصان، بر ارائه دیدگاه اسلامی انگیزش کارکنان (با تأکید بر تشویق و تنبیه و عدالت) و تفاوت‌های بنیادین آن با دیدگاه غربی صحنه گذاشته‌اند. در ادامه پژوهش، ابعاد شناسایی شده را به تفصیل توضیح داده‌ایم.

۳-۱. جهت‌گیری‌های انگیزشی

جهت‌گیری‌های انگیزشی، باورها و اهداف و علایق اساسی مرتبط با مفهوم انگیزش برای سرمایه‌انسانی 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، اراده الهی، هدایت الهی، رحمت الهی، عدل الهی، ایمان، خلیفه 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، نه تنها 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.



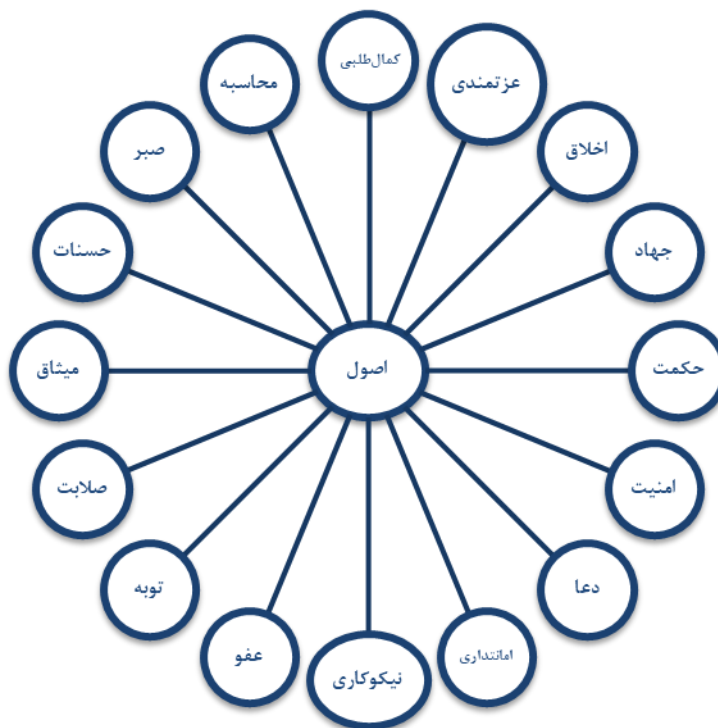
شکل شماره ۵: جهت‌گیری‌های انگیزش سرمایه‌انسانی مسلمان

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 کاربرست مناسبی نیز برخوردار است.

۲-۳. 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.

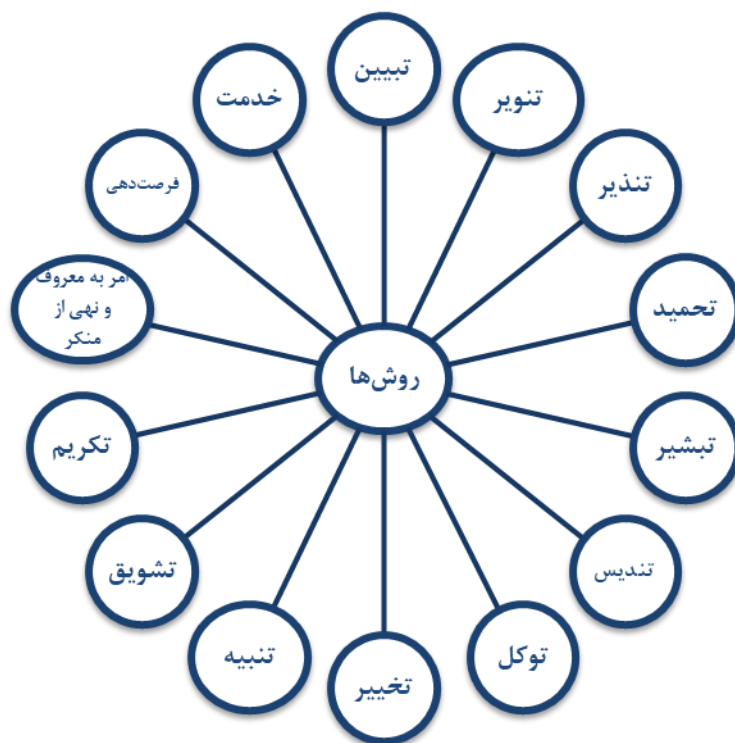


شکل شماره ۶: اصول انگیزش سرمایه‌انسانی مسلمان

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 کاربرپذیری 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 کاربرست 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.

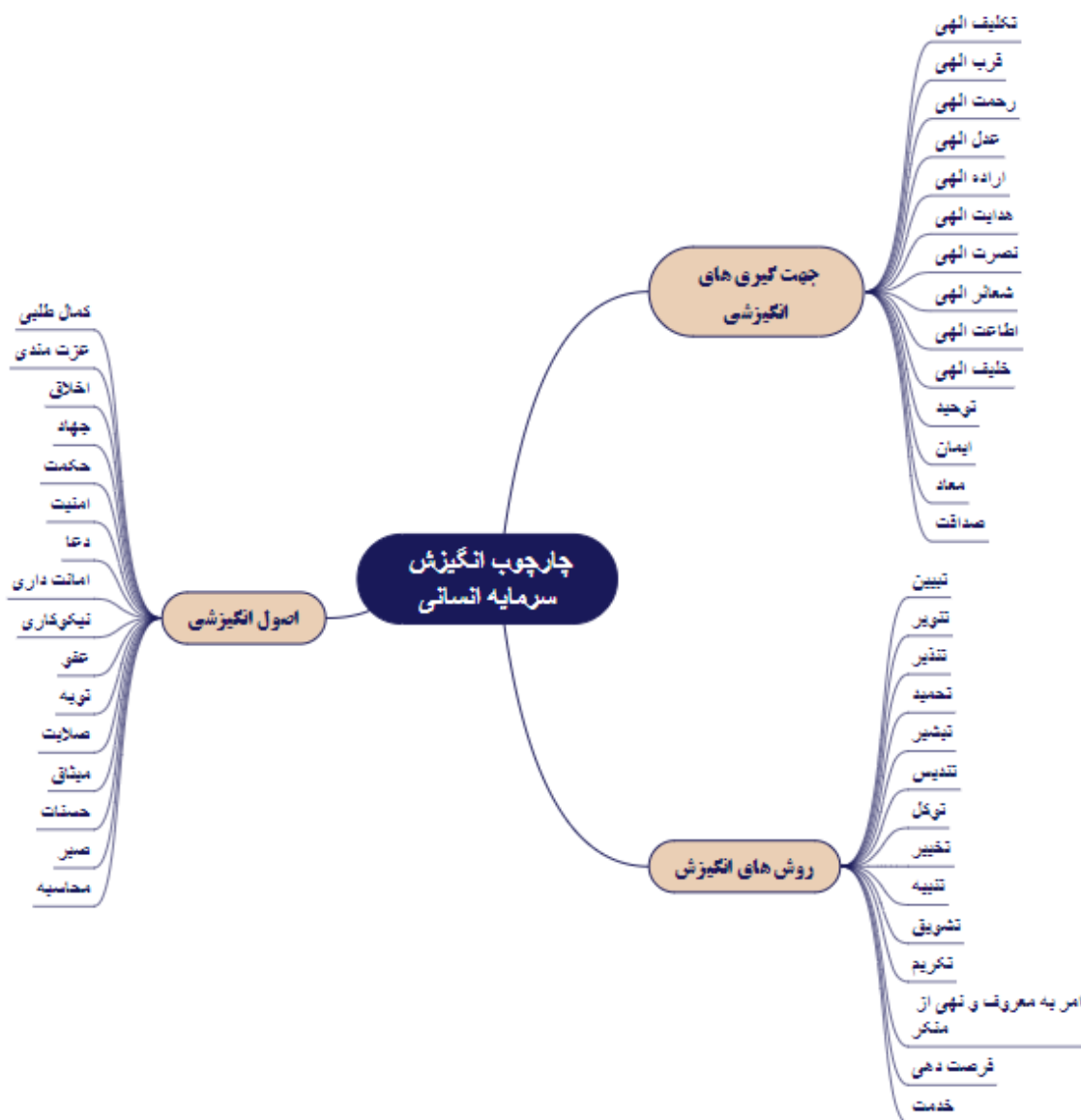
۳-۳. روش‌های انگیزش

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



شکل شماره ۷: روش‌های انگیزش سرمایه 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 کاربردی مناسبی نیز برخوردار است. نکته 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 سرمایه انسانی است. در ادامه، چهارچوب انگیزشی سرمایه انسانی ارائه شده است.



شکل شماره ۸: چهارچوب انگیزشی سرمایه انسانی بر مبنای قرآن کریم (شبکه مضامین)

به طور کلی، با توجه به استدلال‌های عقلی و شواهد موجود در رابطه با ضرورت توسعه علوم انسانی اسلامی بومی، همچنین با در نظر گرفتن تجربه و چهارچوب به دست آمده در این پژوهش که اعتبار و کارایی آن برای انگیزش سرمایه انسانی در سازمان‌های مختلف کشور تأیید شده، لازم است زمینه توسعه مفاهیم سازمانی، به ویژه مفهوم انگیزش، با رویکرد اسلامی در کشور فراهم شود. این امر به مدیران امکان می‌دهد تا با انگیزش مؤثرتر 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 سرمایه انسانی بر مبنای قرآن کریم از طرق مختلف حضوری و مکتوب و مجازی در بدنه مدیریتی دستگاه‌های اجرایی مختلف کشور؛

- (۲) تدوین و نشر فیزیکی و مجازی چهارچوب انگیزش سرمایه انسانی در قالب یک کتاب علمی و درعین حال قابل فهم و استفاده برای مدیران و دانشجویان و کارورزان مدیریت سرمایه انسانی؛
- (۳) کاربست چهارچوب توسعه یافته توسط مدیران دستگاه های مختلف کشوری و لشکری برای انگیزش سرمایه انسانی، با توجه به تأیید قابلیت های کارکردی و کاربردی چهارچوب در این پژوهش؛
- (۴) لحاظ کردن این چهارچوب به عنوان یکی از مبانی ارزشیابی عملکرد مدیران دستگاه های دولتی جمهوری اسلامی ایران در زمینه مدیریت و انگیزش سرمایه انسانی.

ملاحظات اخلاقی

پیروی از اصول اخلاق پژوهش

نویسندگان اصول اخلاقی را در انجام و انتشار این پژوهش علمی رعایت نموده اند و این موضوع مورد تأیید همه آنهاست.

تعارض منافع

نویسندگان این مقاله اعلام می دارند که در انجام این پژوهش هیچ گونه تضاد منافع وجود ندارد.

حمایت مالی

نویسندگان اظهار می دارند که در روند تهیه و نگارش این مقاله، هیچ گونه بودجه، گرنت یا حمایت مالی دیگری دریافت نکرده اند.

- اسماعیلی، عبدالحمید (۱۳۹۶). توسعه و اعتباریابی چهارچوب انگیزش در سازمان مبتنی بر قرآن کریم؛ رویکرد ترکیبی [پایان نامه دکتري منتشر نشده]. دانشگاه شیراز.
- اصغری صارم، علی؛ و همکاران. (۱۴۰۳). ارائه الگوی فرایندی ارتقای انگیزش کارکنان با استفاده از روش مدل‌یابی ساختاری تفسیری. مطالعات رفتار سازمانی، ۳۱(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. نشریه پژوهش‌های روان‌شناختی، ۲۵(۱)، ۱۰۸-۱۳۴.
- <https://doi.org/10.61882/neevand.50992.25.1.108>
- بشیری، ابوالقاسم. (۱۳۹۳). نظریه انگیزش در اندیشه دینی. فصلنامه روانشناسی و دین، ۷(۲)، ۳۹-۶۰.
- پیشقدم، غلامرضا؛ و خرقانی، حسن. (۱۳۹۸). ناهمسانی اصول انگیزش در منظومه 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 توسعه 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 توسعه دانش بومی. اسلام و مدیریت، ۱(۲)، ۷-۳۰.
- ترک‌زاده، جعفر؛ و همکاران. (۱۳۹۸). چهارچوب انگیزش مبتنی بر مفاهیم قرآنی؛ به سوی توسعه یک دیدگاه اسلامی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۷)، ۱۵-۴۴.
- حسینی، سیدبهنام؛ ترک‌زاده، جعفر؛ و آبهامه، مراد. (۱۴۰۱). اعتباریابی مقیاس انگیزش سرمایه 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. فصلنامه 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 درباره نظریه‌های متعارف انگیزش در سازمان و ارائه الگوی جایگزین مبتنی بر اندیشه‌های شهید مطهری (ره). اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳(۱)، ۵۳-۸۱.
- <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). توسعه یک چهارچوب انگیزشی مبتنی بر نهج البلاغه؛ مطالعه ترکیبی [پایان نامه دکتري منتشر نشده]. دانشگاه شیراز.
- قاسمی، وحید. (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادله 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: اداره دادگستری شهرستان بوشهر). مجله توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۹(۷۳)، ۱۵۵-۱۸۴.

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

Torkzadeh, Jafar¹  Esmaeili, Abdolhamid²  Savab, Leila³ 

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



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.

References

- 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.
- Esmaili, 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](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; Esmaili, 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>