

# A Qur'ānic Model of Human Needs and Its Motivational Functions in Organizational Contexts

Seyed Awaz Mortazavi <sup>1</sup>, Mohammad Faker Maybodi <sup>2</sup>, and Abolfazl Gaeini <sup>3</sup>

1. Ph.D. student in Qur'an and Management, Graduate School of Qur'an and Hadith, Al-Mustafa International University, Afghanistan: [alimortazavi1441@gmail.com](mailto:alimortazavi1441@gmail.com)
2. Faculty member of Al-Mustafa International University, Department of Qur'an and Hadith, Qom, Iran: [M\\_faker@miu.ac.ir](mailto:M_faker@miu.ac.ir)
3. Corresponding Author, Faculty member of the Department of Management of the Research Institute of Hazah and University Qom, Iran: [againi@rihu.ac.ir](mailto:againi@rihu.ac.ir)

---

## Article Info

**Article type:**  
Research Article

**Article history:**

**Received:**

12 September 2025

**Received in revised**

**form:**

11 November 2025

**Accepted:**

12 December 2025

**Available online:**

1 January 2026

**Keywords:**

Qur'an;

Human Needs;

Organizational Motivation;

Islamic Management;

Grounded Theory;

Needs Model;

Spiritual Needs.

---

## ABSTRACT

**Purpose:** The present study aims to develop a comprehensive model of human needs and their motivational functions in organizations from the perspective of the Holy Qur'an, in order to achieve a deeper understanding of the factors influencing employee motivation and productivity. Given the critical importance of motivation in enhancing organizational performance and the challenges managers face in identifying the diverse needs of the workforce, this research seeks to propose an indigenous and spiritually grounded framework.

**Method:** This study adopts a qualitative approach and employs the grounded theory method based on the systematic analysis of supplicatory (du'ā') verses of the Holy Qur'an.

**Findings:** The key findings indicate that the Holy Qur'an presents a comprehensive and integrated perspective on human needs, which can be categorized into a seven-dimensional model. These dimensions include: biological needs, psychological needs, existential and belonging (spiritual) needs, supportive-incentive (spiritual) needs, security-providing (spiritual) needs, social needs, and managerial-governance needs. The most significant innovation of this model lies in highlighting the extensive and less-explored spiritual dimensions (such as worship, guidance, mercy, forgiveness, and rewards in the Hereafter), as well as demonstrating the role of ethical principles (such as justice and honesty) as fundamental motivational drivers. Moreover, managerial-governance needs (including competent leadership and managerial forbearance) are introduced as dimensions influencing systemic motivation, which have received limited attention in conventional management theories.

**Conclusion:** The study concludes that the model derived from the Holy Qur'an, by presenting comprehensive and distinctive dimensions, can assist managers in designing and implementing indigenous and sustainable motivational systems. Such systems can create a healthy and dynamic work environment grounded in spiritual and ethical values, ultimately leading to increased motivation, job satisfaction, and organizational productivity.

---

**Cite this article:** Mortazavi, S.A.; & Faker Maybodi, M.; & Gaeini, A. (2025). A Qur'ānic Model of Human Needs and Its Motivational Functions in Organizational Contexts. *The Quran and Science*, 19 (37), 73-116. <https://doi.org/10.22034/qve.2025.18571.1733>



© The Author(s).

**Publisher:** Al-Mustafa International University.

**DOI:** <https://doi.org/10.22034/qve.2025.18571.1733>

---

## **Introduction**

The present research aims to develop a comprehensive model of human needs and their motivational functions in organizations from the perspective of the Holy Quran. As a social and needy being, humans have always sought to satisfy their needs, and in organizational environments, these needs affect individuals' performance and productivity. Given the critical importance of motivation in increasing organizational efficiency and the challenges managers face in recognizing the diverse needs of the workforce, presenting an indigenous and spiritual framework is essential.

In today's world, numerous theories regarding human needs and motivation have been proposed, each emphasizing specific aspects of human needs. Theories such as Maslow's hierarchy of needs, Alderfer's ERG theory, Herzberg's two-factor theory, McClelland's acquired needs theory, and Adams' equity theory are among the most important. However, examining these theories shows that they often neglect the spiritual and innate dimension of humans, especially from the perspective of a divine worldview. In contrast, the Holy Quran, as a divine book and source of human guidance, takes a comprehensive view of human existential dimensions and needs.

The research background shows that studies such as "The Position of Primary and Basic Human Needs in Quranic Verses" (Saheb Nasi, 2021), "Examining Human Need for Acceptance in the Holy Quran" (Aligoli et al., 2019), and "An Introduction to Identifying Human Needs from the Quranic Perspective with Emphasis on the Superiority of Spiritual Needs in the Hierarchy of Needs" (Soltani, 2013) have addressed specific aspects of human needs. However, no comprehensive research has fully addressed the patterns of human needs from the Quranic perspective and their relationship with motivation in organizational environments. This research, by integrating the Quranic perspective and organizational management, attempts to provide a new look at needs and their motivational functions in organizations.

## **Methodology**

This research employed a qualitative approach using the grounded theory method based on the Strauss and Corbin approach. This method was selected as the most appropriate for this research due to its high flexibility and adaptability to Islamic texts.

The research population included all verses of the Holy Quran. Purposeful sampling was conducted, with the main focus on supplicatory verses of the Holy Quran, as supplication in the Quran is a clear manifestation of expressing

real and innate human needs before God Almighty. A comprehensive Quranic software was used for initial searching and organization of verses, and supplicatory verses were identified. The criterion for selecting verses, regardless of specific words or linguistic structures, was the presence of explicit or implicit requests from humans to God for fulfilling an authentic need.

Data collection tools included note-taking from library sources including the Holy Quran, authoritative commentaries (such as *Al-Mizan*, *Tasnim*, *Majma' al-Bayan*), and lexical books (such as *Mufradat* by Raghīb Isfahānī, *Lisan al-Arab*). Data analysis was conducted in three stages: open coding, axial coding, and selective coding. In the open coding stage, key themes were identified by studying each verse and listed as initial concepts. In the axial coding stage, similar concepts were categorized under intermediate categories. In the selective coding stage, intermediate categories were integrated and organized within the framework of the final model of human needs to form the final structure of the conceptual model from the data.

## Findings

The research findings can be presented in three coding stages:

**First Stage: Open Coding:** In this stage, through careful examination of supplicatory verses of the Holy Quran, 160 initial codes of concepts related to human needs were extracted. These codes encompassed a wide range of human inner and outer desires and tendencies, from basic and material needs (such as the need for food and drink) to more complex spiritual and social needs (such as the need for guidance, mercy, forgiveness, and proximity to God). The diversity and breadth of these codes indicate the Quran's comprehensive view of human existential dimensions.

**Second Stage: Axial Coding:** In this stage, initial codes were categorized into 9 axial categories based on conceptual similarities and semantic relationships. These categories are: need for survival, need for security, need for belonging, need for esteem, need for self-actualization, need for spirituality, need for connection, need for control, and need for achievement. Each of these axial categories has its own dimensions and components.

**Third Stage: Selective Coding:** In this stage, with the aim of creating a comprehensive and coherent theory, the 9 axial categories were reduced to 7 final general dimensions through consultation with experts and considering existing similarities. The final dimensions of the human needs model from the Quranic perspective are:

- Biological Needs: Basic needs for survival such as food, water, health, and well-being.
- Psychological Needs: Needs related to emotions, cognition, and behavior such as security, affection, self-esteem, self-actualization, survival and immortality, mental health and stability, happiness and recreation.
- Existential and Belonging Needs (Spiritual): Needs related to worship and servitude to God.
- Supportive-Encouraging Needs (Spiritual): Needs such as guidance and direction, otherworldly rewards, success (tawfiq), and blessing.
- Security-Giving Needs (Spiritual): Needs such as forgiveness and pardon, deliverance from punishment, mercy and forgiveness (maghfirah).
- Social Needs: Needs related to social interactions, relationships, and belonging such as good reputation, popularity, acceptance, justice, honesty, eloquence, and patience.
- Managerial-Governmental Needs: Needs related to participation in decision-making, justice, social security, and effective leadership such as competent leadership, minister and assistant, forbearance (sa'at al-sadr), victory and triumph, and weakening the enemy's forces.

The final model has a layered and interactive structure. At the central core are authentic innate/spiritual needs, especially worship and servitude, which form the foundation of other needs and direct human existence. The first layer around the core includes individual needs (biological and psychological). The second layer encompasses supportive-encouraging spiritual needs, security-giving spiritual needs, and social needs. At the outermost layer are managerial-governmental needs, which refer to systemic and organizational needs for creating a suitable platform for satisfying other needs.

Motivational Functions: Each of these seven dimensions has specific motivational implications for the organizational environment. For example, satisfying biological needs (such as livelihood, security, and health) through appropriate salaries and benefits, job security, and employee health and well-being lays the groundwork for primary motivation. Satisfying psychological needs (such as self-actualization, affection, and mental stability) through growth and development opportunities, creating intimate relationships, and psychological support strengthens intrinsic motivation. Spiritual needs (worship, guidance, mercy, forgiveness, otherworldly rewards) form the deepest motivational layers by creating a sense of transcendent purpose and connection with the Creator. Social needs (justice, honesty, popularity) enhance collective motivation by building trust and organizational commitment. Managerial-governmental needs (competent leadership, forbearance, efficient assistance) provide the platform for realizing other needs by creating appropriate structures and systems.

## Discussion and Conclusion

This research, utilizing the grounded theory method and deep analysis of supplicatory verses of the Holy Quran, has developed a comprehensive model of human needs and their motivational functions in organizations. This study showed that Quranic teachings, unlike many common management theories, take a comprehensive and integrated view of human existential dimensions and their needs.

The main innovations of this research are:

**Comprehensiveness of the Spiritual Dimension:** The extracted seven-dimensional model places special emphasis on spiritual needs (including worship and servitude, guidance, mercy, forgiveness, success, and otherworldly rewards). This dimension provides a framework beyond material rewards and even beyond mere "meaningfulness of work," filling the gap in Western management theories that largely neglect this deep human dimension.

**Fundamental Role of Ethical Principles as Motivational Factors:** This research showed that concepts such as justice and honesty, from the Quranic perspective, are not merely ethical principles but fundamental and powerful motivational needs. Managers who observe these principles directly and positively influence the motivation, trust, and commitment of their employees.

**Managerial-Governmental Dimension:** Incorporating this dimension into the needs model (including competent leadership, forbearance, efficient assistance, and victory) indicates that from the Quranic perspective, the quality and efficiency of the management and leadership system is itself a vital need for employees and the organization to achieve motivation and success.

Comparison with previous studies shows that this model, in addition to covering dimensions identified in Western theories (such as Maslow's hierarchy of needs), also includes new and deeper dimensions specific to the Islamic worldview. For instance, while Maslow's theory refers to self-actualization as the highest level of need, the Quranic model defines spiritual needs beyond worldly self-actualization and in connection with the Creator.

The practical implications of this research for organizational managers, especially in the Islamic world, are significant. Based on this model, indigenous, sustainable, and ethics-oriented motivational systems can be designed, including: developing individual and spiritual development programs for employees, designing reward and performance evaluation systems that consider spiritual and moral growth, creating work environments based on Islamic values (justice, honesty, mutual respect), and developing educational programs for cultivating leaders with Quranic characteristics (forbearance, wisdom, and decisiveness).

This research can be an effective step in developing indigenous and Islamic knowledge in the field of human resource management and can contribute to significant improvement in motivation, job satisfaction, and organizational productivity. It is suggested that future research empirically test this model in various organizations and examine the effectiveness of motivational strategies based on it.

## الگوی نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن

سید عوض مرتضوی<sup>۱</sup>، محمد فاکر میبیدی<sup>۲</sup>، و ابوالفضل گائینی<sup>۳</sup> ✉

۱. دانشجوی دکتری رشته قرآن و علوم گرایش مدیریت، مجتمع آموزش عالی قرآن و حدیث، جامعه المصطفی العالمیه، افغانستان، رایانامه:

[alimortazavi1441@gmail.com](mailto:alimortazavi1441@gmail.com)

۲. عضو هیات علمی جامعه المصطفی العالمیه، گروه قرآن و حدیث، قم، رایانامه: [M\\_faker@miu.ac.ir](mailto:M_faker@miu.ac.ir)

۳. نویسنده مسئول، عضو هیئت علمی گروه مدیریت پژوهشگاه حوزه و دانشگاه، قم ایران، رایانامه: [againi@rihu.ac.ir](mailto:againi@rihu.ac.ir)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

#### نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

#### تاریخ دریافت:

۲۱ شهریور ۱۴۰۴

#### تاریخ بازنگری:

۲۰ آبان ۱۴۰۴

#### تاریخ پذیرش:

۲۱ آذر ۱۴۰۴

#### تاریخ انتشار:

۱۱ دی ۱۴۰۴

#### کلیدواژه‌ها:

قرآن،

نیازهای انسان،

انگیزش سازمانی،

مدیریت اسلامی،

نظریه داده‌بنیاد،

الگوی نیازها،

نیازهای معنوی.

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی جامع از نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن کریم، به منظور درک بهتر عوامل مؤثر بر انگیزش و بهره‌وری کارکنان، انجام شده است. با توجه به اهمیت حیاتی انگیزش در افزایش کارایی و چالش‌های مدیران در شناخت نیازهای متنوع نیروی انسانی، این تحقیق به دنبال ارائه یک چارچوب بومی و معنوی است.

**روش:** این پژوهش از رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد (گراندد تئوری) بر پایه تحلیل نظام‌مند آیات دعایی قرآن کریم بهره گرفته است.

**یافته‌ها:** یافته‌های کلیدی این پژوهش نشان می‌دهد که قرآن کریم، دیدگاهی جامع و یکپارچه نسبت به نیازهای انسان ارائه می‌دهد که در قالب الگویی هفت‌بعدی دسته‌بندی شده است. این ابعاد شامل: نیازهای زیستی، نیازهای روان‌شناختی، نیازهای وجود و تعلق (معنوی)، نیازهای حمایتی-تشویقی (معنوی)، نیازهای ایمنی‌بخشی (معنوی)، نیازهای اجتماعی و نیازهای مدیریتی-حکومتی هستند. مهمترین نوآوری این الگو، برجسته ساختن ابعاد گسترده و کمتر شناخته‌شده معنوی (نظیر پرستش، هدایت، رحمت، مغفرت و پاداش‌های اخروی) و همچنین نمایان ساختن نقش اصول اخلاقی (مانند عدالت و صداقت) به عنوان عوامل انگیزشی بنیادین است. علاوه بر این، نیازهای مدیریتی-حکومتی (از قبیل رهبری شایسته و سعه صدر) نیز به عنوان ابعادی مؤثر بر انگیزش سیستمی معرفی شده‌اند که کمتر در نظریه‌های رایج مدیریتی به آن‌ها پرداخته شده است.

**نتیجه:** نتیجه‌گیری این پژوهش آن است که الگوی استخراج شده از قرآن کریم، با ارائه ابعاد جامع و متمایز، می‌تواند به مدیران در طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های انگیزشی بومی و پایدار یاری رساند. این سیستم‌ها قادرند محیط کاری سالم و پویایی را بر پایه ارزش‌های معنوی و اخلاقی ایجاد کنند که در نهایت به افزایش انگیزش، رضایت شغلی و بهره‌وری سازمان‌ها منجر خواهد شد.

**استناد:** مرتضوی، سید عوض؛ و فاکر مبینی، محمد؛ و گائینی، ابوالفضل (۱۴۰۴). الگوی نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن. *قرآن و علم*، ۱۹ (۳۷)، ۷۳-۱۱۶. <https://doi.org/10.22034/qve.2025.18571.1733>



© نویسندگان.

ناشر: جامعة المصطفی العالمية.

## مقدمه

انسان به عنوان موجودی اجتماعی و نیازمند، همواره در جستجوی برآورده ساختن نیازهای خود بوده است. در محیط‌های سازمانی نیز این نیازها به شکل‌های مختلفی بروز می‌یابند و بر عملکرد و بهره‌وری افراد تأثیر می‌گذارند. با توجه به اهمیت انگیزش در بهبود عملکرد کارکنان و دستیابی سازمان‌ها به اهداف خود، بررسی الگوهای نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن‌ها از منظر قرآن کریم، به عنوان یک منبع غنی از آموزه‌های اخلاقی و انسانی، ضرورت می‌یابد. زیرا در دنیای امروز، نظریه‌های مختلفی در خصوص نیاز و انگیزش انسان ارائه شده است که هر یک بر جنبه خاصی از نیازهای انسانی تأکید دارند. اما کمتر به این نکته توجه شده است که قرآن کریم به عنوان کتاب آسمانی و منبع هدایت بشر، چه الگویی را برای برآورده ساختن نیازهای انسان و انگیزش او در محیط کار ارائه می‌دهد. در حالی که بسیاری از نظریه‌های انگیزشی غربی بر ابعاد مادی و دنیوی نیازهای انسان تمرکز دارند، قرآن کریم به ابعاد معنوی، اخلاقی و سایر ابعاد نیز توجه ویژه دارد.

تاکنون هیچ پژوهش جامعی با رویکرد قرآن و سازمان که به بررسی الگوهای نیازهای انسان و تأثیر آن بر انگیزش بپردازد، صورت نگرفته است. این پژوهش با تلفیق دیدگاه قرآن و مدیریت سازمانی، تلاش می‌کند تا نگاهی نو به نیازهای و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن ارائه دهد. مطالعات پیشین در حوزه نیازهای انسان از دیدگاه قرآن، اغلب به بررسی ابعاد خاصی از این موضوع پرداخته‌اند. به عنوان مثال، مقاله‌ای به رابطه بین نیازهای اولیه انسان و صلح و خشونت (صاحب ناسی، ۱۴۰۰) پرداخته و مقاله‌ای دیگر به بررسی نیاز انسان به پذیرش با رویکردی خاص (علیگلی و همکاران، ۱۳۹۸) پرداخته است. همچنین، برخی پژوهش‌ها برتری نیازهای معنوی انسان را در سلسله مراتب نیازها (سلطانی، ۱۳۹۲) مورد تأکید قرار داده‌اند. با این حال، تاکنون پژوهشی جامع و فراگیر که به طور کامل به الگوهای نیازهای انسان از دیدگاه قرآن و ارتباط آن با انگیزش در محیط‌های سازمانی بپردازد، صورت نگرفته است. از این رو، در این پژوهش، با کاربست روش داده بنیاد تلاش می‌شود تا با بررسی آیات مرتبط با نیازهای انسان و انگیزش، الگویی جامع از

نیازهای انسانی در محیط کار ارائه شود. سپس، با تحلیل این الگو، کارکردهای انگیزشی هر یک از این نیازها در سازمان بررسی خواهد شد.

## الف. مفهوم‌شناسی

### ۱. الگو

مفهوم "الگو" از اواخر قرن نوزدهم به این سو در علوم انسانی، به ویژه انسان‌شناسی، به کار رفته است. این اصطلاح به برای اشاره به ویژگی‌های رفتاری انسان‌ها، به اصول کلی حاکم بر فرهنگ‌ها دلالت کرده و الگوها تلاش می‌کنند تا پیچیدگی‌های واقعیت را ساده‌تر کرده و روابط بین عناصر مختلف را به صورت منظم و قابل فهم نشان دهند (گولد، جولیوس و همکاران، ۱۳۷۶: ۹۱).

### ۲. نیاز

واژه «نیاز»<sup>۱</sup> ریشه در مفهوم فقدان و نبود داشته (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۶۰/۵) و با علاقه و محبت در هم آمیخته (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ص ۲۶۳) و سبب تکاپو و تلاش، رشد و شکوفایی انسان می‌شود (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۲۴/۷). در برخی موارد، نیاز به معنای اضطراب و تنگنا آمده است (ابن فارس، ۱۴۰۴: ۱۱۴/۲). همان‌طور که دیدیم، واژه «نیاز» معانی بسیار متنوع و گسترده‌ای دارد. از یک سو، نیاز به معنای فقدان و جست‌وجو است و از سوی دیگر، به معنای علاقه و محبت. همچنین، نیاز می‌تواند به معنای اضطراب، رنج و آسیب باشد. این تنوع معانی، نشان از اهمیت این واژه در زندگی انسان دارد. در اصطلاح، نیازها می‌توانند از کمبودهای فیزیولوژیکی مانند گرسنگی و تشنگی یا از کمبودهای روانی مانند نیاز به تعلق خاطر و احترام ناشی شوند (بارون، ۱۹۸۶<sup>۲</sup>). به عبارت دیگر، نیازها مانند نیروی محرکه‌ای هستند که رفتار انسان را جهت‌دهی کرده و او را به سمت اهدافی سوق می‌دهند که به کاهش این تنش کمک می‌کنند (ساعتچی، ۱۳۷۷: ۳۹۲). مبنای نیازها، فرایندهای فیزیولوژیکی پیچیده‌ای است که در مغز رخ می‌دهد. این فرایندها، به صورت ناخودآگاه، رفتار انسان را هدایت کرده و او را به سمت ارضای نیازهای اساسی سوق می‌دهند

1 . Need

2 . Baron

(کریمی، ۱۳۸۵: ۴۶). تمام انسان‌ها طیف وسیعی از نیازها را تجربه می‌کنند که ممکن است در طول زندگی تغییر کند. برخی افراد همه انواع نیازها را در طول زندگی خود احساس می‌کنند. در حالی که برخی دیگر ممکن است برخی از این نیازها را هرگز تجربه نکنند (شولتز، ۱۳۸۴: ۲۳۳).

### ۳. انگیزش

از منظر اهل لغت «انگیزش» با عبارتهای مختلفی به کار رفته است؛ واژه «اثره» به معنای تحریک و برانگیختن (طریحی، ۱۴۱۶: ۲۳۸/۳)، «بعثت» به معنای برانگیختن و جهت دادن (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۵-۵۳)، «تحریض» به معنای تحریک کردن و برانگیختن برای نبرد و استقامت (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۱۲۶/۲)، «حض» به معنای تحریک و تشویق (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۲۱۹/۲)، «رغبت» به معنای تمایل، علاقه و اشتیاق (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۱۹۸) و «میل» نیز مانند «رغبت» به معنای تمایل و علاقه (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۱۳/۲۳۴) به کار می‌رود. پس واژه‌های عربی مختلفی برای توصیف مفهوم انگیزش به کار رفته است. این واژه‌ها بر ابعاد مختلف انگیزش از جمله تحریک، جهت‌دهی، تشویق و تمایل تأکید دارند. هر یک از این واژه‌ها به جنبه خاصی از انگیزش اشاره می‌کند و درک دقیق آنها می‌تواند به ما در شناخت بهتر این پدیده کمک کند.

در اصطلاح، انگیزش، نیروی محرکه‌ای است که رفتار انسان را شکل و جهت می‌دهد (نیت و دیوید، ۱۳۷۴: ۴۷۰). به عبارت دیگر، انگیزش به ما می‌گوید که چرا فردی به طور کلی فعال و به چه دلیل فردی رفتار خاصی را انتخاب می‌کند (رمضانی، ۱۳۷۹: ۱۱۹-۱۲۰). افرادی که انگیزه بالایی دارند، انرژی بیشتری برای انجام کارها صرف کرده، اهداف مشخصی را دنبال و در برابر موانع، استقامت نشان می‌دهند. به همین دلیل، انگیزش نقش بسیار مهمی در موفقیت افراد در زمینه‌های مختلف زندگی ایفا می‌کند (سانتراک، ۱۳۸۵: ۵۸۰). همچنین، انگیزش به عنوان یک پیش‌نیاز یادگیری، بر کیفیت و کمیت یادگیری تأثیر می‌گذارد (سیف، ۱۳۸۵: ۳۴۸).

### ۴. سازمان

تعریف‌های مختلفی از سازمان ارائه شده است که در اینجا به دو تعریف اشاره می‌شود. سازمان پدیده‌ای اجتماعی به شمار می‌آید که به‌طور آگاهانه هماهنگ شده و دارای حدود و ثغور نسبتاً مشخصی بوده و برای تحقق هدف یا اهدافی بر اساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می‌کند

(رایینز، ۱۳۹۰، ۲۱). همچنین سازمان عبارت است از مجموعه‌ای از افراد که برای تحقق اهدافی معین همکاری می‌کنند. در همه سازمان‌ها انسان محور فعالیت‌های سازمانی است که برای رسیدن به اهداف از دو عنصر مهم تقسیم کار و هماهنگی بهره می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۹۲: ۱۱).

## ب. روش پژوهش

### ۱. انتخاب روش مناسب

آشنایی با روش‌های تحقیق در هر علم قبل از ورود به آن، راهنمایی هر پژوهشگر محسوب می‌شود. با این پیش فرض، لازمه ورود هر محقق بدون روشن شدن روش پژوهش در عرصه‌ی علوم قرآنی و تفسیر، در دام چالش و خطا خواهد بود. مفسر واقعی قرآن در هر عرصه‌ای از علوم قرآنی ضروری است تا مطابق با اقتضای آن به تفسیر قرآن بپردازد. زیرا چندتباری بودن و تقاضای روش‌های متعدد در قرآن، زمینه‌ساز مطالعه‌ی میان‌رشته‌ای است که مسأله‌ی واحد در پرتو رشته‌ها و دانش‌های گوناگون مورد بازخوانی، تحقیق، تحلیل و هدایت‌گری قرار گیرد.

این پژوهش با رویکرد کیفی و به منظور بررسی الگوی نیازهای انسان و دلالت‌های انگیزشی آن از منظر قرآن انجام شده است. در میان روش‌های متنوع تحقیق کیفی، روش گراند تئوری (داده‌بنیاد) به دلیل انعطاف‌پذیری بالا و قابلیت تطبیق با حوزه‌های مختلف علمی، به ویژه متون اسلامی، به عنوان مناسب‌ترین روش برای این پژوهش انتخاب شده است. این روش به محقق اجازه می‌دهد تا با توسعه و بومی‌سازی آن، گامی مؤثر در جهت تفسیر و تحلیل عمیق‌تر آموزه‌های دینی بردارد. در این پژوهش، نظریه داده‌بنیاد بر اساس رویکرد اشتراوس و کوربین به عنوان چارچوب اصلی تحلیل داده‌ها به کار گرفته شده است. این رویکرد به محقق امکان می‌دهد تا با استفاده از کدگذاری نظام‌مند داده‌های حاصل از مطالعه متون قرآنی، به تدریج مفاهیم و الگوهای پنهان در این متون را کشف کرده و در نهایت به یک نظریه یا الگو در خصوص نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن دست یابد.

نظریه داده‌بنیاد یا گراند تئوری، روشی است که به ما کمک می‌کند تا با مطالعه مستقیم یک پدیده، الگو یا نظریه‌ای جدید درباره آن پدیده بسازیم. به عبارت ساده‌تر، این روش می‌گوید به جای اینکه از قبل الگو یا نظریه‌ای داشته باشیم و دنبال شواهدی برای تأیید آن باشیم، با مطالعه دقیق

موضوع و جمع‌آوری داده‌ها، خودمان الگو یا نظریه‌ای را شکل دهیم. اشتراوس و کوربین، دو تن از مهم‌ترین پژوهشگران این حوزه، گراند تئوری را به عنوان نظریه‌ای تعریف می‌کنند که مستقیماً از مطالعه پدیده بیرون می‌آید و آن را به خوبی توصیف می‌کند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵: ۲۲). روش گراند تئوری یک رویکرد استقرایی است که در آن نظریه‌ها، مفاهیم و فرضیه‌ها به جای اینکه از پیش فرض‌های نظری موجود استنتاج شوند، مستقیماً از تحلیل داده‌ها استخراج می‌شوند. این روش با اتکا بر داده‌ها، به پژوهشگر امکان می‌دهد تا به طور سیستماتیک و منظم به کشف دانش جدید بپردازد (پاول، ۱۹۹۹: ۶۷).

## ۲. جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

به منظور استخراج آیات مرتبط با نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن، تمرکز اصلی بر آیات دعایی قرآن کریم قرار گرفت؛ چراکه دعا در قرآن، جلوه‌ای آشکار از بیان نیازهای واقعی و فطری انسان در برابر خداوند متعال است و به خوبی می‌تواند انواع نیازهای انسانی در ساحت‌های مختلف مادی، روانی، اجتماعی و معنوی را نشان دهد. در این راستا، تمام آیات قرآن به صورت نظام‌مند و شبکه‌ای مورد بررسی اولیه قرار گرفت و سپس، آیاتی که در بردارنده مضامین دعایی با بار معنایی مرتبط با نیاز انسان بودند، انتخاب شدند. معیار گزینش آیات، صرف‌نظر از واژه یا ساختار زبانی خاص، وجود تقاضای آشکار یا ضمنی از جانب انسان نسبت به خداوند در راستای رفع یک نیاز اصیل بوده است. برای جستجو و سازماندهی اولیه آیات، از نرم‌افزار جامع قرآنی بهره گرفته شد و ابتدا آیات دعایی شناسایی گردیدند و پس از گردآوری آیات منتخب، براساس روش بیان شده، تحلیل داده‌ها در سه مرحله‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در مرحله‌ی کدگذاری باز، با مطالعه تک تک آیات، مضامین کلیدی آن‌ها شناسایی شده و به صورت مفاهیم اولیه فهرست شدند. در مرحله‌ی کدگذاری محوری، مفاهیم مشابه ذیل مقوله‌های میانی دسته‌بندی شدند. در مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، مقوله‌های میانی در چارچوب الگوی نیازهای انسان تلفیق و تنظیم شدند تا ساختار نهایی مدل مفهومی از دل داده‌ها شکل بگیرد.

### ج. مبانی نظری پژوهش

نیازهای انسان در محیط کار، همچون سوخت موتور است که سازمان را به حرکت در می‌آورد. درک این نیازها و چگونگی تبدیل آن‌ها به انگیزه‌ای قوی برای کارکنان، از دیرباز دغدغه مدیران و پژوهشگران بوده است. با این حال، پیچیدگی این موضوع و فقدان یک مدل جامع و فراگیر، باعث شده است که بسیاری از سازمان‌ها در مواجهه با چالش‌های انگیزشی دست و پا بزنند. این پژوهش با هدف رفع این خلأ، به بررسی جامع نظریات موجود در حوزه نیاز و انگیزش پرداخته است. هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک مدل جامع و کاربردی است که بتواند به سازمان‌ها در ارتقای انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد آن‌ها کمک کند. در جدول (۱) مهم‌ترین نظریه‌های نیاز و انگیزش ارائه شده است.

#### جدول (۱): نظریه‌های نیاز و انگیزش

الگو	نظریه پرداز	محتوای نظریه
نظریه سلسله مراتب نیازها	مازلو	نیازهای انسان به صورت پلکانی و از پایین به بالا طبقه‌بندی می‌شود. ابتدا نیازهای فیزیولوژیکی که برای بقای انسان ضروری هستند، سپس نیاز به امنیت، بعد از آن نیاز به تعلق و محبت، سپس نیاز به احترام و در نهایت نیاز به خودشکوفایی قرار دارند. هر فرد برای رسیدن به سطح بالاتر نیازها، باید نیازهای پایین‌تر را برطرف کند. این سلسله مراتب نشان می‌دهد که رشد انسان از نیازهای ابتدایی به سمت پیچیده‌تر و معنوی‌تر حرکت می‌کند (مازلو، ۱۹۷۰، ۳۰ تا ۲۰۰).
فهرست نیازها	ماری	موری، روان‌شناس برجسته، بر این باور است که نیازهای انسان بسیار متنوع و پیچیده هستند. وی قوی‌ترین نیازهای انسان را به مواردی مانند کسب موفقیت، ایجاد ارتباطات اجتماعی، ابراز وجود، داشتن استقلال، نشان دادن توانایی‌ها، تجربه هیجان، ایجاد نظم در زندگی و کسب قدرت تقسیم می‌کند. به نظر موری، این نیازها با یکدیگر در تعامل هستند و بر رفتار و تصمیم‌گیری افراد تأثیر می‌گذارند (مورهد، ۱۳۸۷).
نظریه سلسله مراتب نیازها	اکنیسون	اکنیسون، روان‌شناس برجسته، نیازهای انسان را به هفت دسته اصلی تقسیم می‌کند. این دسته‌ها عبارتند از: نیازهای فیزیولوژیکی مانند نیاز به غذا، آب و خواب، نیازهای ایمنی که شامل احساس امنیت و محافظت می‌شود، نیاز به تعلق و وابستگی که به معنای احساس تعلق به یک گروه و ایجاد روابط اجتماعی است،

الگو	نظریه پرداز	محتوای نظریه
		نیاز به حرمت و احترام که شامل نیاز به احساس ارزشمندی و پذیرفته شدن است، نیازهای شناختی که به معنای کنجکاوی و جستجوی دانش است، نیازهای زیبایی شناختی که شامل لذت بردن از زیبایی و هنر است و در نهایت، نیاز به خودشکوفایی که به معنای رسیدن به بالاترین پتانسیل های فردی و تحقق اهداف شخصی است (آتکینسون، ۱۹۸۳).
نظریه ERG	کاتینون ال درفر	نیازهای انسان را می توان به سه دسته کلی تقسیم کرد: نیازهای زیستی که شامل نیازهای اولیه مانند غذا، آب و امنیت است. پس از برآورده شدن این نیازها، نیازهای اجتماعی مانند نیاز به تعلق، عشق و دوستی اهمیت پیدا می کنند. در نهایت، انسان به دنبال خودشکوفایی است که بالاترین سطح نیازها محسوب می شود و شامل رشد شخصی، خلاقیت و تحقق پتانسیل های فردی است (امیرکبیری، ۱۳۸۵).
نظریه سلسله مراتب نیازها	پورتر	پورتر، محقق برجسته در حوزه انگیزش، با بسط نظریه مازلو، اهمیت حیاتی نیاز به خودمختاری را در زندگی انسان ها برجسته ساخت. او معتقد بود که انسان ها علاوه بر نیازهای شناخته شده ای مانند نیاز به احترام و خودشکوفایی، به شدت به احساس کنترل و استقلال در تصمیم گیری های خود نیاز دارند. به همین دلیل، پورتر نیاز به خودمختاری را به عنوان یک لایه میانی بین نیاز به احترام و خودشکوفایی در ساختار انگیزشی انسان قرار داد (قاسمی، ۱۳۹۰).
نظریه بهداشت - انگیزش (دو عاملی)	هرزبرگ	برای ایجاد محیط کاری انگیزشی، درک تفاوت بین عوامل بهداشتی و انگیزاننده بسیار مهم است. عوامل بهداشتی مانند امنیت شغلی و مزایا، اگرچه به تنهایی نمی توانند انگیزه ایجاد کنند، اما برای حفظ رضایت کارکنان ضروری هستند. از طرف دیگر، عوامل انگیزاننده مانند فرصت های رشد و توسعه شغلی، باعث ایجاد انگیزه و تعهد بیشتر در کارکنان می شوند. بنابراین، برای ایجاد یک محیط کار پویا و انگیزشی، سازمان ها باید به هر دو دسته از این عوامل توجه کنند و تعادلی بین آن ها برقرار کنند (هرزبرگ، ۱۹۵۹).

الگو	نظریه پرداز	محتوای نظریه
نظریه نیازهای سه گانه	دیوید سی مک لند	این نظریه، سه نیاز بنیادین انسان را به شرح زیر مطرح می کند: نیاز به موفقیت که به عنوان انگیزه ای برای دستیابی به اهداف و کسب پاداش تعریف می شود، نیاز به قدرت که به معنای تمایل به کنترل منابع و تأثیرگذاری بر دیگران است، و نیاز به وابستگی که به عنوان نیاز به ایجاد روابط اجتماعی و احساس تعلق به گروه تعریف می شود. این سه نیاز، پایه های اصلی بسیاری از رفتارهای انسانی را تشکیل می دهند (امیرکبیری، ۱۳۸۵).
نظریه سلسله مراتب نیازها	گریوز	آبراهام مازلو، روانشناس مشهور، سلسله مراتبی از نیازهای انسان را ارائه کرده است. اما گریوز به همین جا بسنده نکرده و بر این باور بوده که انسان به علاوه نیازهای اساسی مانند فیزیولوژیکی، امنیت، تعلق، احترام و خودشکوفایی، به دو دسته نیازهای دیگر نیز احساس نیاز می کند: اول، نیاز به معرفت پذیری و شناخت حیات؛ انسان ذاتاً کنجکاو است و تمایل دارد جهان اطراف خود را درک کند و به دانش دست یابد. دوم، نیاز به زیبایی شناسی؛ انسان به زیبایی، هنر و تجربیات زیبایی شناختی نیاز دارد تا زندگی خود را غنی تر کند. بنابراین، طبق نظر مازلو، سلسله مراتب نیازهای انسان فراتر از آنچه در ابتدا تصور می شد، است و شامل ابعاد معرفتی و زیبایی شناختی نیز می شود (دلوی و جمشیدیان، ۱۳۸۰).
نظریه برابری (عدالت)	جی استاسی آدامز	نظریه برابری آدامز بر این باور است که افراد تمایل دارند تا در مقایسه با دیگران، به صورت عادلانه رفتار شوند. به عبارت دیگر، هر فرد نسبت به ورودی هایی که در یک رابطه یا موقعیت ارائه می دهد، انتظار خروجی متناسبی دارد. اگر فرد احساس کند که نسبت به دیگران به صورت ناعادلانه رفتار شده است، نارضایتی و تنش در او ایجاد می شود. این نارضایتی می تواند منجر به تغییر در رفتار فرد، مانند کاهش تلاش یا افزایش تلاش برای برقراری برابری، شود (آدامز، ۱۹۶۵، ۲۶۷ تا ۳۰۰).
نظریه انتظار		نظریه ی وروم، انگیزش را محصول تعامل بین ارزش (اهمیت) و انتظار (احتمال موفقیت) می داند. به عبارت دیگر، انگیزش زمانی به وجود می آید که فرد به نتیجه ی مورد نظر ارزشی قائل باشد و اعتقاد داشته باشد که با تلاش می تواند به آن دست پیدا کند (راینتز، ۱۹۹۷، ۲۱۴).

الگو	نظریه پرداز	محتوای نظریه
تقویت رفتار	بی اف اسکینر	نظریه تقویت اسکینر، رفتار را محصول تعامل فرد با محیط می‌داند. بر اساس این نظریه، تقویت‌کننده‌ها به عنوان محرک‌هایی در نظر گرفته می‌شوند که احتمال وقوع یک پاسخ رفتاری را افزایش می‌دهند. این تقویت‌کننده‌ها می‌توانند مثبت (پاداش) یا منفی (تنبیه) باشند و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم بر رفتار فرد تأثیر بگذارند (قاسمی، ۱۳۹۰: ۲۴۵).
نظریه تعیین هدف	لاک و لانام	این نظریه بیان می‌کند که انتخاب هدف، یک عامل تعیین‌کننده در میزان انگیزش و عملکرد افراد است. اهدافی که درجه‌ی دشواری بالاتری دارند، انگیزه‌ی بیشتری را در افراد ایجاد می‌کنند و منجر به تلاش بیشتر و عملکرد بهتر آن‌ها می‌شوند. در مقابل، اهداف آسان و کم‌چالش، انگیزه‌ی افراد را کاهش داده و به دنبال آن، عملکرد آن‌ها نیز ضعیف‌تر می‌شود.
نظریه اسناد	کلی و دیگران	این نظریه، رفتار را یک پدیده پویا و قابل مشاهده می‌داند که با تحلیل عمیق می‌توان به درک علل آن دست یافت. بر اساس این نظریه، تحلیل رفتار شامل سه مرحله اصلی است: مشاهده رفتار، ارزیابی تطابق، تداوم و تفاوت رفتار، و در نهایت ارائه تفسیر علی. به این ترتیب، این نظریه به دنبال یافتن روابط علی بین عوامل مختلف و بروز رفتار است (زارعی متین، ۱۳۸۸).
فهرست نیازهای روانشناختی و معنوی	کوینیک و وی وبر	نیازهای انسان به سه دسته کلی تقسیم می‌شود: نیازهای فردی که شامل جستجوی معنا، هدف، احساس سودمندی، امید و خوشبختی است؛ نیازهای اجتماعی که شامل تعامل با دیگران، احساس تعلق، خدمت به جامعه و گذشت از خطاهای دیگران می‌شود؛ و نیازهای معنوی که شامل اعتقاد به وجود خدا، احساس حضور او، یقین به همراهی او و عبادت است. این سه دسته از نیازها، ابعاد مختلف وجود انسان را تشکیل می‌دهند و هر فرد برای رسیدن به سعادت و آرامش، نیازمند برآورده شدن همه آن‌ها است (کوینیک، ۱۹۹۸).
نظریه‌های خود تنظیمی - سارانتی	کارور و شی وبر	این نظریه بر این باور است که رفتار انسان‌ها نتیجه‌ی مستقیم فرایندهای خودتنظیمی و آگاهی آن‌ها از نحوه‌ی کارکرد ذهن خودشان است. به عبارت دیگر، این نظریه به جای تمرکز بر عواملی که افراد را به سمت انتخاب اهداف خاصی سوق می‌دهد، بیشتر به چگونگی تأثیر این اهداف بر رفتارهای بعدی افراد

الگو	نظریه پرداز	محتوای نظریه
		می پردازد و این گونه رفتار انسان را نتیجه‌ی مستقیم تعامل بین اهداف و فرایندهای شناختی فرد می داند (قاسمی، ۱۳۹۰).

بررسی نظریه‌های نیاز و انگیزش نشان می‌دهد، در حالی که نظریه‌های مدیریتی غربی به ابعاد مختلف نیازهای انسان می‌پردازند، اغلب از بعد معنوی و فطری انسان، به خصوص از منظر جهان‌بینی الهی، غافل بوده‌اند. این پژوهش سعی دارد تا با استخراج الگوی نیازها از قرآن، این خلأ را پر کرده و ابعاد جدیدی را به نظریه‌های موجود اضافه کند.

## د. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

### ۱. بررسی نیازهای انسان در ادبیات دینی

از دیدگاه مفسران، مفهوم «نیاز» بسیار گسترده و فراگیر است. انسان در تمامی ابعاد زندگی خود، از نیازهای مادی تا معنوی، همواره به چیزی نیازمند است. این نیاز، صرفاً محدود به یک زمان یا مکان خاص نیست، بلکه در تمام طول عمر انسان و در همه شرایط، همراه اوست (طبرسی، ۱۴۱۲: ۲۱۴/۵). نیاز، شرط لازم برای بقاء و سعادت انسان است. انسان برای ادامه حیات و رسیدن به کمال، به پروردگار نیازمند است. این نیاز، تنها به نیازهای مادی محدود نمی‌شود، بلکه شامل نیاز به هدایت، رحمت و مغفرت الهی نیز می‌شود (پانی پتی، ۱۴۱۲: ۵۱/۸). نیازهای انسان بسیار متنوع و گسترده است. از نیازهای اولیه مانند غذا و پوشاک تا نیازهای روحی و معنوی مانند عشق، محبت و معنویت، همه و همه نشان از نیازمندی انسان به دیگران و به خداوند دارند. این تنوع نیازها، نشان از پیچیدگی وجود انسان و جایگاه او در هستی دارد (راغب اصفهانی، ۱۴۱۲: ۵۰۸).

نیازمندی، یکی از ویژگی‌های ذاتی انسان است. انسان از بدو تولد تا پایان عمر، همواره به چیزی نیازمند است. این نیاز، در تمام مراحل زندگی، از آفرینش تا مرگ، همراه انسان است. در واقع، انسان در تمام مراحل وجود خود، از خداوند متعال کمک و یاری می‌طلبد (ابن عجبیه، ۱۴۱۹: ۳۸۱/۵). به عبارت دیگر، انسان به عنوان مخلوقی محدود، در تمام ابعاد وجودی خود به خالق بی‌نیازمند است. از آغاز خلقت تا پایان عمر، انسان در تمام شئون زندگی به تدبیر و هدایت الهی محتاج است. این وابستگی نه تنها در خلقت اولیه انسان، بلکه در تمام مراحل زندگی و در اداره امور فردی و اجتماعی او نیز مشهود است (طباطبایی، ۱۴۱۷: ۳۴۰/۱۷). نیازمندی انسان به خداوند، محدود به زندگی دنیوی

نیست، بلکه در مبدا و معاد نیز به قوت خود باقی است. انسان در آغاز آفرینش به قدرت لایزال الهی نیاز داشته و برای رسیدن به سعادت ابدی نیز به هدایت و رحمت او محتاج است (جوادی آملی، ۱۳۸۹: ۶۷۰/۷). قرآن کریم با صراحت بیان می‌کند که انسان فقیر و محتاج است و تنها خداوند غنی مطلق است (فاطر/۱۵). این آیه شریفه، وابستگی مطلق انسان به خداوند را به روشنی نشان می‌دهد. انسان در تمام ابعاد وجودی خود، از نیازهای مادی و معنوی گرفته تا نیاز به امنیت و آرامش، به خداوند متعال نیازمند است (همان). از آیه شریفه «انْتُمْ الْفُقَرَاءُ إِلَى اللَّهِ وَاللَّهُ هُوَ الْغَنِيُّ الْحَمِيدُ» (فاطر/۱۵) دو نکته مهم استخراج می‌شود: اول اینکه انسان به هیچ وجه مستقل نیست و در همه حال به خداوند نیازمند است. دوم اینکه وابستگی انسان تنها به خداوند توجیه می‌شود و هیچ موجود دیگری نمی‌تواند نیازهای او را به طور کامل برطرف کند (جوادی آملی، ۱۳۹۳: ۱۶۳).

وجود هر موجودی، به ویژه انسان، بر پایه نیازمندی بنا شده است. این نیازمندی، انسان را به سوی کمال و تکامل سوق می‌دهد. در این مسیر، انسان به عنوان یک بنده، همواره به پروردگار خود نیازمند است و برای رفع نیازهای خود، به سوی او دست نیاز دراز می‌کند. این وابستگی، نه تنها ضعف نیست، بلکه نشانه‌ای از عظمت و بزرگی خداوند و کمال جویی انسان است (جوادی آملی، ۱۳۹۸: ۲۰۰). هرچه انسان به خداوند نزدیک‌تر شود و عشق او به معبود بیشتر گردد، نیاز او نیز شدت می‌یابد. این به آن معنا نیست که با افزایش ایمان، نیازهای مادی انسان بیشتر می‌شود، بلکه به این معناست که انسان به درک عمیق‌تری از نیازهای معنوی خود می‌رسد و برای رسیدن به کمال، به خداوند بیشتر متوسل می‌شود (آلوسی، ۱۴۱۵: ۱۱/۳۹۷). نیازهای انسان به خداوند، تنها به نیازهای مادی و دنیوی محدود نمی‌شود. انسان در تمام ابعاد وجودی خود، از نیازهای مادی تا معنوی، به خداوند نیازمند است. انسان برای هدایت، رحمت، مغفرت و رسیدن به سعادت ابدی، به خداوند متعال متکی است. بنابراین، رابطه انسان با خداوند، رابطه‌ای همه جانبه و فراگیر است (شوکانی، ۱۴۱۴: ۵/۳۹۵).

## ۲. مراحل تدوین الگوی نیازهای انسان

### مرحله اول: کدگذاری آزاد (شناسایی مفاهیم نیازهای انسان از منظر قرآن)

در مرحله کدگذاری آزاد، آیات مرتبط با نیازهای انسان شناسایی و مفاهیم اولیه از آنها استخراج شد. این فرایند منجر به شناسایی ۱۶۰ کد اولیه گردید که نمونه‌هایی از آنها در جدول (۲): کدگذاری آزاد (مفاهیم نیازهای انسان در قرآن) ارائه شده است. با استفاده از این جدول، می‌توان به طور نظام‌مند و دقیق، به بررسی انواع نیازهای انسانی از دیدگاه قرآن پرداخت. تنوع و گستردگی این کدها نشان می‌دهد که قرآن نگاهی جامع‌نگر به ابعاد وجودی انسان و نیازهای او دارد. این مرحله، سنگ بنای مراحل بعدی کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم برای رسیدن به الگوی نهایی نیازها بود که در بخش‌های بعدی به تفصیل به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

## جدول (۲): کدگذاری آزاد (مفاهیم نیازهای انسان در قرآن)

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
سوره بقره	۵	استعانت (طلب کمک و یاری)	۱
	۶-۷	هدایت	۲
		الگو	۳
سوره آل عمران	۱۲۷	پذیرش و قبول عمل	۴
	۱۲۸	تسلیم خود در برابر خدا	۵
		تسلیم نسل در برابر خدا	۶
		شناخت تکلیف و وظایف	۷
		بخشش و گذشت از خطاها	۸
	۱۲۹	هدایتگر	۹
		هدایتگری از خود مردم	۱۰
		هدایتگری که نشانه‌ها را بگوید	۱۱
		هدایتگری که آموزش دهد	۱۲
		هدایتگری که باعث پاکی گردد	۱۳
	۲۰۰	نعمت در دنیا	۱۴
	۲۰۱	حسنه در دنیا	۱۵
		سعادت اخروی	۱۶
		امنیت اخروی	۱۷
	۲۵۰	صبر	۱۸
		ثبات قدم	۱۹
	۲۶۰	پیروزی بر دشمنان	۲۰
۲۶۰	شناخت همراه با اقناع و اطمینان	۲۱	
۲۸۶	عدم تکلیف بیش از توان	۲۲	

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
		عدم تنبیه در صورت فراموشی	۲۳
		عدم تنبیه در صورت خطا	۲۴
		عدم تحمیل سختی	۲۵
		عدم تحمیل آنچه در توان نیست	۲۶
		عفو	۲۷
		مغفرت	۲۸
		رحمت	۲۹
		پیروزی بر دشمنان	۳۰
		جلوگیری از انحراف	۳۱
		آل عمران	۸
مغفرت ذنوب	۳۳		
۱۶	امنیت اخروی		۳۴
	قبول عمل		۳۵
۳۸	فرزند پاکیزه		۳۶
۵۳	ثبت شدن نام در لیست گواهان		۳۷
۱۴۷	مغفرت		۳۸
	ثبات قدم		۳۹
	نصرت و یاری		۴۰
۱۹۳	غفران ذنوب		۴۱
	پوشاندن گناهان		۴۲
	مرگ با نیکان		۴۳
۱۹۴	عمل به وعده پاداش		۴۴

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
		عزت اخروی	۴۵
نساء	۷۵	هجرت برای نیل به عدالت	۴۶
		ولی و سرپرست الهی	۴۷
		نیرو و منبع قدرت	۴۸
مائده	۲۵	دور نمودن از فاسقان بدلیل امنیت جانی و اعتقادی	۴۹
	۸۳	ثبت شدن نام در لیست گواهان	۵۰
	۱۱۴	طعام آسمانی	۵۱
		روزی	۵۲
اعراف	۴۷	قرار نگرفتن در زمره ظالمان	۵۳
	۸۹	قضاوت عادلانه	۵۴
	۱۲۶	صبر	۵۵
		مرگ نیک	۵۶
	۱۴۳	شناختی توأم با اقتناع و اطمینان	۵۷
	۱۵۱	درخواست مغفرت برای خود و برادر	۵۸
		دخول در رحمت الهی	۸۹
	۱۵۵	مغفرت	۶۰
		رحمت	۶۱
	۱۵۶	سعادت دنیوی و اخروی	۶۲
یونس	۸۵	عدم تسلط ستمکاران	۶۳
	۸۶	نجات از کافران (امنیت)	۶۴

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
هود	۸۸	از بین رفتن اموال دشمنان و ذلت آنان	۶۵
	۴۵	نجات فرزند	۶۶
	۴۷	پناه	۶۷
		مغفرت	۶۸
		رحمت	۶۹
یوسف	۳۳	رفع مکر و نیزنگ مکاران (امنیت اخلاقی)	۷۰
	۱۰۱	مرگ نیک	۷۱
		محشور شدن با پاکان	۷۲
ابراھیم	۳۵	امنیت	۷۳
		دوری از پرستش غیر خدا	۷۴
	۳۷	طلب اقبال عمومی	۷۵
		طلب روزی	۷۶
	۴۰	توفیق مداوم در انجام نماز	۷۷
		توفیق مداوم انجام نماز برای فرزندان	۷۸
		پذیرش عمل و عبادت	۷۹
	۴۱	بخشش	۸۰
	۴۴	رجعت به دنیا	۸۱
	اسراء	۲۴	محبت برای والدین
۸۰		ابتنای اعمال بر مدار صدق	۸۳
		قدرت و حجت در مواجهه با دشمنان	۸۴
کهف	۱۰	رحمت	۸۵
		درخواست رشد عقلی و فکری و...	۸۶
مری	۴	فرزند	۸۷

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
سوره		سلامتی و توان جوانی	۸۸
	۵	فرزند	۸۹
	۶	وارث پاک	۹۰
	۲۵	وسعت اندیشه و صبر	۹۱
	۲۶	سهولت در تدبیر امور خلق	۹۲
	۲۷	گوبش روان	۹۳
	۲۸	تفهیم و انتقال پیام	۹۴
	۲۹-۳۰	معاون خودی	۹۵
	۳۱	تقویت و مساعدت به وسیله وزیر	۹۶
	۳۲	همکار و همراه در امور	۹۷
انبیاء	۱۱۴	فزونی علم و شناخت	۹۸
	۸۳	درخواست عافیت	۹۹
	۸۹	فرزند	۱۰۰
مؤمنون	۱۱۲	داوری به حق و کیفر اهل باطل	۱۰۱
	۳۹ ۲۶	یاری و نصرت در برابر تکذیب کنندگان	۱۰۲
	۲۹	قرار گرفتن در منزلگاهی پر برکت	۱۰۳
	۹۷	پناهندگی به خدا از وسوسه‌های شیطان	۱۰۴
	۹۹	رجعت و بازگشت به دنیا	۱۰۵

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
	۱۰۷	رهایی از عذاب	۱۰۶
	۱۰۹	مغفرت	۱۰۷
		محبت	۱۰۸
	۱۱۸	مغفرت	۱۰۹
محبت		۱۱۰	
فرقان	۶۵	رهایی از عذاب و تنبیه اخروی	۱۱۱
	۷۴	همسر و نسلی پاک، مایه روشنی چشم	۱۱۲
		ثبات، پاکي، و الگو قرار گرفتن نسل برای دیگران	۱۱۳
شعراء	۱۳	سعه صدر	۱۱۴
		قدرت بیان	۱۱۵
		همکار	۱۱۶
	۸۳	علم، حکمت و تدبیر	۱۱۷
شعراء	۸۳	حشر با پاکان	۱۱۸
	۸۴	نیک شهرتی برای نسل های بعد	۱۱۹
	۸۵	بهره مندی از نعمت جاودانگی	۱۲۰
	۸۶	مغفرت	۱۲۱
	۸۷	عزت و احترام اخروی	۱۲۲
	۱۱۸	قضاوت عادلانه	۱۲۳
		درخواست نجات خود و مؤمنان	۱۲۴
	۱۶۹	نجات خود و نزدیکان از رفتار و عمل گناهکاران	۱۲۵
نمل	۱۹	توفیق شکر	۱۲۶
		توفیق انجام عمل صالح	۱۲۷
		قرار گرفتن در زمره صالحان	۱۲۸

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
قصص	۱۶	مغفرت	۱۲۹
	۲۱	نجات از دست ظالمان	۱۳۰
	۲۴	ابراز نیاز و درخواست طعام	۱۳۱
	۳۴	معین و حامی	۱۳۲
عنکبوت	۳۰	قدرت و غلبه بر مفسدان	۱۳۳
سجده	۱۲	رجعت و بازگشت به دنیا	۱۳۴
سبا	۱۹	دور شدن فاصله‌ها در سفر	۱۳۵
فاطر	۳۵	رجعت و بازگشت به دنیا	۱۳۶
صافات	۱۰۰	نسل پاک	۱۳۷
ص	۳۵	مغفرت	۱۳۸
		قدرت (ریاست و حکومت)	۱۳۹
	۴۱	عافیت و رزق	۱۴۰
زمر	۱۰	نصرت و یاری	۱۴۱

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
ظافر	۷	مغفرت توبه کنندگان و تبعیت کنندگان از راه خدا	۱۴۲
		نجات از عذاب جهنم	۱۴۳
	۸	دخول مؤمنان و پدران و همسران و فرزندان صالح آنها به بهشت	۱۴۴
	۹	حفاظت در برابر گناه	۱۴۵
دخان	۱۲	رهایی از عذاب (دنیوی و اخروی)	۱۴۶
احقاف	۱۵	توفیق سپاس‌گزاری	۱۴۷
		توفیق انجام عمل صالح و مورد رضایت	۱۴۸
		ذریه و نسلی صالح	۱۴۹
		توبه و درخواست بخشش	۱۵۰
حشر	۱۰	مغفرت برای خود و برادران دینی	۱۵۱
		سلامت قلب و عدم حسد، کینه و بغض نسبت به مؤمنان	۱۵۲
ممتحنه	۵	عدم ابتلا به فقر در مقابل تمکن کفار	۱۵۳
		مغفرت	۱۵۴
تحریم	۸	صلاحیت ورود به بهشت	۱۵۵
		مغفرت	۱۵۶

سوره	شماره آیه	نیاز مستخرج از آیه	کدگذاری آزاد
	۱۱	خانه‌ای در جوار خدا	۱۵۷
		نجات از فرعون و عمل او	۱۵۸
		عدالت	۱۵۹
آل عمران	۳۲	جایگزینی نعمت از دست رفته	۱۶۰

همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، با بررسی دقیق آیات قرآن کریم، مفاهیم متنوعی در خصوص نیازهای انسان استخراج شد. این کدهای اولیه، دامنه وسیعی از خواسته‌ها و تمایلات درونی و بیرونی انسان را در بر می‌گیرند که از نیازهای اساسی و مادی (مانند نیاز به خوردنی‌ها و آشامیدنی‌ها) تا نیازهای پیچیده‌تر معنوی و اجتماعی (نظیر نیاز به هدایت، رحمت، و تقرب به خداوند) را شامل می‌شوند. تنوع و گستردگی این کدها نشان می‌دهد که قرآن نگاهی جامع‌نگر به ابعاد وجودی انسان و نیازهای او دارد. این مرحله، سنگ بنای مراحل بعدی کدگذاری و دسته‌بندی مفاهیم برای رسیدن به الگوی نهایی نیازها بود که در بخش‌های بعدی به تفصیل به آن‌ها پرداخته خواهد شد.

### مرحله دوم: کدگذاری محوری (مؤلفه‌های نیازهای محوری انسان)

در این پژوهش، از روش کدگذاری محوری در چارچوب رویکرد داده‌بنیاد برای توسعه الگوی نیازهای انسان از منظر قرآن بهره گرفته شد. پس از مرحله کدگذاری آزاد که منجر به شناسایی ۱۶۰ کد اولیه از آیات قرآن گردید، در مرحله کدگذاری محوری، این کدهای اولیه بر اساس شباهت‌های مفهومی و ارتباط معنایی، در ۹ مقوله محوری دسته‌بندی شدند. این مقولات، هسته‌های اصلی نیازهای انسان را از دیدگاه قرآن تشکیل می‌دهند و به شرح زیر هستند:

- نیاز به امنیت
- نیاز به امنیت
- نیاز به ارتباط
- نیاز به احترام
- نیاز به کنترل
- نیاز به خودشکوفایی
- نیاز به دستاورد

- نیاز به بقا

جدول (۳): مؤلفه‌های نیازهای محوری انسان (نتایج کدگذاری محوری با نمونه کدهای آزاد) به تفصیل این مقولات محوری، تعاریف و ابعاد مرتبط با آن‌ها را همراه با نمونه‌هایی از کدهای آزاد نشان می‌دهد. این مرحله گامی مهم در انتزاع داده‌ها و تشکیل پایه‌ای برای تدوین الگوی نهایی نیازها بود.

جدول (۳): مؤلفه‌های نیازهای محوری انسان (نتایج کدگذاری محوری با نمونه کدهای آزاد)

مقوله محوری	تعریف	ابعاد نیاز	نمونه از کدگذاری باز
نیاز به امنیت	احساس آرامش، محافظت و عدم تهدید	روان شناختی	«نجات از دست ظالمان»، «امنیت و طلب روزی»
نیاز به تعلق	احساس به تعلق به گروه، خانواده یا جامعه	روان شناختی	«همراه در امور یاری و نصرت»، «هدایتگری که نشانه‌ها را بگوید»
نیاز به احترام	احساس ارزشمند بودن و مورد احترام بودن	روان شناختی	«اهل با قدرت بیان ستایش شدن»، «ریاست و حکومت»
نیاز به خودشکوفایی	رشد شخصی، تحقق پتانسیل‌ها	روان شناختی	«فزونی علم و شناخت»، «هدایتگری که باعث پاکی گردد»
نیاز به معنویت	جستجوی معنا و هدف در زندگی	معنوی	«حسنة در آخرت»، «رهایی از آتش جهنم»، «دوری از پرستش غیر خدا»
نیاز به ارتباط	برقراری ارتباط مؤثر با دیگران	ارتباطی	«ابراز نیاز و درخواست»، «هدایتگری که آموزش دهد»
نیاز به کنترل	احساس کنترل بر زندگی و محیط اطراف	مدیریتی = حکومتی	«ریاست و حکومت»، «رهبری»
نیاز به دستاورد	دستیابی به موفقیت و اهداف	مدیریتی = حکومتی	«پیروزی بر دشمنان»، «ظفر و پیروزی»
نیاز به بقا	نیاز به غذا، آب، مسکن و سلامتی	زیستی	«امنیت و طلب روزی»

همانطور که در جدول (۳) مشاهده می‌شود، نتایج کدگذاری محوری، دسته‌بندی جامع و نظام‌مندی از مؤلفه‌های نیازهای انسان را از منظر قرآن ارائه می‌دهد. این جدول، با تعریف دقیق هر مقوله محوری و مشخص کردن بعد آن (مانند روان‌شناختی یا معنوی)، چگونگی تجمیع کدهای

اولیه قرآنی به مفاهیم کلان‌تری چون امنیت، تعلق، احترام و معنویت را نشان می‌دهد. این دسته‌بندی پایه و اساس الگوی نهایی نیازها و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان را فراهم می‌آورد.

### مرحله سوم: کدگذاری انتخابی (ابعاد و سطوح نیازهای انسان در قرآن)

در این مرحله از پژوهش (کدگذاری انتخابی)، با هدف ایجاد یک نظریه جامع و منسجم، ۹ مقوله محوری شناسایی شده در مرحله پیشین (جدول ۳) به دقت بررسی و سازماندهی شدند. این فرایند شامل ایجاد ارتباط منطقی میان مقوله‌ها، ساختار بندی آن‌ها و چیدمانشان به شکلی یکپارچه بود تا بتوانند یک روایت کلی و فراگیر از موضوع پژوهش را ارائه دهند (بهادری، ۱۳۹۷). به عبارت دیگر، مانند کنار هم قرار دادن قطعات پازل، تلاش شد تا این مقوله‌ها به گونه‌ای چیده شوند که یک تصویر کامل و هماهنگ را شکل دهند. در ادامه، با مشورت با کارشناسان و با توجه به شباهت‌های موجود بین این مقولات محوری، آن‌ها به ۷ بعد کلی و نهایی تقلیل یافتند. این ابعاد، ساختار نهایی پژوهش و ارتباطات میان مفاهیم آن را تبیین می‌کنند. ابعاد نهایی، تعاریف و مفاهیم کلی آن‌ها در جدول (۴): ابعاد نهایی و سطوح نیازهای انسان از منظر قرآن (نتایج کدگذاری انتخابی) ارائه شده است. به این ترتیب، داده‌های پژوهش به شکلی منسجم و دقیق سازماندهی شدند و زمینه‌ای محکم برای تبیین و تفسیر جامع یافته‌ها فراهم شد.

جدول (۴): ابعاد نهایی و سطوح نیازهای انسان از منظر قرآن (نتایج کدگذاری انتخابی)

کد	عبارت کلیدی	مفهوم کلی	ابعاد نیاز
N1	نیازهای زیستی	نیازهای اساسی برای بقاء مانند غذا، آب، بهداشت، سلامت	فیزیولوژیکی
N2	نیازهای روانشناختی	نیازهای مرتبط با احساسات، شناخت و رفتار مانند امنیت، محبت، عزت نفس	روانشناختی
N3	نیازهای معنوی	نیازهای مرتبط با معنا، هدف و اتصال به چیزی بزرگتر از خود	معنوی
N4	نیازهای معیشتی	نیازهای مرتبط با تأمین مایحتاج زندگی مانند مسکن، پوشاک، شغل	اقتصادی
N5	نیازهای اجتماعی	نیازهای مرتبط با تعاملات اجتماعی، روابط و تعلق	اجتماعی

N6	نیازهای خودشکوفایی	نیازهای مرتبط با رشد شخصی، تحقق پتانسیل‌ها و رسیدن به کمال	شخصی
N7	نیازهای مدیریتی - حکومتی	نیازهای مرتبط با مشارکت در تصمیم‌گیری، عدالت، امنیت اجتماعی و رهبری موثر	سیاسی - اجتماعی

همانطور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، نتایج کدگذاری انتخابی، الگوی نهایی از ابعاد و سطوح نیازهای انسان را از منظر قرآن ارائه می‌کند. این الگو، شامل ۷ بعد اصلی است که هر یک دارای تعریف و مفهوم مشخصی هستند. این دسته‌بندی نهایی، یک چارچوب جامع برای تحلیل نیازهای انسان در محیط سازمان و تبیین کارکردهای انگیزشی آن‌ها بر اساس آموزه‌های قرآنی فراهم می‌آورد.

### ۳. کارکردهای انگیزشی نیاز در سازمان

جدول ارائه شده ذیل (جدول (۵))، به صورت فشرده و قابل فهم، ارتباط بین نیازهای مختلف انسان و تأثیر آن‌ها بر انگیزش و عملکرد در محیط‌های سازمانی را نشان می‌دهد. با استفاده از این جدول، می‌توان به طور واضح‌تر به نقش نیازها در شکل‌دهی رفتارهای کارکنان پی برد.

جدول (۵): کارکردهای انگیزشی نیاز در سازمان

انواع نیاز	موضوع	نیازها	شماره آیه	دلالت انگیزشی مدیریتی
نیازهای فردی	زیبستی	معیشت	(بقره، ۱۲۶)	تامین نیازهای اساسی کارگران، از قبیل مواد غذایی، نه تنها یک مسئولیت انسانی است، بلکه یک ضرورت سازمانی نیز محسوب می‌شود. این حمایت می‌تواند به بهبود کیفیت زندگی کارکنان، کاهش غیبت و افزایش رضایت شغلی منجر شود.
		امنیت	(ابراهیم، ۳۵)	در همه سطوح مدیریتی سازمان‌ها، از کوچک تا بزرگ، تامین امنیت کارکنان به عنوان یک وظیفه مهم تلقی می‌شود.
		بهداشت و سلامت	(انبیاء، ۸۳)	سلامت سازمان و کارکنان، از جمله وظایف اصلی مدیر محسوب می‌شود و او باید برای حفظ آن تلاش کند.
روانشناسی اخلاقی	نیازهای خودشکوفایی	(طه، ۱۱۴)	خودشکوفایی کارکنان، کلید موفقیت سازمان است و مدیران باید برای آن تلاش کنند.	

انواع نیاز	موضوع	نیازها	شماره آیه	دلالت انگیزشی مدیریتی
نیازهای معنوی	نیازهای وجود و	بقاء و جاودانگی	(توبه، ۸۹)	نیاز به بقاء و تداوم، یکی از انگیزه‌های اصلی افراد برای ورود به سازمان است. سازمان‌ها نیز با ارائه تسهیلات و ایجاد شرایط مناسب، می‌توانند این نیاز را برآورده کرده و در نتیجه، به اهداف خود دست یابند.
		سلامت و ثبات روحی	(آل عمران، ۸)	ویت روحیه و اراده‌ی کارکنان، کلید ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان است.
		شادی و تفریح	(مائده، ۱۱۴)	فراهم کردن فرصت‌های تفریحی برای کارکنان، کلید حفظ انگیزه و افزایش بهره‌وری در سازمان است.
		محبت	(روم، ۲۱)	رویکرد تعاملی رفاقتی در سازمان‌ها بر ایجاد روابط صمیمانه و مبتنی بر احترام متقابل بین کارفرما و کارگر تاکید دارد.
	نیازهای حمایتی - تشویقی	پرستش و بندگی	(ابراهیم، ۴۰)	مدیران باید با در نظر گرفتن ماهیت انسان به عنوان یک عبد، محیط کاری ایجاد کنند که امکان انجام عبادات به ویژه واجبات را برای کارکنان فراهم آورد.
		هدایت و ارشاد	(فاتحه، ۶)	از وظایف اصلی مدیران، هدایت و رهبری تیم است. مدیران موفق با تبیین چشم‌انداز روشن برای سازمان، دلایل پیشرفت و چالش‌های موجود، انگیزه و اشتیاق کارکنان را برای دستیابی به اهداف سازمان افزایش می‌دهند.
		پادشاهی اخروی	(آل عمران، ۱۹۴)	پرداخت‌های مالی به عنوان یک عامل انگیزشی بیرونی، نقش مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان ایفا می‌کند. مدیران با طراحی سیستم‌های پاداش‌دهی مناسب و عادلانه و همچنین توجه به نیازهای فردی کارکنان در زمینه رفاه و آسایش، می‌توانند به طور مؤثری بر انگیزش آن‌ها تأثیر بگذارند.
		توفیق	(نمل، ۱۹)	برای دستیابی به موفقیت در هر سازمانی، ایجاد انگیزه در کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به همین دلیل،



انواع نیاز	موضوع	نیازها	شماره آیه	دلالت انگیزشی مدیریتی
نیازهای اجتماعی	نیازهای ارتباطی			انگیزه و اشتیاق افراد را برای انجام بهتر کارشان افزایش دهد و به بهبود عملکرد کلی سازمان کمک کند. در واقع، نشان دادن قدردانی و حمایت از کارکنان، فراتر از پاداش‌های مادی، می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت و پر انرژی کمک کند.
		حسن شهرت	(شعراء، ۸۴)	مدیران می‌توانند با شناخت و قدردانی از تلاش‌های کارکنان، انگیزه آن‌ها را برای بهبود عملکردشان افزایش دهند. یکی از راه‌های موثر برای این کار، بیان علنی رضایت از عملکرد کارکنان در جمع و معرفی آن‌ها به عنوان الگو برای دیگران است. این امر نه تنها باعث افزایش اعتماد به نفس و انگیزه کارکنان می‌شود، بلکه می‌تواند به عنوان یک عامل مهم در ارتقای شغلی و سپردن مسئولیت‌های بیشتر به آن‌ها در نظر گرفته شود.
		محبوبیت	(ابراهیم، ۳۷)	مدیران سازمان باید تلاش کنند تا محیطی صمیمی و دوستانه در سازمان ایجاد کنند. این محیط باید به گونه‌ای باشد که کارکنان احساس نزدیکی و اعتماد به رهبران و مدیران خود داشته باشند. ایجاد چنین ارتباطی قوی و صمیمانه بین کارکنان و مدیران، باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان به سازمان می‌شود و در نهایت به بهبود عملکرد سازمان کمک خواهد.
		مقبولیت	(قصص، ۳۴)	رهبری سازمان باید با شاخص‌های معتبر مقبولیت لازم را تحصیل کند.
		عدالت	(قصص، ۲۱) و ...	نیاز به عدالت و مصونیت از ستم و تبعیض از آرزوها و نیازهای اساسی بشر است. از مهم‌ترین وظایف یک مدیر موفق اجرای عدالت به عنوان یکی از قوی‌ترین عوامل ایجاد انگیزش در افراد است.

انواع نیاز	موضوع	نیازها	شماره آیه	دلالت انگیزشی مدیریتی
نیازهای مدیریتی - حکومتی		صداقت	(اسراء، ۸۰)	تعامل رفتار صادقانه رهبری سازمان با ذی‌نفعان و کادر کاری سازمان و عوامل اجرایی مرتبط با سازمان در جهش و تقویت انگیزشی آنان نقش سازنده دارد و باعث موفقیت‌های بیشتر و بهتر برای سازمان خواهد بود.
		شیوایی بیان	(طه، ۲۷- ۲۸)	قدرت بیان و انتقال مفاهیم متضمن اهداف وارزش‌های سازمان، ایجاد کانال ارتباطی سریع و مناسب در زمینه اعتماد سازی فی مابین و ایجاد انگیزش تأثیری به سزایی دارد و از لوازم مدیریت است.
		صبر	(اعراف، ۱۲۶)	تحریض و انگیزش افراد با تحصیل صبر از طریق تبیین جایگاه صبر و آثار آن در زندگی فردی و جمعی یک نیاز در زندگی سازمانی است.
		رهبری	(بقره، ۲۴۶)	داشتن متولی، رهبر و مدیر در هر جامعه و سازمانی، از ضروریات است و در صورتی که رهبر و مدیری شایسته امور را مدیریت ننماید، جامعه و سازمان به اهداف مد نظر نخواهند رسید.
		وزیر و معاون	(طه، ۲۴)	در امورات اجتماعی و سازمانی از مهم‌ترین نیازهای انسان و از پیش نیازهای پیشرفت و توسعه، تقسیم کار بین رهبری و معاونین اوست چرا که منابع انسانی کارآمد و هماهنگ با رهبری سازمان، از اصلی‌ترین عوامل موفقیت هستند.
		سعه صدر	(طه، ۲۵)	صبر و حوصله، تحمل نظرات مخالف، عدم تصمیم‌گیری عجولانه و وسعت فکری و ژرف اندیشی که در مفهوم شرح صدر نهفته است، از نیازهای مدیر و رهبر در سازمان و جامعه است.
		ظفر و پیروزی	(عنکبوت، ۳۰)	نیازهای انسان متناسب با نوع سازمان، متفاوت می‌باشد. یکی از نیازهای مهم و دارای اولویت یک رزمنده در سازمان نظامی، پیروزی بر رقیب است و از عوامل انگیزشی او محسوب می‌شود.

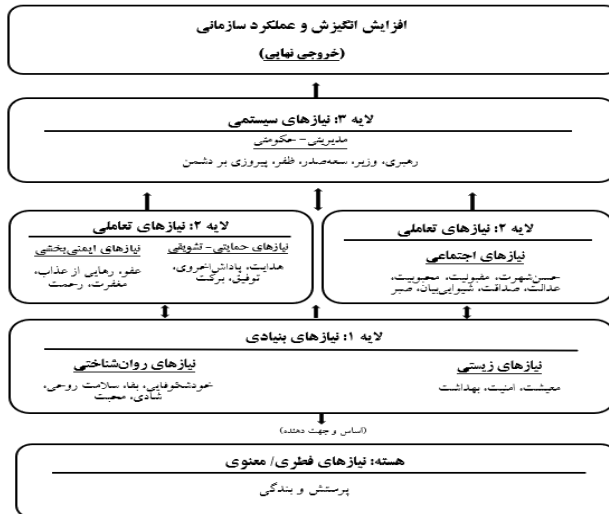
انواع نیاز	موضوع	نیازها	شماره آیه	دلالت انگیزشی مدیریتی
		تضعیف قوای دشمن	(یونس، ۸۸)	گاهی نیازهای‌های انسان سلبی است. سلب منابع قدرت دشمن یک آرزوست. عوامل و مجموعه‌هایی که به دنبال حذف و نابودی سازمان باشند، دشمن محسوب می‌شوند. در مقابل آنها باید هشیار بود و اقدام به رفتار متقابل نمود.

همانگونه که در جدول (۵) به تفصیل ارائه شده است، الگوی نهایی نیازهای انسان از منظر قرآن کریم، دلالت‌های انگیزشی مدیریتی مشخص و کاربردی را برای هر یک از ابعاد نیاز (زیستی، روان‌شناختی، معنوی، اجتماعی و مدیریتی-حکومتی) تبیین می‌کند. این جدول نه تنها ماهیت هر نیاز را مشخص می‌سازد، بلکه با ارائه مثال‌های قرآنی (شماره آیه) و تشریح کارکردهای انگیزشی، به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا با درک بهتر از عوامل مؤثر بر انگیزش کارکنان، استراتژی‌های جامع‌تر و مؤثرتری را برای افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی و بهره‌وری کلی پیاده‌سازی کنند. این رویکرد، بر اهمیت توجه به تمامی ابعاد وجودی انسان در محیط کار، فراتر از صرف نیازهای مادی، تأکید دارد.

#### ۴. الگوی نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن

پس از اتمام مراحل سه‌گانه کدگذاری در رویکرد داده‌بنیاد، مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده از آیات دعایی قرآن کریم، مورد تحلیل و تلفیق قرار گرفتند تا در نهایت، الگوی یکپارچه نیازهای انگیزشی انسان در سازمان از منظر قرآن کریم شکل گیرد. این الگو، با سازماندهی ۱۶۰ کد اولیه در ۹ مقوله محوری و سپس تجمیع آن‌ها در ۷ بعد اصلی و نهایی، نمای کلی از نیازهای فطری و اکتسابی انسان را ارائه می‌دهد. این هفت بعد، تمامی ابعاد وجودی انسان را پوشش داده و دلالت‌های مهمی برای شناخت و برآوردن نیازها در محیط سازمان دارند. همانطور که در نگاره (۱) مشاهده می‌شود، این الگو دارای یک هسته مرکزی و لایه‌های مرتبطی است که تعامل نیازها را نشان می‌دهد.

نگاره (۱) الگوی نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن



همانطور که در نگاره (۱) به تصویر کشیده شده است، الگوی نهایی نیازهای انسان از منظر قرآن کریم، دارای یک ساختار لایه‌ای و تعاملی است. در هسته مرکزی این الگو، نیازهای فطری/معنوی اصیل، به ویژه پرستش و بندگی، قرار دارند که زیربنای سایر نیازها و جهت‌دهنده وجودی انسان محسوب می‌شوند. در لایه اول پیرامون هسته، نیازهای فردی شامل ابعاد زیستی (مانند معیشت، امنیت و بهداشت) و روان‌شناختی (مانند خودشکوفایی، بقاء و جاودانگی، سلامت و ثبات روحی، شادی و تفریح، محبت) قرار گرفته‌اند. لایه دوم شامل نیازهای معنوی حمایتی-تشویقی (نظیر هدایت و ارشاد، پاداش‌های اخروی، توفیق و برکت)، نیازهای معنوی ایمنی‌بخشی (مانند عفو، رهایی از عذاب، مغفرت و رحمت) و نیازهای اجتماعی (از جمله حسن شهرت، مقبولیت، محبوبیت، عدالت، صداقت، شیوایی بیان و صبر) است که ارتباطات فرد با محیط پیرامون و ابعاد گسترده‌تر معنوی را نشان می‌دهد. در بیرونی‌ترین لایه، نیازهای مدیریتی-حکومتی (شامل رهبری، وزیر و معاون، سعه صدر، ظفر و پیروزی و تضعیف قوای دشمن) قرار دارند که به نیازهای سیستمی و سازمانی برای ایجاد بستر مناسب جهت تأمین سایر نیازها و حرکت به سوی اهداف اشاره دارند. فلش‌های متقابل در تمامی بخش‌های این مدل، بر تعامل پویا و تأثیر و تأثر دوسویه میان این ابعاد تأکید دارند و بیانگر آن است که تأمین هر یک از این نیازها، می‌تواند بر سایر ابعاد و در نهایت به افزایش انگیزش و عملکرد سازمان منجر شود. جزئیات کامل‌تر در خصوص تعاریف و مؤلفه‌های هر بعد در جدول (۴) و دلالت‌های انگیزشی مدیریتی و آیات مرتبط در جدول (۵) قابل مشاهده است.

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگویی جامع از نیازهای انسان و کارکردهای انگیزشی آن در سازمان از منظر قرآن کریم، با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد و تحلیل عمیق آیات دعایی، به دستاوردهای مهمی دست یافته است. این تحقیق نشان داد که آموزه‌های قرآنی، برخلاف بسیاری از نظریه‌های رایج مدیریتی، نگاهی جامع و یکپارچه به ابعاد وجودی انسان و نیازهای او دارند که هم شامل ابعاد مادی و روان‌شناختی می‌شود و هم به نیازهای عمیق معنوی، اجتماعی و حتی مدیریتی-حکومتی می‌پردازد.

ره‌آورد‌های کلیدی و نوآوری‌های اصلی این پژوهش را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

۱. جامعیت بعد معنوی: الگوی هفت‌بعدی استخراج شده، تأکید ویژه‌ای بر نیازهای معنوی (شامل پرستش و بندگی، هدایت، رحمت، مغفرت، توفیق و پاداش‌های اخروی) دارد. این بعد، چارچوبی فراتر از پاداش‌های مادی و حتی فراتر از صرف "معناداری کار" ارائه می‌دهد و به مدیران سازمان‌های اسلامی و ارزش‌مدار کمک می‌کند تا برنامه‌های انگیزشی را بر پایه تقویت حس هدفمندی متعالی و ارتباط با خالق طراحی کنند. این رویکرد، خلأ موجود در نظریه‌های مدیریتی غربی را که عمدتاً از این بعد عمیق انسانی غافل‌اند، جبران می‌نماید.

۲. نقش بنیادین اصول اخلاقی به عنوان عوامل انگیزشی: این پژوهش نشان داد که مفاهیمی نظیر عدالت و صداقت، از منظر قرآن، صرفاً اصول اخلاقی نیستند، بلکه نیازهای اساسی و قدرتمند انگیزشی محسوب می‌شوند. مدیرانی که این اصول را رعایت می‌کنند، نه تنها به مسئولیت اخلاقی خود عمل کرده‌اند، بلکه به طور مستقیم بر انگیزش، اعتماد و تعهد کارکنان خود تأثیر مثبت می‌گذارند و محیط کاری پویا و کارآمد ایجاد می‌کنند.

۳. بعد مدیریتی-حکومتی: گنجاندن این بعد در الگوی نیازها (شامل رهبری شایسته، سعه صدر، معاونت کارآمد و پیروزی) نشان‌دهنده آن است که از منظر قرآن، کیفیت و کارآمدی سیستم مدیریت و رهبری، خود یکی از نیازهای حیاتی کارکنان و سازمان برای دستیابی به انگیزه و موفقیت است. این بعد، دیدگاهی جدید از رهبری ارائه می‌دهد که متمرکز بر حکمت، دوراندیشی و توانایی ایجاد انگیزه و امید در نیروهاست.

۴. این دستاوردها نشان می‌دهد که آموزه‌های قرآنی نه تنها با مفاهیم نوین مدیریتی هم‌پوشانی دارند، بلکه با افزودن ابعاد جدید و عمیق‌تر، می‌توانند به مدیران در شناخت جامع‌تر نیروی انسانی و طراحی سیستم‌های انگیزشی مؤثرتر و پایدارتر یاری رسانند.

### پیامدهای عملی و پیشنهادات

بر اساس الگوی ارائه شده، راهکارهای عملی و کاربردی برای طراحی سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر آموزه‌های قرآنی در سازمان‌ها قابل ارائه است. این راهکارها می‌توانند شامل:

- توسعه برنامه‌های توسعه فردی و معنوی کارکنان (مانند فرصت‌های عبادی، دوره‌های اخلاقی و معنوی در محیط کار).

- طراحی سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکردی که علاوه بر ابعاد مادی، به رشد معنوی و اخلاقی کارکنان نیز توجه کنند.

- ایجاد جوامع کاری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی که در آن عدالت، صداقت، احترام متقابل و روحیه تعاون ترویج یابد.

- توسعه برنامه‌های آموزشی برای مدیران با تأکید بر پرورش رهبرانی با ویژگی‌های قرآنی (مانند سعه صدر، حکمت و قاطعیت).

این پژوهش می‌تواند گامی مؤثر در توسعه دانش بومی و اسلامی در حوزه مدیریت منابع انسانی باشد و با طراحی و پیاده‌سازی سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر آموزه‌های قرآنی، به بهبود چشمگیر انگیزش، رضایت شغلی و در نهایت بهره‌وری سازمان‌ها، به ویژه در جهان اسلام، کمک شایانی کند. همچنین، این رویکرد به ترویج ارزش‌های اخلاقی و معنوی در محیط کار و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت و معنویت یاری خواهد رساند. نتایج این پژوهش برای مدیران، محققان و سیاست‌گذاران حوزه مدیریت منابع انسانی مفید خواهد بود تا محیط‌های کاری متعالی‌تر و پربارتری را ایجاد کنند.

## منابع

- قرآن کریم.  
ابن عجبیه، احمد، البحر المدید فی تفسیر القرآن المجید، انتشارات حسن عباس زکی، قاهره، مصر، ۱۴۱۹.
- ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب (چاپ سوم)، دارالصادر، بیروت، ۱۴۱۴.  
ابوالحسین، احمد بن فارس بن زکریا، معجم مقاییس اللغة (چاپ اول)، انتشارات دفتر تبلیغات اسلامی حوزه علمیه قم، قم، ۱۴۰۴.
- اشتراوس، آنسلم، و کوربین، جولیت، اصول روش تحقیق کیفی (بیوک محمدی، مترجم)، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی، تهران، ۱۳۸۵.
- الوسی، محمود بن عبدالله، روح المعانی فی تفسیر القرآن العظیم و السبع المثانی، منشورات محمد علی بیضون، دار الکتب العلمیه، بیروت، ۱۴۱۵.
- امیرکبیری، علی رضا، رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، نگاه دانش، تهران، ۱۳۸۵.  
باقری، خسرو، هویت علم دینی، فصلنامه حوزه و دانشگاه، (۳)، ۱۳۷۴.
- بهادری، علی، پژوهش کیفی داده بنیاد «کدگذاری» و اهمیت، مراحل و شیوه اجرای آن در کارورزی دانشگاه فرهنگیان، دو فصلنامه راهبردهای نوین تربیت معلمان، ۴(۵)، ۶۹-۸۸، ۱۳۹۷.
- پانی پتی، ثناءالله، التفسیر المظهری، مکتبه رشديه، کوبته، ۱۴۱۲.  
جوادی آملی، عبدالله، تفسیر تسنیم، اسراء، قم، ۱۳۸۹.  
جوادی آملی، عبدالله، فلسفه حقوق بشر، اسراء، قم، ۱۳۹۳.  
جوادی آملی، عبدالله، ریحق مختوم، اسراء، قم، ۱۳۹۸.
- دلوی، محمدرضا، و جمشیدیان، مهدی، سازمان و مدیریت، انتشارات سیمین، تهران، ۱۳۸۱.  
رابینز، استفن پی، تئوری سازمان: ساختار و طرح سازمانی (سید مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، مترجمان)، صفار، تهران، ۱۳۹۰.
- راغب اصفهانی، حسین بن محمد، مفردات ألفاظ القرآن، دار القلم، بیروت، ۱۴۱۲.  
رضائیان، علی، مبانی سازمان و مدیریت، سمت، تهران، ۱۳۹۲.  
رمضانی، خسرو، روان شناسی تربیتی (چاپ اول)، فاطمیه، یاسوج، ۱۳۷۹.  
زارعی متین، حسن، مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، آگاه، تهران، ۱۳۸۸.  
ساعتچی، محمود، نظریه پردازان و نظریه ها در روان شناسی (چاپ اول)، انتشارات سخن، تهران، ۱۳۷۷.
- سانتراک، جان، روان شناسی تربیتی (مرتضی امیدیان، مترجم؛ چاپ اول)، دانشگاه یزد، یزد، ۱۳۸۵.  
سلطانی، محمد رضا، درآمدی بر شناسایی نیازهای انسان از دیدگاه قرآن با تاکید بر برتری نیازهای معنوی در سلسله مراتب نیازها، مدیریت اسلامی، (۸۶)، ۹-۴۴، ۱۳۹۲.
- سیف، علی اکبر، روان شناسی پرورشی، آگاه، تهران، ۱۳۸۵.

- شوکانی، محمد، فتح القدیر (چاپ اول)، دار ابن کثیر، دمشق، سوریه، ۱۴۱۴.
- شولتز، دوان، نظریه‌های شخصیت (یوسف کریمی و همکاران، مترجمان؛ چاپ اول)، نشر ارسباران، تهران، ۱۳۸۴.
- صاحب ناسی، احمدعلی، مطیع، مهدی، و حاجی اسماعیلی، محمدرضا، جایگاه نیازهای اولیه و اساسی انسان در آیات قرآن با نگاهی به نظریه یوهان گالتونگ در مقوله صلح و خشونت، آموزه‌های قرآنی، (۳۴)، ۳۱-۵۲، ۱۴۰۰.
- صدر، محمدباقر، سنت‌های تاریخ در قرآن (سید جمال‌الدین موسوی، مترجم و محقق؛ چاپ سوم)، انتشارات تفاهم، تهران، ۱۳۸۱.
- طباطبایی، سید محمدحسین، المیزان فی تفسیر القرآن، دفتر انتشارات اسلامی، قم، ۱۴۱۷.
- طبرسی، فضل بن حسن، جامع الجوامع، مرکز مدیریت حوزه علمیه قم، قم، ۱۴۱۲.
- طریحی، فخرالدین بن محمد بن علی، مجمع البحرین، مؤسسة البعثة، قم، ۱۴۱۶.
- علیگلی، جعفر، صفورایی پاریزی، محمدمهدی، و قائمی نیا، علیرضا، بررسی نیاز انسان به پذیرش در قرآن کریم با تأکید بر روش میدان معنایی، آموزه‌های تربیتی در قرآن و حدیث، (۳۲)، ۲۰۹-۲۳۳، ۱۳۹۸.
- زاهدی حسین، توکلی، عبدالله، طوسی، حمیدرضا، الگوی مدیریت راهبردی فرهنگ محیطی از منظر قرآن کریم، مجله قرآن و علم، ش ۳۵: پاییز و زمستان ۱۴۰۳ش.
- قاسمی، بهروز، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سپاهان، تهران، ۱۳۹۰.
- کریمی، یوسف، روان‌شناسی شخصیت (نظریه‌ها و مفاهیم) (چاپ نهم)، انتشارات پیام نور، تهران، ۱۳۸۵.
- گولد، جولیاوس و همکاران، فرهنگ علوم اجتماعی، گروه مترجمان، مازیار، تهران، ۱۳۷۶.
- مورهد، گریفین، رفتار سازمانی (مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، مترجمان)، چاپ گلشن، تهران، ۱۳۸۷.
- نیت، گیج، و برلاینرف، دیوید، روان‌شناسی تربیتی (غلامرضا خوی‌نژاد و همکاران، مترجمان؛ چاپ اول)، پازه، مشهد، ۱۳۷۴.
- Adamz, J. S. Inequity in Social Exchanges. *Advances in Social Psychology*. 1965.
- Atkinson, R. et al. *Introduction to Psychology*. Harcourt Brace. 1983.
- Baron, R. A. *Behavior in Organizations*. Allyn & Bacon, Inc. 1986.
- Harold, G. K. *Handbook of Religion and Mental Health*. Academic Press. 1998.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The Motivation to Work*. Wiley, New York. 1959.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. Harper & Row Pub. 1970.
- Powell, R. The psychology of Religion and Spirituality? Yes And No. *The International Journal of the Psychology of Religion*, 1(1), 3-16. 1999.
- Robbins, S. P. *Organization Behavior*. Prentice-Hall. 1997.

## References

- The Noble Qur'an (Qur'an al-Karim).
- Abū al-Ḥusayn, Aḥmad b. Fāris b. Zakariyyā, Ma'jam Maqāyīs al-Lughah, 1st ed. (Dictionary of Language Standards), Intishārāt-i Daftar-i Tabliḡhāt Islāmī, Ḥawzah-yi 'Ilmiyyah, Qom, 1404 AH (1984 CE).
- Adamz, J. S. Inequity in Social Exchanges. *Advances in Social Psychology*. 1965.
- 'Aligī, Ja'far; Sāfurā'i Pārīzī, Muḥammad-Mahdī; Qā'imī-Niyā, 'Alī-Riḍā, Barrasī-yi Niyāz-i Insān be Pazīrash dar Qur'an-i Karīm bā Ta'kid bar Rāvish-i Mīdān-i Ma'nā'i (Examining Human Need for Acceptance in the Noble Qur'an with Emphasis on Semantic Field Method), *Āmūzeh-hā-yi Tarbiyatī dar Qur'an va Ḥadīth*, (32), pp. 209–233, 1398 SH (2019 CE).
- Ālūsī, Maḥmūd b. 'Abdullāh, Rūḡ al-Ma'ānī fī Tafsīr al-Qur'an al-'Azīm wa al-Sab' al-Mathānī (The Spirit of Meanings in the Exegesis of the Great Qur'an and the Seven Oft-Repeated Verses), Muḥammad 'Alī Baydūn, Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, Bayrūt, 1415 AH (1995 CE).
- Amīrkabīrī, 'Alī-Riḍā, Ruykardhā-yi Sāzmān va Modīriyat va Ravish-i Sāzmānī (Approaches to Organization, Management, and Organizational Behavior), *Negāh-Dānesh*, Tehrān, 1385 SH (2006 CE).
- Atkinson, R. et al. *Introduction to Psychology*. Harcourt Brace. 1983.
- Bahādri, 'Alī, Taḥqīq-i Kayfī-yi Dādah-Bandī "Kodgozārī" va Ahammiyyat, Marāḡil va Rāvish-i Anjām-i Ān dar Kāruvarzī-yi Dāneshgāh-i Farhangīyān (Data-Based Qualitative Research: "Coding" and Its Importance, Steps, and Implementation in Teacher Training Internship), *Do-Fasl-nāmāh-yi Rāhbordhā-yi Nowīn-i Tarbiyat-i Mo'allemān*, 4(5), pp. 69–88, 1397 SH (2018 CE).
- Bāqerī, Khosrow, Ḥawīyyat-i 'Ilm-i Dīnī (The Identity of Religious Knowledge), *Fasl-nāmāh-i Ḥawzah va Dāneshgāh*, no. 3, 1374 SH (1995 CE).
- Baron, R. A. *Behavior in Organizations*. Allyn & Bacon, Inc. 1986.
- Dalvī, Muḥammad-Riḍā; Jamshīdiyān, Mahdī, Sāzmān va Modīriyat (Organization and Management), *Intishārāt-i Simīn*, Tehrān, 1381 SH (2002 CE).
- Gould, Julius et al., *Farhang-i 'Ulūm-i Ijtimā'i* (Encyclopedia of Social Sciences), trans. group, Māzyār, Tehrān, 1376 SH (1997 CE).
- Harold, G. K. *Handbook of Religion and Mental Health*. Academic Press. 1998.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. *The Motivation to Work*. Wiley, New York. 1959.
- Ibn 'Ajība, Aḥmad, al-Baḥr al-Madīd fī Tafsīr al-Qur'an al-Majīd (The Extensive Sea in the Exegesis of the Glorious Qur'an), *Intishārāt-i Ḥasan 'Abbās Zaki, al-Qāhirah, Miṣr*, 1419 AH (1998 CE).

- Ibn Manzūr, Muḥammad b. Makram, Lisān al-‘Arab, 3rd ed. (The Tongue of the Arabs), Dār al-Şādir, Bayrūt, 1414 AH (1994 CE).
- Jowādī Āmulī, ‘Abdullāh, Falsafāh-yi Ḥuqūq-i Bashār (The Philosophy of Human Rights), Isrā’, Qom, 1393 SH (2014 CE).
- Jowādī Āmulī, ‘Abdullāh, Raḥīq-i Makḥtūm (The Sealed Nectar), Isrā’, Qom, 1398 SH (2019 CE).
- Jowādī Āmulī, ‘Abdullāh, Tafṣīr Tasnīm (The Tasnīm Exegesis), Isrā’, Qom, 1389 SH (2010 CE).
- Karīmī, Yūsuf, Rāvan-Shināsī-yi Shakhsīyat (Naẓariyyah-hā va Mafāhīm) (Personality Psychology: Theories and Concepts), 9th ed., Intishārāt-i Payām-i Nūr, Tehrān, 1385 SH (2006 CE).
- Maslow, A. Motivation and Personality. Harper & Row Pub. 1970.
- Moorhead, Griffin, Ravish-i Sāzmānī (Organizational Behavior), trans. Maḥdī Alvānī and Gholām-Riḍā Ma‘māzādeh, 1st ed., Golshan, Tehrān, 1387 SH (2008 CE).
- Neit, Gīj; Berlinefer, David, Rāvan-Shināsī-yi Tarbiyātī (Educational Psychology), trans. Gholām-Riḍā Khvī-nejād et al., 1st ed., Pāzhuh, Mashhad, 1374 SH (1995 CE).
- Pānīpatī, Thanā’ Allāh, al-Tafṣīr al-Muzhirī (The Manifest Exegesis), Maktabat Rashdiyyah, Quetta, 1412 AH (1992 CE).
- Powell, R. The psychology of Religion and Spirituality? Yes And No. The International Journal of the Psychology of Religion, 1(1), 3-16. 1999.
- Qāsemī, Behrooz, Modīriyat-i Ravish-i Sāzmānī (Organizational Behavior Management), Intishārāt-i Sepāhān, Tehrān, 1390 SH (2011 CE).
- Rāghib Iṣfahānī, Ḥusayn b. Muḥammad, Mufradāt Alfāz al-Qur’ān (Lexicon of Qur’anic Terms), Dār al-Qalam, Bayrūt, 1412 AH (1992 CE).
- Ramazānī, Khosrow, Rāvan-Shināsī-yi Tarbiyātī (Educational Psychology), 1st ed., Fātemīyah, Yāsūj, 1379 SH (2000 CE).
- Riḍā’iyān, ‘Alī, Mabānī-yi Sāzmān va Modīriyat (Foundations of Organization and Management), SAMT, Tehrān, 1392 SH (2013 CE).
- Robbins, S. P. Organization Behavior. Prentice-Hall. 1997.
- Robbins, Stephen P., Naẓariyyah-yi Sāzmān: Sākhtār va Tarh-i Sāzmānī (Organization Theory: Structure and Organizational Design), trans. Sayyid Maḥdī Alvānī and Ḥasan Dānā’ī-Fard, Şafār, Tehrān, 1390 SH (2011 CE).
- Sā’atchī, Maḥmūd, Naẓariyyah-Pardāzān va Naẓariyyah-hā dar Rāvan-Shināsī (Theorists and Theories in Psychology), 1st ed., Intishārāt-i Sokhan, Tehrān, 1377 SH (1998 CE).
- Şadr, Muḥammad-Bāqir, Sunnat-hā-yi Tārīkh dar Qur’ān (Historical Traditions in the Qur’an), trans. and ed. Sayyid Jamāl al-Dīn Mūsavī, 3rd ed., Intishārāt-i Tafāhum, Tehrān, 1381 SH (2002 CE).
- Şāhib Naṣī, Aḥmad-‘Alī; Maṭī’, Maḥdī; Hājī Ismā‘īlī, Muḥammad-Riḍā, Jāyghāh-i Niyāzhā-yi Avvaliyyah va Asāsī-yi Insān dar Āyāt-i Qur’ān bā

- Negāhī be Nazariyyah-yi Johan Galtung dar Maqūlah-yi Şulh va Khoshvahsh (The Status of Fundamental Human Needs in the Qur'anic Verses with Reference to Johan Galtung's Theory of Peace and Violence), *Āmūzeh-hā-yi Qur'ānī*, (34), pp. 31–52, 1400 SH (2021 CE).
- Santrāk, John, *Rāvan-Shināsī-yi Tarbīyatī* (Educational Psychology), trans. Murtazā Omīdiyān, 1st ed., *Dāneshgāh-i Yazd*, Yazd, 1385 SH (2006 CE).
- Schultz, Duane, *Nazariyyah-hā-yi Shakhsīyat* (Personality Theories), trans. Yūsuf Karīmī et al., 1st ed., *Nashr-i Arasbārān*, Tehrān, 1384 SH (2005 CE).
- Seif, 'Alī-Akbar, *Rāvan-Shināsī-yi Parvarishī* (Educational Psychology), *Āgāh*, Tehrān, 1385 SH (2006 CE).
- Shawkānī, Muḥammad, *Fath al-Qadīr*, 1st ed. (The Mighty Conqueror), *Dār Ibn Kathīr*, Dimashq, Sūriyyah, 1414 AH (1994 CE).
- Soltānī, Muḥammad-Riḍā, *Daramadī bar Shenāsā'ī-yi Niyāzhā-yi Insān az Dīdgāh-i Qur'ān bā Ta'kīd bar Bartarī-yi Niyāzhā-yi Ma'navī dar Silsilah-yi Niyāzhā* (An Introduction to Identifying Human Needs from the Qur'anic Perspective with Emphasis on the Superiority of Spiritual Needs), *Modīriyat-i Islāmī*, (86), pp. 9–44, 1392 SH (2013 CE).
- Strauss, Anselm; Corbin, Juliet, *Uşūl-i Ravesh-i Taḥqīq-i Kayfī* (Principles of Qualitative Research), trans. Biūk Muḥammadi, *Pizhūhishgāh-i 'Ulūm-i Insānī va Mutāla'āt-i Farhangī*, Tehrān, 1385 SH (2006 CE).
- Ṭabāṭabā'ī, Sayyid Muḥammad-Ḥusayn, *al-Mīzān fī Tafsīr al-Qur'ān* (The Balance in the Exegesis of the Qur'an), *Dāftar-i Intishārāt-i Islāmī*, Qom, 1417 AH (1996 CE).
- Ṭabrisī, Faḍl b. Ḥasan, *Jawāmi' al-Jawāmi'* (The Compendium of Compendia), *Markaz-i Modīriyat-i Ḥawzah-yi 'Ilmiyyah*, Qom, 1412 AH (1991 CE).
- Ṭarayḥī, Fakhr al-Dīn b. Muḥammad b. 'Alī, *Majma' al-Baḥrayn* (The Confluence of the Two Seas), *Mu'assasat al-Ba'thah*, Qom, 1416 AH (1995 CE).
- Zāri'ī Maḥmūd, Ḥasan, *Modīriyat-i Ravish-i Sāzmānī-yi Pīshrafteh* (Advanced Organizational Behavior), *Āgāh*, Tehrān, 1388 SH (2009 CE).