

طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه

علی اکبر اسمعیل زاده^۱
سیدعلی اکبر احمدی*^۲
حامد فاضلی کبری^۳

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۲/۰۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه انجام پذیرفت. براین اساس ابتدا با استفاده از رویکرد تحلیل اسنادی کتاب نهج البلاغه ترجمه دشتی (۱۳۳۰ ش)، که شامل ۶۲۵ صفحه و ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت است، مورد تحلیل قرار گرفت و مواردی را که با مضامین مدنظر همخوانی داشتند استخراج شد. سپس از روی مضامین استخراج شده شاخص‌ها و از روی شاخص‌ها مولفه‌ها انتخاب شدند. تحلیل انجام شده در این پژوهش از نوع تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی بود. سپس مضامین استخراج شده با استفاده از تکنیک دلفی در اختیار متخصصان قرار گرفت و بعد از تایید دلفی، مدل طراحی شد. برای اعتبارسنجی الگوی طراحی شده، الگوی در قالب پرسشنامه مناسب تدوین و پرسشنامه در اختیار ۲۸۱ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری قرار گرفت و سپس نتایج براساس مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی اکتشافی) مورد تحلیل قرار گرفتند. بنابراین با توجه به تحلیل عاملی ۸ عامل و ۴۵ گویه استخراج شده که شامل: عامل اول: استقلال (شامل ۴ ماده)؛ عامل دوم: مسولیت‌پذیری (شامل ۶ ماده)؛ عامل سوم: خودکنترلی (شامل ۸ ماده)؛ عامل چهارم: عزت نفس (شامل ۶ ماده)؛ عامل پنجم: اعتمادسازی (شامل ۴ ماده)؛ عامل ششم: الگوگیری (شامل ۵ ماده)؛ عامل هفتم: دانش‌افزایی (شامل ۶ ماده) و عامل هشتم: انضباط کاری (شامل ۶ ماده) است و در نهایت نتایج تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار PLS اسمارت حاکی از برازندگی ساختاری مدل دارد.

کلیدواژه‌ها: مدل توانمندسازی، آموزه‌های نهج البلاغه و کارکنان سازمان تأمین اجتماعی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، ایران، تهران (مسئول مکاتبات: a_ahmadi1344@pnu.ac.ir).

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

مقدمه

با توجه به تغییرات گسترده محیطی در دنیای پر تلاطم امروزی، داشتن یک راهبرد اساسی برای توسعه و کسب مزیت رقابتی پایدار بسیار مهم و اساسی می‌باشد و در این خصوص راهبرد توانمندسازی در راستای بالندگی از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است (۱). این در حالی است که از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارتی افراد بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتری را دارند اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود (۲) این در صورتی است که مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان تعریف شده است (۳). توانمندسازی بیشتر به شرایطی اطلاق می‌شود که طی آن قدرت در اختیار باشد و این توانایی وجود داشته باشد که بتوان با بهره‌برداری لازم از مزایای آن بهره‌مند شد (۴). توانمندسازی کارکنان از سویی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره ببرند (۵). و از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی و تعهد کارکنان (۶)؛ اثربخشی و بهره‌وری (۷)؛ کاهش نیات ترک خدمت (۸)؛ و کاهش استرس سازمانی قلمداد می‌گردد (۹).

این در حالی است که از دیدگاه امام علی (ع) معیارهایی برای انتخاب و توانمندی کارکنان در نظر گرفته شده است که در نامه به مالک اشتر به ذکر آن می‌پردازد. «وَأَنْتَ وَأَجِدُ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَ نَفَادِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ أَصَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ» در حالی که تو بهترین جانشین را از میان مردم به جای آن‌ها (طاغوتیان) خواهی یافت؛ از کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی کمتر از آن‌ها نیستند و بار گناهان آن‌ها را بر دوش ندارند (۱۰). توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به شمار می‌آید. با این حال به علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است. به ویژه اینکه رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است. هر چند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دستیابی به یکپارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است (۱۱). اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. گرو (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است. در سال ۱۹۹۰ (گاندرز) توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم‌سازی کرد، ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره

لی (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی، فعالیت در گردهمایی کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه دادن به فعالیت‌هایی که جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها، از اجزای اصلی توانمندسازی هستند. توانمندسازی از سال ۱۹۹۰ رواج یافت (۱۲). از دیدگاه امام علی (ع) معیارهایی برای انتخاب و توانمندی کارکنان در نظر گرفته شده است که در نامه به مالک اشتر به ذکر آن می‌پردازد. وَ أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرائِهِمْ وَ نَفَازِهِمْ، وَ لَيْسَ عَلَيْهِ مِثْلُ أَصَارِهِمْ وَ أَوْزَارِهِمْ: در حالی که تو بهترین جانشین را از میان مردم به جای آن‌ها (طاغوتیان) خواهی یافت؛ از کسانی که از نظر فکر و نفوذ اجتماعی کمتر از آن‌ها نیستند و بار گناهان آن‌ها را بر دوش ندارند (۱۰). سپس امام (ع) ویژگی‌های این افراد را بیان می‌کند:

• کم هزینه ترند: أَوْلَيْكَ أَحْفَ عَلِيكَ مَوْوَنَةً

• بهتر همکاری می‌کنند: وَ أَحْسَنُ لَكَ مَعُونَةً

• محبت بیشتر دارند: وَ أَحْنَى عَلِيكَ عَطْفًا

• انس و الفتشان با بیگانگان کمتر است: وَ أَقْلٌ لِّغَيْرِكَ إِفْئًا

آنگاه حضرت چنین توصیه می‌فرماید: فَاتَّخِذْ أَوْلِيكَ خَاصَّةً لِّخَلْوَاتِكَ وَ حَفَلَاتِكَ (بنابراین آنان را از خواص و دوستان خود و رازداران خویش قرار ده) (۱۰).

• صراحت بیشتر در اظهار حق؛ ثُمَّ لِيَكُنْ آثَرُهُمْ عِنْدَكَ أَقْوَلُهُمْ بِمَرِّ الْحَقِّ لَكَ (سپس (از میان آنان) افرادی را که در گفتن حق از همه صریح‌ترند مقدم دار)

• کمتر کمک کردن به زمامدار در آنچه خدا دوست ندارد؛ وَ أَقْلُهُمْ مُسَاعَدَةً فِيمَا يَكُونُ مِنْكَ مِمَّا كَرِهَ اللَّهُ لِأَوْلِيَائِهِ (و افرادی که در مساعدت و همراهی نسبت به آنچه خداوند برای اولیایش دوست نمی‌دارد، به تو کمتر کمک می‌کنند (۱۰) ورع و صدق و راستی؛ وَ الصَّقُّ بِأَهْلِ الْوَرَعِ وَ الصِّدْقِ (به اهل ورع و صدق و راستی بپیوند) (۱۰).

• نیکوکاری؛ فَوَلِّ عَلَى أُمُورِكَ خَيْرَهُمْ. (پس کارهایت را به نیکوکارترین آن‌ها بسپار) (۱۰).

• جامعیت در صفات پسندیده اخلاقی؛ وَ أَحْصُ رَسَائِلِكَ الَّتِي تُدْخِلُ فِيهَا مَكَائِدَكَ وَ أَسْرَارَكَ بِأَجْمَعِهِمْ لَوْجُوهِ صَالِحِ الْأَخْلَاقِ (و نامه‌های سری و نقشه‌ها و طرح‌های مخفی خود را در اختیار کسی بگذار که در همه خوهای پسندیده از دیگران جامع‌تر باشد) (۱۰).

• خوش سابقه‌تر بودن نزد مردم؛ فَأَعْمِدْ لِأَحْسَنِهِمْ كَأَنَّ فِي الْعَامَّةِ أَثْرًا. (پس بر کسانی اعتماد کن که در میان مردم خوش سابقه‌ترند) (۱۰).

• شهرت به امانتداری؛ وَ أَعْرِفِهِمْ بِالْأَمَانَةِ وَجْهًا (و به امانتداری در میان مردم معروف‌ترند) (۱۰).

امروزه الگوهای متعارف تأمین اجتماعی سرمایه داری با چالش‌های فراوانی از جمله بحران‌های عمیق مالی مواجه‌اند. بروز این چالش‌ها، تدوین الگوی تأمین اجتماعی اسلامی را به ضرورتی اساسی تبدیل نموده است (۱۳). این در حالی است که نقشه جامع علمی کشور ایران بنا به تعریف، مجموعه‌ای است

جامع و هماهنگ و پویا و آینده‌نگر، شامل مبانی، اهداف، سیاست‌ها و راهبردها، ساختارها و الزامات تحول راهبردی علم و فناوری مبتنی بر ارزش‌های اسلامی برای دستیابی به اهداف چشم‌انداز بیست ساله کشور، تقویت نگاه دینی به مقوله علم و علم‌آموزی و فریضه قلمدادکردن آن، گسترش و ترویج آموزه‌های قرآن کریم و معصومین (علیهم السلام) در تربیت علمی و آداب تعلیم و تعلم، نهادینه‌سازی نگرش اسلامی در برنامه‌ها و متون آموزشی "راهبردهای ملی نقشه جامع علمی کشور"، ضمن اینکه در قانون پنج ساله پنجم جمهوری اسلامی ایران تاکید بر اعمال اصول و موازین اسلامی در کلیه مسایل کشور اعم از پژوهش‌ها، علوم انسانی، ادارات و سازمان‌ها و... گردیده است. " در بسیاری از جلسات و سخنرانی‌های مدیران ارشد سازمان تأمین اجتماعی (موجود در سایت سازمان تأمین اجتماعی) مبنی بر لزوم توانمندسازی کارکنان و همچنین استفاده از معیارها و آموزه‌های اسلامی تاکید شده است. " از جمله گام‌های اساسی که در جهت اصلاح نظام اداری در پیش‌رو خواهیم داشت تحقق حقوق شهروندی و ارتقاء سلامت اداری با هدف افزایش شفافیت و پاسخگویی، رضایت‌مندی حداکثری خدمت‌گیرندگان، احقاق حقوق ارباب‌رجوع، بهبود فرهنگ سازمانی، تقویت ارزش‌های دینی و اخلاقی در رفتار سازمانی و شغلی کارکنان و پیشگیری و مبارزه با فساد اداری و افزایش سهولت در اتخاذ تصمیمات و اقدامات سازمانی است (۱۴). با استناد به موارد مذکور محقق سعی بر آن دارد معیارهای توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی براساس نظرات حضرت علی (ع) که از کتاب شریف نهج البلاغه استخراج شده است ارائه نماید. بنابراین هدف اصلی این پژوهش شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه می‌باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ادبیات موجود در خصوص راهبردهای حمایتی تأمین اجتماعی و موضوعات پیرامونی آن مانند عدالت اجتماعی، فقر و انفاق پژوهش‌های گوناگون به عمل آمده است. این در حالی است که بسیاری از این تحقیقات، در مواجهه با الگوی تأمین اجتماعی معاصر رویکردی تاییدی داشته و یا صرفاً به بیان برخی تمایزات الگوی تأمین اجتماعی اسلام پرداخته‌اند. مناسب‌ترین نظریه در باب اندیشه تأمین اجتماعی در اسلام، توسط شهید صدر در اواخر کتاب اقتصادنا مطرح شده و نکته اساسی آن، تأکید بر مسئولیت مردم به عنوان یکی از پایه‌های اساسی تأمین اجتماعی است. در میان این آثار، تحقیقی که به صورت مبنایی، درصدد معرفی الگوی مستقل و روزآمد تأمین اجتماعی اسلامی باشد، مشاهده نمی‌شود. در زمینه مطالعه الگوی تأمین اجتماعی صدر اسلام و استخراج نکات قابل تعمیم آن به الگوهای تأمین اجتماعی معاصر نیز مطالعه‌ای صورت نگرفته است (۱۳). شرح مختصری از مطالعات و تحقیقاتی که درباره‌ی این موضوع صورت گرفته و نتایج حاصل از آن با وجود نقش شناخته شده

توانمندسازی در عمل و نظریه مدیریت به شرح زیر است. در این ارتباط فعلی، گرجی کرسامی و پایروند (۱۵) در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری نشان داد، ویژگی‌های سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. همچنین نتایج حاصل از آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داده است که ویژگی‌های اقتصادی، سازمانی، شغلی، اجتماعی و آموزشی، به‌ترتیب بیشترین و کم‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری دارند. میرمحمدی، حسین‌پور و قاسمی بنا بر (۱۶) در تحقیقی با عنوان عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان نشان داد که یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند می‌باشد. جعفری، احمدی و نوروزی (۱۷) در تحقیقی با بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده نشان داد توانمندسازی کارکنان به‌طور غیرمستقیم و با واسطه حمایت سازمانی ادراک شده می‌تواند توسعه سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. فنگ، وانگ و پراجوگو (۱۸)، در تحقیقی که با عنوان ارتباط توانمندسازی کارکنان با رضایت مشتریان در شرکت‌های تولیدی ۳ استان چین انجام دادند نشان دادند که توانمندسازی کارکنان اثر قابل توجهی در خدمات و رضایت مشتریان دارد. دلگادو و کورشنکو (۱۹)، نیز در تحقیقی با عنوان ارتباط توانمندسازی کارکنان و درک کیفیت خدمات که روی صنعت پزشکی در مکزیک انجام دادند نشان دادند که توانمندسازی بر کیفیت خدمات تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرناندز و مولدگازو (۲۰)، در بررسی‌های خود بیان می‌دارند که مدارک تجربی زیادی از بخش خصوصی وجود دارد که نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان می‌تواند باعث افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و نوآوری شود. همچنین مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در بخش دولتی، سطوح رضایت شغلی و عملکرد را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری می‌شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

جدول ۱. خلاصه پژوهش‌های صورت گرفته شده در نهج البلاغه

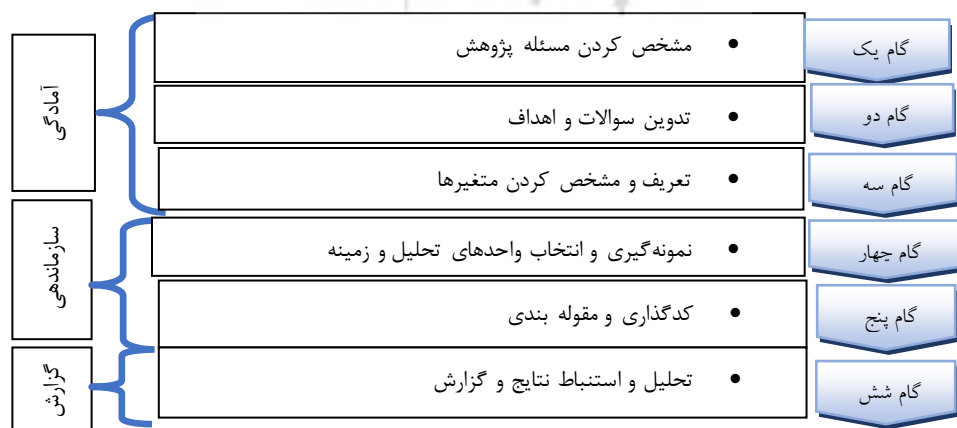
منبع	عنوان	نتایج کلیدی
(۲۱)	تدوین الگوی پیشنهادی مؤلفه‌های مدیریتی سرمایه اجتماعی با نگاهی به مفاهیم نهج البلاغه	در این پژوهش با نگاهی دقیق به مجموعه خطب، نامه‌ها و حکمت‌های ماندگار و ارزشمند نهج البلاغه اصولی مانند: اصل تقوی الهی؛ اصل عدالت و انصاف؛ اصل پرهیز از غرور و خودپسندی؛ اصل تواضع و حلم؛ اصل گشاده‌رویی و خوشرویی؛

اصل پرهیز از دنیاطلبی و اصل پرهیز از اکوپتی (زیاده‌طلبی اقتصادی) را از متن فرمایشات حضرت استخراج نمود.		
با استفاده از روش ترکیبی، مطالعه دقیق و جامع کتاب شریف نهج‌البلاغه، تکمیل پرسش نامه توسط ۴۰ تن از نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و نهج‌البلاغه، سعی شده ضمن استخراج مولفه‌های شایستگی، الگوی مفهومی تحقیق تدوین گردد. در نهایت با توجه به مطالعه متن و روش تحلیل مضمون، ۳۳۲ کد باز، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عنوان (خدا محوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) از متن استخراج و رتبه‌بندی شد.	طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و پت:	(۲۲)
پژوهش با استفاده از روش تحقیق آمیخته (تحلیل مضمون و الگوسازی ساختاری تفسیری) ضمن ارائه مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس شایستگی، سعی کرده است با بررسی و مطالعه دقیق متن کتاب شریف نهج‌البلاغه ضمن استخراج و مدل سازی مضامین سازمان دهنده شایستگی (با عناوین خدمات‌محوری، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت) و تدوین شبکه مضامین آن، الگو نهایی تحقیق (برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه) طراحی و تبیین کند.	طراحی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه	(۲۳)
پژوهش نشان داد که براساس متن نهج‌البلاغه می‌توان شش کارکرد برای مدیریت کارگزاران تا رسیدن به «پایان کارگزاری» تعریف کرد که عبارت‌اند از «انتخاب و انتصاب»، «تامین مالی»، «آموزش و تربیت»، «مدیریت عملکرد»، «انگیزش» و «تنظیم روابط». این کارکردها به‌عنوان تم‌های اصلی پژوهش، ۱۷ تم فرعی را درون خود جای داده و الگوی جامعی برای اداره امور کارگزاران به دست می‌دهند.	الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج‌البلاغه	(۲۴)
در فرایند پژوهش کلیه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های حضرت به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت سپس مطالب مستخرج براساس الگوی کدگذاری باز، کدگذاری شد. در مرحله بعد کدها در طبقات اصلی و فرعی طبقه‌بندی شده‌اند. نتایج نشان داد که بر	الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج‌البلاغه	(۲۵)

مبنای نهج‌البلاغه الگوی شایستگی مدیران در قالب پنج شایستگی تقوی مداری، امانت‌داری، عدالت ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری-اخلاقی قابل‌ارایه است.		
---	--	--

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع توسعه‌ای - کاربردی و با توجه به رویکردهای اتخاذشده، روش پژوهش از نوع آمیخته (کیفی و کمی) است. در ابتدا از تحلیل محتوای کیفی استفاده شد. تحلیل محتوایی تحقیقات کیفی از طریق فرایند طبقه‌بندی نظام‌مند، کدها و طبقات مستقیماً و به صورت استقرایی از داده‌های خام استخراج می‌شوند. جامعه آماری شامل کتاب نهج‌البلاغه ترجمه دشتی (۱۳۳۰ ش)، که شامل ۶۲۵ صفحه و ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت می‌باشد. لذا روش نمونه‌گیری سرشماری (تمام شماری) است. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها چک‌لیست مناسب، طراحی و روایات امام علی(ع) در نهج‌البلاغه مورد تحلیل قرار گرفتند. از آن جا که معیارهای دقت در تحلیل محتوا را اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید بیان می‌کنند، جهت تعیین اعتبار از راهبردی چون بازبینی صاحب‌نظران استفاده شد. برای سنجش بازبینی صاحب‌نظران، متن کامل کدها و طبقات در اختیار ۳ نفر از متخصصین مسائل دینی با محوریت بیانات امام علی(ع) قرار گرفت و نظرات ایشان در اصلاح و یا تأیید، مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین در ارتباط با تأییدپذیری فرایند، تلاش می‌گردد تا کلیه مراحل فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. مراحلی که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سوالات و فرضیات پژوهش باید طی کرد، در شکل زیر (شکل ۱) نمایان است. همانطور که مشخص است سه مرحله اصلی در فرایند انجام تحلیل محتوا باید طی شود: آماده شدن برای تحلیل، سازماندهی و در نهایت گزارش نتایج به دست آمده. در ادامه به تشریح هر گام پرداخته خواهد شد.



نمودار ۱: مراحل تحلیل محتوای اسنادی؛ منبع (۲۶)

برای طراحی مدل مناسب توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه بعد از تحلیل محتوای اسنادی از روش دلفی استفاده شده است. در این بخش از نخبگان متخصص در خصوص موضوع تحقیق (توانمندسازی و نهج البلاغه) استفاده شده است بنابراین جامعه آماری شامل کلیه متخصص در خصوص توانمندسازی و نهج البلاغه می‌باشد و نمونه آماری شامل ۳۰ نفر از متخصصان (۳۰ نفر براساس اشباع داده‌ها) در این حوزه است.

و در نهایت در بخش کمی با استفاده از پرسشنامه طراحی شده از تکنیک دلفی مدل طراحی شده بین کارکنان سازمان تأمین اجتماعی پخش و داده‌ها جمع‌آوری شده مورد تحلیل قرار گرفتند. در این بخش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری به تعداد ۱۰۵۰ نفر می‌باشد که متناسب با حجم جامعه و براساس فرمول کوکران و با خطای ۰/۰۵ نمونه برابر ۲۸۱ نفر انتخاب شد. روش نمونه‌گیری مورد استفاده در این بخش روش خوشه‌ای می‌باشد. بدین منظور که کل استان چهارمحال و بختیاری را به پنج بخش شمال، جنوب، شرق، غرب و مرکز تقسیم و از هر بخش دو شهر انتخاب و پرسشنامه در بین کارکنان تأمین اجتماعی آن شهرها پخش و داده‌ها گردآوری شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش از تحلیل نهج البلاغه استفاده شد. نتایج تحلیل اسناد به تفکیک آمده است. ابتدا در این بخش کلیه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها کتاب نهج البلاغه ترجمه محمددشتی با استفاده از چک لیست مورد بررسی قرار گرفت که مواردی را که با مضامین مدنظر همخوانی داشتند استخراج شد. سپس از روی مضامین استخراج شده مولفه‌ها انتخاب شدند که در جداول زیر به تفکیک نتایج آمده است. جدول ۱ مضامین اولیه استخراج شده می‌باشند.

جدول ۲: مضامین اولیه استخراج شده از تحلیل نهج البلاغه

متن خطبه یا نامه و حکمت/ شماره	خطبه یا نامه و حکمت
- برده و عبد دیگری مباش، در حالی که براستی خداوند تو را آزاد قرار داده است	نامه/ ۳۱
- به جای ازدیاد کارها به تداوم صحیح آن‌ها بیندیشید.	حکمت / ۲۷۰
- آن‌ها فراهم شده‌اند و از من و حکومت من ناخرسندند، من صبر می‌کنم و شکیبایی	خطبه/ ۱۶۹

	می‌ورزم مادامی که فعالیت و تدارک آن‌ها ضرر و زیانی به اجتماع شما نرساند»
خطبه/۲۱۱ خطبه/۱۷۳	- برای رسیدن به هدف‌ها و مقام‌های بلند، همت بلند داشته باشید - بدانید که من با دوکس می‌ستیزم: با کسی که چیزی را که حق او نیست می‌خواهد و با کسی که حقی را که برعهده دارد و آنرا اداء نمی‌کند
خطبه/۱۷۷ خطبه/۱۶۹	- اما آن ستمی که واگذاشتی نیست، ظلم و ستم بندگان بریکدیگر است - به هیچ وجه حقوق دیگران را ضایع مکن (مرز آزادی شخصی (فردی) عدم تجاوز به حقوق دیگران)
خطبه/۱۰ نامه/۵	- به خدا سوگند شخصاً فرماندهی جنگ را به دست گیرم - تو در برابر مافوق مسئولی
نامه/۵	- تو را نسزد که نسبت به مردم خودسرانه تصمیم گیری
خطبه/۱۶ حکمت/۳۲۷	- آنچه می‌گویم از عهده آن برایم و ضمانت آن را بپذیرم - اگر به انجام مسئولیتی گردن نهاده‌اید، به آن وفا کنید
خطبه/۳۷ خطبه/۴۳ خطبه/۴۳	- پس در کارهایم نیک اندیشیدم - من با کمال هوشیاری همه جوانب کار را ارزیابی کرده و زیر و بالای آن را سنجیدم - نظر من در کارها بررسی و درنگ است
خطبه/۸۶	- در کارها اندیشیدن و قاطعانه راه خود را پیمودن
خطبه/۲۱۳ حکمت/۲۷۱	- بی برای سعادت خویش به حسابرسی خودپردازید و راه تهذیب و خودسازی در پیش گیر که تو پاسخگویی کردار خود هستی - هیچ وقت کارهای مهم را فدای امور مهم نکنید
نامه/۲۷ خطبه/۱۳۱	- در مبارزه با هوای نفس خود بپاخیز - پست‌ها، امانت و وسیله خدمتگزاری‌اند، نه منبع بهره برداری
نامه/۱۳	- آنجا که تامل و درنگ بهتر است شتابزده نیست
خطبه/۲	- پس شکیبایی را عاقلانه‌ترین یافتم و آن را برگزیدم
خطبه/۲ خطبه/۱۰ خطبه/۲۶	- وهرچه بود بر این رنج طولانی و اندوه جانکاه شکیبیا بودم - من نه خود را فریب داده‌ام و نه فریب کسی را خورده‌ام - صبر کردم و بر تلخ‌تر از شرنگ شکیبایی نمودم
خطبه/۲۸	- صبر و مقاومت پیشه کنید که بیش از هر چیزی پیروزی آورد
خطبه/۷۵	- پرهیزکاری و خودنگهبانی را ساز و برگ سفر خویش قرار بده
خطبه/۱۸ نامه/۶۹	- کارهای شایسته را بدون آرایش و غرور و خودپسندی انجام بده - مشورت‌پذیر باشید، اگر مشورت نکنید، تباه می‌شوید
خطبه/۸۷	- در امور پیچیده و پوشیده به فکر و نظر خودتکیه کن
خطبه/۱۱	- دندان غیرت و حمیت به فشار و بر قله‌های عزم و اراده گام بردار

نام/۳۴	- اینک با عزمی راسخ بر دشمنت بتاز
خطبه/۸۶	- از محبوب‌ترین بندگان خدا بندگان است که خدا او را در تربیت نفس کمک کند
خطبه/۱۰۲	- به خودسازی روی آورید
خطبه/۱۰۲	- دانا کسی است که قدر خویش شناسد
خطبه/۱۰	- این بینش و بصیرت من است که مرا یاور است
خطبه/۴۹	- خدای را سپاس که فقط اوست دانای رازها
نام/۵۲ نام/۵۲	- امور مردم را همانند پدر و مادری که وضع فرزندانشان را رسیدگی می‌کند، رسیدگی نما - با زیردستان خود مانند پدری مهربان رفتار کنید
نام/۵۲	- بدان ای مالک! هیچ وسیله‌ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی‌باشد. پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی؛ که این خوشبینی، رنج طولانی مشکلات را از تو بر می‌دارد
حکمت/۴۳۷	- بزرگ‌ترین عاملی که شیرازه جامعه را از هم می‌گسلد و مردم را نسبت به دولتمردان بدبین و خشمگین می‌سازد، روابط را بر ضوابط حاکم کردن و در مقام اجرای قانون، عدالت را به طور گسترده رعایت نکردن و در میان افراد، تبعیض قائل شدن است و این به نوبه خود منجر به ایجاد عدم اعتماد بین حکومت و مردم می‌شود
نام/۳۱ خطبه/۸۵	- خردمندی، بهره‌گیری از تجربه‌هاست - خوشبخت آن که از دیگری پند گیرد
نام/۳۱ خطبه/۱۰۴ خطبه/۱۱۰ خطبه/۱۴۹ خطبه/۱۷۵	- بهترین تجربه آن که تو را پند آموزد - ای بنده خدا، به خودآیید و پند گیرید - پند گیر - باید پند گیرید - از تجارب و اندرزها پند بگیرید و از آنها بهره‌برداری کنید تا دچار نقص نشوید
خطبه/۸۲	- از دوستان و مقربان خدا الگوگیر و به راهنشان رو
خطبه/۱۰۲	- به دنیا از دریچه چشم پارسایان بنگرید
خطبه/۱۵۱ خطبه/۸۵	- پیشینیان الگوی پسینیان و پسینیان دنباله رو پیشینیان - خود را در سرآشویی رفاه طلبی و بی‌بندوباری می‌فکنید که به چاه ستمگران سقوط کنید
نام/۳۱	- ملاک کار را برشناختها و شناخته شده‌ها قرار دارند
نام/۳۴	- با بینش وسیع و آگاهی عمیق راه خود را پیش گیر
خطبه/۱۵۳	- هر انسان آگاه باید نیک بنگرد که آیا کارها در راه است یا عقب گرد کند

نامه/۳۱، حکمت/۷۹ خطبه/۱۸۴	- تلاش برای یادگیری و دانش افزایی - حریص در تحصیل دانش در کار
خطبه/۲۱۰	- عقل خود را به دانش و فکر زنده و شکوفا کن
نامه/۹۲، حکمت/۲۷ حکمت/۴۳۹	- به کارگیری دانش در عمل - پیش از پذیرش هر کاری، به دانش آن مجهز شوید
نامه/۵۳	- در انجام کار نظم و انضباط پیشه کنید
خطبه/۱۸۷، نامه/۵۳	- هر کاری در زمان خود انجام شود و هیچ امری به وقت دیگر سپرده نشود
خطبه/۷۵ خطبه/۱۸۴	- سهل انگاری و سازشکاری نکنید که در گناه افتید - سهل انگاری و بی تفاوتی در کار روا ندار
خطبه/۱۷۱	- پرهیز از هر گونه شتابزدگی در کار
خطبه/۸۵	- هدف دار حرکت کردن
خطبه/۱۸۴	- دوراندیش و در عین حال نرمخو و سازگار باشید

جدول ۱ تحلیل و بررسی نهج البلاغه در ارتباط با توانمندسازی را نشان می‌دهد. بر این اساس خطبه‌ها / نامه‌ها و حکمت‌های مستخرج شده ذکر شده است. با توجه به اینکه تحلیل انجام شده در این رساله از نوع تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی می‌باشد. بنابراین نحوه کدگذاری تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی از متن نهج البلاغه در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳: استخراج مولفه‌ها و شاخص‌ها در یک نگاه

متن خطبه یا نامه و حکمت / شماره	شماره	برچسبها / کدها	زیرمقوله‌ها / زیرطبقه‌ها	مقوله‌ها/طبقه‌ها
- برده و عبد دیگری مباش، در حالی که براستی خداوند تو را آزاد قرار داده است	نامه/۳۱	۱	داشتن آزادی عمل در کار	
- به جای ازدیاد کارها به تداوم صحیح آنها بیندیشید - آنها فراهم شده‌اند و از من و حکومت من ناخرسندند، من صبر می‌کنم و شکیبایی می‌ورزم مادامی که فعالیت و تدارک آنها ضرر و زیانی به اجتماع شما نرساند.	حکمت/۲۷۰ خطبه/۱۶۹	۲	تفویض اختیار در کار	استقلال
- برای رسیدن به هدف‌ها و مقام‌های بلند، همت بلند داشته باشید - بدانید که من با دوکس می‌ستیزم: با کسی که چیزی را که حق او نیست می‌خواهد و با کسی که حق را که برعهده دارد و آنرا اداء نمی‌کند	خطبه/۲۱۱ خطبه/۱۷۳	۳	پرهیز از هرگونه وابستگی در کار	

	پیروی نکردن از تصمیم و رای دیگران	۴	خطبه/ ۱۷۷ خطبه/ ۱۶۹	- اما آن ستمی که وا گذاشتی نیست، ظلم و ستم بندگان بریکدیگر است - به هیچ وجه حقوق دیگران را ضایع مکن (مرز آزادی شخصی (فردی) عدم تجاوز به حقوق دیگران)
مسئولیت پذیری	مسئول بودن در برابر مافوق	۵	خطبه/ ۱۰ نامه ۵/	- به خدا سوگند شخصاً فرماندهی جنگ را به دست گیرم - تو در برابر مافوق مسئولی
	مسئول بودن در برابر مردم	۶	نامه ۵/	- تو را نسزد که نسبت به مردم خودسرانه تصمیم گیری
	مسئول بودن در برابر تصمیم های اخذ شده	۷	خطبه/ ۱۶ حکمت ۳۲۷	- آنچه میگویم از عهده آن برابیم و ضمانت آن را بپذیریم - اگر به انجام مسئولیتی گردن نهادهید، به آن وفا کنید
	نیک اندیشیدن در کار قبل از انجام و پایبند بودن به آن	۸	خطبه/ ۳۷ خطبه/ ۴۳ خطبه/ ۴۳	- پس در کارهایم نیک اندیشیدم - من با کمال هوشیاری همه جوانب کار را ارزیابی کرده و زیر و بالای آن را سنجیدم - نظر من در کارها بررسی و درنگ است
	بعد از تصمیم به انجام کار قاطع بودن در پیمودن راه	۹	خطبه/ ۸۶	- در کارها اندیشیدن و قاطعانه راه خود را پیمودن
	انجام کارها و وظایف محوله به موقع و با تمام تلاش	۱۰	خطبه/ ۲۱۳ حکمت/ ۲۷۱	- پی برای سعادت خویش به حسابرسی خودپردازید و راه تهذیب و خودسازی در پیش گیر که تو پاسخگویی کردار خود هستی - هیچ وقت کارهای مهم را فدای امور مهم نکنید
خودکنترلی	جلوگیری از هوای نفسانی و عدم پیروی از آن	۱۱	نامه/ ۲۷ خطبه/ ۱۳۱	- در مبارزه با هوای نفس خود بپاخیز - پست ها، امانت و وسیله خدمتگذاری اند، نه منبع بهره برداری
	عدم شتابزدگی و کنترل رفتار خود	۱۲	نامه/ ۱۳	- آنجا که تامل و درنگ بهتر است شتابزده نیست
	آراسته شدن به تقوی درونی	۱۳	خطبه/ ۲	- پس شکیبایی را عاقلانه ترین یافته ام و آن را برگزیدم
	پیروی از صبر و	۱۴	خطبه/ ۲	- و هر چه بود بر این رنج طولانی و اندوه جانکاه شکیبا

	شکیبایی در کار		خطبه/۱۰ خطبه/۲۶	بودم - من نه خود را فریب داده ام و نه فریب کسی را خورده‌ام - صبر کردم و بر تلخ‌تر از شرنگ شکیبایی نمودم
	مقاوم بودن در برابر بلايا و مشکلات	۱۵	خطبه/۲۸	- صبر و مقاومت پیشه کنید که بیش از هر چیزی پیروزی آورد
	پرهیز کاری و خودنگهبانی در انجام کار	۱۶	خطبه/۷۵	- پرهیز کاری و خودنگهبانی را ساز و برگ سفر خویش قرار بده
	عدم انجام کار از روی خودپسندی	۱۷	خطبه/۱۸ نامه/۶۹	- کارهای شایسته را بدون آرایش و غرور و خودپسندی انجام بده - مشورت پذیر باشید، اگر مشورت نکنید، تباہ می شوید
	خود ارزیابی در امور	۱۸	خطبه/۸۷	- در امور پیچیده و پوشیده به فکر و نظر خودتکیه کن
عزت نفس	اعتماد و تکیه کردن به خود در انجام کار	۱۹	خطبه/۱۱	- دندان غیرت و حمیت به فشار و بر قله‌های عزم و اراده گام بردار
	داشتن عزم استوار در انجام کار	۲۰	نامه/۳۴	اینک با عزمی راسخ بر دشمنت بتاز
	همت گماردن در تربیت نفس خود	۲۱	خطبه/۸۶	- از محبوبترین بندگان خدا بندگان است که خدا او را در تربیت نفس کمک کند
	همت گماردن در شکوفایی و خودسازی	۲۲	خطبه/۱۰۲	- به خودسازی روی آورید
	ایمان به توانایی و قابلیت خود	۲۳	خطبه/۱۰۲	- دانا کسی است که قدر خویش شناسد
	رهانیدن خویشتن از اسارت بندگی دیگران	۲۴	خطبه/۱۰	- این بینش و بصیرت من است که مرا یاور است
	راز دار بودن در کار و وظایف	۲۵	خطبه/۴۹	- خدای را سپاس که فقط اوست دانای رازها
اعتمادسازی	تلاش برای جلب	۲۶	نامه/۵۲	- امور مردم را همانند پدر و مادری که وضع فرزندانشان

	اعتماد دوستان و دیگران	نامہ/ ۵۲	را رسیدگی می کنند، رسیدگی نما - با زیردستان خود مانند پدری مهربان رفتار کنید
	قرار دادن وفاداری در سرلوحه کار	نامہ/ ۵۲ ۲۷	- بدان ای مالک! هیچ وسیله ای برای جلب اعتماد والی به رعیت بهتر از نیکوکاری به مردم، و تخفیف مالیات و عدم اجبار مردم به کاری که دوست ندارند، نمی باشد. پس در این راه آنقدر بکوش تا به وفاداری رعیت، خوشبین شوی؛ که این خوشبینی، رنج طولانی مشکلات را از تو بر می دارد
	صادق بودن در کار	حکمت/ ۴۳۷ ۲۸	- بزرگ ترین عاملی که شیرازة جامعه را از هم می گسلد و مردم را نسبت به دولتمردان بدبین و خشمگین می سازد، روابط را بر ضوابط حاکم کردن و در مقام اجرای قانون، عدالت را به طور گسترده رعایت نکردن و در میان فراد، تبعیض قائل شدن است و این به نوبه خود منجر به ایجاد عدم اعتماد بین حکومت و مردم می شود
الگوسازی	بهره گیری از تجربه از نشانه های خردمندی	نامہ/ ۳۱ خطبه/ ۸۵ ۲۹	- خردمندی، بهره گیری از تجربه هاست خوشبخت آن که از دیگری پند گیرد
	بهره گیری از پند و اندرز بزرگان	نامہ/ ۳۱ خطبه/ ۱۰۴ خطبه/ ۱۱۰ خطبه/ ۱۴۹ خطبه/ ۱۷۵ ۳۰	- بهترین تجربه آن که تو را پند آموزد - ای بنده خدا، به خود آید و پند گیرید - پند گیر - باید پند گیرید - از تجارب و اندرزها پند بگیرد و از آنها بهره برداری کنید تا دچار نقص نشوید
	الگوگیری از رفتار و کردار مقربان و نزدیکان حق	خطبه/ ۸۲ ۳۱	- از دوستان و مقربان خدا الگوگیر و به راهشان رو
	نگریستن به دنیا از دریچه پارسایان	خطبه/ ۱۰۲ ۳۲	- به دنیا از دریچه چشم پارسایان بنگرید
	الگوگیری از سرنوشت پیشینیان	خطبه/ ۱۵۱ خطبه/ ۸۵ ۳۳	- پیشینیان الگوی پسینیان و پسینیان دنباله رو پیشینیان - خود را در سراسیمی رفاه طلبی و بی بندوباری میفکنید که به چاه ستمگران سقوط کنید

دانش‌افزایی	قرار دادن ملاک انجام کار بر اصل شناخت	۳۴	نامه/۳۱	- ملاک کار را بر شناخت‌ها و شناخته شده‌ها قرار دارند
	یافتن راه خود با بینش و آگاهی عمیق	۳۵	نامه/۳۴	- با بینش وسیع و آگاهی عمیق راه خود را پیش‌گیر
	نگریستن به حقایق با دید شناخت	۳۶	خطبه/۱۵۳	- هر انسان آگاه باید نیک بنگرد که آیا کارها در راه است یا عقب‌گرد کند
	تلاش برای دانش‌افزایی در کار	۳۷	نامه/۳۱، حکمت/۷۹، خطبه/۱۸۴	- تلاش برای یادگیری و دانش‌افزایی - حریص در تحصیل دانش در کار
	بهره‌گیری از علوم و دانش زمان	۳۸	خطبه/۲۱۰	- عقل خود را به دانش و فکر زنده و شکوفا کن
	به کارگیری دانش در عمل	۳۹	نامه/۹۲، حکمت/۲۷، حکمت/۴۳۹	- به کارگیری دانش در عمل - پیش از پذیرش هر کاری، به دانش آن مجهز شوید
انضباط کاری	نظم و انضباط کاری در انجام امور	۴۰	نامه/۵۳	- در انجام کار نظم و انضباط پیشه کنید
	انجام به موقع امور	۴۱	خطبه/۱۸۷، نامه/۵۳	- هر کاری در زمان خود انجام شود و هیچ امری به وقت دیگر سپرده نشود
	جلوگیری از هرگونه سستی در امور	۴۲	خطبه/۷۵، خطبه/۱۸۴	- سهل‌انگاری و سازشکاری نکنید که در گناه افتید - سهل‌انگاری و بی‌تفاوتی در کار روا ندار
	پرهیز از هرگونه شتابزدگی	۴۳	خطبه/۱۷۱	- پرهیز از هرگونه شتابزدگی در کار
	هدف‌مدار بودن در کار	۴۴	خطبه/۸۵	- هدف دار حرکت کردن
	دوراندیش بودن در کار	۴۵	خطبه/۱۸۴	- دوراندیش و در عین حال نرم‌خو و سازگار باشید

در جدول ۳ نتایج استخراج مولفه‌ها و شاخص‌ها با هم ترکیب شده است. در این جدول ابتدا متن خطبه، نامه و حکمت، سپس شماره خطبه، نامه و حکمت، بعد برچسب‌ها/کدها آمده است به دنبال آن زیرمقوله‌ها/زیرطبقه‌ها استخراج شده و در نهایت مقوله‌ها/طبقه‌ها اصلی استخراج شده است. بدین منظور ابتدا خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها کتاب نهج البلاغه آمده است و در نهایت شاخص‌های مستخرج شده ذکر شده است. در نهایت از ۱۱۰ شاخص اولیه تعداد ۸ مولفه و ۴۵ شاخص استخراج شده که نمودار نهایی طراحی شده براساس این شاخص‌ها می‌باشد.



نمودار ۱: شکل ادغام شده و نهایی مضامین پایه‌ی مستخرج

آخرین گام در تحقیق حاضر، اعتبار سنجی الگوی است. داده‌ها از طریق پرسشنامه با طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد متوسط، کم و خیلی کم)، تدوین و در اختیار ۲۸۱ نفر از کارکنان سازمان تامین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب و داده‌های جمع‌آوری و مورد تحلیل قرار گرفتند.

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناسی افراد مشارکت‌کننده در اعتبارسنجی الگوی

وضعیت	نمونه	حجم نمونه
جنسیت	آقا	۱۷۱
	خانم	۱۱۰
وضعیت	جمع	۲۸۱
	بخش بیمه	۱۰۸
	بخش درمان	۱۷۳
	جمع	۲۸۱

براساس نتایج حاصل تعداد جنسیت آقا ۱۷۱ نفر و خانم ۱۱۰ می‌باشد. همچنین حوزه بیمه ۱۰۸ نفر و حوزه درمان ۱۷۳ نفر می‌باشد.

بررسی سؤالات و گویه‌ها (تحلیل عاملی اکتشافی)

در آزمون نرمال بودن داده‌ها فرض صفر چنین است که توزیع داده‌ها از توزیع نرمال تبعیت می‌کند و فرض مقابل بر خلاف این امر دلالت دارد. نتایج حاکی از نرمال بودن داده‌ها دارد نتایج آزمون کایزر-میر-اولکین برابر با ۰/۸۲۳ بود لذا حجم نمونه برای این بررسی رضایت بخش است و نتیجه می‌گیریم که داده‌های پرسشنامه مورد نظر به تعدادی عامل‌های زیربنایی و بنیادی قابل تقلیل است. همچنین نتیجه آزمون بارتلت (۷۷۱۰/۹۴۷) که در سطح خطای کوچکتر از ۰/۰۱ معنی دار است، نشان می‌دهد که ماتریس همبستگی بین گویه‌ها، ماتریس واحد و همانی نمی‌باشد.

جدول ۵: آمار توصیفی سوالات پرسشنامه

آمار توصیفی سوالات			گویه‌ها	آمار توصیفی سوالات			گویه‌ها
می‌انگین	انحراف استاندارد	تعداد		می‌انگین	انحراف استاندارد	تعداد	
۳/۶۳۷۰	۱/۱۸۷۷	۲۸۱	۲۴	۳/۶۵۸۴	۱/۱۶۳۷	۲۸۱	۱
۳/۲۳۱۳	۱/۴۲۶۷	۲۸۱	۲۵	۳/۶۹۷۵	۱/۲۳۸۲	۲۸۱	۲
۳/۵۹۱۸	۱/۲۶۳۲	۲۸۱	۲۶	۳/۶۲۹۹	۱/۰۹۱۳	۲۸۱	۳
۳/۳۷۰۱	۱/۲۴۷۱	۲۸۱	۲۷	۳/۳۹۵۰	۱/۲۸۸۹	۲۸۱	۴
۲/۶۹۰۴	۱/۳۲۵۶	۲۸۱	۲۸	۳/۵۶۹۴	۱/۱۵۴۴	۲۸۱	۵
۲/۹۱۸۱	۱/۳۷۹۸	۲۸۱	۲۹	۳/۸۷۹۰	۱/۱۲۱۰	۲۸۱	۶
۲/۸۶۴۸	۱/۳۲۹۴	۲۸۱	۳۰	۳/۶۰۵۰	۱/۱۷۵۸	۲۸۱	۷
۲/۶۷۶۲	۱/۴۴۳۶	۲۸۱	۳۱	۳/۸۸۹۷	۰/۰۲۷۴	۲۸۱	۸
۳/۱۵۶۶	۱/۲۳۷۹	۲۸۱	۳۲	۳/۵۶۲۳	۱/۱۱۳۴	۲۸۱	۹
۳/۳۶۳۰	۱/۲۳۷۷	۲۸۱	۳۳	۳/۹۰۳۹	۱/۰۶۳۰	۲۸۱	۱۰
۳/۳۰۲۵	۱/۲۰۰۱	۲۸۱	۳۴	۳/۸۱۸۵	۱/۰۳۸۱	۲۸۱	۱۱
۳/۲۸۴۷	۱/۳۰۰۰	۲۸۱	۳۵	۳/۴۰۵۷	۱/۲۰۶۷	۲۸۱	۱۲
۳/۰۴۲۷	۱/۳۲۷۵	۲۸۱	۳۶	۲/۷۸۲۹	۱/۵۰۴۴	۲۸۱	۱۳
۳/۲۹۵۴	۱/۳۰۷۲	۲۸۱	۳۷	۳/۱۳۵۲	۱/۳۸۲۱	۲۸۱	۱۴
۳/۵۴۸۰	۱/۱۸۵۶	۲۸۱	۳۸	۲/۹۴۳۱	۱/۳۱۶۲	۲۸۱	۱۵
۳/۴۱۲۸	۱/۲۰۷۲	۲۸۱	۳۹	۲/۹۴۳۱	۱/۴۵۲۹	۲۸۱	۱۶
۳/۶۲۶۳	۱/۲۳۳۱	۲۸۱	۴۰	۳/۰۹۹۶	۱/۵۱۸۰	۲۸۱	۱۷
۳/۲۴۹۱	۱/۳۲۹۰	۲۸۱	۴۱	۳/۵۰۵۳	۱/۲۵۳۹	۲۸۱	۱۸
۲/۹۲۸۸	۱/۲۷۶۹	۲۸۱	۴۲	۳/۴۵۲۰	۱/۳۰۰۵	۲۸۱	۱۹
۳/۵۰۵۳	۱/۱۶۸۴	۲۸۱	۴۳	۲/۸۷۵۴	۱/۵۷۵۰	۲۸۱	۲۰
۳/۴۸۴۰	۱/۱۸۰۴	۲۸۱	۴۴	۲/۵۱۶۰	۱/۵۹۴۸	۲۸۱	۲۱
۳/۵۰۸۹	۱/۱۳۷۴	۲۸۱	۴۵	۳/۰۳۲۰	۱/۵۴۰۷	۲۸۱	۲۲
				۳/۳۰۹۶	۱/۱۹۸۳	۲۸۱	۲۳

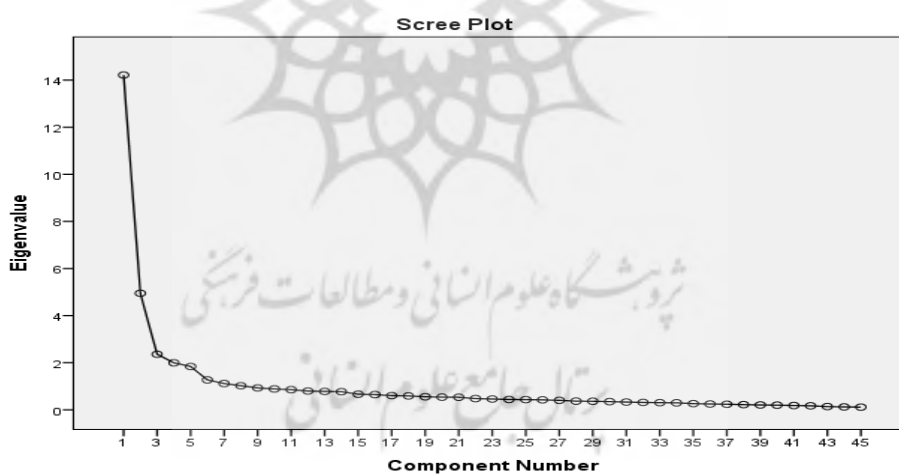
جدول ۵ میانگین و انحراف استاندارد تک تک سوال‌ها در کل نمونه را نشان می‌دهد.

جدول ۶: شناخت سهم هر عامل در تبیین مجموع واریانس تمامی گویه‌ها

مقدار ویژه اولیه			مولفه‌ها
درصد تجمعی واریانس	درصد واریانس	کل	

۳۱/۵۹۰	۳۱/۵۹۰	۱۴/۲۱۶	۱
۴۲/۵۸۸	۱۰/۹۹۸	۴/۹۴۹	۲
۴۷/۸۳۴	۵/۲۴۶	۲/۳۶۱	۳
۵۲/۲۶۸	۴/۴۳۴	۱/۹۹۵	۴
۵۶/۳۵۵	۴/۰۸۷	۱/۸۳۹	۵
۵۹/۱۷۹	۲/۸۲۴	۱/۲۷۱	۶
۶۱/۶۶۴	۲/۴۸۴	۱/۱۱۸	۷
۶۳/۹۳۹	۲/۲۷۵	۱/۰۲۴	۸

همان طور که در جدول ۶ مشاهده می‌کنید، ۸ عامل دارای مقدار ویژه بالاتر از یک هستند. بنابراین از کل ۴۵ سوال (گویه) می‌توان ۸ عامل ساخت. سهم هر عامل در تبیین ۴۵ گویه به صورت نزولی است. یعنی عامل اول بیشترین سهم و عامل چهارم کمترین سهم را در تبیین واریانس ۴۵ گویه دارد. در مجموع تمامی ۸ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک توانسته‌اند ۶۳/۹۳ درصد از واریانس ۴۵ گویه مربوط به پرسشنامه را تبیین کنند.



نمودار ۳: نمودار اسکری مربوط به ماده‌های پرسشنامه

جدول شماره ۷ تعداد گویه‌های مورد نظر که در زیر عامل‌های ۱ تا ۸ آمده‌اند و در واقع موثرترین سوالات مورد نظر در مورد پرسشنامه را نشان می‌دهد، می‌باشد. در جدول ماتریس چرخش یافته نشان می‌دهد که

همه سوالات موثراند و باید همه سوالات مورد استفاده قرار گیرند و نیازی به حذف هیچ یک از سوالات پرسشنامه نمی باشد.

جدول ۷: جدول پایایی پرسشنامه و مولفه های آن (آلفای کرونباخ)

مولفه های	آلفای کرونباخ	تعداد سوالات	سوالات
استقلال	۰/۸۸۱	۴	سوالات ۱ تا ۴
مسئولیت پذیری	۰/۷۸۵	۶	سوالات ۵ تا ۱۰
خودکنترلی	۰/۸۹۱	۸	سوالات ۱۱ تا ۱۸
عزت نفس	۰/۸۶۵	۶	سوالات ۱۹ تا ۲۴
اعتمادسازی	۰/۷۸۱	۴	سوالات ۲۵ تا ۲۸
الگوگیری	۰/۸۸۵	۵	سوالات ۲۹ تا ۳۳
دانش افزایی	۰/۸۷۱	۶	سوالات ۳۴ تا ۳۹
انضباط کاری	۰/۸۹۹	۶	سوالات ۴۰ تا ۴۵
کل	۰/۷۸۱		

همان طور که در جدول شماره ۷ مشاهده می کنید مقدار آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه و مولفه های به ترتیب آمده است که این پرسشنامه دارای پایایی بالایی است.

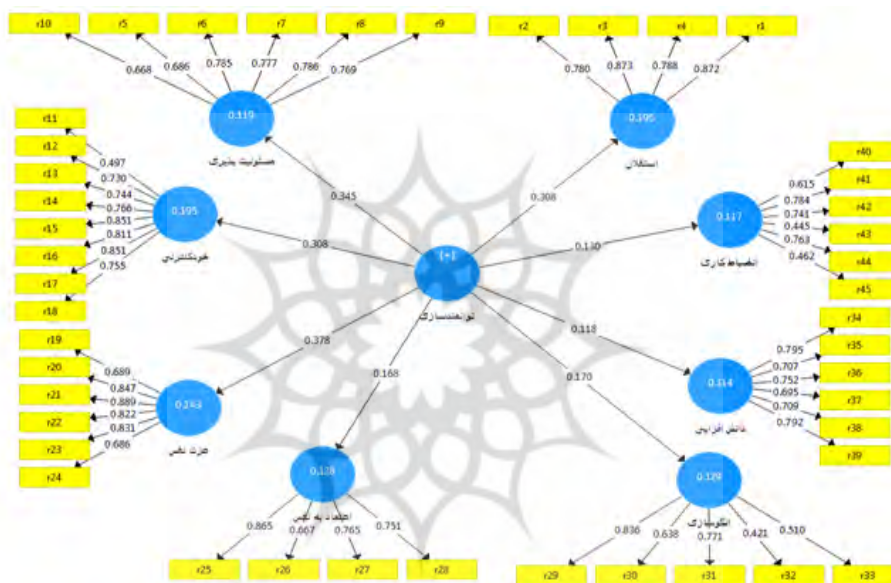
جدول ۸: آزمون ضریب همبستگی پیرسون بین عامل ها و کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس ها با یکدیگر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
(کلی)	۱							
استقلال	۰/۷۰۷**	۱						
مسئولیت پذیری	۰/۷۳۲**	۰/۹۸۱**	۱					
خودکنترلی	۰/۸۰۶**	۰/۲۸۴**	۰/۲۸۸**	۱				
عزت نفس	۰/۸۰۳**	۰/۲۰۰**	۰/۲۳۰**	۰/۸۶۰**	۱			
اعتمادسازی	۰/۶۸۳**	۰/۱۶۰**	۰/۱۹۲**	۰/۷۳۰**	۰/۷۴۱**	۱		
الگوگیری	۰/۸۰۳**	۰/۲۰۸**	۰/۲۳۶**	۰/۸۳۹**	۰/۹۰۴**	۰/۶۹۶**	۱	
دانش افزایی	۰/۷۵۰**	۰/۱۵۹**	۰/۱۹۱**	۰/۷۵۳**	۰/۸۴۶**	۰/۸۹۷**	۰/۸۵۵**	۱
انضباط کاری	۰/۷۲۲**	۰/۱۴۷**	۰/۲۰۵**	۰/۶۹۴**	۰/۸۴۸**	۰/۵۶۳**	۰/۸۸۵**	۰/۷۵۳**

به منظور بررسی همبستگی بین کل آزمون و هر یک از خرده مقیاس‌ها با یکدیگر از آزمون همبستگی پیرسون استفاده شده است. در روش همسانی درونی، همبستگی بالای عامل‌ها با سازه کلی نشان دهنده همگرایی عامل‌ها با نمره کل پرسشنامه است که نتایج آن در جدول آمده است.

تحلیل عاملی تاییدی

نمودار ۴ خروجی بارهای عاملی هر کدام از سوالات را نشان می‌دهد و در ادامه نیز در نمودارهای زیر نشان داده شده است.



نمودار ۴: خروجی بارهای عاملی

مرحله دوم: ارزیابی مدل ساختاری

در بررسی مدل ساختاری، معیار ضریب تعیین R^2 و معیار Q^2 مدل ساختاری بررسی می‌شود. این دو معیار برای متغیرهای وابسته در نظر گرفته می‌شوند. اندازه R^2 و Q^2 برای تقسیم‌بندی آن‌ها به صورت جدول شماره ۹ است.

جدول ۹: اندازه اثر R^2 و Q^2

مقدار مورد تایید

مقدار محاسبه شده			
مؤلفه‌ها	R ²	Q ²	اندازه اثر
استقلال	۰/۵۵۶	۰/۲۱۱	متوسط
مسولیت‌پذیری	۰/۳۷۷	۰/۱۹۸	متوسط
خودکنترلی	۰/۳۸۹	۰/۱۹۲	متوسط
عزت نفس	۰/۳۲۱	۰/۲۰۱	متوسط
اعتمادسازی	۰/۵۴۶	۰/۲۲۶	متوسط
الگوگیری	۰/۴۸۹	۰/۲۱۱	متوسط
دانش‌افزایی	۰/۳۹۹	۰/۱۹۹	متوسط
انضباط کاری	۰/۴۲۷	۰/۲۰۸	متوسط

پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص R² و معیار Q² برای دستیابی به این هدف است. با توجه به این توضیحات میزان R² برای همه مؤلفه‌ها در حد متوسط است و شاخص Q² نیز در حد متوسط است لذا برازندگی ساختاری مدل قابل قبول است.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه انجام پذیرفت. براین اساس با استفاده از رویکرد تحلیل اسنادی کتاب نهج البلاغه ترجمه دشتی (۱۳۳۰ ش)، که شامل ۶۲۵ صفحه و ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت است، مورد تحلیل قرار گرفت. بدین منظور ابتدا کلیه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌ها کتاب نهج البلاغه ترجمه محمددشتی با استفاده از چک لیست مورد بررسی قرار گرفت و مواردی را که با مضامین مدنظر همخوانی داشتند استخراج شد. سپس از روی مضامین استخراج شده شاخص‌ها و از روی شاخص‌ها مؤلفه‌ها انتخاب شدند. تحلیل انجام شده در این پژوهش از نوع تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی بود. برای اعتبارسنجی الگوی طراحی شده، ابتدا براساس الگوی طراحی شده پرسشنامه مناسب تدوین و پرسشنامه در اختیار ۲۸۱ نفر از کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان چهارمحال و بختیاری قرار گرفت و سپس نتایج براساس مدل معادلات ساختاری (تحلیل عاملی اکتشافی) مورد تحلیل قرار گرفتند. بنابراین با توجه به تحلیل عاملی ۸ عامل و ۴۵ گویه استخراج شده که شامل: عامل اول: استقلال (شامل ۴ ماده)، عامل دوم:

مسئولیت‌پذیری (شامل ۶ ماده)؛ عامل سوم: خودکنترلی (شامل ۸ ماده)؛ عامل چهارم: عزت نفس (شامل ۶ ماده)؛ عامل پنجم: اعتمادسازی (شامل ۴ ماده)؛ عامل ششم: الگوگیری (شامل ۵ ماده)؛ عامل هفتم: دانش‌افزایی (شامل ۶ ماده) و عامل هشتم: انضباط کاری (شامل ۶ ماده) است.

اولین مولفه اصلی تحقیق "استقلال" است این مولفه خود از سه تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "داشتن آزادی عمل در کار"؛ "تفویض اختیار در کار"؛ "پرهیز از هرگونه وابستگی در کار" و "پیروی نکردن از تصمیم و رای دیگران" است. دومین مولفه اصلی تحقیق "مسئولیت‌پذیری" است این مولفه خود از ۶ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "مسئول بودن در برابر مافوق"؛ "مسئول بودن در برابر مردم"؛ "مسئول بودن در برابر تصمیم‌های اخذ شده"؛ "نیک اندیشیدن در کار قبل از انجام و پایبند بودن به آن"؛ "بعد از تصمیم به انجام کار قاطع بودن در پی‌مودن راه" و "انجام کارها و وظایف محوله به موقع و با تمام تلاش" است. سومین مولفه اصلی تحقیق "خودکنترلی" است این مولفه خود از ۸ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "جلوگیری از هوای نفسانی و عدم پیروی از آن"؛ "عدم شتابزدگی و کنترل رفتار خود"؛ "آراسته شدن به تقوی درونی"؛ "پیروی از صبر و شکیبایی در کار"؛ "مقاوم بودن در برابر بلایا و مشکلات"؛ "پرهیزکاری و خودنگهبانی در انجام کار"؛ "عدم انجام کار از روی خودپسندی" و "خودارزیایی در امور" است. چهارمین مولفه اصلی تحقیق "عزت نفس" است این مولفه خود از ۶ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "اعتماد و تکیه کردن به خود در انجام کار"؛ "داشتن عزم استوار در انجام کار"؛ "همت گماردن در تربیت نفس خود"؛ "همت گماردن در شکوفایی و خودسازی"؛ "ایمان به توانایی و قابلیت خود"؛ "رهانیدن خویشتن از اسارت بندگی دیگران" است. پنجمین مولفه اصلی تحقیق "اعتمادسازی" است این مولفه خود از ۴ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "راز دار بودن در کار و وظایف"؛ "تلاش برای جلب اعتماد دوستان و دیگران"؛ "قرار دادن وفاداری در سرلوحه کار" و "صادق بودن در کار" است. ششمین مولفه اصلی تحقیق "الگوسازی" است این مولفه خود از ۵ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "بهره‌گیری از تجربه از نشانه‌های خردمندی"؛ "بهره‌گیری از پند و اندرز بزرگان"؛ "الگوگیری از رفتار و کردار مقربان و نزدیکان حق"؛ "نگریستن به دنیا از دریچه پارسایان" و "الگوگیری از سرنوشت پیشینیان" است. هفتمین مولفه اصلی تحقیق "دانش‌افزایی" است این مولفه خود از ۶ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "قرار دادن ملاک انجام کار بر اصل شناخت"؛ "یافتن راه خود با بینش و آگاهی عمیق"؛ "نگریستن به حقایق با دید شناخت"؛ "تلاش برای دانش‌افزایی در کار"؛ "بهره‌گیری از علوم و دانش زمان" و "به‌کارگیری دانش در عمل" است. هشتمین مولفه اصلی تحقیق "انضباط کاری" است این مولفه خود از ۶ تم فرعی (زیر مولفه) استخراج شد که شامل: "نظم و انضباط در انجام امور"؛ "انجام به موقع امور"؛ "جلوگیری از هرگونه سستی در امور"؛ "پرهیز از هرگونه شتابزدگی"؛ "هدفمدار بودن در کار" و "دوراندیش بودن در کار" است.

این در حالی است که فعلی، گرجی کرسامی و پایروند (۱۵) نشان دادند، ویژگی‌های سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. میرمحمدی، حسین پور و قاسمی بنابری (۱۶) نیز نشان داد که یکی از مؤلفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند می‌باشد. جعفری، احمدی و نوروزی (۱۷). در تحقیقی نشان دادند توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری دارد. اعتصامی و فاضلی کبریا (۲۱) با نگاهی دقیق به مجموعه خطب، نامه‌ها و حکمت‌های ماندگار و ارزشمند نهج‌البلاغه اصولی مانند: اصل تقوی الهی؛ اصل عدالت و انصاف؛ اصل پرهیز از غرور و خودپسندی؛ اصل تواضع و حلم؛ اصل گشاده‌رویی و خوشرویی؛ اصل پرهیز از دنیاطلبی و اصل پرهیز از اکوفتی (زیاده‌طلبی اقتصادی) را از متن فرمایشات حضرت استخراج نمود. احمدی، درویش، سبحانی‌فر و فاضلی کبریا (۲۲) با توجه به مطالعه متن و روش تحلیل مضمون، ۳۳۲ کد باز، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین (خدا محوری، عدالت محوری، معرفت، درایت، قوت و سلامت) از متن استخراج و رتبه‌بندی کردند. قربان‌نژاد و عیسی‌خوانی (۲۵) نشان دادند که بر مبنای نهج‌البلاغه الگوی شایستگی مدیران در قالب پنج شایستگی تقوی مداری، امانت‌داری، عدالت‌ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری - اخلاقی قابل‌ارایه است.

هر پژوهشی با محدودیت‌های مواجه است که این پژوهش نیز از این امر مستثناء نیست از جمله این محدودیت‌ها وجود حجم زیاد منابع برای تحلیل و بررسی با توجه به محدودیت زمانی را می‌توان برشمرد. اما براساس نتایج حاصل می‌توان پیشنهادهای به شرح زیر ارائه داد. لذا پیشنهاد می‌شود که دست‌اندرکاران سازمان تأمین اجتماعی جهت افزایش استقلال کارکنان خود به آن‌ها "آزادی عمل در کار"، "تفویض اختیار در کار"، "پرهیز از هرگونه وابستگی در کار" و "پیروی نکردن از تصمیم و رای دیگران" را در دستور کار خود قرار داده تا با ایجاد و توانمندسازی هرچه بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی بیشتر نائل آیند. همچنین از آنجا که مسئولیت‌پذیری یکی از مولفه‌های مهم در پیشبرد اهداف سازمانی دارد لذا پیشنهاد می‌شود که دست‌اندرکاران سازمان تأمین اجتماعی جهت افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان خود زمینه‌های و راهکارهای مناسب را برای "مسئول بودن در برابر مافوق"؛ "مسئول بودن در برابر مردم"؛ "مسئول بودن در برابر تصمیم‌های اخذ شده"؛ "نیک اندیشیدن در کار قبل از انجام و پایبند بودن به آن"؛ "بعد از تصمیم به انجام کار قاطع بودن در پیمودن راه" و "انجام کارها و وظایف محوله به موقع و با تمام تلاش" سرلوحه کار خود قرار دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود که دست‌اندرکاران سازمان تأمین اجتماعی جهت افزایش خودکنترلی کارکنان خود زمینه‌های و راهکارهای مناسب از جمله کارگاه‌های مناسب و هم‌اندیشی‌های لازم را برای "جلوگیری از هوای نفسانی و عدم پیروی از آن"؛ "عدم شتابزدگی و کنترل رفتار خود"؛ "آراسته شدن به تقوی درونی"؛ "پیروی از صبر و شکیبایی در کار"؛ "مقاوم بودن در برابر بلایا و مشکلات"؛ "پرهیزکاری و خودنگهبانی در انجام کار"؛ "عدم انجام کار از روی

خودپسندی" و "خود ارزیابی در امور" را مورد توجه قرار دهند. همچنین جهت افزایش عزت نفس کارکنان تلاش نمایند که "اعتماد و تکیه کردن به خود در انجام کار"؛ "داشتن عزم استوار در انجام کار"؛ "همت گماردن در تربیت نفس خود"؛ "همت گماردن در شکوفایی و خودسازی"؛ "ایمان به توانایی و قابلیت خود"؛ "رهانیدن خویشتن از اسارت بندگی دیگران" را در کارکنان خود افزایش داده تا از این طریق کارکنان با توان بیشتری در جهت اهداف سازمانی گام بردارند. و برای افزایش اعتمادسازی به مواردی همچون "راز دار بودن در کار و وظایف"؛ "تلاش برای جلب اعتماد دوستان و دیگران"؛ "قرار دادن وفاداری در سرلوحه کار" و "صادق بودن در کار" را در کارکنان خود رشد و گسترش دهند. و برای افزایش سطح دانش‌افزایی در کارکنان خود به مواردی همچون "قرار دادن ملاک انجام کار بر اصل شناخت"؛ "یافتن راه خود با بینش و آگاهی عمیق"؛ "نگریستن به حقایق با دید شناخت"؛ "تلاش برای دانش‌افزایی در کار"؛ "بهره‌گیری از علوم و دانش زمان" و "به کارگیری دانش در عمل" توجه نمایند. و در نهایت با توجه به اینکه انضباط کاری نقش مهمی در سازمان ایفاء می‌کند و این امر از بروز هر چه و مرج در محیط کاری جلوگیری می‌نماید و دستیابی به اهداف سازمان را آسان‌تر می‌سازد لذا پیشنهاد می‌شود کارکنان سازمان با "نظم و انضباط در انجام امور"؛ "انجام به موقع امور"؛ "جلوگیری از هرگونه سستی در امور"؛ "پرهیز از هر گونه شتابزدگی"؛ "هدفمدار بودن در کار" و "دوراندیش بودن در کار" زمینه انضباط کاری را در سازمان فراهم آورند.

منابع

1. Kang YJ, Lee JY, Hee wk. A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *computers in Human Behavior*. 2017; 74(1):175-187.
2. Wallerstein N. What is the evidence on effectiveness of empowerment to improve health Copenhagen, WHO Regional Office for Europe .Retrieved from <http://www.euro.who.int / Document / E88086.Pdf>. 2006.
3. Lawler E. Total quality management & employee involvement: are they compatible, Academy of Management. 1994.
4. Narayan D. Measuring empowerment, cross-disciplinary perspectives. Washington, D. C: The WorthBank. 2006.
5. Cacioppe R. Structural empowerment: an award-wining program at The Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, 2017;19(5): 264-274.
6. Dickson KE, Lorence A. Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation. *Institute and Applied Management*. 2019:166-191.
7. Stavrou-Costea E. The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, A comparative study in southern EU. *Journal of European Industrial Training*. 2015;29(2):112-134.

8. Koberg CS, Boss RW, Senjem JC, Goodman EA. "Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry". *Group & Organization Management*. 2010; 24:71-91.
9. Shah-Heydaripour R, Kamalian AR. Investigating the relationship between organizational justice and psychological empowerment. *Journal of Organizational Culture Management*, 2011; 10(1):175-201.
10. Nahjul-Balaghah Dashti translation (1330 AH).
11. Rezaei Noor J, Zarghami HR, Mamshi Y. Identifying the relationship between knowledge management processes and empowering employees of social security organizations (Case study: Ardabil Social Security Organization). *Journal of Productivity Management*. 2014;8(30): 181-153.
12. Qasemi J. Empowerment in Organizations. *Journal of Tadbir*. 2009; 132(2): 27-2.
13. Naderian E, Nazari H, Hosseini R. The model of providing the early Islamic community and its implications for new models. *Quarterly Journal of Islamic Economic Knowledge*. 2012;6 (2):5-28.
14. Social Security Organization. Vision document and goals. Supreme Planning and Strategic Council, Tehran. 2018.
15. Feeli J, Gorji Karsami A, Payrvand MH. Investigating the effective factors on empowerment of Sari municipality employees. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research*. 2018; 10(2) 32: 178-157.
16. MirMohammadi M, Hosseinpour D, Ghasemi Bonaberi HR. Key success factors for employee empowerment. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*. 2017; 25(83): 114-93.
17. Jafari S, Ahmadi D, Norouzi R. (2017). Investigating the effect of employee empowerment on organizational development with emphasis on perceived organizational support. *Quarterly Journal of Organizational Culture Management*. 2017;15(1): 9-69
18. Feng T, Wang D, Prajogo D. Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. *Industrial Marketing Management*. 2014.
19. Delgado A, Korshenko E. Linking employee empowerment and customer perceptions of service quality: Evidence from a Mexican medical retailing company. 2014.
20. Fernandez S, Moldogaziev T. A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee cognitions, and Behavioral Outcomes. 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York, June 2-4, 2014.
21. Etesami M, Fazeli Kobria A. Codification of the proposed model of social capital management components with a look at the concepts of Nahjul Balagha. *Scientific-Research Journal of Economic Policy-Making*, 2014; 6(12): 26-45.
22. Ahmadi AA, Darwish H, Sobhanifar Mo.J, Fazeli Kobria H. Modeling of human resource competencies based on the teachings of Nahj al-Balaghah (Case study; Typical measurement of human resource competencies in Imam Sadeq (AS) University. *Quarterly Journal of Management of Government Organizations (Payame Noor)*, 2013;2(1): 83-108.

23. Ahmadi AA, Darwish H, Sobhanifar MJ, Fazeli Kobria H. Designing a human resource planning model based on competency based on the teachings of Nahj al-Balaghah. *Management Improvement Quarterly*, 2013; 8(22): 147-129.
24. Hashemi SS, Alwani SM. Public sector human resource management model in the light of Nahjul Balagha. *Law Enforcement Management Quarterly*, 2018; 13(2): 214 - 181.
25. Ghorbannejad P, Isa Khani A. Competency model of managers based on Nahjul Balagha. *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, 2013; 5 (15):22-17.
26. Momeni Rad A, Aliabadi Kh, Faradanesh H, Mazini N. Qualitative content analysis in the research procedure: nature, stages and validity of the results. *Quarterly Journal of Educational Measurement*. 2013;14(4): 12-26.

