





# Identifying the Key Components of Human Resource Empowerment from the Perspective of Imam Ali (AS), Based on the Teachings of Nahjul-Balagha

Ali Omid<sup>1</sup> , Elham Omid<sup>2</sup> 

1. PhD in Public Administration (Organizational Behavior), Tehran University of Medical Sciences, Tehran, Iran (Corresponding Author).

[a-omidi@farabi.tums.ac.ir](mailto:a-omidi@farabi.tums.ac.ir)

2. Master of Educational Sciences, Ministry of Education, Central Department of Tehran, Iran.

[Elham1744@gmail.com](mailto:Elham1744@gmail.com)

Received: 2025/04/30; Accepted 2025/08/07

## Extended Abstract

**Introduction and Objectives:** Human resource empowerment is a key principle in modern management, vital for improving organizational performance and productivity. In today's complex world, organizations require empowered and effective human resources to achieve their goals. Drawing from religious and philosophical perspectives, especially Islamic teachings like Nahjul-Balagha, provides a strong foundation for organizational development. Imam Ali (AS) emphasized principles such as justice, honesty, and wisdom for leadership and human empowerment, offering guidance on enhancing individual and collective capabilities. His teachings stress transparency, education, self-improvement,





and respect for others, which can guide human resource empowerment in contemporary organizations. This research aims to explore these teachings to identify key components of human resource empowerment for today's organizations, particularly in Islamic societies.

**Research Methodology:** This research is applied and developmental in nature, aiming to identify the key components of human resource empowerment from the perspective of Imam Ali (AS) in Islamic society. To achieve this, thematic analysis—a widely used qualitative research method—was employed. Unlike predefined frameworks, this method analyzes data as it emerges during collection, making it ideal for uncovering meaningful patterns in social science research. Thematic analysis helps researchers identify, analyze, and report themes and patterns within qualitative data. It also enables the transformation of qualitative insights into structured and sometimes even quantitative information. In this study, the process was supported by MAXQDA 2020 software, which is widely used for qualitative data analysis. Thematic networks, as described by Abedi Jafari et al. (2011), provide a structured way to interpret and present data in a visually organized and comprehensible format.

**Results:** Based on a thorough thematic analysis of Imam Ali's (AS) sermons, letters, and sayings in Nahjul-Balagha, this study identified 20 key statements, which were further categorized into 33 basic themes and 8 organizing themes related to human resource empowerment. These themes include identity, competence, autonomy, effectiveness, power sharing, responsibility delegation, independence, and trust-based communication. The data, presented in Tables 1 and 2, highlight how specific messages from Nahjul-Balagha reflect empowering leadership behaviors and employee development principles. For instance, letters emphasize trust in subordinates, granting authority, valuing transparency, and assigning duties based on merit. The organizing themes serve as indicators of core empowerment dimensions and help structure the thematic network. Ultimately, this analysis provides a conceptual model for empowering human resources in Islamic organizations, grounded in Imam Ali's ethical and managerial teachings.

**Discussion and Conclusion:** The purpose of scientific research is to provide valid and reliable answers to research questions. This study aimed to identify the key components of human resource empowerment based on the teachings of Imam Ali (AS) in Nahjul-Balagha. The results indicated that Imam Ali's teachings can serve as a powerful foundation for strengthening human resources in organizations. This research is



the first to explore the key elements of employee empowerment from the perspective of Imam Ali (AS), considering his role as a religious and political leader in the Islamic community. The study identified 20 key codes, 33 basic themes, and 8 organizing themes, providing a conceptual model for human resource empowerment in Islamic organizations. Core components include identity-building, competence, autonomy, effectiveness, power-sharing, responsibility delegation, and trust-based communication. These principles can enhance organizational performance by fostering an environment of respect, competence, autonomy, and trust. The study emphasizes that applying these Islamic leadership principles could significantly contribute to achieving organizational success in Islamic societies.

**Practical Implications for empower human resources:** Human resource empowerment leads to several positive outcomes, including increased employee motivation, job satisfaction, and organizational commitment. It enhances productivity by fostering autonomy, responsibility, and ownership in employees. Empowered employees are more likely to demonstrate creativity and innovation, which contributes to organizational growth. Furthermore, it strengthens communication and collaboration, improving overall team performance. Lastly, empowerment leads to a more engaged workforce, reducing turnover and enhancing retention.

**Suggestions for Future Research:** Future research on identifying key components of human resource empowerment from the perspective of Imam Ali (AS) based on Nah-jul-Balagha could include: 1) A comparative analysis between Imam Ali's teachings and modern HR management theories. 2) Investigating the impact of empowerment on organizational culture. 3) Examining the relationship between empowerment and improved organizational performance. 4) Exploring the implementation of leadership models derived from Imam Ali's teachings in contemporary organizations.

**Acknowledgements:** The authors of this study express their utmost gratitude and special thanks for the cooperation of the participants, the intellectual support of the anonymous referees, and the scientific and literary editor of the Journal of Religious Studies, Spirituality, and Management.

**Conflict of Interest:** This research has no conflict of interest. All stages of the research were conducted with adherence to ethical and scientific principles and without any affiliation with institutions or personal interests.



**Keywords:** Empowerment, Human Resource Management, Islamic Management, Nahjul Balagha teachings, Content Analysis.

**Cite this article:** Omidi, Ali, and Omidi, Elham (2025). Identifying the Key Components of Human Resource Empowerment from the Perspective of Imam Ali (AS), Based on the Teachings of Nahjul-Balagha. *Journal of Religious, Spirituality, and Management Studies* 12(25): 161-205.



## شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج البلاغه

علی امید<sup>۱</sup> ، الهام امید<sup>۲</sup>

۱. دکترای مدیریت دولتی، رفتار سازمانی، دانشگاه علوم پزشکی تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).

[a-omidi@farabi.tums.ac.ir](mailto:a-omidi@farabi.tums.ac.ir)

۲. کارشناسی ارشد علوم تربیتی، اداره کل آموزش و پرورش استان تهران، تهران، ایران.

[Elham1744@gmail.com](mailto:Elham1744@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۲/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۱۶

### چکیده گسترده

مقدمه و اهداف: توانمندسازی منابع انسانی از اصول کلیدی مدیریت نوین است که برای بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی حیاتی است. در دنیای پیچیده امروز، سازمان‌ها به منابع انسانی توانمند و مؤثر نیاز دارند. بهره‌گیری از دیدگاه‌های دینی و فلسفی، به‌ویژه آموزه‌های اسلامی همچون نهج البلاغه، پایه‌ای مستحکم برای توسعه سازمانی فراهم می‌کند. امام علی (علیه السلام) با تأکید بر عدالت، صداقت و حکمت، رهنمودهایی برای رهبری و توانمندسازی انسانی ارائه کرده است که می‌تواند مسیر بهبود توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های معاصر را هموار کند. این پژوهش به بررسی این آموزه‌ها و استخراج مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های امروز، به‌ویژه در جوامع اسلامی می‌پردازد.





**روش‌شناسی پژوهش:** این مطالعه کاربردی و توسعه‌ای با هدف شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی از منظر امام علی (علیه السلام) در جامعه اسلامی انجام شده است. برای این منظور از تحلیل تماتیک به‌عنوان روشی کیفی استفاده شده است. این روش به تحلیل داده‌ها به‌صورت پویا و کشف الگوهای معنادار در داده‌های کیفی کمک می‌کند. تحلیل تماتیک با نرم‌افزار MAXQDA 2020 انجام شد و ساختارهای تماتیک براساس چهارچوب ارائه شده توسط عبدی جعفری و همکاران (۲۰۱۱) شکل گرفت.

**نتایج:** تحلیل تماتیک جامع بر سخنرانی‌ها، نامه‌ها و گفتارهای امام علی (علیه السلام) در نهج البلاغه به استخراج ۲۰ گزاره کلیدی منجر شد که در ۳۳ موضوع بنیادی و ۸ موضوع سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند. این تم‌ها شامل هویت، صلاحیت، خودمختاری، اثربخشی، مشارکت در قدرت، واگذاری مسئولیت، استقلال و ارتباط مبتنی بر اعتماد هستند. نتایج نشان می‌دهد که پیام‌های نهج البلاغه رهنمودهای رفتاری برای رهبری توانمندساز و توسعه کارکنان ارائه می‌دهند. برای مثال، نامه‌ها بر اعتماد به زیردستان، تفویض اختیار، ارزش‌گذاری به شفافیت و تخصیص وظایف براساس شایستگی تأکید دارند. این تم‌ها به‌عنوان ابعاد اصلی توانمندسازی عمل کرده و مدل مفهومی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های اسلامی را شکل می‌دهند.

**بحث و نتیجه‌گیری:** هدف پژوهش علمی ارائه پاسخ‌های معتبر و قابل‌اتکا به سؤالات پژوهشی است. نتایج نشان می‌دهد آموزه‌های امام علی (علیه السلام) می‌تواند پایه‌ای قوی برای تقویت منابع انسانی در سازمان‌ها باشد. این مطالعه نخستین پژوهش در زمینه استخراج مؤلفه‌های توانمندسازی از منظر امام علی (علیه السلام) است که نقش وی به‌عنوان رهبر دینی و سیاسی در جامعه اسلامی را مدنظر دارد. مدل مفهومی ارائه‌شده شامل هویت‌سازی، صلاحیت، خودمختاری، اثربخشی، مشارکت در قدرت، واگذاری مسئولیت و ارتباط مبتنی بر اعتماد است که می‌تواند با ایجاد محیطی مبتنی بر احترام، صلاحیت، خودمختاری و اعتماد، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد. به‌کارگیری این اصول رهبری اسلامی می‌تواند سهم قابل‌توجهی در موفقیت سازمان‌ها در جوامع اسلامی داشته باشد.

**کاربردهای عملی در توانمندسازی منابع انسانی:** توانمندسازی منابع انسانی به افزایش انگیزش، رضایت شغلی و تعهد سازمانی منجر می‌شود. این امر با ایجاد خودمختاری، مسئولیت‌پذیری و مالکیت در کارکنان، بهره‌وری را افزایش می‌دهد. کارکنان توانمند، خلاقیت و نوآوری بیشتری



نشان داده و به رشد سازمان کمک می‌کنند. همچنین، توانمندسازی ارتباط و همکاری را تقویت کرده و عملکرد تیمی را بهبود می‌بخشد. در نهایت، این روند باعث جذب و حفظ بهتر نیروی کار می‌شود.

**پیشنهادات برای تحقیقات آینده:** تحقیقات آینده می‌تواند شامل این موارد باشد: ۱. مقایسه آموزه‌های امام علی (علیه السلام) با نظریه‌های نوین مدیریت منابع انسانی؛ ۲. بررسی تأثیر توانمندسازی بر فرهنگ سازمانی؛ ۳. مطالعه رابطه توانمندسازی و بهبود عملکرد سازمانی، و ۴. بررسی پیاده‌سازی مدل‌های رهبری مبتنی بر آموزه‌های امام علی (علیه السلام) در سازمان‌های معاصر. **تشکر و قدردانی:** نویسندگان مراتب قدردانی خود را از همکاری شرکت کنندگان، حمایت‌های فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی مجله مطالعات دینی، معنویت و مدیریت ابراز می‌کنند.

**تضاد منافع:** این پژوهش فاقد تضاد منافع بوده و تمام مراحل آن با رعایت اصول اخلاقی و علمی و بدون وابستگی به نهادها یا منافع شخصی انجام شده است. **واژگان کلیدی:** توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت اسلامی، آموزه‌های نهج البلاغه، تحلیل محتوا.

**استناد:** امید، علی، و امیدی، الهام (۱۴۰۴). شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج البلاغه، مجله مطالعات دین، معنویت، مدیریت ۱۲(۲۵): ۱۶۱-۲۰۵. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

## ۱. مقدمه و بیان مسئله

توانمندسازی منابع انسانی یکی از اصول اساسی مدیریت نوین است که نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها دارد. در دنیای پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف خود نیازمند منابع انسانی توانمند و مؤثر هستند. در این راستا، توجه به توانمندسازی منابع انسانی به‌ویژه از منظر دینی و فلسفی می‌تواند به‌عنوان یک مبنای قوی و مؤثر در توسعه سازمان‌ها استفاده شود. در آموزه‌های دینی، به‌ویژه در نهج البلاغه، مجموعه‌ای از اصول مدیریتی و انسانی یافت می‌شود که می‌تواند به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در توانمندسازی منابع انسانی تأثیرگذار باشد (سعیدی، ۲۰۲۳).

حضرت علی علیه السلام، به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین رهبران تاریخ اسلام، با تکیه بر اصولی همچون عدالت، صداقت، دلسوزی و حکمت در رهبری، همواره به مسئله تربیت و توانمندسازی انسان‌ها توجه ویژه‌ای داشته‌اند. در نهج البلاغه، ایشان نکات فراوانی درباره چگونگی تقویت توانمندی‌های فردی و جمعی ارائه کرده‌اند که می‌تواند به‌عنوان مبنای نظری توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها استفاده شود. براساس این آموزه‌ها، ویژگی‌هایی مانند شفافیت در ارتباطات، اهمیت به تعلیم و تعلم، تشویق به خودسازی و رعایت حقوق دیگران از جمله اصول کلیدی توانمندسازی محسوب می‌شود (احمدی، کمانی و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۸۷). حضرت علی علیه السلام با تکیه بر عدالت، حکمت و دقت در مسائل انسانی، آموزه‌هایی ارائه داده‌اند که می‌تواند در راستای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به کار گرفته شود. در نهج البلاغه، مجموعه‌ای از اصول و قواعد مدیریتی به چشم می‌خورد که برای ارتقای توانمندی‌های فردی و اجتماعی کارکنان بسیار کارآمد است. این آموزه‌ها نه‌تنها در حوزه رهبری و مدیریت، بلکه در زمینه‌های مختلفی مانند اخلاق، آموزش، توسعه فردی و تعاملات سازمانی نیز کاربرد دارند.

توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های جامعه اسلامی براساس آموزه‌های اسلامی (قرآن، نهج البلاغه و روایات) از اصول اساسی و ضروری است که باید مورد توجه قرار گیرد. نهج البلاغه یک منبع غنی از توصیه‌ها و الگوهای مدیریتی است که با توجه به شیوع مشکلات ناشی از منابع انسانی ناکارآمد در جوامع، اهمیت آن امروز بیشتر از همیشه احساس می‌شود. مدیران این سازمان‌ها، به‌دلیل ناآگاهی از مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی کارکنان و رفتارهای توانمندساز خود، در این عقب‌افتادگی نقش مهمی ایفا می‌کنند. این ناآگاهی نه‌تنها موجب کاهش کارایی و بهره‌وری سازمانی می‌شود، بلکه

سبب ایجاد نارضایتی شغلی و کاهش وفاداری و تعهد کارکنان به سازمان نیز می‌شود. بنابراین، تقویت و توسعه رفتارهای توانمندساز مدیران و استفاده از آموزه‌های نهج البلاغه می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان و بهره‌وری آن کمک کند.

افزون‌براین، پرداختن به اندیشه‌های حضرت علی (علیه السلام) در خصوص توانمندسازی کارکنان و در اختیار گذاشتن این اندیشه‌ها برای علاقه‌مندان نشان‌دهنده ضرورت و اهمیت پژوهش در این زمینه است. نهج البلاغه حضرت علی (علیه السلام) منبعی غنی از اصول تربیتی و ابعاد مختلف زندگی اجتماعی بشر است. توانمندسازی کارکنان و تقدیر از تلاش‌های آنان یکی از مسائلی است که حضرت علی (علیه السلام) در آن تأکید فراوانی داشته‌اند و با مطالعه دقیق این آموزه‌ها می‌توان به شاخص‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی دست یافت. از آنجایی که فرهنگ حاکم بر سازمان‌های دولتی ایران ریشه در فرهنگ دینی و به‌ویژه فرهنگ غنی علوی دارد، زمینه برای توسعه عوامل توانمندساز منابع انسانی در این سازمان‌ها فراهم است. در دنیای رقابتی امروز، استفاده بهینه از منابع انسانی کارآمد در سازمان‌ها اهمیت روزافزونی دارد (استانو، ۲۰۲۲، ص ۸۰). منابع انسانی به‌عنوان یکی از اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین عوامل توسعه در هر کشور شناخته می‌شوند. در دنیای امروز، هویت و اعتبار سازمان‌ها به میزان کیفیت و توانمندی منابع انسانی آنها وابسته است. به همین دلیل، توجه و سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی به‌عنوان یکی از اصول بنیادین و اولویت‌های اصلی مدیران در سازمان‌های دولتی مطرح است (جیامین پنگن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های پیچیده و متنوعی روبه‌رو هستند. برخی از این چالش‌ها شامل تغییرات سریع و پیش‌بینی‌ناپذیر، رقابت فزاینده در سطح جهانی، پیشرفت و نوآوری‌های تکنولوژیکی، تغییرات در محیط فیزیکی کار، و تحولات در ویژگی‌های جمعیتی و نیازهای مشتریان و ذینفعان است. در واکنش به این تحولات و به‌منظور حفظ جایگاه و مزیت رقابتی خود، سازمان‌ها نیاز دارند که توانایی ترکیب عملکرد بالا در زمینه‌های مدیریت کیفیت، کاهش هزینه‌ها و سرعت عمل را با یکدیگر داشته باشند. دستیابی به این اهداف در گرو توانمندسازی منابع انسانی است که می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با بهره‌گیری از ظرفیت‌های موجود، به‌سرعت به نیازهای محیطی پاسخ دهند (کوین و اسپریتزر، ۱۹۹۷<sup>۳</sup>).

1. Ostanov
2. Jiamin Peng
3. Quinn and Spirtz

توانمندسازی منابع انسانی به بهره‌برداری از ظرفیت‌های بالقوه جهت افزایش بهره‌وری سازمان و به‌کارگیری آن برای پیشرفت و بهبود عملکرد آینده سازمان اشاره دارد. جذب افراد با دانش، خلاقیت و استعداد، توسعه منابع انسانی از طریق ارتقای دانش و گسترش آن، تقویت روحیه همکاری در انجام کارهای گروهی و استفاده از سیستم‌های کارآمد و اثربخش ارزیابی عملکرد و جبران خدمات، از جمله اقداماتی هستند که مدیران منابع انسانی به‌منظور دستیابی به تعالی سازمانی و تحقق اهداف بلندمدت و استراتژیک انجام می‌دهند (آرزم و همکاران، ۲۰۲۱). با اینکه داشتن کارکنان توانمند به‌عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌آید، باید توجه داشت که وجود مدیران توانمند که قادر به مدیریت بهینه منابع انسانی و بهره‌برداری مؤثر از آنها هستند نیز بسیار ضروری است.

رهبری توانمند یکی از ارکان اساسی در اجرای فعالیت‌ها و موفقیت سازمان‌ها در دنیای امروز است. سازمان‌های پیشرفته و موفق ویژگی‌های خاصی دارند که آنها را از سازمان‌های عقب‌مانده متمایز می‌کند، و این ویژگی چیزی جز رهبری آگاه و توانمند، با درک صحیح از ظرفیت‌های خود نمی‌باشد (بخشنده، عباس پور همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به جامعیت دین مبین اسلام در تمامی جنبه‌های فردی و اجتماعی و همچنین تبیین اصول ارزشی، که در قالب نظام امامت و ولایت بیان شده است، پیاده‌سازی آموزه‌های اسلامی به‌منظور بهره‌برداری از آثار و برکات آن در راستای دستیابی به کمال و سعادت فردی و اجتماعی امری ضروری و حیاتی به شمار می‌آید (پاشایی هولاسو و دیگران، ۱۳۹۶). یکی از منابع مهم در اسلام که می‌توان به آن اشاره کرد، نهج‌البلاغه است. پژوهش‌های مختلفی که بر این منبع گران‌بها صورت گرفته است، اهمیت فراوان این کتاب را به‌عنوان دومین منبع معتبر احکام دینی پس از قرآن نشان می‌دهند.

ضرورت این پژوهش به‌ویژه در جامعه اسلامی امروز احساس می‌شود که نیاز به استفاده از منابع انسانی کارآمد، با انگیزه و توانمند برای رسیدن به اهداف بلندمدت سازمان‌ها و تحقق ارزش‌های اسلامی بسیار حائز اهمیت است. این پژوهش نه تنها به تبیین روش‌های توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه دینی می‌پردازد، بلکه می‌تواند زمینه‌ساز تحول در شیوه‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های اسلامی باشد. با بررسی پیشینه پژوهش‌ها، مشخص می‌شود که تاکنون پژوهش جامع و کاملی در خصوص این موضوع انجام نشده است، که این امر ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را نیز به‌خوبی نمایان می‌سازد. از آنجاکه توانمندسازی کارکنان موجب پیشرفت و تعالی سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آنها می‌شود،

تصمیم گرفته‌ایم با مطالعه عمیق نهج‌البلاغه به شناسایی مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) بپردازیم. با توجه به احساس نیاز به توجه بیشتر به مؤلفه‌های توانمندساز کارکنان در جامعه اسلامی براساس آموزه‌های دینی، پژوهش حاضر اهمیت ویژه‌ای پیدا می‌کند. بنابراین، با توجه به مطالب ارزشمند حضرت امیر (علیه السلام) در خطبه‌ها و نامه‌های نهج‌البلاغه، پژوهش حاضر به دنبال یافتن الگویی منسجم از مؤلفه‌های کلیدی برای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌هاست. سؤال اصلی این پژوهش آن است که مؤلفه‌های اصلی و کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه کدام‌اند؟

## ۲. ادبیات موضوع و پیشینه پژوهش

### ۲-۱. ادبیات نظری

#### ۲-۱-۱. توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی به معنای فرایندی است استراتژیک و سیستماتیک که طی آن با افزایش اختیار، دانش، مهارت و انگیزه کارکنان، زمینه‌ای فراهم می‌شود تا آنها بتوانند به‌طور اثربخش در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند، مسئولیت‌پذیری داشته باشند و بیشترین بهره‌وری و خلاقیت را در سازمان به نمایش گذارند (آدو سارفو و همکاران،<sup>۱</sup> ۲۰۲۴). توانمندسازی منابع انسانی عبارت است از: ارتقای ظرفیت‌های فردی و جمعی کارکنان از طریق آموزش مستمر، افزایش دسترسی به اطلاعات، ایجاد فرصت‌های تصمیم‌گیری و تقویت حس خودکارآمدی، به‌گونه‌ای که کارکنان بتوانند با انگیزه و خودتکایی، اهداف سازمانی را تحقق بخشند (ویبوو، ریفانی،<sup>۲</sup> ۲۰۲۵).

توانمندسازی منابع انسانی به معنای طراحی و اجرای راهکارهای مدیریتی و آموزشی است که با تقویت احساس ارزشمندی و کفایت فردی کارکنان، آنها را قادر می‌کند تا مسئولیت‌های شغلی را با اعتماد به نفس، خلاقیت و مشارکت بالا انجام دهند و از این طریق به رشد و پویایی سازمان کمک کنند (سیلفیه و نیساک،<sup>۳</sup> ۲۰۲۴). توانمندسازی منابع انسانی در دیدگاه اسلامی به معنای فرایندی است که

1. Ado Sarfo, Zhang, Nyantakils, Bruce, and Amankuah

2. Wibowo, H., & Rifani

3. Silfiah, R. I., & Nisak

با تأکید بر کرامت ذاتی انسان و بهره‌گیری از آموزه‌های قرآن و نهج‌البلاغه، زمینه ارتقای خودآگاهی، مسئولیت‌پذیری و بهره‌برداری بهینه از استعداد‌های انسانی را فراهم می‌آورد تا فرد در خدمت اهداف کلان جامعه و خداوند به فعلیت برسد (جعفری، ۱۳۹۸، ص ۱۲۳).

توانمندسازی منابع انسانی از منظر اسلامی، عبارت است از ایجاد شرایطی که انسان‌ها بتوانند با تکیه بر ایمان، عدالت و عقلانیت، استعداد‌های نهفته خود را شکوفا کرده و در مسیر تحقق عدالت اجتماعی و رشد معنوی مشارکت فعال داشته باشند (موسوی و احمدی، ۱۳۹۷، ص ۸۷). ویلیام آر. تریسی منابع انسانی را به‌عنوان «مجموعه‌ای از افراد فعال در یک سازمان که مسئول اجرای عملیات آن هستند» تعریف می‌کند. این تعریف منابع انسانی در مقایسه با منابع مالی و فیزیکی سازمان مطرح می‌شود. در واقع، منابع انسانی به معنای کارکنان و اعضای هر سازمان است. نیروی انسانی، به‌عنوان اساسی‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نقش بسیار مهمی در بقای آن دارد. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، عاملی کلیدی برای موفقیت و تداوم فعالیت‌های سازمان به‌شمار می‌رود. یک سازمان توانمند، براساس نیروی انسانی ماهر و کارآمد خود ساخته می‌شود (روشندل اربطانی، شریفی و همکاران، ۱۳۹۳).

توانمندسازی از منظر قرآن کریم و سنت پیامبر اکرم صلی‌الله‌علیه‌وآله‌وسلم به فرایند افزایش اختیار، دانش، و مسئولیت‌پذیری افراد اشاره دارد که در سایه تقوا و عدالت، زمینه‌ساز رشد معنوی و دنیوی انسان است (رضایی، ۱۳۹۶، ص ۱۱۰). توانمندسازی منابع انسانی در آموزه‌های اسلامی، فرایندی جامع است که با تأکید بر عدالت، شایسته‌سالاری و ایجاد فرصت‌های برابر، زمینه رشد فردی و اجتماعی را فراهم می‌کند و به ارتقای بهره‌وری سازمانی کمک می‌نماید (هاشمی، ۱۳۹۸، ص ۷۵). مهرابی (۱۳۹۳) معتقد است توانمندسازی در نظام اسلامی، به معنای ارتقای خودآگاهی، خودکنترلی و خودباوری افراد است تا بتوانند نقش فعال و مؤثر در پیشبرد اهداف فردی و جمعی ایفا کنند.

همچنین، کتاب به تشریح مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی اسلامی از جمله عدالت اجتماعی، شایسته‌سالاری، مشارکت و رعایت اخلاق اسلامی پرداخته و به بررسی مفهوم توانمندسازی از منظر آموزه‌های اسلامی می‌پردازد و چهارچوبی ارزش‌محور برای فهم و پیاده‌سازی توانمندسازی در سازمان‌ها و جامعه ارائه می‌دهد، و نشان می‌دهد که این مؤلفه‌ها چگونه می‌توانند در مدیریت منابع انسانی و ساختارهای سازمانی به کار گرفته شوند. درنهایت، دکتر مهرابی راهکارهایی عملی برای تحقق

توانمندسازی در نظام‌های اداری و سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی ارائه می‌دهد که می‌تواند به توسعه پایدار و انسجام اجتماعی کمک کند.

توانمندسازی فرایندی است که در آن قابلیت‌ها و قدرت افراد و گروه‌ها برای بهبود مداوم عملکرد گسترش می‌یابد. به‌دیگرسخن، توانمندسازی به‌عنوان یک استراتژی برای رشد و پیشرفت سازمان در درازمدت عمل می‌کند (علوی و همکاران، ۱۳۹۶). مفهوم توانمندسازی به معنای آماده‌سازی نیروی کار با قابلیت انعطاف و آزادی در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی است؛ زیرا اساساً توانمندسازی به واگذاری قدرت و اختیارات به افراد مرتبط می‌شود، این مفهوم در مقابل روش‌های مدیریت سنتی که بر کنترل و تأکید بر سلسله‌مراتب متمرکز بودند، موضعی متفاوت اتخاذ می‌کند (گرسلی و همکاران، ۲۰۰۵). بنابراین، پژوهشگران توانمندسازی را به‌عنوان روشی برای ارتقای اختیارات تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر سازمان و تقویت تجربیات کاری معرفی می‌کنند (مویه و هنکین، ۲۰۰۶<sup>۱</sup>). هونولد<sup>۲</sup> (۱۹۷۳) می‌نویسد: پیش‌فرض‌های متفاوت درخصوص توانمندسازی تعریف آن را با مشکل اساسی مواجه کرده است (منون،<sup>۳</sup> ۱۹۹۵) و بر جنبه شناختی در توانمندسازی تأکید دارد و معتقد است: توانمندسازی کنترل ادراک شده تصمیم توسط نیروهای زیردست است. باون و لاولر<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) توانمندسازی را به‌صورت استراتژی مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف کرده‌اند. باری و بات<sup>۵</sup> (۱۹۹۱) توانمندسازی را به‌طور عملی به معنای واگذاری مسئولیت به افرادی می‌دانند که به‌طور مستقیم با مسائل روبه‌رو هستند. این سه تعریف متفاوت، پیش‌فرض‌های مختلفی درباره ماهیت توانمندسازی دارند.

در تعریف اول، توجه به جنبه روان‌شناختی توانمندسازی معطوف شده است. تعریف دوم بر انتقال اختیار تأکید دارد؛ درحالی‌که تعریف سوم بر انتقال مسئولیت تمرکز می‌کند. باوجوداین، با توجه به دیدگاه‌های مختلف و تعاریف متنوع توانمندسازی، می‌توان گفت: هر کدام از این تعاریف جزئیات درستی را بیان می‌کنند و لازم است که با در نظر گرفتن ابعاد مختلف آن، تعریفی جامع‌تر ارائه شود. در

- 
1. Moye, M. J., & Henkin
  2. Honold, L.
  3. Menon, s. t
  4. Bowen and Lawler
  5. Barbee, J., & Bott

دنیای امروز، برای سازمان‌ها اهمیت زیادی دارد که بتوانند به سرعت به تغییرات محیطی واکنش مناسب نشان دهند، و توانمندسازی کارکنان، روشی منطقی و به موقع برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان به شمار می‌آید (نظری، رمضان وهمکاران، ۱۳۹۵).

یوکل و باکر<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) معتقدند: توانمندسازی کارکنان به افزایش تعهد، اتخاذ تصمیم‌های صحیح و به موقع، بهبود کیفیت، ایجاد نوآوری، و ارتقای رضایت شغلی و تعهد سازمانی منجر می‌شود. در تحقیق گلیچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) مشخص شد که انتظارات شفاف و روشن بین سازمان، مدیران و کارکنان، عامل حیاتی برای افزایش توانمندی کارکنان است. یکی از مهم‌ترین تحقیقات انجام شده در زمینه توانمندسازی، به شناسایی چهار بعد اساسی پرداخته است: احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس اختیار و احساس آزادی (اسپریتز،<sup>۳</sup> ۱۹۹۶). کارکنان توانمند در قبال فعالیت‌های خود احساس مسئولیت و مالکیت دارند. احساس خودمختاری با داشتن حق انتخاب، به معنای آزادی عمل و استقلال کارکنان در تعیین وظایف مورد نیاز برای انجام شغل خود و مدیریت نیروهای تحت سرپرستی آنهاست (سیاچو و گکوریزش،<sup>۴</sup> ۲۰۱۴). به طور کلی، توانمندسازی به این معناست که به افراد آزادی و اطلاعات کافی بدهیم تا بتوانند آنچه را که می‌خواهند به طور مؤثر انجام دهند، به جای آنکه مجبورشان کنیم تا طبق خواسته‌های ماعمل کنند (یزدان‌پناه، ۱۳۹۸).

## ۲-۱-۲. ابعاد توانمندسازی منابع انسانی

توانمندسازی منابع انسانی مجموعه‌ای از ابعاد روانی، رفتاری، دانش و مهارت، انگیزشی، ارتباطی، ساختاری و فرهنگی است که به کارکنان امکان می‌دهد با افزایش احساس کفایت، خودمختاری، دسترسی به منابع و مهارت‌های لازم، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و ایجاد انگیزه درونی، نقش فعالی در تحقق اهداف سازمانی ایفا کنند. این ابعاد با ایجاد فضای اعتماد، عدالت و همکاری، زمینه‌ساز افزایش تعهد، بهره‌وری و نوآوری در کارکنان می‌شوند (مارچویانی و بوگاج،<sup>۵</sup> ۲۰۲۵).

- 
1. Yukel and Baker
  2. Gleich
  3. Spritters
  4. Siacho and Gekoriz
  5. Marchwiany, M., & Bugaj

در منابع اسلامی، توانمندسازی به معنای تربیت انسان‌ها به گونه‌ای است که با آگاهی از حقوق و وظایف خویش و رعایت اخلاق اسلامی، بتوانند نقش مؤثری در پیشبرد اهداف سازمانی و اجتماعی ایفا کنند و از حالت انفعال به استقلال و خوداتکایی برسند (کاظمی، ۱۳۹۹، ص ۱۴۵). در زمینه توانمندسازی کارکنان سازمان، محققان این حوزه به ابعاد مختلفی اشاره کرده‌اند. برخی به ابعاد فردی و روان‌شناختی، گروهی به ابعاد سازمانی، و گروهی دیگر به ابعاد راهبردی آن پرداخته‌اند. اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) نیز با بهره‌گیری از الگوی روان‌شناختی به این موضوع پرداخته است. توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) به‌عنوان نخستین مطالعه تجربی، اسپریتزر توانمندسازی روان‌شناختی را اندازه‌گیری و اعتبارسنجی کرده است. او ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را شامل شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، اثربخشی و معناداری شغل معرفی کرده است.

همچنین، او عوامل سازمانی و فردی مرتبط با توانمندسازی را در سطح مدیران میانی بررسی کرده است. اسپریتزر ادراکات فردی کارکنان را در مورد این ابعاد توانمندسازی مطرح کرده و آنها را به‌عنوان باورها و جهت‌گیری‌های شخصی نسبت به نقش کاری افراد تعریف نموده است. وی این ابعاد را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی شناخته است که به‌طور جمعی جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کارکنان در سازمان را ایجاد می‌کند. در واقع، هریک از این ابعاد در یک ترکیب افزایشی، ساختار کلی توانمندسازی روان‌شناختی را شکل می‌دهد و عدم وجود هریک از این ابعاد مانع از احساس کامل توانمندی می‌شود. از دیدگاه اسپریتزر و همکاران (۲۰۰۳)، چهار بعد توانمندسازی کارکنان شامل این موارد می‌باشد:

الف) معنا (مفهوم):<sup>۳</sup> ارزش به موقعیت براساس استانداردها و آرمان‌های شخصی فرد تعیین می‌شود و همچنین به تطابق بین نقش شغلی و باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فردی اشاره دارد.

ب) خودمختاری:<sup>۴</sup> این بدین معناست که فرد در مورد کار خود تصمیم‌گیری می‌کند به‌دیگرسخن، او احساس می‌کند که انتخاب‌هایی در آغاز کار و تنظیم فعالیت‌ها برای دستیابی به نتایج مطلوب دارد. نمونه‌هایی از خودمختاری شامل تصمیم‌گیری در مورد روش‌های کار، سرعت و میزان تلاش می‌باشد.

---

1. Spreitzer

2. Thomas and Welthaus

3. Meaning

4. Self-determination

ج) شایستگی<sup>۱</sup>: صلاحیت و توانایی فرد در انجام وظایف و مسئولیت‌های محول‌شده به او، به‌دیگرسخن، به‌عنوان باور فرد نسبت به قابلیت خود برای انجام فعالیت‌های مشخص‌شده با استفاده از مهارت‌ها تعریف می‌شود.

د) اثر (مؤثر بودن)<sup>۲</sup>: این به میزان تأثیرگذاری فرد بر نتایج استراتژیک، اداری یا عملیاتی اشاره دارد. همچنین، به این معناست که فرد چه اندازه اعتقاد دارد که می‌تواند واقعاً بر نتایج سازمان تأثیرگذار باشد (چن، ۲۰۱۱<sup>۳</sup>؛ سیلیویا چیگوزیریم و مزدرانی، ۲۰۰۸).

### ۲-۱-۳. رفتارهای توانمندساز رهبری

امروزه نقش رهبران به هدایت گروه‌های کاری حمایتی، تشویق کارکنان به خودمدیریتی و ارتقای توانمندسازی تبدیل شده است که می‌توان آن را به‌عنوان رفتار توانمندساز رهبر در نظر گرفت. رفتار توانمندساز رهبر شامل واگذاری مسئولیت‌ها از بالا به پایین و اعطای اختیار تصمیم‌گیری به زیردستان برای انجام وظایف خود می‌باشد (اسمال فیلد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). رفتارهای توانمندساز رهبران شامل مشارکت دادن کارکنان در جایگاه، مسئولیت و خودمختاری به‌منظور تشویق آنها به پذیرش و انطباق با محیط کاری آنهاست (حکیمی و همکاران، ۲۰۱۰). رفتارهای توانمندسازی رهبر روشی برانگیزاننده برای توانمندسازی هستند که بیشتر به‌عنوان یک فرایند انگیزشی شناخته می‌شود تا تنها یک ساختار ارتباطی برای تفویض اختیار. رهبران افرادی هستند که معمولاً قدرت خود را از طریق ایجاد حس اعتماد، تعامل با زیردستان و توانمندسازی دیگران به دست می‌آورند (پورتر و گریدی، ۱۹۹۲<sup>۵</sup>).

رهبران با اعمال رفتارهای توانمندساز، افراد را ترغیب می‌کنند تا نگرش‌های منفعلانه را تغییر دهند، مسئولیت‌پذیری خود را بالا ببرند و نسبت به نتایج کاری، پاسخگویی بیشتری از خود نشان دهند (چئونگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). رفتارهای توانمندساز رهبران مجموعه‌ای از رفتارهایی هستند که رهبر با

- 
1. Competence
  2. Impact
  3. Chen
  4. Small Field
  5. Porter and Grade
  6. Cheong

رفتار کردن مطابق آنها احساس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را زیاد می‌کند (اسپریتزر،<sup>۱</sup> ۱۹۹۶). رفتار توانمندساز رهبر به معنای ایجاد فرصت تصمیم‌گیری و دادن استقلال کاری به کارکنان است و به‌طور کلی، رفتاری است که کارکنان را هدف قرار می‌دهد و آنان را تشویق و متقاعد می‌کند تا خودکنترلی را در خود پرورش بدهند و به‌عنوان رهبران خود امور محوله را انجام دهند. رفتار توانمندساز مفهومی است که بر تفویض اختیار، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری و تسهیم منابع سازمانی تأکید می‌کند و می‌توان آن را به نظریه‌های مدیریت مشارکتی پیوند داد (هاتوگ<sup>۲</sup> و دهوق،<sup>۳</sup> ۲۰۰۹). به‌دیگرسخن، این‌گونه رفتارها در راستای گرایش به اعطای اختیار بیشتر به کارمندان به جهت تقویت انگیزه و استفاده بهتر از پتانسیل نیروی کار با مهارت بالا انجام داد (اسریواستاوا<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۶).

## ۲-۱-۴. انواع رفتارهای توانمندساز رهبری

رفتارهای توانمندساز رهبری شامل تفویض اختیار معنادار، بازخورد هدفمند و مستمر، ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های تخصصی، تسهیل مشارکت فعال در فرایندهای تصمیم‌گیری، تقویت خودکارآمدی از طریق حمایت روانی و ایجاد بستری برای ابراز خلاقیت و نوآوری است که در مجموع به افزایش تعهد سازمانی و بهبود عملکرد فردی و گروهی منجر می‌شود (خان و مختار،<sup>۴</sup> ۲۰۲۴). رفتارهای توانمندساز، انواع رفتارهایی هستند که حاصل آنها روابط باکیفیت بالاست. این رفتارها شامل تسهیم قدرت و مسئولیت، اعطای آزادی عمل در تصمیم‌گیری به زیردستان و برقراری ارتباط با انتظارات و اعتماد بالا به آنان می‌باشد (لارینکوا،<sup>۵</sup> ۲۰۱۳).

به‌طورکلی، رفتارهای توانمندساز رهبران بر انجام وظایف کارکنان با قدرت بالا مؤثر می‌باشد (احمدی و همکاران، ۲۰۲۱) و به آنها فرصت‌های یادگیری و مسئولیت‌پذیری می‌بخشد و آنها را به شکوفایی برای کار هدایت می‌کند (کیم و بیبر،<sup>۶</sup> ۲۰۲۰). توانمندسازی کارکنان از طریق تسهیم قدرت

- 
1. Sprinter
  2. Hatog
  3. Srivastava
  4. Khan & Muktar
  5. Larinkova
  6. Kim Weber

شامل توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی می‌باشد. توانمندسازی ساختاری مقدم بر توانمندسازی روان‌شناختی است. توانمندسازی ساختاری شامل ارتقا، قادر ساختن کارکنان و اشتیاق دادن به آنهاست و توانمندسازی روان‌شناختی شامل احساس معناداری کار، شایستگی، خودتعیینی و مؤثر بودن در نتایج کار در همه امور در همه سطوح سازمان‌هاست (کینیکی،<sup>۱</sup> ۲۰۲۲). رفتارهای رهبری توانمند بر سازگاری کارکنان از طریق ادراک بهبودیافته از استقلال، شایستگی و ارتباط در رابطه با نقش‌های شغلی آنها تأثیر می‌گذارد. در میان این ادراکات، استقلال و شایستگی هویت نقش، بیشترین تأثیر را بر خلاقیت کارکنان را در تطابق با سازمان را دارد (جیامین پنگن<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).

## ۲-۲. پیشینه پژوهش

اندیشمندان و پژوهشگران زیادی از منظرهای متعددی به بررسی نهج‌البلاغه پرداخته‌اند. با مقایسه مضامین استخراج‌شده برای کارگزاران و کارکنان و تجزیه و تحلیل آنها می‌توان وجه تمایز بین سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان را مشاهده کرد؛ اما متأسفانه در خصوص توانمندسازی منابع انسانی و همچنین، رفتارهای توانمندساز مدیران از دیدگاه حضرت علی علیه السلام توجه چندانی نشده است. در جدول شماره ۱ پژوهش‌هایی که تا حدودی با موضوع این تحقیق از نهج‌البلاغه و کتب اسلامی انجام شده آورده شده است.

### جدول ۱. پیشینه پژوهش

کد مقاله	نام محقق	عنوان پژوهش	سال اجرا	نوع سند	یافته‌ها
۱	امید خسروی‌نیا و رشیدی	سیاست‌های منابع انسانی دولت براساس اندیشه‌های حضرت علی <small>علیه السلام</small>	۱۳۹۹	مقاله	چهارچوبی از سیاست‌های منابع انسانی کارگزاران و کارکنان دولت را مطرح می‌کند

1. Kinetic

2. Jiamin Peng

کد مقاله	نام محقق	عنوان پژوهش	سال اجرا	نوع سند	یافته‌ها
۲	حکاک و صیدزاده	طراحی الگویی جهت تقویت خودکنترلی از آموزه‌های نهج‌البلاغه	۱۳۹۸	مقاله	نشان داد که با تقویت این شایستگی در منابع انسانی توسط مدیران توانمند باعث سلامت اداری در محیط کار با کمترین هزینه بهبود بخشید
۳	سیدرضا جوادین و همکاران	استخراج معیارهای کارمندیابی در سازمان با رویکرد اسلامی	۱۳۹۵	مقاله	۱۳ معیار به‌عنوان معیارهای شایسته کارمندیابی و انتخاب ارائه شده است که می‌توان گفت: بعضی از این معیارها از جمله مسئولیت‌پذیر بودن، استقلال عمل و... می‌تواند جزء رفتارهای توانمندساز مدیران باشد.
۴	حسینی و همکاران	اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام (قرآن و نهج‌البلاغه و روایات)	۱۳۹۵	مقاله	مدلی جامع برای اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت بر منابع انسانی از دیدگاه اسلام ارائه داده است.
۵	نورمحمدی و نیک‌آیین	شناسایی معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی در نهج‌البلاغه	۱۳۹۴	مقاله	نشان دادند که مهارت و دانش که جزء سرمایه‌های رهبری است را می‌توان از عوامل میانجی توانمندساز منابع انسانی در نظر گرفت.

کد مقاله	نام محقق	عنوان پژوهش	سال اجرا	نوع سند	یافته‌ها
۶	زیدونی و محفوظی و همکاران	مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی از منظر حضرت امیر <small>علیه السلام</small>	۱۳۹۰	مقاله	عوامل مؤثر بر توانمندسازی شامل: ۱. ویژگی‌های فردی و شخصیتی (تجربه و تخصص - جنسیت، نژاد و وراثت - انگیزش - تقوا); ۲. ساختار و شیوه مدیریت (آموزش - ارزشیابی - مهربورزی و رفق‌ورزی و...); ۳. عوامل ماوراء طبیعی (نصرت الهی، نقش منفی شیطان) مربوط به میانی توانمندسازی را استنتاج نموده است.
۷	آذر و لطیفی	درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت	۱۳۸۷	مقاله	رتبه‌بندی معیارهای کلی و ویژگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، توانایی فردی، نحوه ارزیابی و تعامل مقامات مافوق و میزان پذیرش و همکاری کارکنان، به‌عنوان معیار انتخاب مدیران منابع انسانی شناسایی شدند.
۸	حسن‌پور و رضایی و همکاران	بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان	۱۳۸۸	مقاله	رهبری تحول‌آفرین در توانمندسازی کارکنان بسیار تأثیرگذار است و ارتباط معناداری با احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد به دیگران دارد.

کد مقاله	نام محقق	عنوان پژوهش	سال اجرا	نوع سند	یافته‌ها
۹	شریفی	چهارچوب مدل توانمندسازی منابع انسانی بر پایه آموزه‌های امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) در نهج‌البلاغه	۱۳۹۸	پایان‌نامه	در این تحقیق چهارچوبی مدل محور برای توانمندسازی طراحی کرده که شامل مؤلفه‌های عدالت، مشارکت، دانش‌افزایی و مسئولیت‌پذیری است و قابلیت استفاده در سازمان‌های اسلامی را دارد.
۱۰	رضوانی	تحلیل توانمندسازی منابع انسانی در نظام مدیریتی اسلامی براساس نهج‌البلاغه (رساله دکتری)	۱۳۹۹		این مطالعه ابعاد توانمندسازی را در قالب خودآگاهی، خودکنترلی، و مشارکت فعال بررسی کرده و مؤلفه‌هایی چون اعتمادسازی و شایسته‌سالاری را مورد تأکید قرار داده است.

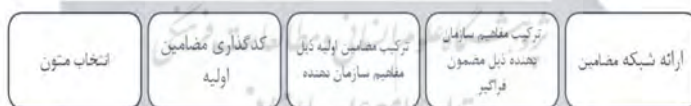
یافته‌های این تحقیق یک نوآوری منحصر به فرد در تلفیق مفاهیم دینی با مباحث مدرن مدیریت منابع انسانی باشد. در این تحقیق، به‌طور خاص، براساس آموزه‌های نهج‌البلاغه که مجموعه‌ای از خطب، نامه‌ها و حکمت‌های حضرت علی (علیه السلام) است، تلاش شده است تا مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی شناسایی شوند. این تحقیق در مقایسه با سایر تحقیقات موجود، یک رویکرد منحصر به فرد به توانمندسازی منابع انسانی را با استفاده از اصول اسلامی و حکمت‌های دینی ارائه می‌دهد. این تحقیق الگوی جامع و تطبیقی از توانمندسازی منابع انسانی ارائه می‌دهد که می‌تواند برای سازمان‌ها و شرکت‌هایی با پیشینه فرهنگی مختلف مفید واقع شود.

### ۳. روش پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و توسعه‌ای است. هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) در جامعه اسلامی است. برای دستیابی به این هدف، از استراتژی تحلیل مضمون، که یکی از روش‌های پژوهش کیفی به شمار می‌رود، استفاده

شده است. در این روش، برخلاف چهارچوب‌های از پیش تعیین شده، تجزیه و تحلیل براساس داده‌هایی طراحی می‌شود که در طول فرایند جمع‌آوری به دست می‌آید. تحقیقات کیفی در علوم اجتماعی به دلیل توانایی در کسب نتایج مفید و معنادار، توجه زیادی جلب کرده است. در این نوع تحقیقات، لازم است داده‌ها به صورت ساختاریافته و منظم تحلیل شوند. یکی از روش‌های مؤثر در تحلیل داده‌های کیفی، تحلیل مضمون است.

در واقع، تحلیل مضمون به عنوان نخستین و اصلی‌ترین روش برای تحلیل کیفی محسوب می‌شود که پژوهشگران باید آن را به خوبی یاد بگیرند. این روش، مهارت‌های اساسی لازم برای بسیاری از تحلیل‌های کیفی را فراهم می‌آورد. تحلیل مضمون به شناسایی، تجزیه و تحلیل و گزارش الگوها و مضامین موجود در داده‌های کیفی کمک می‌کند. طبق گفته عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، این روش به شناسایی و تحلیل مضامین و الگوها در داده‌ها پرداخته و آنها را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (براون و کلارک، ۲۰۰۶). در نهایت، تحلیل مضمون یک فرایند برای مشاهده متن، برداشت و درک اطلاعات به ظاهر نامرتبط، تحلیل اطلاعات کیفی، و مشاهده نظام‌مند از یک فرد، گروه، سازمان یا فرهنگ است و همچنین، می‌تواند داده‌های کیفی را به داده‌های کمی تبدیل کند. فرایند کلی انجام این پژوهش را می‌توان در شکل ذیل مشاهده نمود:



شکل ۱. فرایند تحقیق

طبق گفته عابدی جعفری و همکاران (۱۳۹۰)، شبکه مضامین به عنوان یک ابزار تحلیلی، ویژگی‌های کلیدی مشترک با بسیاری از تحلیل‌های کیفی دیگر دارد. از این رو، نمی‌توان مبانی نظری خاصی را به این روش اختصاص داد. به همین دلیل، اصول راهنما، ساختارهای کلان و مراحل خاص آن را می‌توان

شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج البلاغه ..... ۱۸۳

در بسیاری از تکنیک‌های تحلیلی دیگر، مانند تئوری داده‌بنیاد، مشاهده کرد. هدف شبکه مضامین، کشف و درک یک مسئله یا اهمیت یک ایده است، نه تبیین تعاریف متعارض از یک مسئله. آنچه شبکه مضامین ارائه می‌دهد، یک شبکه شبیه وب است که به‌عنوان یک اصل سازمان‌دهنده و روشی برای ارائه مطالب عمل می‌کند و همچنین، روش‌هایی مشخص برای حرکت از متن به تفسیر فراهم می‌آورد (آترید و استرلینگ، ۲۰۰۱). وقتی شبکه مضمون ایجاد شد، می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری تصویری و یک اصل سازمان‌دهنده برای تفسیر متن استفاده کرد؛ به‌طوری‌که نتایج و محتوای متن برای محقق و خوانندگان تحقیق روشن و قابل فهم باشد. برای انجام تحلیل مضمون، نرم‌افزارهای مختلف کیفی وجود دارد که یکی از پرکاربردترین آنها مکس کیو دا<sup>۲</sup> است که در این پژوهش از نسخه ۲۰۲۰ آن استفاده شده است.

### ۳-۱. مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش حاصل مطالعه عمیق توسط محقق این پژوهش از نهج البلاغه می‌باشد که شامل استخراج کدها و مضامین اصلی و سازمان‌دهنده می‌باشد.



شکل ۲. مدل پژوهش

1. Attride-Stirling
2. Maxqda

### ۳-۲. اعتبار داده‌های پژوهش

بیشتر پژوهشگران کیفی، هنگام صحبت درباره اعتبار داده‌های پژوهش، معمولاً به مفاهیمی مانند باورپذیری، قابل‌اعتماد بودن و امانت‌داری اشاره می‌کنند (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). درخصوص روایی و پایایی در این بخش از پژوهش باید گفت که مفاهیم روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی با پژوهش‌های کمی متفاوت است. به همین دلیل، بسیاری از روش‌شناسان کیفی به‌جای روایی از اصطلاح «انتقال‌پذیری» و به‌جای پایایی از «تأییدپذیری» استفاده می‌کنند (محمدپور، ۱۳۹۷). برای تأمین انتقال‌پذیری پژوهش، از توصیف غنی داده‌ها و استفاده از روش‌های ویژه کدگذاری و تحلیل استفاده می‌شود. مستندسازی فرایند واکاوی داده‌ها، بررسی شواهد و مستندات، و ثبت فعالیت‌ها و مراحل مختلف، در راستای تأییدپذیری به‌عنوان روشی برای تأمین تأییدپذیری مورد نظر قرار می‌گیرد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲).

براساس این، در پژوهش حاضر برای تأمین انتقال‌پذیری، از روش کدگذاری سه مرحله‌ای (توصیفی، تفسیری و رابطه‌ای) در تحلیل مضمون استفاده شده است. همچنین، برای تأییدپذیری، مراحل مختلف کدگذاری، از جمله مراحل اولیه، توسط پژوهشگر مستند و بایگانی شد. با پذیرش این معیارها به‌عنوان شاخص‌های اعتبار داده‌ها در پژوهش‌های کیفی، داده‌های این پژوهش به دلیل استناد به سند معتبر (نهج‌البلاغه)، شاخص امانت‌داری، و همچنین به خاطر انتساب داده‌ها به حضرت امیرالمؤمنین<sup>علیه السلام</sup>، در سطح بسیار بالایی از باورپذیری و قابل‌دفاع بودن برخوردار هستند.

### ۴. یافته‌های پژوهش

با توجه به مطالعه عمیق نظری خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های حضرت علی<sup>علیه السلام</sup> از نهج‌البلاغه در حوزه توانمندسازی منابع انسانی ۲۰ جمله کلیدی و به تبع آن ۳۳ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده به روش تحلیل مضمون استخراج شده است. جدول شماره ۱ نتایج حاصل از تحلیل مضمون و استخراج کدهای کلیدی را نشان می‌دهد. درنهایت مضامین پایه و سازمان‌دهنده و فراگیر (مؤلفه‌های کلیدی) از نهج‌البلاغه به‌صورت دسته‌بندی شده در جدول شماره ۲ درج شده است.

## جدول ۲. نتایج تحلیل مضمون و استخراج کدهای کلیدی

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱	نامه ۵	تو را نمی‌رسد که در کار رعیت به میل خود رفتار نمایی (پیش از آنکه به تو دستور دهند کاری انجام دهی) و نمی‌رسد که متوجه کار بزرگی شوی، مگر به اعتماد امر و فرمانی که به تو رسیده باشد، و در دست‌های تو است مال و دارایی از مال خداوند بی‌همتای بزرگ، و تو یکی از خزانه‌داران آن هستی تا آن را به من سپاری، و امید است من بدترین والی‌ها و فرمانده‌ها برای تو نباشم.	خودمختاری اعطای مسئولیت استقلال عمل ارتباط اعتمادمحور	توانمندسازی کارکنان رفتارهای توانمندساز رهبران
۲	نامه ۱۳	مالک ابن‌حارث اشتر را بر شما و پیروان شما امیر و فرمانروا گردانیدم، پس فرمان او را شنیده پیروی نمایید، و او را (برای خود) زره و سپر قرار دهید؛ زیرا او از کسانی نیست که بیم سستی (نا توانی) و لغزیدن (خطای کاری) و کندی از کاری که شتاب در آن به احتیاط و هوشمندی سزاوارتر است	اعطای مسئولیت	رفتارهای توانمندساز رهبران

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳	نامه ۱۸	پس ای ابوالعباس! خدا تو را بیامرزد در نیک و بدی که بر دست و زبان تو جاری می‌شود (در گفتار و کردارت با رعیت) مدارا کن؛ زیرا ما در گفتار و کردار با هم شریک هستیم (چون تو از جانب من حکم می‌رانی) و چنان باش که گمان نیکوی من به تو باشد، و اندیشه‌ام درباره‌ات سست نشود	استقلال عمل اعطای مسئولیت	رفتارهای توانمندساز رهبران
۴	نامه ۲۷	ای محمد ابن ابی‌بکر! بدان من تو را بر بزرگ‌ترین لشکرهایم اهل مصر فرمانروا گردانیدم، پس سزاواری که با نفس خویش مخالفت نموده از دین و کیشت دفاع کنی.....	هویت‌بخشی	توانمندسازی کارکنان
۵	نامه ۳۴	پس از یاد خدا و درود، به من خبر داده‌اند که از فرستادن اشتر به سوی محل فرمانداری‌ات، ناراحت شده‌ای. این کار را به دلیل کند شدن و سهل‌انگاری‌ات، یا انتظار کوشش بیشتری از تو انجام ندادم، اگر تو را از فرمانداری مصر عزل کردم، فرماندار جایی قرار دادم که اداره آنجا بر تو آسان‌تر و حکومت تو در آن سامان خوش‌تر است.	تسهیم قدرت انتصاب شایستگی	رفتارهای توانمندساز رهبران
۶	نامه ۴۱	من تو را در امانت خود (حکومت رعیت و اصلاح امر معاش و معاد ایشان) شریک و انباز خویش ساختم، و تو را (چون) پیراهن و آستر جامه‌ام گردانیدم.	اعطای مسئولیت خودمختاری	رفتارهای توانمندساز رهبران

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۷	نامه ۴۲	من نعمان ابن عجلان زرقی را والی و حاکم بحرین گردانیدم، و دست تو را بدون آنکه نکوهش و سرزنشی برایت باشد، کوتاه کردم (تو را فراخواندم) و تو حکومت را نیک انجام دادی، و امانت (بیت‌المال) را ادا نمودی، پس (نزد من) بیا بی‌آنکه گمان بدی به تو داشته باشم یا سرزنش نموده تهمت زده گناهکارت دانم.	هویت‌بخشی احترام به کارکنان دلجویی	توانمندسازی کارکنان
۸	نامه ۵۰	آگاه باشید حق شما بر من آن است که رازی را از شما پوشیده ندارم، مگر در جنگ و کاری را بدون شور یا شما انجام ندهم، مگر در حکم شرعی....	ارتباطات اعتمادمحور	رفتارهای توانمندساز رهبران
۹	نامه ۵۱	پس با مدارا و انصاف با مردم رفتار کنید، و بر خواهش‌هایشان شکیبایا باشید.	ارتباطات اعتمادمحور	رفتارهای توانمندساز رهبران
۱۰	نامه ۵۳	و بدان چیزی سبب خوش‌بینی حاکم نسبت به رعیت بهتر از نیکویی و بخشش او به ایشان و سبک گردانیدن هزینه‌های آنها و رنجش نداشتن از آنان بر چیزی که حقی به آنها ندارد نیست، پس باید در این باب کاری کنی که خوش‌بینی به رعیت را به دست آوری.	ارتباطات اعتمادمحور	رفتارهای توانمندساز رهبران
۱۱	نامه ۵۳	پس (برای انجام کارها) از سپاهیان برگمار کسی را که برای (به دست آوردن رضا و خشنودی) خدا و رسول او و برای (پیروی از) امام و پیشوایت پندپذیرنده‌تر و پاک‌دلتر (راست‌گفتار و درست‌کردار) و خردمندتر و بردبارترین آنان باشد: از کسانی که دیر به خشم آیند، و زود عذر (گناهکار) پذیرند.	شایستگی	توانمندسازی کارکنان

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱۲	نامه ۵۳	پس به کارهای آنها رسیدگی کن؛ چون پدر و مادری که به فرزندشان رسیدگی می‌نمایند، و باید نیکویی که درباره آنان نموده و آنها را با آن توانا ساخته‌ای نزد تو بزرگ (دشوار) نیاید، و همراهی که برایشان متعهد شده‌ای، کوچک مشماری؛ اگرچه اندک باشد؛ زیرا احسان آنان را خیرخواه و خوش‌بین به تو می‌نماید.	هویت‌بخشی	توانمندسازی کارکنان
۱۳	نامه ۵۳	یاری کردن در کارهای کم‌اهمیت را رها مکن به اعتماد و امید رسیدگی به کارهای بزرگ آنها (هیچ‌گاه مگو پرسش بیمار و مبارک باد بچه تازه به دنیا آمده و مانند آن چندان اهمیت ندارد برای من که در کارهای بزرگ با آنها همراهم)؛ زیرا احسان اندک تو جایی دارد که از آن سود می‌برند، و احسان بزرگ هم موقعیتی دارد که از آن بی‌نیاز نیستند (خلاصه احسان اندک را ترک مکن و آنها را چشم به راه احسان بزرگ مگذار که سبب رنجش و دلگیری خواهد بود).	مؤثر بودن	توانمندسازی کارکنان

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
۱۴	نامه ۵۳	و نیکوترین چیزی که حکمرانان را خشنود می‌دارد برپا داشتن عدل و دادگری در شهرها و آشکار ساختن دوستی رعیت می‌باشد، و دوستی آنان آشکار نمی‌شود، مگر به سالم ماندن سینه‌هایشان (از بیماری خشم و کینه) و خیرخواه (با سینه سالم) نمی‌مانند، مگر به دوستداری به نگهداری حکمرانان و گرد آنان بودن و سنگین نشمردن حکومتشان، و انتظار نداشتن به سر رسیدن مدت (حکومت) آنها	مؤثر بودن	توانمندسازی کارکنان
۱۵	نامه ۵۳	پس در کارهای عمال و کارگردانان نظیر و اندیشه کن، و چون آنان را تجربه و آزمایش نمودی به کار وادار (تا دیانت و راستی و درستیشان را نیازمندی بکاری مگمار) و آنها را به میل خود و کمک به ایشان و سر خود (بی‌مشورت) به کاری نفرست.	اعطای مسئولیت	رفتارهای توانمندساز رهبران
۱۶	نامه ۵۳	و برای هر کاری از کارهای رئیس و کارگردانی از نویسندگان قرار ده که بزرگی کارها او را مغلوب و ناتوان نکند، و بسیاری آنها او را پریشان نسازد.	اعطای مسئولیت شایستگی	رفتارهای توانمندساز رهبران
۱۷	نامه ۵۳	دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم، خشنودی خواص (نزدیکان) را از بین می‌برد؛ اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند.	هویت‌بخشی ارتباطات اعتمادمحور	رفتارهای توانمندساز رهبران

ردیف	نوع و شماره سند	کد(گزاره منتخب)	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱۸	نامه ۵۳	خود را به پرهیزکاران و راستگویان بچسبان (همیشه با آنها همنشین باش) و آنان را وادار و بیاموز که بسیار تو را نستایند....	استقلال عمل	رفتارهای توانمندساز رهبران
۱۹	نامه ۵۳	عدم اعتماد کامل کارگزاران به کارکنانی که تنبیه شده‌اند...	ارتباطات اعتمادمحور	رفتارهای توانمندساز رهبران
۲۰	خطبه ۲۴۱	خداوند از شما ادای شکر و سپاس خویش را می‌طلبد و فرمان خویش را به دست شما می‌سپارد و در این سرای آزمایش و تمرین در زمانی محدود به شما فرصت می‌دهد تا کوشش کنید و برنده جایزه او (بهشت برین) شوید.	خودمختاری	توانمندسازی کارکنان

### جدول ۳. نشانگرهای مضامین سازمان دهنده

نشانگرها	مضامین سازمان دهنده
N27,N42,N53(17)	هویت بخشی
N34,N53(16)	شایستگی
N5,N34,N41,K240	خودمختاری
N42,N53(14),	مؤثر بودن
N34,	تسهیم قدرت
N5,N13,N18,N13,N34,N41,N53(16),	اعطای مسئولیت
N5,N18,N53	استقلال در عمل
N5,N50,N51,N53(17)(18)(19)	ارتباطات اعتمادمحور

توضیحات: N نامه، K خطبه

با توجه به نتایج حاصل از تحلیل مضمون اندیشه‌های حضرت علی (علیه السلام) در نهج البلاغه، که شامل ۳۳ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده است، و همچنین، شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی کارکنان و رفتارهای توانمندساز رهبران، طبق شکل شماره ۲ این نتایج ارائه می‌شود. این نتایج براساس روش تحلیل مضمون به ترسیم شبکه مضامین پرداخته می‌شود. قابل ذکر است که دسته‌بندی کدهای باز در قالب مضامین پایه، مؤلفه‌های شبکه مضامین را شکل می‌دهد و دسته‌بندی این مؤلفه‌ها در قالب مضامین سازمان‌دهنده، باعث تشکیل شاخص‌ها و مؤلفه‌های شبکه مضامین می‌شود. درنهایت، مفهوم فراگیر یا متغیر اصلی این پژوهش که همان مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی است، از این طریق مشخص می‌شود.



شکل ۳. شبکه مضامین مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از منظر امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام)

## ۵. بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۵-۱. بحث

هدف یک پژوهش علمی رسیدن به پاسخ‌هایی معتبر و قابل اتکا برای سؤالات پژوهش است. تحقیق حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج البلاغه، به بررسی و تبیین اصول و مفاهیم توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت

سازمانی از منظر ایشان پرداخت. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که آموزه‌های حضرت علی (علیه السلام) به طور گسترده‌ای می‌تواند به عنوان یک مبنای قدرتمند برای تقویت و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها استفاده شود.

در این پژوهش برای نخستین بار سعی شده است مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی کارکنان مورد سؤال اکثر مدیران منابع انسانی سازمان‌ها در جوامع اسلامی از مطالعه عمیق نهج البلاغه و خوض در اندیشه‌های حضرت علی (علیه السلام) به عنوان امیرالمؤمنین، رهبری دینی و سیاسی در مجموعه حکمرانی جامعه اسلامی بررسی شود که عملکردی فوق‌العاده بزرگ در جهان داشته است. نهج البلاغه به عنوان کلام امام علی (علیه السلام) منبعی غنی از آموزه‌های مرتبط با موضوع این تحقیق است. تاکنون پژوهش‌هایی در زمینه‌های مدیریتی با تحقیق در نهج البلاغه انجام شده است که در پیشینه این پژوهش به مواردی اشاره شده است. یافته‌های این پژوهش با تحقیقات زیدونی و محفوظی همکاران (۱۳۹۰) تحت عنوان مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی از منظر حضرت امیر (علیه السلام) هم خوانی دارد؛ اما مدل مفهومی مستخرج از داده‌های این پژوهش شامل مدیران میانی و بالایی نیز می‌شود و جامع‌تر و کامل‌تر می‌باشد. همچنین، بخش‌هایی از نتایج این پژوهش با پژوهش نورمحمدی و نیک‌آئین (۱۳۹۴) تحت عنوان شناسایی معیارهای شایستگی مدیران از آموزه‌های نهج البلاغه هم خوانی دارد.

اما در هیچ‌کدام از این تحقیقات به طور کامل به مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی پرداخته نشده است. ارائه الگوهای مدیریتی توسط پژوهشگران زیادی از متون اسلامی به خصوص نهج البلاغه صورت گرفته است؛ اما به طور خاص به رفتارهای توانمندساز مدیران پرداخته نشده است که بتوانند با توسعه آنها دو آگاهی از کاربرد آنها در توانمند کردن کارکنان زیردست مؤثر واقع شوند. اما این پژوهش برای نخستین بار به شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی با مطالعه عمیق نهج البلاغه برای مدیران عالی در نظام جمهوری اسلامی ایران و جامعه اسلامی پرداخته است. پژوهش حاضر در راستای تولید علوم بومی با یک پرسش اساسی که «مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی در جامعه اسلامی مبتنی بر اندیشه‌های حضرت علی (علیه السلام) کدام‌اند؟» شکل گرفته است.

## ۵-۲. نتیجه‌گیری

توانمندسازی کارکنان مفاهیم ریشه‌دار در مدیریت جامعه اسلامی است که هر زمان مورد توجه دولت‌ها بوده موجب تعالی جامعه شده است. از این منظر، این پژوهش، ضمن مطالعه عمیق مبانی نظری و ادبیات موضوع، با استفاده از روش تحلیل مضمون، به بررسی نهج‌البلاغه پرداخته است و بدین طریق کوشش شده به پرسش اصلی تحقیق پاسخ داده شود. در این پژوهش، سرانجام، با استخراج ۲۰ کد باز (طبق جدول شماره ۱) و ۳۳ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده (طبق جدول شماره ۲) و شبکه مضامین (شکل شماره ۳) و نیز مدل مفهومی پژوهش در جامعه اسلامی مبتنی بر اندیشه‌های حضرت امیر (علیه السلام) به وسیله نرم‌افزار MAXQDA ارائه شد (شکل ۲).

در این تحقیق، که با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی (علیه السلام) انجام شد، به بررسی اصولی پرداخته شد که می‌تواند به سازمان‌ها در جهت تقویت منابع انسانی کمک کند. مؤلفه‌هایی مانند هویت بخشی، شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، تسهیم قدرت، اعطای مسئولیت، استقلال در عمل و ارتباطات اعتمادمحور به‌عنوان ارکان اصلی توانمندسازی منابع انسانی معرفی شدند که ریشه در آموزه‌های حضرت علی (علیه السلام) دارند و در دنیای مدرن نیز قابل اجرا و استفاده هستند.

در بحث هویت بخشی، حضرت علی (علیه السلام) همواره بر اهمیت احترام به انسان‌ها و شناسایی ارزش‌های فردی تأکید داشته‌اند. در دنیای امروز، هویت بخشی به کارکنان و ایجاد محیطی که در آن افراد احساس ارزشمندی کنند، می‌تواند موجب افزایش انگیزه، تعهد و رضایت شغلی کارکنان شود. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام به فردیت، فضایی را فراهم کنند که کارکنان در آن خود را در سازمان به‌عنوان فردی با ارزش و مؤثر بشناسند. مفهوم شایستگی از دیگر اصول کلیدی در توانمندسازی منابع انسانی است که در آموزه‌های حضرت علی (علیه السلام) به‌طور مکرر دیده می‌شود. در دیدگاه ایشان، شایستگی به معنای توانایی فرد در انجام مسئولیت‌ها و تحقق اهداف است. به‌کارگیری این اصل در سازمان‌ها از طریق توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان می‌تواند باعث افزایش کارایی و بهره‌وری شود. به‌ویژه، فراهم آوردن دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های تخصصی و فرصت‌های رشد فردی می‌تواند به تقویت شایستگی‌های کارکنان کمک کند. خودمختاری و استقلال در عمل از دیگر مؤلفه‌های کلیدی در توانمندسازی منابع انسانی هستند. حضرت

علی علیه السلام به استقلال و آزادی در تصمیم‌گیری‌های فردی تأکید داشتند؛ به طوری که کارکنان بتوانند در محدوده مسئولیت‌های خود تصمیم‌گیری کنند و احساس خودمختاری در عملکردشان داشته باشند. در سازمان‌ها، تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس و تقویت حس مالکیت آنان نسبت به وظایف و پروژه‌ها منجر شود.

تسهیم قدرت و اعطای مسئولیت نیز مفاهیمی هستند که حضرت علی علیه السلام در رهبری خود به وضوح آنها را به کار گرفته‌اند. این اصول نشان می‌دهند که رهبری باید از طریق مشارکت و همدلی با کارکنان صورت گیرد و مسئولیت‌ها باید به طور عادلانه میان اعضای سازمان تقسیم شوند. در سازمان‌ها، این روش‌ها می‌تواند موجب افزایش حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد و کارایی کل سازمان شود. سرانجام، ارتباطات اعتمادمحور از دیگر مؤلفه‌های مهم در توانمندسازی منابع انسانی است.

حضرت علی علیه السلام در سخنان خود بر اهمیت صداقت و اعتماد در روابط انسانی تأکید کرده‌اند. ایجاد فضای شفاف و باز در سازمان‌ها، که در آن کارکنان احساس کنند نظراتشان شنیده می‌شود و به آنها توجه می‌شود، می‌تواند روابط میان مدیران و کارکنان را تقویت کرده و باعث بهبود همکاری‌ها و افزایش انگیزه در کارکنان شود. بی‌شک اگر مدیران کنونی کشور ما به مؤلفه‌های استخراج‌شده از اندیشه‌های امامان معصوم و قرآن کریم و به‌ویژه اندیشه‌های حضرت علی علیه السلام در بعد مدیریت اسلامی آن (شبکه مضامین در شکل ۳) که هدف این پژوهش این است که توجه به مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی در مدیریت اسلامی می‌تواند به موفقیت جامعه اسلامی در دستیابی به اهداف عالی خود کمک کند.

در نهایت، با بررسی دقیق‌تر این مؤلفه‌ها، که از نهج‌البلاغه استخراج شده‌اند، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت اسلامی منابع انسانی یک فرایند درونی است که در ذات انسان‌ها نهفته است و تنها در صورتی قابل پیاده‌سازی است که مدیران به این اصول اعتقاد راسخ داشته باشند و از توانایی‌ها و رفتارهای توانمندساز خود آگاهی کامل داشته باشند. این امر مستلزم تلاش برای عملی کردن این اصول است؛ زیرا اساس و پایه مدیریت انقلابی در نظام ارزشی اسلام قرار دارد. در حالی که در نظام ارزشی غرب، ارزش‌ها نسبی و ابزاری تلقی می‌شوند و منابع انسانی به‌عنوان یک کالای مصرفی دیده می‌شود، در نظام ارزشی اسلام، ارزش‌ها مطلق بوده و شرایط و موقعیت‌ها هیچ‌گونه تأثیری در نحوه عمل به آنها نمی‌گذارند.

### ۵-۳. پیشنهادهای پژوهش

با توجه به مضامین استخراج شده از یافته‌های پژوهش از نهج‌البلاغه به سازمان‌ها پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱. حضرت علی (علیه السلام) همواره بر اهمیت حفظ کرامت انسانی و ایجاد هویت فردی تأکید دارند. برای توانمندسازی منابع انسانی، سازمان‌ها باید به کارکنان احساس ارزشمندی و هویت شخصی بدهند. این می‌تواند از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی انجام شود که احترام به فردیت و ویژگی‌های شخصی هر فرد را مورد تأکید قرار دهد. سازمان‌ها باید به هر فرد فرصتی برای خودشناسی و رشد شخصی بدهند و بر تنوع و ارزش‌های منحصر به فرد کارکنان تأکید کنند.

۲. دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای ارتقای مهارت‌های فنی و مدیریتی کارکنان برگزار شود. همچنین، سازمان‌ها می‌توانند از ارزیابی‌های دوره‌ای برای شناسایی نیازهای آموزشی استفاده کنند.

۳. ایجاد ساختارهای مدیریتی که به کارکنان اجازه می‌دهد تا در فرایندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند و خودمختاری در انجام وظایف خود داشته باشند. به عنوان مثال، استفاده از تیم‌های خودگردان یا تفویض اختیار به کارکنان برای تصمیم‌گیری در مسائل خاص.

۴. طراحی سیستم‌های ارزیابی عملکرد که نتایج و دستاوردهای فردی و تیمی کارکنان را مشخص کرده و اهمیت نقش آنان در تحقق اهداف سازمانی را برجسته کند. همچنین، برگزاری جلسات بازخورد و تشویق برای کارکنانی که دستاوردهای مؤثری داشته‌اند.

۵. تفویض امور و اختیارات به مدیران میانه‌رده و کارکنان ارشد برای ایجاد یک فضای تصمیم‌گیری غیرمتمرکز و افزایش احساس مالکیت و مسئولیت در کارکنان و همچنین، برگزاری جلسات منظم برای بررسی وضعیت‌ها و چالش‌های موجود.

۶. طراحی مسیرهای شغلی واضح که کارکنان را به‌طور سیستماتیک به سمت ارتقای مسئولیت‌ها هدایت کند. این مسیرها می‌توانند شامل نقش‌های مدیریتی و رهبری در پروژه‌های خاص باشند.

۷. کاهش نظارت‌های میکرو و دادن آزادی بیشتر به کارکنان در انجام وظایف خود و به‌ویژه، در پروژه‌های خاص یا تیم‌های خودگردان، کارکنان باید استقلال کافی برای انجام کارها و حل مسائل داشته

باشند

۸. ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف و دوطرفه بین مدیران و کارکنان: برگزاری جلسات منظم بازخورد، نظرسنجی‌های سازمانی و ایجاد بسترهایی برای گفتگو و تبادل نظر میان تمامی سطوح سازمان.

### پیشنهادات برای پژوهشگران آتی درخصوص توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت

علی علیه السلام

بررسی تطبیقی میان آموزه‌های حضرت علی علیه السلام و نظریات مدرن مدیریت منابع انسانی، بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه حضرت علی علیه السلام بر فرهنگ سازمانی، تحقیق درباره ارتباط توانمندسازی منابع انسانی و بهبود عملکرد سازمانی از منظر حضرت علی علیه السلام و تحقیق در خصوص پیاده‌سازی مدل‌های رهبری مبتنی بر آموزه‌های حضرت علی علیه السلام در سازمان‌ها و ...



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- نهج‌البلاغه، ترجمه حسین انصاریان (۱۳۸۸). قم: انتشارات دارالعرفان.
- آذر، عادل، و لطیفی، میثم (۱۳۸۷). درآمدی بر الزامات فرایندی و معیارهای انتخاب مدیران منابع انسانی دولت. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، ۲(۲)، ۳۷-۶۹.
- آرزوم، فاطمه، احترامی، خدیجه، امیری، معراج، و ساعدی‌پور، افسانه (۲۰۲۱). استناد در آثار علمی: نقش توانمندسازی منابع انسانی در ارتقای مدیریت شهری. مجله پژوهش‌های نوین علوم جغرافیایی، معماری و شهرسازی، ۲۹(۴)، ۶۵-۷۴.
- احمدی، مهرداد، کمانی، محمدحسین، و درستکار کوشک قاضی، وحید (۲۰۲۱). استناد در آثار علمی: بررسی توانمندسازی کارکنان در سازمان. رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، ۳(۳)، ۱۲۹-۱۴۹.
- بخشنده، قاسم، عباس‌پور، جعفر، و چیت‌ساز، علی (۱۳۹۵). فراتحلیل پژوهش‌های تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در ایران. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۵(۸)، ۴۵-۶۶.
- پاشایی هولاسو، امین، شعبانی، محمدرضا، و استکی، جواد (۱۳۹۶). شناسایی عوامل مؤثر بر تحقق امنیت ملی در نهج‌البلاغه. پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۵(۱۸)، ۳۳-۵۳.
- جعفری، محمد (۱۳۹۸). توانمندسازی منابع انسانی در نگرش اسلامی: تحلیل مفهومی و کاربردی. پژوهش‌های مدیریت اسلامی، ۵(۲)، ۱۱۵-۱۳۰.
- حکاک، محمد، و صیدزاده، حسین (۱۳۹۸). طراحی الگوی عوامل مؤثر بر تقویت خودکنترلی در منابع انسانی سازمان‌ها مبتنی بر آموزه‌های نهج‌البلاغه. پژوهشنامه نهج‌البلاغه، ۷(۲۷)، ۶۵-۷۵.
- خسروی‌نیا، امید، و رشیدی طغرا الجردی، مصطفی (۱۳۹۹). شناسایی سیاست‌های منابع انسانی دولت براساس اندیشه‌های امام علی (علیه السلام) در نهج‌البلاغه. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۳(۸۸)، ۴۲-۸۸.
- رضایی، فرهاد (۱۳۹۶). توانمندسازی و عدالت اجتماعی در قرآن کریم. فصلنامه اخلاق و مدیریت اسلامی، ۲(۴)، ۱۰۵-۱۲۰.

- رضوانی، علی (۱۳۹۹). تحلیل توانمندسازی منابع انسانی در نظام مدیریتی اسلامی براساس نهج البلاغه، رساله دکتری، جامعه المصطفی العالمیه.
- روشندل اربطانی، طاهر، شریفی، سید مهدی، و نرگسیان، عباس (۱۳۹۲). تبیین مدل توسعه منابع انسانی به منظور دستیابی به شهرت رسانه‌ای (مورد مطالعه: واحد مرکزی خبر). مدیریت دولتی، (۴)۵، ۱۳۹-۱۵۶.
- زیدونی، مسعود، محفوظی موسوی، سیدیوسف، و بهمی، شمس‌الله (۱۳۹۰). مدیریت بر مبنای توانمندسازی منابع انسانی از منظر نهج البلاغه. دانشکده علوم حدیث، مرکز آموزش الکترونیکی، (۲)۴، ۱۱-۳۹.
- سعیدی، محمد (۲۰۲۳). مدیریت منابع انسانی در اسلام: از تئوری تا عمل. تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- شریفی، فرزاد (۱۳۹۸). چهارچوب مدل توانمندسازی منابع انسانی بر پایه آموزه‌های نهج البلاغه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، جامعه المصطفی العالمیه.
- طباطبایی، امیر، حسنی، پرخیده، مرتضوی، حامد، و طباطبایی چهر، محبوبه (۱۳۹۲). راهبردهایی برای ارتقای دقت علمی در تحقیقات کیفی. مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، (۳)۵، ۶۶۳-۶۷۰.
- علوی، محمد، نوروزی، محمدتقی، مهربانی، امیر حمزه (۱۳۹۶). توانمندسازی کارکنان و نقش آن در عملکرد سازمانی. مجله مدیریت منابع انسانی ایران، (۳)۹، ۸۷.
- عابدی جعفری، حسین، تسلیمی، محمد، فقیهی، احسان، و شیخ‌زاده، مهدی (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. اندیشه مدیریت راهبردی (اندیشه مدیریت)، (۲)۵ (پیاپی ۱۰)، ۱۵۱-۱۹۸.
- کاظمی، ناصر (۱۳۹۹). مبانی توانمندسازی منابع انسانی براساس نهج البلاغه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع).
- موسوی، کریم، و احمدی، سعید (۱۳۹۷). نقش آموزه‌های قرآنی در توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی. مجله مطالعات دینی و مدیریت، (۱)۳، ۸۰-۹۵.

شناسایی مؤلفه‌های کلیدی توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه امیرالمؤمنین حضرت علی (علیه السلام) براساس آموزه‌های نهج البلاغه ..... ۱۹۹

- مهربابی، امیرحمزه (۱۳۹۳). توانمندسازی در نظام ارزشی اسلام. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی.

- نظری، یونس، رمضان، مجید، سنجدی، محمد ابراهیم، و ابراهیمی، مسیح (۱۳۹۵). ارائه الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان در یک سازمان فناوری محور دفاعی. بهبود مدیریت، ۱۰(۱)، ۱۲۳-۱۳۹.

- نورمحمدی، محمدرضا، و نیک‌آئین، جواد (۱۳۹۴). معیارهای شایستگی مدیران با استفاده از رهنمودهای امام علی در نهج البلاغه. دوفصلنامه اسلام و مدیریت، ۴(۷)، ۱۳۹-۱۵۹.

- هاشمی، رضا. (۱۳۹۸). شایسته‌سالاری و توانمندسازی در نظام اداری اسلامی. مجله مدیریت و سیاست‌گذاری اسلامی، ۷(۳)، ۶۵-۸۰.

- یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۹۸). تأثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کشورهای رو به توسعه، مجله تحول اداری، شماره ۱۱۵-۱۳۹، ۱۳۱۱، ۱۱.

## References

\* Nahjul-Balagha [In Persian]

- Abedi Jafari, H., Taslimi, M., Faqih, A., and Sheikhzadeh, M. (2011). Content Analysis and Theme Network: A Simple and Efficient Method to Explain Existing Patterns in Qualitative Data. *Strategic Management Thought (Andisheh Modiriyat)*, 5(2 (serial 10)), 151-198. [In Persian].
- Adu Sarfo, P., Zhang, J., Nyantakyi, G., Lasse, F. A., Bruce, E., & Amankwah, O. (2024). Influence of Green Human Resource Management on firm's environmental performance: Green Employee Empowerment as a mediating factor. *PLOS One*, 19(4), e0293957. DOI: 10.1371/journal.pone.0293957.
- Ahmadi, F., et al. (2022). Human Resource Empowerment and Management Principles from the Perspective of Imam Ali (AS). *Management Research Journal*, 15(3), 85-100. [In Persian].
- Ahmadi, Mehrdad; Kamani, Mohammad Hossein; Dorostkar Koshkghazi, Vahid. (2021). Citation in Scientific Works: Examining Employee Empowerment in Organizations. *New Research Approaches in Management Sciences*, 23(3), 129-149. [In Persian].

- Alavi, Mohammad, Norouzi, Mohammad Taghi, & Mehrabi, Amir Hamzeh (2017). "Employee Empowerment and Its Role in Organizational Performance." *Iranian Journal of Human Resource Management*, 9(3), 87. [In Persian].
- Amir Tabatabaei, Hasani Parkhideh, Mortazavi Hamed, Tabatabaei Chehr Mahbubeh. (2013). Strategies to Enhance Scientific Accuracy in Qualitative Research. *Journal of North Khorasan University of Medical Sciences*, 5(3), 663-670. [In Persian].
- Arzam, Fatemeh; Ehtesami, Khadijeh; Amiri, Meraj; Saedipour, Afsaneh. (2021). Citation in Scientific Works: The Role of Human Resource Empowerment in Enhancing Urban Management. *Journal of New Research in Geography, Architecture, and Urbanism*, 29(4), 65-74. [In Persian].
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: An analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Azar, Adel, Latifi, Meysam. (2008). An Introduction to Process Requirements and Criteria for Selecting Government Human Resource Managers. Strategic Management Thought (Andisheh Modiriyyat). [In Persian].
- Barbee, C., & Bott, V. (1991). Customer Treatment as a Mirror of Employee Treatment. *Advanced Management Journal*, 5(1), 27
- Bennister, M., 't Hart, P., & Worthy, B. (2015). Assessing the Authority of Political Office Holders: The Leadership Capital Index. *West European Politics*, 38(3), 417-440. DOI: 10.1080/01402382.2014.954778 Taylor & Francis Online
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (2016). Managing Empowerment of Personnel. Translated by Mehdi Irannejad Paris. Tehran: Managers Publishing. [In Persian]
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When? *Sloan Management Review*, 31(Spring), 31-39.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2011). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 331-346. <https://doi.org/10.1037/a0021831>
- Cheong, M., Spain, S. M., Yammarino, F. J., & Yun, S. (2016). Two faces of empowering leadership: Enabling and burdening. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 602-616. DOI: 10.1016/j.leaqua.2016.03.006

- Faqih, Abolhasan and Alizadeh, Mohsen. (2005). Validity in Qualitative Research. *Management Culture*, 9, 5-19. [In Persian].
- Gholamali, Ahmad. (2008). Structure of Nahj al-Balagha. *Scientific Specialized Bilingual Hadith Andisheh*, 6, 41-54. [In Persian].
- Gleich, P. (2015). Expectations and empowerment in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 5(4), 112-129.
- Greasley, K., King, N., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., & Soetanto, R. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Hakak, M., and Seyedzadeh, H. (2019). Designing a Model of Factors Affecting the Strengthening of Self-Control in Organizational Human Resources Based on Teachings of Nahj al-Balagha. *Nahj al-Balagha Research Journal*, 7(27), 65-75. [In Persian].
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D., & Giessner, S. (2010). Leader empowering behaviour: The leader's perspective. *British Journal of Management*, 21(3), 701-716.
- Hashemi, R. (2019). Meritocracy and Empowerment in the Islamic Administrative System. *Islamic Management and Policy Journal*, 7(3), 65-80. [In Persian].
- Hassanpour, Akbar, Rezaei, Ali, & Mohammadi, Naser (2009). "Examining the Role of Transformational Leadership in Employee Empowerment." *Journal of Management and Organizational Behavior*, 6(7), 56-88. [In Persian].
- Hosseini, Mohammad, Hosseini, Ali, & Rezaei, Naser (2016). "Prioritizing Human Resource Management Indicators from the Perspective of Islam (Quran, Nahj al-Balagha, and Hadiths)." *Islamic Human Resource Management Journal*, 2(12), 121-145. [In Persian].
- Houghton, J. D., & DiLiello, T. C. (2009). Leadership and empowerment: Examining the relationship between leader empowering behaviors and employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(7), 648-662. <https://doi.org/10.1108/01437730910988706>
- Jafari, M. (2019). Human Resource Empowerment in Islamic Perspective: Conceptual and Applied Analysis. *Islamic Management Studies*, 5(2), 115-130. [In Persian].
- Javadin, Seyed Reza, Hosseini, Ali, & Mohammadi, Naser (2016). "Identifying Employee Selection Criteria in Organizations with an Islamic Approach." *Islamic Human Resource Management Journal*, 12(4), 76-93

- Kazemi, N. (2020). Foundations of Human Resource Empowerment Based on Nahj al-Balagha. Master's Thesis, Imam Sadiq University. [In Persian].
- Khan, A., & Mukhtar, M. (2024). The impact of empowering leadership on employee engagement and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 19(3), 102–118
- Khosravi Nia, Omid; Rashidi Togharaljerdi, Mostafa. (2020). Identifying Government Human Resource Policies Based on the Thoughts of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balagha. *Basij Strategic Studies*, 23(88), 42-88. [In Persian].
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2017–2044.
- Kinicki, A., Angelo, & Fugate, Mell. (2022). Organization Behavior A practical, problem approach. [ISBN 978 1 25 91884 1]
- Kinicki, Angelo, & Fugate, Mell (2022). Organization Behavior Appractical, p(Problem Approach). ISBN978-1-25-91884-1, MHID-1-25-918841-8, 38-548
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims, H. P., Jr. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 158–178. <https://doi.org/10.1002/job.1786>
- Marchwiany, M., & Bugaj, J. (2025). Empowerment in Business: The Current State of Knowledge and Future Directions of Research. *Krakov Review of Economics and Management / Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (1 (1007)), 87–103
- Mehrabi, Amir Hamzeh. (2014). Empowerment in the Islamic Value System. Publisher: Islamic Research Foundation of Astan Quds Razavi. [In Persian].
- Menon, S.T. (1995) Employee Empowerment: Definition, Measurement and Construct Validation, McGill University, Canada.
- Molaei, Fatemeh; Tahmasbi, Reza; Soltani, Morteza; Zarei Matin, Hassan. (2021). Providing a Framework for Human Resource Development and Contextual Empowerment in Aras Free Trade-Industrial Zone. *Scientific Journal of Organizational Culture Management*. 1008252.321141.2021. [In Persian].
- Mousavi, K., and Ahmadi, S. (2018). The Role of Quranic Teachings in Empowering Employees of Governmental Organizations. *Journal of Religious Studies and Management*, 3(1), 80-95. [In Persian].

- Moye, M. J., & Henkin, A. B. (2006). Exploring associations between employee empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 44(3), 250–267.
- Nazari, Younes, Ramazan, Majid, Sanjaghi, Mohammad Ebrahim, & Ebrahimi, Masih (2016). “Proposing a Strategic Model for Employee Empowerment in a Technology-Oriented Defense Organization.” *Management Improvement*, 10(1), 123–139. [In Persian].
- Nourmohammadi, Mohammadreza; Nik Moein, Javad. (1994). Competency Criteria for Managers Using the Guidelines of Imam Ali in Nahj al-Balagha. *Islam and Management Biannual*, 4(7), 139-159. [In Persian].
- Ostanov, A. Y. (2022). The importance of efficient use of human resources at the beginning of the third renaissance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 11(01), 80–83.
- Pashaei Holasou, Amin; Shabani, Mohammadreza; Esteki, Javad. (2017). Identifying Factors Affecting the Realization of National Security in Nahj al-Balagha. *Nahj al-Balagha Research Journal*, 5(18), 33-53. [In Persian].
- Peng, J., Yang, X., & Huan, T. C. (2022). The effects of empowering leadership on employee adaptiveness in luxury hotel services: Evidence from a mixed methods study. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103113. (ISSN و DO: 10.1016/j.ijhm.2021.103113)
- Porter O’Grady, T. (1992). Transformational leadership in an age of chaos. *Nursing Administration Quarterly*, 17(1), 17–24.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to Empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37–51.
- Rezaei, F. (2017). Empowerment and Social Justice in the Holy Quran. *Ethics and Islamic Management Quarterly*, 2(4), 105-120. [In Persian].
- Rezvani, A. (2020). Analysis of Human Resource Empowerment in the Islamic Management System Based on Nahj al-Balagha. PhD Dissertation, Al-Mustafa International University. [In Persian].
- Saeedi, M. (2023). Human Resource Management in Islam: From Theory to Practice. Tehran: University of Tehran Press. [In Persian].

- Sharifi, F. (2019). Framework of Human Resource Empowerment Model Based on Nahj al-Balagha Teachings. Master's Thesis, Al-Mustafa International University. [In Persian].
- Siachou, E., & Gkorezis, P. (2014). Autonomy and employee empowerment: An empirical analysis. *European Management Journal*, 32(1), 98–108
- Silfiah, R. I., & Nisak, R. N. (2024). Evaluation of Employee Performance in the Secretariat Field of the Department of Community and Village Empowerment of Pasuruan Regency. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 22(2), 446–453.
- Smallfield, R., Johnson, P., & Carter, T. (2020). Leader empowering behaviors and employee self-management: A study in organizational contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 345–362. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0456>
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483–504. DOI: 10.5465/256789.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (2003). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness. *Group & Organization Management*, 28(1), 62–93.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.23478718>
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239–1251. DOI: 10.5465/amj.2006.23478718.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681
- Wibowo, H., & Rifani, A. (2025). Navigating the Link between Information Technology Utilization and the Empowerment of Human Resource Management: A Scoping Review. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(02), 676–685

- Yazdanpanah, Ahmad Ali (2019). "The Impact of Information Technology on Empowering Human Resources in Organizations in Developing Countries." *Administrative Transformation Journal*, No. 115-11, pp. 1311-139 [In Persian].
- Yukl, G., & Becker, W. (2012). Empowering leadership: Positive outcomes and boundary conditions. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 361-376.
- Zeidouni, Masoud; Mahfouzi Mousavi, Seyed Yousef; Behmii, Shamsollah. (2011). Management Based on Human Resource Empowerment from the Perspective of Nahj al-Balagha. Other - Faculty of Hadith Sciences - E-Learning Center. [In Persian].

