

**Identify the components of empowerment of Social Security employees based on the teachings Nahj al-Balaghah (A Qualitative Method: Documentary Content Analysis)**

Ali Akbar Esmailzadeh<sup>1</sup>

Received Date:9Dec2021

Seyed Ali Akbar Ahmadi<sup>2\*</sup>

Reception Date:3Mar2022

Hamed Fazli Kebria<sup>3</sup>

**Abstract**

The aim of this study was to identify the components of empowerment of the staff of the Social Security Organization based on the teachings of Nahjul Balagha .Qualitative research was a type of documentary analysis .The statistical population includes the book Nahj al-Balaghah translated by Dashti (1330 AH), which includes 625 pages and 241 sermons, 79 letters and 480 wisdoms .Therefore, the sampling method is census .To collect information and data, the appropriate checklist, design and narrations of Imam Ali (AS) in Nahj al-Balaghah were analyzed .Content analysis of qualitative research was extracted directly and inductively from raw data through a systematic classification process, codes and classes .Since the criteria for accuracy in content analysis are validity, portability, reliability and verifiability, a strategy such as expert review was used to determine the validity .To assess the review of experts, the full text of the codes and classes was provided to 3 experts on religious issues with the focus on the statements of Imam Ali (AS) and his views were used in correction or approval. Also, in connection with the verification of the process, an attempt was made to accurately record all stages of activities .From the analysis of the results, 8 components and 45 indicators can be extracted, including; Independence (including 4 indicators); Responsibility (including 6 indicators); Self-control (including 8 indicators); Self-esteem (including 6 indicators); Confidence building (including 4 indicators); Modeling (including 5 indicators); Knowledge enhancement (includes 6 indicators) and work discipline (includes 6 indicators).

**Keywords:** Empowerment; Nahj al-Balagheh teachings; Social Security Organization

---

<sup>1</sup>PhD Student in Public Administration, Faculty of Humanities, Payame Noor University, Tehran, Iran.

<sup>2</sup>Corresponding Author, Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran (**Corresponding Author**). E-mail: a\_ahmadi1344@pnu.ac.ir

<sup>3</sup>Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

## شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه (یک روش کیفی: تحلیل محتوی اسنادی)

علی اکبر اسمعیل‌زاده<sup>۱</sup>  
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸

سیدعلی اکبر احمدی<sup>۲</sup>  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۱۲

حامد فاضلی کبریا<sup>۳</sup>

### چکیده

پژوهش با هدف شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج‌البلاغه انجام پذیرفته است. پژوهش کیفی، از نوع تحلیل اسنادی بود. جامعه آماری شامل کتاب نهج‌البلاغه ترجمه دشتی (۱۳۳۰ ش)، که شامل ۶۲۵ صفحه، ۲۴۱ خطبه، ۷۹ نامه و ۴۸۰ حکمت می‌باشد. روش نمونه‌گیری، سرشماری است. برای جمع‌آوری داده‌ها چک‌لیست مناسب، طراحی و روایات امام علی (ع) در نهج‌البلاغه تحلیل شد. از آن جا که معیارهای دقت در تحلیل محتوا را اعتبار، انتقال-پذیری، قابلیت اعتماد و قابلیت تأیید بیان می‌کنند، جهت تعیین اعتبار از راهبردی چون بازبینی صاحب نظران استفاده شد. برای سنجش بازبینی صاحب نظران، 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 گرفت. همچنین در ارتباط با تأییدپذیری فرایند، تلاش شد تا کلیه مراحل فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. از تحلیل نتایج ۸ مولفه و ۴۵ شاخص استخراج شود از جمله؛ استقلال (شامل ۴ شاخص)؛ مسئولیت‌پذیری (شامل ۶ شاخص)؛ خودکنترلی (شامل ۸ شاخص)؛ عزت نفس (شامل ۶ شاخص)؛ اعتمادسازی (شامل ۴ شاخص)؛ الگوگیری (شامل ۵ شاخص)؛ دانش‌افزایی (شامل ۶ شاخص) و انضباط کاری (شامل ۶ شاخص) می‌باشند.

**کلیدواژگان:** توانمندسازی؛ آموزه‌های نهج‌البلاغه؛ سازمان تأمین اجتماعی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران  
<sup>۲</sup> استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

a\_ahmadi1344@pnu.ac.ir

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

تحقق الگوی اسلامی در اداره کشور به مدیرانی وابسته می‌باشد که از الگوهای اسلامی فهم درستی داشته باشند (احمدی و همکاران، ۱۳۹۵). سازمانهای امروزی به افرادی نیاز دارند که مشکل‌گشا و مبتکر باشند و با به کارگیری توانایی‌های خود بتوانند موجب بقای سازمان در محیط رقابتی باشند. اخیراً برای سازمان‌ها روشن شده است که اطمینان امروز و موفقیت فردایشان بیشتر وابسته به استعداد و درک افرادشان است (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰) یکی از مهم‌ترین و اساسی‌ترین چالش‌های مدیران عصر جدید، استفاده کافی نکردن از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی می‌باشد. این در صورتی است که 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. توانمندسازی جامعه، یک فرآیند پویا و فراگیر است. هدف عمده فرآیند توانمندسازی، ایجاد تغییرات مناسب در کلیه ابعاد و جوانب زندگی افراد، خانواده‌ها، گروه‌ها و اقشار اجتماعی می‌باشد در واقع می‌توان به جرات گفت که یکی از پیش شرط‌های محوری در شکل‌گیری و تکامل فرآیندهای توسعه پایدار، وجود سیاست‌ها، برنامه‌ها، و مداخلات چندبعدی در جهت توانمندسازی افراد، گروه‌ها و جوامع به منظور مشارکت فعال آنها در تحقق بخشیدن به اهداف دراز مدت و میان مدت توسعه همه جانبه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است (والرستین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان نیز تعریف شده است (لاولر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴). 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 (نارایان<sup>۴</sup>، ۲۰۰۶). توانمندسازی کارکنان از سویی به مدیران این امکان را می‌دهد تا از دانایی، تجربه، انرژی، مهارت و انگیزه افراد سازمان بهره ببرند (کاسیوپه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). و از سوی دیگر ابزاری ضروری برای افزایش رضایت مندی و تعهد کارکنان (دیکسون و لورنس<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹)؛ اثربخشی و بهره‌وری (استاورو-کوستیا<sup>۷</sup>، ۲۰۱۵)؛ بهبود عملکرد فردی و تیمی (شارما و کائور<sup>۸</sup>، ۲۰۱۸)؛ کاهش نیات ترک خدمت (کوبرگ و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۱۰)؛ و کاهش استرس سازمانی قلمداد می‌گردد (شاه-حیدری پور و کامالیان<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱)

<sup>1</sup> Smith

<sup>2</sup> Wallerstein

<sup>3</sup> Lawler

<sup>4</sup> Narayan

<sup>5</sup> Cacioppe

<sup>6</sup> Dickson and Lorence

<sup>7</sup> Stavrou-Costea

<sup>8</sup> Sharma and Kaur

<sup>9</sup> Koberg, Boss, Senjem, Goodman

<sup>10</sup> Shah-Heydaripour and Kamalian

این در حالی است که تلاش برای به‌روز نگاه داشتن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان از مهم‌ترین گزاره‌هایی است که می‌بایست مورد توجه قرار گیرد. انسان به عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیت است. امروزه، رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو به کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به عنوان مهمترین عنصر برای حفظ موجودیت و بقای سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر و تحولات سازمانی کرده‌اند. توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به گونه‌ای که با به‌کارگیری آن، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند (نریموسایی، ۱۳۹۱). نکته قابل توجه درباره توانمندسازی کارکنان، فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نیز نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌هاست. انجام نشدن طرح‌های تحقیقی در این زمینه موجب شده است تا مدیران از ورود به این زمینه پرهیز کنند (یاری، ۱۳۸۵).

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. وَ أَنْتَ وَاجِدٌ مِنْهُمْ خَيْرَ الْخَلْفِ مِمَّنْ لَهُ مِثْلُ آرَائِهِمْ وَ نَفَادِهِمْ، وَ كَيْسَ 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 (فراز ۱۵). 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 (نادریان و همکاران، ۱۳۹۱). تأمین اجتماعی یک برنامه کلان اجتماعی است که از طرفی با مبانی اعتقادی و فلسفی نظام حاکم و از طرف دیگر با نظام‌های حقوقی، اخلاقی، اقتصادی، سیاسی و اجتماعی جامعه ارتباط دارد و به همین جهت الگوی تأمین اجتماعی در هر جامعه‌ای لاجرم باید به گونه‌ای طراحی شود که با مبانی فکری و عناصر سایر نظامات آن، سازگاری کامل داشته باشد. بر این اساس چنان که از اصل چهارم قانون اساسی نیز استنباط می‌شود الگوی تأمین اجتماعی در جمهوری اسلامی، باید در عین حالی که از دستاوردهای مفید بشری به صورت هدفمند و آگاهانه به طور کامل استفاده می‌کند، برخاسته از مبانی و اهداف اصیل اسلامی و اصول و راهکارهای دستیابی به جامعه نمونه (اسوه) بر مدار قرآن و سنت باشد (حسینی، ۱۳۹۴).

سند نقشه جامع علمی کشور (۱۳۸۹) 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 علم آموزی 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 تأکید بر اعمال اصول و موازین اسلامی در کلیه مسایل کشور اعم از پژوهش‌ها، علوم انسانی، ادارات و سازمان‌ها و... گردیده است. (سند چشم‌انداز و اهداف، ۱۳۹۷).

تاکنون محققان بسیاری در زمینه توانمندسازی کارکنان به تحقیق پرداخته‌اند و مدل‌های بسیاری در این خصوص ارائه شده است. برای مثال: مدل توانمندسازی توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، کونزاک (۲۰۰۰)، ویلیام بریجز (۲۰۰۳)، والاس و استورم (۲۰۰۳)... اما مدلی که جهت توانمندسازی کارکنان و از آموزه‌های نهج البلاغه استفاده شده باشد تدوین نشده است. لذا از آنجای که در این راستا تاکنون تحقیقاتی در سطح جهان صورت نگرفته است. همچنین در داخل کشور نیز، تحقیق یا مطالعه‌ای در این زمینه انجام نشده است. به همین دلیل ارائه مدل توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه، موضوعی جدید در متون علمی کشور به حساب می‌آید. 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. همچنین نظرات، آراء و مدل‌های صاحب‌نظران و پژوهشگران مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار خواهد گرفت که پس از استخراج ابعاد توانمندسازی کارکنان از طریق چارچوب نظری، مدلی مناسب ارائه خواهد گردید. 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.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده در این ارتباط و در مواجهه با الگوی تأمین اجتماعی معاصر رویکردی تأییدی داشته و یا صرفاً به بیان برخی تمایزات الگوی تأمین اجتماعی اسلام می‌پردازند. این در حالی است که مناسب‌ترین نظریه در زمینه اندیشه تأمین اجتماعی در اسلام، توسط شهید صدر در اواخر کتاب اقتصادنا مطرح گردیده و نکته اساسی آن، تأکید بر مسئولیت مردم به عنوان یکی از پایه‌های اساسی تأمین اجتماعی می‌باشد. در زمینه مطالعه الگوی تأمین اجتماعی صدر اسلام و استخراج نکات قابل تعمیم آن به الگوهای تأمین اجتماعی معاصر نیز مطالعه‌ای صورت نگرفته

است (نادریان و همکاران، ۱۳۹۱: ۲۵) 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 و همکاران (۱۳۹۷) 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، به ترتیب بیشترین و کم‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری دارند. میرمحمدی و همکاران (۱۳۹۶) 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. فنگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، 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<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، 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 مولدگازيو<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، 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.

<sup>1</sup>Feng, Wang & Prajogo

<sup>2</sup> Delgado & Korshenko

<sup>3</sup> Fernandez & Moldogaziev

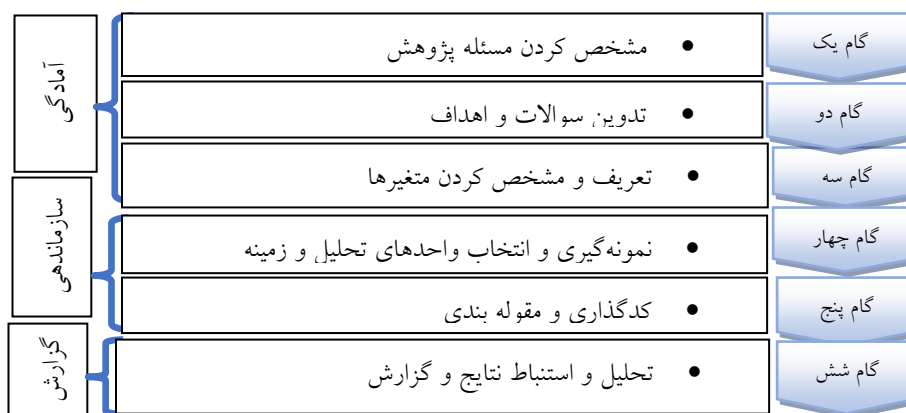
## جدول ۱. مدل‌های استخراجی مرتبط در نهج البلاغه

نویسنده / سال	عنوان	نتیجه
(۱۳۹۳)	تدوین الگوی پیش‌بینی نهادی (اعتصامی و مؤلفه‌های فاضلی کبریا، 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 اکویتی (زیاده‌طلبی اقتصادی) را از متن فرمایشات حضرت استخراج نمود.
(۱۳۹۳)	طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از روش ترکیبی، مطالعه دقیق و جامع کتاب شریف نهج البلاغه، تکمیل پرسش‌نامه توسط ۴۰ تن از نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و نهج البلاغه، سعی شده ضمن استخراج مولفه‌های شایستگی، الگوی مفهومی تحقیق تدوین گردد. در نهایت با توجه به مطالعه متن و روش تحلیل مضمون، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین (خدا محور، عدالت محوری، معرفت، درایت، استفاده از تکنیک‌های تحلیل مضمون و قوت و سلامت) از متن استخراج و رتبه بندی شد.	طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج البلاغه با استفاده از روش ترکیبی، مطالعه دقیق و جامع کتاب شریف نهج البلاغه، تکمیل پرسش‌نامه توسط ۴۰ تن از نخبگان و متخصصان حوزه مدیریت و نهج البلاغه، سعی شده ضمن استخراج مولفه‌های شایستگی، الگوی مفهومی تحقیق تدوین گردد. در نهایت با توجه به مطالعه متن و روش تحلیل مضمون، ۴۸ مضمون پایه و شش مضمون سازمان دهنده با عناوین (خدا محور، عدالت محوری، معرفت، درایت، استفاده از تکنیک‌های تحلیل مضمون و قوت و سلامت) از متن استخراج و رتبه بندی شد.
(۱۳۹۳)	طراحی الگوی برنامه ریزی منابع (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳)	پژوهش با استفاده از روش تحقیق آمیخته (تحلیل مضمون و الگوسازی ساختاری برنام‌ریزی منابع انسانی بر اساس مفاهیم نهج البلاغه) ضمن ارائه مفاهیم برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس شایستگی، سعی کرده است با بررسی و مطالعه دقیق متن کتاب شریف نهج البلاغه ضمن استخراج و مدل‌سازی مضامین سازمان دهنده شایستگی (با عناوین خدا محور، معرفت، درایت، عدالت، قوت و سلامت) و تدوین شبکه مضامین آن، الگو نهایی تحقیق (برنامه ریزی منابع انسانی بر اساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه) طراحی و تبیین کند.
(۱۳۹۷)	الگوی مدیریت (هاشمی و منابع انسانی الوانی، ۱۳۹۷)	پژوهش نشان داد که براساس متن نهج البلاغه 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.
(۱۳۹۲)	الگوی شایستگی (قربان‌نژاد و عیسی خوانی، ۱۳۹۲)	در فرایند پژوهش کلیه خطبه‌ها، نامه‌ها و حکمت‌های حضرت به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت سپس مطالب مستخرج براساس الگوی کدگذاری باز، کدگذاری بررسی خوانی، مدیران بر اساس نهج البلاغه که بر مبنای نهج البلاغه الگوی شایستگی مدیران در قالب پنج شایستگی تقوی مداری، امانت‌داری، عدالت ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری- اخلاقی قابل ارایه است.

ماهنامه علمی (مقاله علمی-پژوهشی) جامعه‌شناسی سیاسی ایران، سال پنجم، شماره چهار، تیر ۱۴۰۱

روش پژوهش حاضر کیفی، از نوع تحلیل اسنادی بود. 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 نهج البلاغه 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 نهج البلاغه مورد تحلیل قرار گرفتند. ابزار پژوهش چک لیست که به صورت فیشبرداری و با توجه به موضوع و رجوع به منبع اصلی پژوهش مطالب مرتبط یاداشت، گزینش و استفاده شده است. 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 صاحب نظران استفاده شد. برای سنجش بازبینی صاحب نظران، 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 کلبه مراحل فعالیت‌ها به دقت ثبت گردد. مراحلی که در تحلیل محتوای کیفی برای رسیدن به پاسخ سؤالات 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.





بنابراین نحوه کدگذاری تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی بوده است. بنابراین ابتدا با استفاده از چک لیست که به صورت فیشبرداری بود و با توجه به موضوع و رجوع به منبع اصلی پژوهش مطالب مرتبط یادداشت، گزینش و سپس تحلیل شد.

#### ۴- یافته‌ها 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 استخراج شده می‌باشند.

جدول ۱. استخراج مولفه‌ها و شاخص‌ها در یک نگاه

مقوله‌ها / طبقه‌ها	زیرمقوله‌ها / زیرطبقه‌ها	برچسب‌ها / کدها	شماره	متن خطبه یا نامه و حکمت / شماره
استقلال	داشتن آزادی عمل در کار	۱	۳۱	- برده و عبد دیگری مباش، در حالی که براستی خداوند تو را آزادنامه/۳۱ قرار داده است
	تفویض اختیار در کار	۲	۲۷۰	- به جای ازدیاد کارها به تداوم حکمت/ صحیح آن‌ها بیندیشید

			خطبه/ ۱۶۹	<p>- 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.»</p>
	پرهیز از هرگونه وابستگی در کار		خطبه/ ۲۱۱ خطبه/ ۱۷۳	<p>- برای رسیدن به هدف‌ها و مقام‌های بلند، همت بلند داشته باشید</p> <p>- 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</p>
	پیروی نکردن از تصمیم و رای دیگران		خطبه/ ۱۷۷ خطبه/ ۱۶۹	<p>- اما آن ستمی که واگذاشتی نیست، ظلم و ستم بندگان بریکدیگر است</p> <p>- به هیچ وجه حقوق دیگران را ضایع مکن (مرز آزادی شخصی (فردی) عدم تجاوز به حقوق دیگران)</p>
	مسئول بودن در برابر مافوق		خطبه/ ۱۰ نامه ۵/	<p>- به خدا سوگند شخصاً فرماندهی جنگ را به دست گیرم</p> <p>- تو در برابر مافوق مسئولی</p>
	مسئول بودن در برابر مردم		نامه ۵/	<p>- تو را نسزد که نسبت به مردم خودسرانه تصمیم گیری</p>
	مسئول بودن در برابر مسئولیت پذیر		خطبه/ ۱۶ حکمت ۳۲۷	<p>- آنچه می‌گویم از عهده آن برایم و ضمانت آن را بپذیرم</p> <p>- اگر به انجام مسئولیتی گردن نهاده‌اید، به آن وفا کنید</p>
	نیک اندیشیدن در کار قبل از انجام و پایبند بودن به آن		خطبه/ ۳۷ خطبه/ ۴۳ خطبه/ ۴۳	<p>- پس در کارهایم نیک اندیشیدم</p> <p>- من با کمال هوشیاری همه خطبه/ ۳۷ جوانب کار را ارزیابی کرده و زیر و بالای آن را سنجیدم</p> <p>- نظر من در کارها بررسی و درنگ</p>

				ست
	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
	جلوگیری از هوای نفسانی و عدم پیروی از آن	۱۱	نامه/۲۷ خطبه/۱۳۱	- در مبارزه با هوای نفس خود پیاخیز - پست‌ها، امانت و وسیله خدمت‌گذاری‌اند، 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 عاقلانه‌ترین یافتیم و آن را برگزیدیم
خودکنترلی	پیروی از صبر و شکیبایی در کار	۱۴	خطبه/۲ خطبه/۱۰ خطبه/۲۶	- و هرچه بود بر این رنج طولانی و ندوه جانکاه شکیبا بودم - من نه خود را فریب داده‌ام و نه فریب کسی را خورده‌ام - صبر کردم و بر تلخ‌تر از شرنگ شکیبایی نمودم
	مقاوم بودن در برابر بلاها و مشکلات	۱۵	خطبه/۲۸	- صبر و مقاومت پیشه کنید که بیش از هر چیزی پیروزی آورد
	پرهیزکاری و خودنگهبانی در انجام کار	۱۶	خطبه/۷۵	- پرهیزکاری 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 - مشورت‌پذیر باشید، اگر مشورت‌نامه/۶۹ 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 خطبه/۸۶ 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
اعتمادسازی	راز دار بودن در کار و وظایف	۲۵	خطبه/۴۹	- خدای را سپاس که فقط اوست دانای رازها
	تلاش برای جلب اعتماد دوستان و دیگران	۲۶	نامه/۵۲ نامه/۵۲	- امور مردم را همانند پدر و مادری که وضع فرزندانشان را رسیدگی می‌کنند، رسیدگی نما - با زیردستان خود مانند پدری مهربان رفتار کنید
	قرار دادن وفاداری در سرلوحه کار	۲۷	نامه/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
	صادق بودن در کار	۲۸	حکمت/۴۳۷	- بزرگ ترین 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
الگوسازی	بهره‌گیری از تجربه از نشانه-های خردمندی	۲۹	نامه/۳۱ خطبه/۸۵	- خردمندی، بهره‌گیری از تجربه- هاست خوشبخت آن که از دیگری پند بگیرد
	بهره‌گیری از پند و اندرز بزرگان	۳۰	خطبه/۱۰۴ خطبه/۱۱۰ خطبه/۱۴۹ خطبه/۱۷۵	- بهترین تجربه آن که تو را پند آموزد - ای بنده خدا، به خودآیید و نامه/۳۱ پندگیرید - پندگیر - باید پند گیرید - از تجارب و اندرزها پند بگیرید و از آنها بهره‌برداری کنید تا دچار نقص نشوید
	الگوگیری از رفتار و کردار مقربان و نزدیکان حق	۳۱	خطبه/۸۲	- از دوستان و مقربان خدا الگوگیر و به راهشان رو
	نگریستن به دنیا از دریچه پارسایان	۳۲	خطبه/۱۰۲	- به دنیا از دریچه چشم پارسایان بنگرید
	الگوگیری از سرنوشت پیشینیان	۳۳	خطبه/۱۵۱ خطبه/۸۵	- پیشینیان الگوی پسینیان و پسینیان دنباله رو پیشینیان - خود را در سراسیمی رفاه طلبی و بی‌بندوباری می‌فکنید که به چاه ستمگران سقوط کنید
دانش‌افزایی	قرار دادن ملاک انجام کار بر اصل شناخت	۳۴	نامه/۳۱	- ملاک کار را برشناخت‌ها 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 پیش گیر
	نگریستن به حقایق با دید	۳۶	خطبه/۱۵۳	- هر انسان آگاه باید نیک بنگرد که

	شناخت		آیا کارها در راه است یا عقب گرد کند
	تلاش برای دانش افزایشی در کار	نامه/۳۱، حکمت/۳۷۷۹ خطبه/۱۸۴	- تلاش برای یادگیری و دانش- - حریص در تحصیل دانش در کار
	بهره گیری از علوم و دانش زمان	۳۸ خطبه/۲۱۰	- عقل خود را به دانش و فکر زنده و شکوفا کن
	به کارگیری دانش در عمل	نامه/۹۲، حکمت/۲۷ حکمت/۴۳۹	- به کارگیری دانش در عمل - پیش از پذیرش هر کاری، به دانش آن مجهز شوید
	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
انضباط کاری	جلوگیری از هرگونه سستی در امور	۴۲ خطبه/۷۵، خطبه/۱۸۴	- سهل انگاری و سازشکاری نکنید که در گناه افتید - سهل انگاری و بی تفاوتی در کار
	پرهیز از هر گونه شتابزدگی	۴۳ خطبه/۱۷۱	- پرهیز از هر گونه 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 ۱ 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 از تحلیل نهج البلاغه و اسناد و مدارک علمی بطور کلی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه (یک روش کیفی) 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 مولفه‌ها انتخاب شدند. تحلیل انجام شده در این پژوهش از نوع تحلیل محتوی کیفی به صورت استقرایی بود. بنابراین مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان سازمان تأمین اجتماعی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه شامل ۸ مولفه و ۴۵ شاخص می‌باشند از جمله؛ استقلال (شامل ۴ شاخص)؛ مسئولیت‌پذیری (شامل ۶ شاخص)؛ خودکنترلی (شامل ۸ شاخص)؛ عزت نفس (شامل ۶ شاخص)؛

اعتمادسازی (شامل ۴ شاخص)؛ الگوگیری (شامل ۵ شاخص)؛ دانش‌افزایی (شامل ۶ شاخص) و انضباط کاری (شامل ۶ شاخص) می‌باشند.

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 بلاها 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 "به کارگیری 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 (۱۳۹۷) نشان دادند، ویژگی‌های سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری تأثیر دارند. میرمحمدی، حسین پور و قاسمی بنابری (۱۳۹۶) 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 (۱۳۹۶). در تحقیقی نشان دادند توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم بر توسعه سازمانی تأثیر معناداری دارد. فروزنده و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی ۱۴ مولفه که تأثیر زیادی بر همسویی اهداف فردی و سازمانی داشتند مشخص و تشریح و بر مبنای مدل سه شاخگی در غالب سه عامل ساختاری، رفتاری و محیطی به عنوان متغیرهای مستقل و عامل ارزشی به عنوان متغیر تعدیل‌گر تفکیک گردید. اعتصامی و فاضلی کبریا (۱۳۹۳) 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 اکوپتی (زیاده‌طلبی اقتصادی) را از متن فرمایشات حضرت استخراج نمود. احمدی، درویش، سبحانی‌فر و فاضلی کبریا (۱۳۹۳) 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. قربان نژاد و عیسی خوانی (۱۳۹۲) نشان دادند که بر مبنای نهج‌البلاغه الگوی شایستگی مدیران در قالب پنج شایستگی تقوی مداری، امانت‌داری، عدالت ورزی و انصاف، تصمیم‌گیری و رفتاری - اخلاقی قابل ارایه است.

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 هرج‌ومرج 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 هرگونه شتابزدگی"؛ "هدفمدار بودن در کار" و "دوراندیش بودن در کار" زمینه انضباط کاری را در سازمان فراهم آورند.

و در نهایت اینکه هر پژوهشی با محدودیت‌های مواجهه 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.

## منابع

قرآن کریم

فرازهای از نهج البلاغه

احمدی، علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی براساس شایستگی مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه. فصلنامه بهبود مدیریت، ۸(۲۲)؛ ۱۴۷-۱۲۹.

احمدی، علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی فر، محمدجواد و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳)، مدل‌سازی شایستگی‌های منابع انسانی بر اساس آموزه‌های نهج البلاغه (مطالعه موردی؛ سنخیت‌سنجی شایستگی‌های منابع انسانی در دانشگاه امام صادق(ع)). فصلنامه مدیریت سازمانهای دولتی (پیام نور)، ۲(۱)؛ ۸۳-۱۰۸.

اعتصامی، منصور و فاضلی کبریا، احمد (۱۳۹۳)، تدوین الگوی پیشنهادی مؤلفه‌های مدیریتی سرمایه اجتماعی با نگاهی به مفاهیم نهج البلاغه. مجله علمی- پژوهشی سیاستگذاری اقتصادی، ۶(۱۲)؛ ۲۶-۴۵.

فعلی، جواد؛ گرجی کرسامی، علی و پایروند، محمدهادی (۱۳۹۷)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲)؛ ۱۷۸-۱۵۷.

قربان‌نژاد، پریسا و عیسی‌خوانی، احمد (۱۳۹۲)، الگوی شایستگی مدیران بر اساس نهج البلاغه. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۵(۱۵)؛ ۲۲-۱۷.

مومنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فرادانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج. فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۱۴(۴)؛ ۱۲-۲۶.

میرمحمدی، سیدمحمد؛ حسین‌پور، داوود و قاسمی‌بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۶)، عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۳)؛ ۹۳-۱۱۴.

نادریان، الیاس؛ نظری، حسن و حسینی، رضا (۱۳۹۱)، الگوی تأمین اجتماع صدر اسلام و دلالت‌های آن برای الگوهای نوین. فصلنامه معرفت اقتصادی اسلامی، ۶(۲)؛ ۲۸-۵.

نریموسایی، شاهرخ (۱۳۹۱)، رابطه منابع قدرت با میانجی‌گری و نقش توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد مرودشت.

هاشمی، صدیقه‌سادات و الوانی، سیدمهدی (۱۳۹۷)، الگوی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در پرتو نهج البلاغه. فصلنامه مدیریت انتظامی، ۱۳(۲)؛ ۱۱۴-۱۸۱.

یاری، حمیدرضا (۱۳۸۵). مطالعه‌ای پیرامون وضعیت و الزامات توانمندسازی نیروی انسانی در استانداری همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد واحد بروجرد.

Cacioppe, R. (2017). Structural empowerment: an award-winning program at The Burswood Resort Hotel. **Leadership & Organization Development Journal**, 19(5), 264-274.

Delgado, A., & Korshenko, E. (2014). **Linking employee empowerment and customer perceptions of service quality: Evidence from a Mexican medical retailing company.**

Dickson, K. E., & Lorence, A. (2019). Psychological empowerment and Job satisfaction of temporary and part-time nonstandard workers: A preliminary Investigation. **Institute and Applied Management**, 166-191.

Feng, T., Wang, D., & Prajogo, D. (2014). Incorporating human resource management initiatives into customer services: Empirical evidence from Chinese manufacturing firms. **Industrial Marketing Management**

Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2014). **A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee cognitions, Behavioral Outcomes.** 11th National Public and Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse, New York, June 2-4.

Koberg, C. S., Boss, R. W., Senjem, J. C., & Goodman, E. A. (2010). Antecedents and outcomes of empowerment: Empirical evidence from the health care industry. **Group & Organization Management**, 24, 71-91.

Lawler III, E. E. (1994). Total quality management and employee involvement: are they compatible?. **Academy of Management Perspectives**, 8(1), 68-76.

Narayan, D. (2006). **Measuring empowerment, cross-disciplinary perspectives.** Washington, D.C: The WorthBank.

Shah-Heydaripour, R., & Kamalian, A. R. (2011). Investigating the relationship between organizational justice and psychological empowerment. **Journal of Organizational Culture Management**, 10(1), 175-201.

Sharma, M. K., & Kaur, G. (2018). Employee Empowerment: A Conceptual Analysis. **Journal of global business issues**, 2(2), 7-12.

Smith, K. A., Vasudevan, S. P., & Tanniru, M. R. (2000). Organizational Learning and Resource-Based Theory. **Journal of Organizational Change Management**. 9(6), 41-53.

Stavrou-Costea, E. (2015). The challenges of human resource management towards organizational effectiveness, A

comparative study in southern EU. **Journal of European Industrial Training**. 29(2), 112-134.

Wallerstein, N. (2006). **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.