



## الگوی توانمند سازی منابع انسانی از منظر قرآن

محمد علوی (عادلی)<sup>۱</sup>

### چکیده

سرعت تغییر و تحول در علوم و تکنولوژی بشری باعث شده است که در چند دهه اخیر در مدیریت رایج؛ گام‌های بلند برای طراحی و تدوین الگوهایی توانمندسازی منابع انسانی برداشته شود اما مسئله اساسی این است که الگوها و مدل‌های دیگران بدلیل اینکه انسان را تک ساحتی دیده پاسخگوی نیازهای منابع انسانی در سازمان‌ها نیست. به همین دلیل هدف این تحقیق تدوین الگوی توانمندسازی با استفاده از رهنمودهای قرآنی است. از لحاظ روشی این پژوهش بر اساس روش تحقیق "نظریه داده بنیاد" که یک روش کیفی است انجام شده است. نتایج و یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که قرآن کریم برای انسان ابعاد دوگانه قابل بوده و همه نیازهای او را مورد عنایت قرار می‌دهد، از منظر قرآن چهار مقوله؛ یعنی عوامل مؤثر؛ عوامل زمینه‌ای؛ عوامل بازدارنده و نتایج و پیامدها در توانمندسازی منابع انسانی مد نظر قرار گرفته است.

**کلید واژگان:** قرآن، منابع انسانی، الگو، توانمند سازی.

## مقدمه

منابع انسانی از ابزارهای اساسی برای ایجاد تحول در سازمان است، به همین جهت مدیریت سازمان‌ها دایم از طریق طراحی الگوها و برنامه‌های بهبود عملکرد کارکنان در صدد توانمندسازی؛ یعنی به کارگیری مجموعه روش‌ها و اقدامات عملی به منظور رشد و تعالی منابع انسانی سازمان خود هستند. گرچه از عمر مفهوم "توانمندسازی" در دانش مدیریت رایج مدت زیادی نمی‌گذرد ولی با این حال اندیشمندان مدیریت مدل‌های زیادی را برای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد کرده‌اند که این امر حکایت از اهمیت این مفهوم در مدیریت منابع انسانی دارد اما باید اعتراف نمود که نظریات و الگوهای که دیگران برای توانمندسازی منابع انسانی بیان کرده‌اند برای منابع انسانی سازمان‌های جامعه ما کاربرد لازم را ندارد.

زیرا در توانمندسازی منابع انسانی انسان محور است، نوع نگاه قرآن به انسان با نوع نگاه غربی‌ها به انسان کاملاً متفاوت است، دیگر مکاتب نوعاً با انسان بر اساس مبانی تعامل دارد که قرآن کریم مبانی آن‌ها را کاملاً مردود می‌شمارد. لذا ما نمی‌توانیم از الگوهای دیگران برای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان استفاده نمایم. معیار عمل برای توانمندسازی منابع انسانی نمی‌تواند صرفاً الگوهای دیگران باشد، بلکه نظریات و کار دیگران تا آنجا ارزش دارد که با مبانی ارزشی ما در تضاد نباشد.

با توجه به مباحث فوق در این پژوهش تلاش شده است که برای استخراج داده‌های تحقیق به منظور یافتن الگوی توانمندسازی منابع انسانی به قرآن کریم مراجعه نموده و آن کتاب آسمانی را به عنوان متن اصلی قرار دهد و برای فهم و تفسیر داده‌ها از دیگر منابع دینی استفاده نماید. زیرا که قرآن کریم بهترین کتاب هدایت و سند جامع برای هدایت همه بشریت در تمام زمینه‌ها از جمله رشد و توانمندسازی است. قرآن نوع خاصی از جهان بینی را ارائه کرده است که قاعدتاً انسان و عوامل مؤثر بر توانمندی سازی آن که مبتنی بر این نوع جهان بینی است از انسان شناسی و عوامل مؤثر بر توانمندی های آن که بر نوع جهان بینی که دیگران ارائه کرده‌اند متمایز خواهد



بود. در این تحقیق از کدگذاری سه مرحله‌ی روش تحقیق "نظریه داده بنیاد" یا همان گراندد تئوری برای تجزیه و تحلیل داده‌های که از قرآن کریم استخراج شده، استفاده شده است.

### تعریف توانمند سازی

واژه انگلیسی «**empowerment**» در فرهنگ آکسفورد به معنای «قدرتمند شدن» و «مجوز دادن» و «قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است (حبیبی، ۱۳۹۵: ۲۰۰). در زبان فارسی برای این واژه معادل‌های: توانا ساختن، قادر ساختن، خود اتکایی، توانا سازی، توانمند سازی به کار برده می‌شود ولی اصطلاح "توانمند سازی" نسبت به دیگر واژه‌ها رواج بیشتر پیدا کرده است (فرهی بوزجانی، ۱۳۸۵: ۱۲). اما در مفهوم سازمانی؛ با توجه به اینکه بسیاری عقیده دارند که سازمان‌ها قادرند که بهره‌وری خود را از طریق فرایند توانمند سازی کارکنان ارتقاء بخشند» (دسترنج، ۱۳۸۳) با این حال مثل بسیاری از مفاهیم دیگر؛ واژه "توانمند سازی" دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای نسبتاً زیادی است که توافقی بر تعریف واحدی از آن حاصل نشده است زیرا توانمند سازی در هر سازمانی به ماهیت، فرهنگ و نیازهای آن سازمان بستگی دارد (احمدی و همکاران، ۱۳۸۹: ۱۸) انواع توانمندسازی از قبیل: ارتباطی، انگیزشی، روانشناختی، معنوی، و ترکیبی از دیگر عواملی است که انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است.

ازینرو؛ اندیشمندان از واژه "توانمند سازی" تعاریف مختلف و متفاوتی ارائه کرده‌اند. از جمله گفته‌اند: توانمند سازی چیزی است که با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود، بدین معنا که آنان باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم برای انجام وظایف را به طور موفقیت آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۱۶) برخی دیگر مفهوم توانمند سازی را گسترش می‌دهند و آن را به هر وضعیتی

اطلاق می کنند که حس لیاقت و مهارت امور را به افراد بدهد، نیروی لازم برای ابتکار عمل فراهم آورد و آنان را در کارهای معنا دار ثابت قدم کند از این منظر توانمندسازی نیروی انگیزش کاملاً فردی و چند وجهی است که می تواند از درون فرد یا به واسطه همکاران یا مدیر برانگیخته شود (ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶: ۱ و ۲)

برخی دیگر توانمندسازی را فرایندی می داند که در خلال آن افراد به استقلال و قدرت خود پی می برند و شایستگی های خود را باور می کنند و راغب به استفاده از این شایستگی ها در خلق، شکل بخشی، تمایلات، ابداعات و تأثیر گذاری های خود هستند. توانمند سازی متضاد بی توجهی و انفعال است (اسلاتر، ۱۳۸۶: ۱۵) و تن و کمرون توانمند سازی را فرایند قدرت بخشیدن به افراد تعریف می کنند (کمرون، ۱۳۷۸) کانتر توانمند سازی را انتقال قدرت و اختیار تعریف نموده است. عده ی دیگر توانمند سازی را شامل انگیزش می داند که در تناسب بین شخص و محیط منعکس می شود.

در نگاه اسلامی توانمندسازی نه تنها شامل جنبه های مادی و متعارف می شود، بلکه توانمندسازی مادی، عقلی، و ظاهری را در خدمت توانمند سازی روحی می داند. (حبیبی، ۱۳۹۵) چنانکه حضرت امام خمینی (ره) توانمند سازی را در گرو ایمان به خدا، داشتن اعتماد به نفس، امید به آینده و تکیه بر کیفیت تعریف می کنند و با استناد به آیه "هَلْ أَتَى عَلَى الْإِنْسَانِ حِينٌ مِّنَ الدَّهْرِ لَمْ يَكُنْ شَيْئاً مَّذْكُورًا" (انسان/۱) آیا چنین نیست که زمانی طولانی بر انسان گذشت که چیزی قابل ذکر نبود؟ می فرمایند: «کدام قدرت کامله و رحمت واسعه تو را از آن ظلمت بی منتها نجات داد و کدام دست توانا به تو خلعت هستی و نعمت کمال و جمال عنایت فرمود؟» (امام موسوی خمینی، ۱۳۷۸: ۲۶۵).



## تعریف محقق از توانمند سازی

«مجموعه روش ها و اقدامات لازم برای تقویت نگرش، انگیزش و باورها، ایجاد و توسعه دانش و مهارت ها، آشنایی با اختیارات و نقش ها، رشد شخصیت و توانایی منابع انسانی به منظور رشد و تعالی نیروی انسانی و بهبود و افزایش بهره وری سازمان»

## روایی و پایایی تحقیق

محققان وقتی از روایی تحقیقات کیفی سخن به میان می آورند معمولاً به واژه های «باور پذیری»، «امانت دار بودن» و « قابل دفاع بودن»، اشاره می کنند ( فقیهی، ابوالحسن، وعلیزاده، محسن ۱۳۸۴، ص ۱۱) با قبول نمودن این معیار ها می توان گفت که پژوهش حاضر بدلیل نقل مستقیم آیات قرآنی از روایی ویژه و بالایی برخوردار است. و از طرف دیگر از آنجا که روایی بدون پایایی نمی تواند وجود داشته باشد وجود روایی داشتن این تحقیق بهترین دلیل برای پایایی آن می تواند قلمداد شود.

مهم ترین عوامل مؤثر بر توانمند سازی (رشد)

## ۱) دانش و مهارت شغلی کارکنان

امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون دانش و مهارت های ویژه کارکنانش به فعالیت هایش ادامه دهد. مهارت یعنی توانایی انجام کارهای مربوط به یک شغل در سطح حرفه ای متناسب با استانداردهای هر شغل (خنیفر و همکاران ۱۳۸۹: ۳۳). لذا سازمان ها برای اینکه از تغییر و تحولات علمی و تکنولوژیک عقب نمانند، مدیران و دیگر اعضای آن ها باید به دانش روز و مهارت های لازم مسلح شوند. زیرا حفظ حیات و افزایش کارایی و اثربخشی سازمان ها بستگی به دانش و مهارت های مختلف نیروی انسانی دارد، هرچه دانش و مهارت های کارکنان بهنگام و بهینه باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود.



## ۲) اعتماد و تفویض اختیار به کارکنان

مدیران قبل از هر هرگونه اقدامی برای توانمند سازی کارکنان باید جو اعتماد را ایجاد نمایند. اگر در محیط های سازمانی جو عدم اعتماد حاکم نباشد، قطعاً تلاش های توانمند سازی موفق نخواهد بود چراکه اعتماد پایه و اساس توانمندی است (مهرابی، ۱۳۹۳) وقتی مدیران به کارکنان اعتماد و برخی از اختیارات را به آن ها تفویض نمود با این کار غالباً احساس مسئولیت و استقلال کارکنان پرورش می یابد و عمیقاً در فرایند تصمیم گیری درگیر می شوند و راه رشد آن ها (کارکنان) گشوده خواهد شد برعکس، چنانچه به کارکنان اعتماد و تفویض اختیار نشود بلکه مدیر برای زبردستان تصمیم گیری کند، این امر باعث می شود که آنان متکی به رئیس باشند و در صورت وقوع اشتباه مسئولیت آن را قبول نکنند. در نتیجه، به دلیل نداشتن تجربه در این موارد، رشد و تحول آنان محدود خواهد شد.

## ۳) ارتباطات و تبادل اطلاعات سازمانی

بدون شک یکی از مهم ترین عوامل توانمند سازی منابع انسانی ارتباطات و تبادل اطلاعات است. ارتباطات دو جانبه وسیله ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد و توزیع اطلاعات برای کارکنان به منظور عملکرد بالای سازمان بسیار حیاتی است. زیرا اگر اطلاعات لازم به آسانی در اختیار کارکنان قرار گیرد باعث اعتماد به نفس و آگاهی آنان از وضعیت فعلی سازمان شده و موجب تحکیم فرهنگ اعتماد و همدلی می شود (طالبیان و وفایی؛ تدبیر شماره ۲۰۳) حتی گاهی لازم است که مدیر برای کارکنان که در تسهیم اطلاعات نقش دارند جایزه در نظر بیگردد. در این مورد، «استیو کر» رئیس مرکز پرورش جنرال الکترونیک اظهار می دارد: «تا یک دهه پیش، در جنرال الکترونیک هر کس می کوشید تا اندیشه های خوب را برای خود نگه دارد. اما اکنون به گسترش



و پخش اندیشه‌ها پاداش می دهیم و در این راه موفق بوده ایم.» (ایران نژا پاریزی، ۱۳۷۵)

#### ۴) ایجاد انگیزه کارهای سازمانی

یکی از مهم ترین عوامل توانمند سازی؛ ایجاد انگیزه کارهای سازمانی در کارکنان است زیرا رفتار انسان ناشی از انگیزش او است، انگیزش، تحت تأثیر کلیت روانی درهم تنیده و متعامل او شکل می گیرد ( کاویانی آرانی، ۱۳۹۲) ازینرو عدم شناخت و درک صحیح انگیزش م تواند مشکلات بسیاری را برای سازمان ها فراهم آورد که مظاهر ناگوار آن را می توان آشکارا در محیط های سازمانی مشاهده کرد؛ از قبیل بی اعتنایی نسبت به کار، کاهش کارایی و اثربخشی سازمانها، اتلاف وقت، بیشتر شدن ضایعات، اتلاف منابع و... (احمدنیا آلاشتی وهمکاران، ۱۳۹۲) در ایجاد انگیزه عوامل درونی و بیرونی متعددی مثل «محیط»، «تربیت»، «شرایط جسمانی»، روانی و «اجتماعی» افراد، «تشویق ها و تنبیه ها»ی مختلف مورد توجه قرار گرفته است (مزلو، ۱۳۶۸) برای انگیزش انسان در قرآن کریم نیز عوامل، روش ها و راهبردهایی عرضه شده است که از جمله آنها روش انذار و تبشیر، روش عبرت آموزی، روش تشویق و ... است. اما به این نکته باید توجه داشت که قطعا انذار و تبشیر یا عبرتها و ... همه انسانها یکسان عمل نمی کند و شاید این روش ها بر بسیاری از انسان ها اصلا اثر گذار نباشد (احمدنیا آلاشتی و همکاران، ۱۳۹۲)

#### ۵) توسعه روحیه عمل گرایی توأم با ایمان

یکی از عوامل مؤثر در توانمند سازی منابع انسانی عمل گرایی توأم با ایمان است. ایمان در لغت عبارت است از تصدیق در مقابل تکذیب (ابن منظور، ۱۴۱۴: ۲۱) و در اصطلاح عبارت است از: اقرار به زبان، تصمیم و پیمان قلبی و عمل با اعضاء و جوارح (کلینی، ۱۳۶۵: ۲۷) علامه طباطبایی ایمان را چنین تعریف می کند: ایمان

عبارت است از: «علم به چیزی با التزام به مقتضای آن به طوری که آثار آن علم در عمل آشکار باشد (طباطبایی، ۱۳۷۴: ۳۹۰) اگر مدیر بتواند در سازمان روحیه عملگرایی توأم با ایمان را در بین کارکنان توسعه دهد بدون شک به توانمندی آن ها کمک شایانی کرده است و کارکنان احساس توانمند خواهند کرد. زیرا اگر عمل از هر نوع خود خواهی و سود جویی پیراسته و عشق به خدا و عشق به کسب رضایت او، انگیزه انسان شود؛ در این صورت است که نفسانیت محو می شود. عمل که از روح پاک حامل ایمان به خدا صورت پذیرد نه تنها مایه تکامل روح فاعل است، بلکه مایه کمال خود فعل نیز هست (احمدی نیا آلاشتی، ۱۳۹۲)

### روش تحقیق

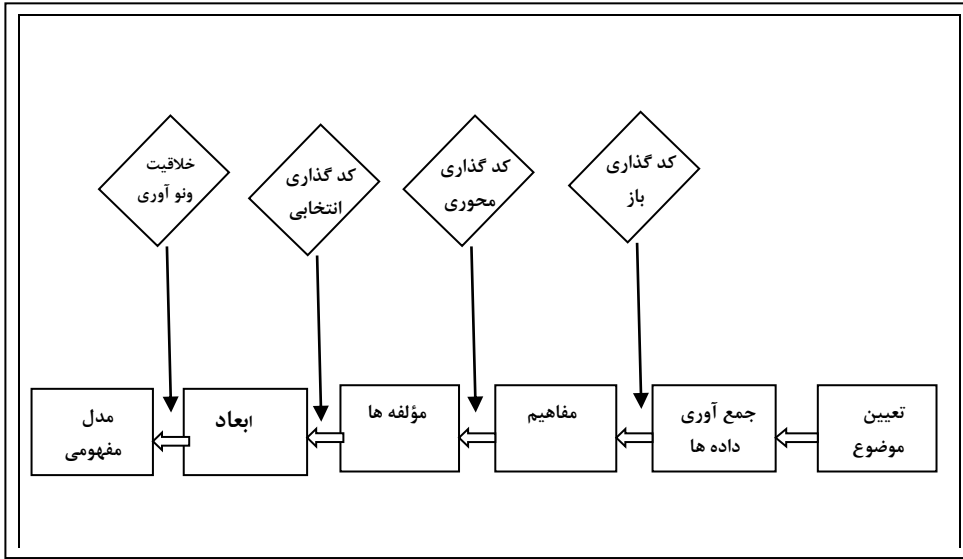
روش تحقیق در این پژوهش؛ بر اساس روش تحقیق داده بنیاد (یاگرندد تئوری) است. تئوری داده بنیاد، یا همان گرندد تئوری یکی از انواع روش های پژوهش کیفی است که هدف اصلی آن بیان فرآیندهای اجتماعی و پرورش تئوری است (اسدی فر، رؤیا، و دیگران، ۱۳۹۰: ۸۳) روش داده بنیاد از کدگذاری به عنوان یک روش اساسی برای مشخص کردن مفاهیم دادهها استفاده می کند بدین ترتیب یک نظریه از داده های متعدد در منابع تحقیق تشکیل می شود (اسکندری، مجتبی و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۷)

در تعریف نظریه داده بنیاد گفته شده است: گراندد تئوری نظریه ای است که به طور استقرایی از مطالعه پدیده بدست آید و نماینگر آن پدیده باشد. (فصیحی، امان الله، ۱۳۹۰: ۵۰)





فرایند و مراحل سه گانه اصلی این روش عبارتند از: کد گذاری باز؛ کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی. در این تحقیق از مدل توسعه یافته فرایند اجرای نظریه داده بنیاد (یا گراندد تئوری) استفاده شده است که در نمودار ذیل به این مدل اشاره شده است.



نمودار مدل توسعه یافته فرایند اجرای گراندد تئوری

### تبیین نمودار (یا مراحل اجرای تحقیق)

گراندد تئوری در مدل توسعه یافته دارای فرایند شش مرحله ای است:

#### مرحله اول: تعیین موضوع

گام اول در نظریه توسعه یافته داده بنیاد تعیین موضوع است. با توجه به مفهوم شناسی اصطلاحی می توان گفت که واژه "رشد" از بین تمام واژه های قرآنی که قرابت نسبی با توانمند سازی دارند مناسب ترین واژه ای است که می تواند معادل توانمند سازی باشد (مهرابی، ۱۳۹۳: ۱۲۱). با روشن شدن موضوع در این پژوهش، یعنی «رشد منابع انسانی» به این نتیجه رسیدیم که مباحث همچون: عوامل مؤثر بر توانمند سازی، موانع توانمند سازی آثار و نتایج از دیگر متغیر های مرتبط با توانمند سازی است که باید در اینجا مورد بحث قرار گیرد. از آنجا که در این تحقیق طراحی الگویی توانمند

سازی منابع انسانی به عنوان مورد کاوی در نظر گرفته شده است، برای دستیابی به این الگوی مطالعات زمینه ای نسبتاً خوبی در منابع اسلامی (اعم از متن آیات، تفاسیر قرآن، کتب مدیریت اسلامی، مقالات علمی - پژوهشی در مجلات مدیریتی) انجام شد. در نتیجه آیاتی از قرآن کریم در دو بخش (آیات مربوط به توانمند سازی و آیات مربوط به عوامل مؤثر بر توانمند سازی، عوامل زمینه ساز و عوامل باز دارنده) مورد مطالعه قرار گرفتند.

### مرحله دوم: جمع آوری داده ها

در این پژوهش، قرآن کریم بدلیل اینکه هم ریشه و حیانی دارد و هم در مراحل دریافت، انتشار از هر نوع کاستی مصون و محفوظ است و خطاهای بشری در آن متصور نیست به عنوان مهم ترین منبع در نظر گرفته شد و با گرفتن جانب احتیاط آیات فراوانی که به صورت مستقیم و غیر مستقیم مرتبط با "توانمند سازی" بوده است شناسایی و آنگاه به صورت نظامند جمع آوری گردید و این کار تا جای ادامه یافت که نگارنده به این نتیجه رسید که ادامه جمع آوری داده (آیات زیاد تر) دیگر هیچ سودی برای افزایش دانش و اطلاعات در این حوزه ندارد و چیزی را اضافه نمی کند. در نهایت ۱۹ آیه که به نوعی بر مفهوم "توانمند سازی" دلالت دارند در یک جدول آورده شد و ۷۳ آیه ای دیگر که به نوعی مرتبط با عوامل مؤثر بر توانمند سازی، عوامل زمینه ساز توانمند سازی، و عوامل باز دارنده توانمند سازی مرتبط بودند در جدول دیگر آورده شد. البته از آنجا که کتب تفاسیر قرآن، کتب مدیریت اسلامی و مقالات علمی - پژوهشی که در مجلات تخصصی یافت می شود با نگاه مدیریتی در باره "توانمند سازی" پرداخته اند، مطالبی ارزنده ای دارند به آن ها نیز به عنوان منابع برای تبیین موضوع مراجعه شد.

### مرحله سوم: کد گذاری باز

در اجرای این مرحله از تحقیق، داده ها (آیاتی) جمع آوری شده بدقت مرور شد و سپس در چند جدول نوشته شدند و به منظور تشخیص آن ها از یکدیگر، برای



هر کدام یک کد (عنوانی) انتخاب شد تا اینکه کدهای انتخاب شده گویای محتوای داده باشند. البته در بین این کدها و داده‌ها، کدها و داده‌های با محتوای یک سان و تکراری و یا با محتوای نزدیک به هم دیگر نیز مشاهده شد که در این مرحله به حال خود باقی ماندند. در جدول زیر آیات مربوط به توانمند سازی (رشد) انسان سازمانی را مرور می‌کنیم که طبق بررسی‌های انجام شده کلمه رشد و مشتقات آن از قبیل: پرشدون، راشدون، مرشد، رشاد حدود ۱۹ بار در قرآن کریم به کار رفته است که جدول ذیل به آن‌ها اشاره شده است.

ردیف	متن آیه و ترجمه	سوره و آیه	مفهوم
A۱	«وَ إِذَا سَأَلَكَ عِبَادِي عَنِّي فَإِنِّي قَرِيبٌ أُجِيبُ دَعْوَةَ الدَّاعِ إِذَا دَعَانِ فَلْيَسْتَجِيبُوا لِي وَلْيُؤْمِنُوا بِي لَعَلَّهُمْ يَرْشُدُونَ» (و هنگامی که بندگان من، از تو در باره من سؤال کنند، (بگو): من نزدیکم! دعای دعا کننده را، به هنگامی که مرا می‌خواند، پاسخ می‌گویم! پس باید دعوت مرا بپذیرند، و به من ایمان بیاورند، تا هدایت شوند (و به مقصد برسند)!	بقره/۱۸۶	هدایت
A۲	«لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ» (در قبول دین، اکراهی نیست. (زیرا) راه درست از راه انحرافی، روشن شده است)	بقره/۲۵۶	هدایت
A۳	«وَلَقَدْ آتَيْنَا إِبْرَاهِيمَ رُشْدَهُ مِن قَبْلُ وَكُنَّا بِهِ عَالِمِينَ» (ما وسیله رشد ابراهیم را از قبل به او دادیم و از (شایستگی) او آگاه بودیم ...)	انبیاء/۵۱	شایستگی
A۴	«قَالَ فِرْعَوْنُ مَا أُرِيكُمْ إِلَّا مَا أَرَى، وَ مَا أَهْدِيكُمْ إِلَّا سَبِيلَ الرَّشَادِ» فرعون گفت: «من جز آنچه را معتقدم به شما ارائه نمی‌دهم، و شما را جز به راه صحیح راهنمایی نمی‌کنم! (دستور، همان قتل موسی است!)»	غافر/۲۹	هدایت

			
هدایت	غافر/ ۳۸	<p>« وَقَالَ الَّذِينَ آمَنُوا يَا قَوْمِ أَتَّبِعُونَ أَهْدِيكُمْ سَبِيلَ الرَّشَادِ » (کسی که (از قوم فرعون) ایمان آورده بود گفت: «ای قوم من! از من پیروی کنید تا شما را به راه درست هدایت کنم)</p>	A۵
نجات	کهف/ ۱۰	<p>« إِذْ أَوْىءَ الْفِتْيَةُ إِلَى الْكَهْفِ فَقَالُوا رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ أَمْرِنَا رَشَدًا ». (زمانی را به خاطر بیاور که آن جوانان به غار پناه بردند، و گفتند: «پروردگارا! ما را از سوی خودت رحمتی عطا کن، و راه نجاتی برای ما فراهم ساز)</p>	A۶
هدایت کننده	کهف/ ۱۷	<p>« ذَلِكَ مِنْ آيَاتِ اللَّهِ مَنْ يَهْدِ اللَّهُ فَهُوَ الْمُهْتَدِ وَمَنْ يُضِلِّ فَلَنْ تَجِدَ لَهُ وَلِيًّا مُرْشِدًا ». (این از آیات خداست! هر کس را خدا هدایت کند، هدایت یافته واقعی اوست و هر کس را گمراه نماید، هرگز ولی و راهنمایی برای او نخواهی یافت!)</p>	A۷
راه هدایت	اعراف/ ۱۴۶	<p>« وَإِنْ يَرَوْا كَلَّ آيَةٍ لَا يُؤْمِنُوا بِهَا وَإِنْ يَرَوْا سَبِيلَ الرَّشَادِ لَا يَتَّخِذُوهُ سَبِيلًا ». آنها چنانند که اگر هر آیه و نشانه‌ای را ببینند، به آن ایمان نمی‌آورند اگر راه هدایت را ببینند، آن را راه خود انتخاب نمی‌کنند)</p>	A۸
راهنمایی وهدایت	کهف/ ۲۴	<p>« إِلَّا أَنْ يَشَاءَ اللَّهُ وَادُّرُّ رَبِّكَ إِذَا نَسِيتَ وَقُلْ عَسَى أَنْ يَهْدِيَنِّي رَبِّي لِأَقْرَبَ مِنْ هَذَا رَشَدًا ». (مگر اینکه خدا بخواهد! و هر گاه فراموش کردی، (جبران کن) و پروردگارت را به خاطر بیاور و بگو: «امیدوارم که پروردگارم مرا به راهی روشنتر از این هدایت کند!)</p>	A۹
توانمندی و کمال	کهف/ ۶۶	<p>« قَالَ لَهُ مُوسَى هَلْ أَتَّبِعُكَ عَلَى أَنْ تُعَلِّمَني مِمَّا عَلَّمْتَ رَشَدًا ». (موسی به او گفت: «آیا از تو پیروی کنم تا از آنچه به تو تعلیم داده شده و مایه رشد و صلاح است، به من بیاموزی؟)</p>	A۱۰
هدایت یافته	هود/ ۷۸	<p>« وَجَاءَهُ قَوْمُهُ يُهْرَعُونَ إِلَيْهِ وَمِنْ قَبْلُ كَانُوا يَعْمَلُونَ السَّيِّئَاتِ قَالَ يَا قَوْمِ هُوَ لَاءِ بَنَاتِي هُنَّ أَطْهَرُ لَكُمْ فَاتَّقُوا اللَّهَ وَلَا تُخْزُونِ فِي ضَيْفِي أَلَيْسَ مِنْكُمْ رَجُلٌ رَشِيدٌ ». (قوم او (بقصد مزاحمت میهمانان) بسرعت به سراغ او آمدند- و قبلاً کارهای بد انجام</p>	A11



		می‌دادند- گفت: «ای قوم من! اینها دختران منند برای شما پاکیزه‌ترند! (با آنها ازدواج کنید و از زشتکاری چشم ببوشید!) از خدا بترسید و مرا در مورد میهمانانم رسوا نسازید! آیا در میان شما یک مرد فهمیده و آگاه وجود ندارد؟!»	
توانمند	هود/۸۷	« قَالُوا يَا شُعَيْبُ أَصَلَاتُكَ تَأْمُرُكَ أَنْ نَتْرُكَ مَا يَعْبُدُ آبَاؤُنَا أَوْ أَنْ نَفْعَلَ فِي أَمْوَالِنَا مَا نَشَاءُ إِنَّكَ لَأَنْتَ الْحَلِيمُ الرَّشِيدُ » (گفتند: ای شعیب! آیا نمازت به تو دستور می‌دهد که آنچه را پدرانمان می‌پرستیدند، ترک کنیم یا آنچه را می‌خواهیم در اموالمان انجام ندهیم؟! تو که مرد بردبار و فهمیده‌ای هستی!)	A12
نجات	هود/۹۷	« إِلَىٰ فِرْعَوْنَ وَمَلَئِهِ فَاتَّبِعُوا أَمْرَ فِرْعَوْنَ وَمَا أَمْرُ فِرْعَوْنَ بِرَشِيدٍ » (بسوی فرعون و اطرافیانش اما آنها از فرمان فرعون پیروی کردند در حالی که فرمان فرعون، مایه رشد و نجات نبود)	A13
کمال	نساء/۶	« وَابْتَلُوا الْيَتَامَىٰ حَتَّىٰ إِذَا بَلَغُوا النِّكَاحَ فَإِنْ آنَسْتُمْ مِنْهُمْ رُشْدًا فَادْفَعُوا إِلَيْهِمْ أَمْوَالَهُمْ » (و یتیمان را چون به حد بلوغ برسند، بیازمایید! اگر در آنها رشد (کافی) یافتید، اموالشان را به آنها بدهید!)	A14
صلاح	جن/۲۱	« قُلْ إِنِّي لَا أَمْلِكُ لَكُمْ ضَرًّا وَلَا رَشَدًا » (بگو: «من مالک زیان و هدایتی برای شما نیستم!)	A15
کمال	جن/۲	« يَهْدِي إِلَى الرُّشْدِ فَامَّا بِهِ وَلَنْ نُشْرِكَ بِرَبِّنَا أَحَدًا » (که به راه راست هدایت می‌کند، پس ما به آن ایمان آورده‌ایم و هرگز کسی را شریک پروردگاران قرار نمی‌دهیم!)	A16
راه نجات	جن/۱۴	« وَ أَنَا مِنَ الْمُسْلِمِينَ وَمِنَ الْقَاسِطِينَ فَمَنْ أَسْلَمَ فَأُولَئِكَ تَحَرَّوْا رَشَدًا » (و اینکه گروهی از ما مسلمان و گروهی ظالمند هر کس اسلام را اختیار کند راه راست را برگزیده است)	A17
کمال	جن/۱۰	« وَ أَنَا لَا نُدْرِي أَ شَرٌّ أُرِيدَ بِمَنْ فِي الْأَرْضِ أَمْ أَرَادَ بِهِمْ رَبُّهُمْ رَشَدًا » (و اینکه (با این اوضاع) ما نمی‌دانیم آیا اراده شری دربار اهل زمین شده یا پروردگارشان خواسته است آنان را هدایت کند؟!)	A18



هدایت یافته	حجرات/۷	<p>« وَاعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِنَ الْأَمْرِ لَعَتْنُمْ وَ لَكِنَّ اللَّهَ حَبِيبٌ إِلَيْكُمْ الْأَيْمَانَ وَ زِينَهُ فِي قُلُوبِكُمْ وَ كَرَهُ إِلَيْكُمْ الْكُفْرَ وَ الْفُسُوقَ وَ الْعِصْيَانَ أُولَئِكَ هُمُ الرَّاشِدُونَ » (و بدانید رسول خدا در میان شماست هر گاه در بسیاری از کارها از شما اطاعت کند، به مشقت خواهید افتاد ولی خداوند ایمان را محبوب شما قرار داده و آن را در دلهايتان زینت بخشیده، و (به عکس) کفر و فسق و گناه را منفورتان قرار داده است کسانی که دارای این صفاتند هدایت یافتگانند)</p>	A19
-------------	---------	---	-----

جدول ۱: آیات مربوط به توانمند سازی (رشد)

جدول آیات مرتبط با توانمند سازی (رشد) عوامل موثر، موانع، آثار و نتایج

مفهوم	سوره و آیه	متن آیه و ترجمه	ردیف
تعلیم کتاب هدف بعثت است،	بقره/۱۲۹	<p>« رَبَّنَا وَ ابْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَ يَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ وَ يَزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ » (پروردگارا! در میان آنها پیامبری از خودشان برانگیز، تا آیات تو را بر آنان بخواند، و آنها را کتاب و حکمت بیاموزد، و پاکیزه کند زیرا تو توانا و حکیمی (و بر این کار، قادری)</p>	R1
تذکیه هدف بعثت	بقره/۱۵۱	<p>« كَمَا أَرْسَلْنَا فِيكُمْ رَسُولًا مِنْكُمْ يَتْلُوا عَلَيْكُمْ آيَاتِنَا وَ يَزَكِّيكُمْ وَ يَعْلَمُكُمُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ وَ يَعْلَمُكُمْ مَا لَمْ تَكُونُوا تَعْلَمُونَ » (رسولی از خودتان در میان شما فرستادیم تا آیات ما را بر شما بخواند و شما را پاک کند و به شما، کتاب و حکمت بیاموزد و آنچه را نمی دانستید، به شما یاد دهد)</p>	R2
آموزش هدف بعثت	آل عمران/۱۶۴	<p>« لَقَدْ مَنَّ اللَّهُ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ إِذْ بَعَثَ فِيهِمْ رَسُولًا مِنْ أَنْفُسِهِمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَ يَزَكِّيهِمْ وَ يَعْلَمُهُمُ الْكِتَابَ وَ الْحِكْمَةَ » (خداوند بر مؤمنان منت گذارد (نعمت بزرگی بخشید) هنگامی که در میان آنها پیامبری از جنس</p>	R3



		خودشان برانگیخت که آیات او را بر آنها بخواند و کتاب و حکمت به آنها بیاموزد)
ضرورت یادگیری	علق/۱-۵	«..أَفَرَأَىٰ وَرَبِّكَ الْأَكْرَمُ* الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ* عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ» بخوان و (بدان که) پروردگار تو همان خدای بزرگوارتر و کریمتر است* همو که با قلم آموخت* به انسان آنچه را نمی دانست آموخت*
ضرورت تفکر	انعام/۵	« قُلْ: هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَ الْبَصِيرُ أَمْ فَلَا تَتَفَكَّرُونَ؟» بگو: آیا کور (دل) و بینا با هم برابرند؟ چرا نمی اندیشید!*
ضرورت یادگیری	فاطر/۱۹	« وَ مَا يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَ الْبَصِيرُ» فاطر/ ۱۹ (کور (دل) و بینا با یک دیگر برابر نیستند)
تفاوت عالم و جاهل	رعد/۱۱	«قُلْ: هَلْ يَسْتَوِي الْأَعْمَىٰ وَ الْبَصِيرُ أَمْ هَلْ تَسْتَوِي الظُّلُمَاتُ وَ النُّورُ؟ ..» بگو: آیا کور (دل) و بینا با هم برابرند، یا: آیا تاریکی و روشنی همسانند؟ ..)
دانش مساوی با خیر بزرگ است	بقره/۲۶۹	« وَ مَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا، وَ به هر کس دانش داده شود، خیر فراوانی داده شده است)
دانش برای انسان جایگاه می آورد	مجادله/۱۱	« يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ، وَ اللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ» ( خداوند آنها را که ایمان آورده اند و کسانی را که از علم بهره دارند درجات عظیمی می بخشد)
توصیه به یادگیری	انبیاء/۷	« فَسْئَلُوا أَهْلَ الذِّكْرِ، إِنْ كُنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ .. » (اگر نمی دانید از اهل اطلاع پرسید.)
تفکر و تعقل	آل عمران/۱۹۰	« إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ، وَ اخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَ النَّهَارِ، لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ* الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَ قُعُودًا وَ عَلَىٰ جُنُوبِهِمْ، وَ يَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَ الْأَرْضِ،» (در آفرینش آسمانها و زمین، و در پیاپی آمدن شب و روز، نشانه هایی است (از دانایی و توانایی خدا) برای خردمندان* آنان که ایستاده و نشسته و خفته (در



		همه حال) خدا را یاد می کنند، و در آفرینش آسمانها و زمین می اندیشند)	
ضرورت تعقل	یونس/۱۰۰	«وَيَجْعَلُ الرَّجْسَ عَلَى الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ» (و پلیدی (کفر و گناه) را بر کسانی قرار می دهد که نمی اندیشند)	R12
ضرورت تعقل	انفال/۲۲	«إِنَّ شَرَّ الدَّوَابِّ عِنْدَ اللَّهِ الصَّمُّ الْبَكْمُ الَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ» (بدترین جنبندگان نزد خدا، افراد کر و لالی هستند که اندیشه نمی کنند)	R13
ضرورت علم توأم با ایمان	اسراء/۱۰۲	«قَالَ لَقَدْ عَلِمْتُمْ مَا أَنْزَلَ هَؤُلَاءِ إِلَّا رَبُّ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ بِصَافِرٍ» (موسی) گفت: «تو می دانی این آیات را جز پروردگار آسمانها و زمین - برای روشنی دلها - نفرستاده و من گمان می کنم ای فرعون، تو (بزودی) هلاک خواهی شد)	R14
کافی نبودن علم تنها در موفقیتها	انفال/۶	«يُجَادِلُونَكَ فِي الْحَقِّ بَعْدَ مَا تَبَيَّنَ» (آنها پس از روشن شدن حق، باز با تو مجادله می کردند)	R15
ایمان سبب محبوب شدن است.	مریم/۹۶	«إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ سَيَجْعَلُ لَهُمُ الرَّحْمَنُ وُدًّا» (مسلماً کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته انجام داده اند، خداوند رحمان محبتی برای آنان در دلها قرار می دهد!)	R16
رابطه عمل با ایمان	یونس/۹	«إِنَّ الَّذِينَ لَا يَرْجُونَ لِقَاءَنَا وَرَضُوا بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَاطْمَأَنَّنُوا بِهَا وَالَّذِينَ هُمْ عَنْ آيَاتِنَا غَافِلُونَ» (ولی) کسانی که ایمان آوردند و کارهای شایسته انجام دادند، پروردگارشان آنها را در پرتو ایمانشان هدایت می کند از زیر (قصرهای) آنها در باغهای بهشت، نهرها جاری است)	R17
ارتقاء بر اساس عملکرد	انعام/۱۳۲	«وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَ مَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ» (و برای هر یک (از این دو دسته)، درجات (و مراتبی) است از آنچه عمل کردند و پروردگارت از اعمالی که انجام می دهند، غافل نیست)	R18





<p>تشویق بر اساس عملکرد</p>	<p>انعام/۱۶۰</p>	<p>« مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَ مَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا مِثْلَهَا وَ هُمْ لَا يُظْلَمُونَ » (هر کس کار نیکی بجا آورد، ده برابر آن پاداش دارد، و هر کس کار بدی انجام دهد، جز بمانند آن، کیفر نخواهد دید و ستمی بر آنها نخواهد شد)</p>	<p>R19</p>
<p>تقدم منافع شخص بر منافع عمومی</p>	<p>جائیه/۲۳</p>	<p>« أَمْ آتَيْتَ مَنْ اتَّخَذَ إِلَهَهُ هَوَاهُ وَأَضَلَّهُ اللَّهُ عَلَى عِلْمٍ وَ خَتَمَ عَلَى سَمْعِهِ وَ قَلْبِهِ وَ جَعَلَ عَلَى بَصَرِهِ غِشَاوَةً فَمَنْ يَهْدِيهِ مِنْ بَعْدِ اللَّهِ « آیا دیدی کسی را که معبود خود را هوای نفس خویش قرار داده؟ و خداوند او را با آگاهی (بر اینکه شایسته هدایت نیست) گمراه ساخته، و بر گوش و قلبش مهر زده، و بر چشمش پرده‌ای افکنده، با اینحال چه کسی می‌تواند غیر از خدا او را هدایت کند؟»</p>	<p>R20</p>
<p>خود ستایی</p>	<p>نساء/۴۹</p>	<p>« أَلَمْ تَرَ إِلَى الَّذِينَ يَزْكُونَ أَنْفُسَهُمْ بِاللَّهِ يَزْكِي مَنْ يَشَاءُ وَ لَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا » (آیا ندیدی آنهایی را که خود ستایی می‌کنند (این خود ستاییها بی ارزش است) ولی خدا هر کس را بخواهد ستایش می‌کند و کمترین ستمی به آنها نخواهد شد.)</p>	<p>R21</p>
<p>خود برتر بینی</p>	<p>نساء/۱۷۳</p>	<p>« أَمَّا الَّذِينَ اسْتَنَكَفُوا وَ اسْتَكْبَرُوا فَيَعَذِّبُهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا » و آنها را که ابا کردند و تکبر ورزیدند، مجازات دردناکی خواهد کرد)</p>	<p>R22</p>
<p>پی روی بدون دلیل</p>	<p>مائده/۱۰۴</p>	<p>« وَ إِذَا قِيلَ لَهُمْ تَعَالَوْا إِلَى مَا أَنْزَلَ اللَّهُ وَ إِلَى الرَّسُولِ قَالُوا حَسْبُنَا مَا وَجَدْنَا عَلَيْهِ آبَاءَنَا » (و هنگامی که به آنها گفته شود: «به سوی آنچه خدا نازل کرده، و به سوی پیامبر بیاید!»، می‌گویند: «آنچه از پدران خود یافته‌ایم، ما را بس است!»)</p>	<p>R23</p>
<p>پیروی از فرهنگ خود نه سازمان</p>	<p>زخرف/۲۳</p>	<p>« إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَىٰ أُمَّةٍ وَ إِنَّا عَلَىٰ آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ » (ما پدران خود را بر آئینی یافتیم و به آثار آنان اقتدا می‌کنیم)</p>	<p>R24</p>



از خود بیگانگی	زمر/ ۸	« وَ لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنسَاهُمْ أَنفُسَهُمْ » (و همچون کسانی نباشید که خدا را فراموش کردند و خدا نیز آنها را به «خود فراموشی» گرفتار کرد، آنها فاسقاند)	R25
قساوت قلب	بقره/ ۷۴	« ثُمَّ قَسَتْ قُلُوبُكُمْ مِنْ بَعْدِ ذَلِكَ فَهِيَ كَالْحِجَارَةِ أَوْ أَشَدُّ قَسْوَةً وَ إِنَّ مِنْ الْحِجَارَةِ لِمَا يَتَفَجَّرُ مِنْهُ الْأَنْهَارُ .. » (سپس دل‌های شما بعد از این واقعه سخت شد همچون سنگ، یا سخت‌تر! چرا که پاره‌ای از سنگها می‌شکافد، و از آن نهرها جاری می‌شود..)	R26
برخورد صحیح با کارکنان	طه/ ۴۴ و ۴۳	« اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ، فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَيِّنًا لَعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ » (سوی فرعون بروید که طغیان کرده است، اما نرمی با او سخن بگویید شاید متذکر شود، یا (از خدا) بترسد!)	R27
تشویق و انزار	کهف/ ۵۶	« وَ مَا نُرْسِلُ الْمُرْسَلِينَ إِلَّا مُبَشِّرِينَ وَ مُنذِرِينَ » (ما پیامبران را، جز بعنوان بشارت دهنده و انذار کننده، نمی‌فرستیم)	R28
مختار بودن انسان	کهف/ ۲۹	« وَقُلِ الْحَقُّ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ شَاءَ فَلْيُؤْمِنْ وَ مَنْ شَاءَ فَلْيُكْفُرْ » (گو: حق از سوی پروردگار شما است، هر کس می‌خواهد ایمان بیاورد و هر کس می‌خواهد کافر گردد.)	R29
هر شخص در گرو عمل خود است.	مذثر/ ۳۸	« (كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ ) (هر فردی در گرو اعمالی است که آن را کسب کرده است)	R30
حق انتخاب با انسان است	انسان/ ۳	« إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَ إِمَّا كَفُورًا » (ما راه را به او نشان دادیم، خواه شاکر باشد (و پذیرا گردد) یا ناسپاس)	R31
نیاز های اقتصادی	نجم/ ۳۹	« وَ أَنْ لَيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ » (و اینکه برای انسان بهره‌ای جز سعی و کوشش او نیست)	R32
نیاز به زندگی اجتماعی	حجرات ۱۳/	« يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَ أَنْثَىٰ وَ جَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَ قَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا » (ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا	R33



		یکدیگر را بشناسید (اینها ملاک امتیاز نیست)، گرامی ترین شما نزد خداوند با تقواترین شماست خداوند دانا و آگاه است)	
نیاز به زیبایی جویی	ق ۶/	« أَفَلَمْ يَنْظُرُوا إِلَى السَّمَاءِ فَوْقَهُمْ كَيْفَ بَنَيْنَاهَا وَزَيَّنَّاهَا وَمَا لَهَا مِنْ فُرُوجٍ » (آیا آنان به آسمان بالای سرشان نگاه نکردند که چگونه ما آن را بنا کرده‌ایم، و چگونه آن را (بوسیله ستارگان) زینت بخشیده‌ایم و هیچ شکاف و شکستی در آن نیست؟)	R34
نیاز های اخلاقی	آل عمران ۱۵۹ /	« فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ » (ای پیامبر) به سبب رحمت خدا است که نسبت به آن هانرم خوی شدی )	R35
تعهد و مسئولیت	اسراء / ۳۴	« وَ أَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا » (به عهد خود وفا کنید که از وفای به عهد سؤال سؤال می شود.)	R36
اعتدال جویی(در رفتار)	اسراء / ۲۹	« وَ لَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَ لَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا » (هرگز دست خود را بر گردنت زنجیر مکن و بیش از حد نیز آن را مگشاتا در نتیجه از کار بمانی و مورد سرزنش قرار بیگیری)	R37
تعاون و همکاری	مائده / ۲	« وَ تَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَ التَّقْوَىٰ وَ لَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَ الْعُدْوَانِ وَ اتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ » (در راه نیکی و تقوا با یکدیگر همکاری کنید و در راه گناه و تعدی همکاری نکنید و از خدا بپرهیزید. همانا خداوند مجازاتش شدید است)	R38
امانت داری	نساء / ۵۸	« إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا » (همانا خداوند به شما امر می کند که امانت ها را به صاحبانش برسانید)	R39
رعایت عدالت در گفتار با دیگران	مائده / ۸	« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ » (ای کسانی که ایمان آورده‌اید! همواره برای خدا قیام کنید، و از روی عدالت، گواهی دهید!)	R40



توبیخ باید به اندازه گناه او باشد	نحل/ ۱۲۶	« وَ إِنْ عَاقَبْتُمْ فَعَاقِبُوا بِمِثْلِ مَا عُوقِبْتُمْ بِهِ » (و هر گاه خواستید مجازات کنید، تنها بمقداری که به شما تعدی شده کیفر دهید!)	R41
مسخره نکردن همدیگر	حجرات ۱۱/	« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِنْ قَوْمٍ » (ای کسانی که ایمان آورده‌اید! نباید گروهی از مردان شما گروه دیگر را مسخره کنند)	R42
برای موفقیت باید به خدا توکل کرد	هود / ۸۸	« وَ مَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ » (و توفیق من، جز به خدا نیست! بر او توکل کردم و به سوی او بازمی‌گردم)	R43
فطری بودن خداجویی انسان	روم / ۳۰	« فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا، فِطْرَةَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ اللَّهِ » (پس روی خود را متوجه آیین خالص پروردگار کن! این فطرتی است که خداوند، انسانها را بر آن آفریده دگرگونی در آفرینش الهی نیست)	R44
گرایش طبیعی انسان بدنیا	آل عمران ۱۴/	« هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ » (آیا جزای نیکی جز نیکی است؟)	R45
انسان طبیعتا تابع هوا وهوس است	قیامت / ۵	« بَلْ يُرِيدُ الْإِنْسَانُ لِيَفْجُرَ أَمَامَهُ » (انسان شک در معاد ندارد) بلکه او می‌خواهد (آزاد باشد و بدون ترس از دادگاه قیامت) در تمام عمر گناه کند!	R46
انسان طبیعتا طغیانگر است	علق / ۶	« كَلَّا إِنَّ الْإِنْسَانَ لِكَبَّاسٍ » (چنین نیست (که شما می‌پندارید) به یقین انسان طغیان می‌کند)	R47
انسان دارای رح است	ص / ۷۱- ۷۲	« فَإِذَا سَوَّيْتَهُ وَ نَفَخْتَ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَفَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ » (هنگامی که آن را نظام بخشیدم و از روح خود در آن دمیدم، برای او به سجده افتید!)	R48
انسان دارای نفس وسوسه گراست	ق / ۱۶	« وَ لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ وَ نَعَلَمُ مَا تُوسْوِسُ بِهِ نَفْسُهُ » (ما انسان را آفریدیم و وسوسه‌های نفس او را می‌دانیم، و ما به او از رگ قلبش نزدیک‌تریم!)	R49
انسان دارای		« وَ لَا أُقْسِمُ بِالنَّفْسِ اللَّوَّامَةِ » (و سوگند به (نفس لوّامه و)	



R50	و جدان بیدار و ملامتگر (که رستاخیز حق است)	قیامه/۲	نفس ملامتگر است
R51	« أَوْ لَوْ كَانَ آبَاؤُهُمْ لَا يَعْقِلُونَ شَيْئًا وَلَا يَهْتَدُونَ » (آیا اگر پدران آنها، چیزی نمی فهمیدند و هدایت نیافتند (باز از آنها پیروی خواهند کرد)	بقره / ۱۷۰	انسان دارای عقل است
R52	إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ (خداوند به عدل و احسان فرمان می دهد)	حل / ۹۰	وجوب اجرای عدالت
R53	« وَ إِنْ حَكَمْتَ فَاحْكُم بَيْنَهُم بِالْقِسْطِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ » ( و اگر میان آنها داوری کنی، با عدالت داوری کن، که خدا عادلان را دوست دارد)	مائده / ۴۲	عدالت قضایی
R54	وَ ذَكَرْ فَإِنَّ الذِّكْرَى تَنْفَعُ الْمُؤْمِنِينَ ( و پیوسته تذکر ده، زیرا تذکر مؤمنان را سود می بخشد)	ذاریات / ۵۵	تذکر سود بخشد است
R55	« فَذَكَرْ إِنَّمَا أَنْتَ مُذَكِّرٌ لَسْتَ عَلَيْهِمْ بِمُصَيِّرٍ » (پس تذکر ده که تو فقط تذکر دهنده ای تو سلطه گر بر آنان نیستی که (بر ایمان) مجبورشان کنی)	غاشیه / ۲۱	تذکر
R56	« وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئَلًا » (از آنچه به آن آگاهی نداری، پیروی مکن، چرا که گوش و چشم و دل، همه مسئولند)	اسراء / ۳۶	سخن نگفتن بدون علم
R57	« وَ لِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا وَ مَا رَبُّكَ بِغَافِلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ » (و برای هر یک (از این دو دسته)، درجات (و مراتبی) است از آنچه عمل کردند و پروردگارت از اعمالی که انجام می دهند، غافل نیست)	انعام / ۱۳۲	عمل
R58	« أَلَيْسَ الْإِنْسَانُ أَنْ يَتْرَكَ سُدًى » ؛ آیا انسان گمان می کند که او را به حال خود رها کرده ایم	قیامت / ۳۶	رها نبودن انسان
R59	« الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ » (همان کسانی که سخنان را می شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می کنند)	زمر / ۱۷	آزادی در پزیرش قول



در آزادی پذیرش عقیده	بقره/۲۵۶	« لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ قَدْ تَبَيَّنَ الرُّشْدُ مِنَ الْغَيِّ » (در قبول دین، اکراهی نیست (زیرا) راه درست از راه انحرافی، روشن شده است)	R60
در آزادی پذیرش راه درست	بقره/۳	« إِنَّا هَدَيْنَاهُ السَّبِيلَ إِمَّا شَاكِرًا وَإِمَّا كَفُورًا » (همانا راه راست را به او(انسان) نشان دادیم، یا شکر گذار خواهد بود و یا کفران خواهد ورزید)	R61
تشویق و انزار	بقره/۲۵	« وَ بَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ » (به کسانی که ایمان آورده، و کارهای شایسته انجام داده‌اند، بشارت ده که باغهایی از بهشت برای آنهاست که نهرها از زیر درختانش جاریست)	R62
تشویق و انزار	توبه /۳	« وَ بَشِّرِ الَّذِينَ كَفَرُوا بِعَذَابٍ أَلِيمٍ » (و کافران را به مجازات دردناک بشارت ده)	R63
مکلف نکردن به بیش از قدرت	بقره/۲۸۶	« لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا » (هیچ انسانی را به بیش از حد قدرتش مکلف نمی کند)	R64
مکلف نکردن به بیش از توان	انعام/۱۵۲	« لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا » (هیچ فردی به بیش از حد توانایش مکلف نیست)	R65
مکلف نکردن به بیش از نعمت	طلاق/۷	لایکلف الله نفسا الا ما آتیها؛ خدا هیچ کس را جز (به قدر) آنچه به او داده است، تکلیف نمی کند.	R66
حق ضرر زدن به خود را ندارد	نساء/۲۹	« وَ لَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا » (و خودکشی نکنید! خداوند نسبت به شما مهربان است)	۶۷R
مراقبت از خود	مائده / ۱۰۵	« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسَكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مَنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ » (ای کسانی که ایمان آورده‌اید! مراقب خود باشید! اگر شما هدایت یافته‌اید، گمراهی کسانی که	R ۶۸



		گمراه شده‌اند، به شما زبانی نمی‌رساند.
در فکر آینده اش باشد؛	حشر / ۱۸	« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ لَتَنْظُرَ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ » (ای کسانی که ایمان آورده‌اید از (مخالفت) خدا بپرهیزید و هر کس باید بنگرد تا برای فردایش چه چیز از پیش فرستاده و از خدا بپرهیزید که خداوند از آنچه انجام می‌دهید آگاه است)
مسخره نکردن همدیگر	حجرات ۱۱/	« يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرُ قَوْمٌ مِّنْ قَوْمٍ » (ای کسانی که ایمان آورده‌اید! نباید گروهی از مردان شما گروه دیگر را مسخره کنند)
انسان همیشه باید به یاد خدا باشد	اعراف / ۲۰۵	« وَ اذْكُرْ رَبَّكَ فِي نَفْسِكَ تَضَرُّعًا وَ خِيفَةً » (پروردگارت را در دل خود، از روی تضرع و خوف، آهسته و آرام، صبحگاهان و شامگاهان، یاد کن و از غافلان مباش)
برای رسیدن به موفقیت باید به خدا توکل می‌کند	هود / ۸۸	« وَ مَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَ إِلَيْهِ أُنِيبُ » (و توفیق من جز به خدا نیست، بر او توکل کردم و به سوی او باز گشتم)
شکر نعمت خدا باعث زیادی آن می شود.	ابراهیم / ۷	« وَ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَ لَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ » (اگر شکرگزاری کنید، (نعمت خود را) بر شما خواهم افزود و اگر ناسپاسی کنید، مجازاتم شدید است!)

جدول ۲: کدگذاری باز

### مرحله چهارم: کد گذاری محوری

در اجرای این مرحله از تحقیق، کد گذاری محوری انجام شد. کد گذاری محوری سلسله روش‌های است که با آن‌ها با برقراری پیوند بین مقولات به شیوه‌های جدید اطلاعات با یکدیگر ربط می‌یابند این کار با استفاده از یک الگویی یا سر مشق صورت می‌گیرد که متضمن شرایط، محتوا، و راهبرد های کنش / کنش متقابل و



پیامد ها است (محمدی، بیوک، ۱۳۸۶: ۴۵) برای اینکه تعداد کد های بدست آمده از مرحله کد گذاری باز که تعداد شان به ۷۳ مفهوم می رسد کمتر شود، پس از مرور چندین باره کدهای مرحله قبلی و تعیین شباهت ها و تفاوت ها، سعی شد کدهای که محتوای مشترکی داشتند را باهم ادغام نموده و آن ها تحت کد مشترکی که از کد های اولیه اتزاعی تر بودند جا داده شده و نام جدید برای آنها انتخاب گردد. در جدول ذیل به نحوه کد گذاری محوری در این پژوهش اشاره شده است.

مؤلفه ها	کدها (مفاهیم)	شناسه
مترادفات توانمندی	هدایت یافته+ کمال+ راه نجات+ صلاح+ نجات+ توانمند+ هدایت یافته+ توانمندی و کمال+ راهنمایی و هدایت+ راه هدایت+ هدایت کننده+ شایستگی.	۱۰+۱۱+۱۲+۱۳+۱۵+۱۷+۱۸+۱۹ ۳+۷+۸+۹+
تعلیم، تزکیه و آموزش هدف بعثت.	پروردگارا! در میان آنها پیامبری از خودشان برانگیز، تا آیات تو را بر آنان بخواند، و آنها را کتاب و حکمت بیاموزد + رسولی از خودتان در میان شما فرستادیم تا آیات ما را بر شما بخواند و شما را پاک کند و به شما، کتاب و حکمت بیاموزد و آنچه را نمی دانستید، به شما یاد دهد + ...پیامبری از جنس خودشان برانگیخت که آیات او را بر آنها بخواند و کتاب و حکمت به آنها بیاموزد	۱+۲+۳
ضرورت آموزش و یادگیری	بخوان و (بدان که) پروردگارتو همان خدای بزرگوارتر و کریمتر است + کور (دل) و بینا با یک دیگر برابر نیستند + اگر نمی دانید از اهل اطلاع پرسید.	۴+۶+۱۰
ضرورت تفکر و تعقل	آیا کور (دل) و بینا با هم برابرند؟ چرا نمی اندیشید!+ آنان که ایستاده و نشسته و خفته (در همه حال) خدا را یاد می کنند، و در آفرینش آسمانها و زمین می اندیشند+ و پلیدی (کفر و گناه) را بر کسانی قرار می دهد که نمی اندیشند+ بدترین جنندگان نزد خدا، افراد کر و لالی هستند که اندیشه نمی کنند	۵+۱۲+۱۳





جایگاه عالم و اندیشمند	آیا تاریکی و روشنی همسانند؟ + و به هر کس دانش داده شود، خیر فراوانی داده شده است+ خداوند... کسانی را که از علم بهره دارند درجات عظیمی می‌بخشد.	۷+۸+۹
علم توأم با ایمان سبب موفقیت	تو می‌دانی این آیات را جز پروردگار آسمانها و زمین نفرستاده و من گمان می‌کنم ای فرعون، تو هلاک خواهی شد+ آنها پس از روشن شدن حق، باز با تو مجادله می‌کردند	۱۴+۱۵
عملگرایی	برای هر یک (از این دو دسته)، درجات (و مراتبی) است از آنچه عمل کردند و پروردگارت از اعمالی که انجام می‌دهند، غافل نیست	۵۷
رابطه عمل با ایمان	کسانی که ایمان آورده و کارهای شایسته انجام داده‌اند، خداوند رحمان محبتی برای آنان در دلها قرار می‌دهد!+ کسانی که ایمان آوردند و کارهای شایسته انجام دادند، پروردگارش آنها را در پرتو ایمانشان هدایت می‌کند+ برای موفقیت باید به خدا توکل کرد.	۱۶+۱۷+۴۳
مختار بودن وحی انتخاب داشتند.	حق از سوی پروردگار شما است، هر کس می‌خواهد ایمان بیاورد و هر کس می‌خواهد کافر گردد+ ما راه را به او نشان دادیم، خواه شاکر باشد (و پذیرا گردد) یا ناسپاس+ همان کسانی که سخنان را می‌شنوند و از نیکوترین آنها پیروی می‌کنند+ در قبول دین، اکراهی نیست+ همانا راه راست را به او(انسان) نشان دادیم، یا شکر گذار خواهد بود و یا کفران خواهد ورزید.	۲۹+۳۱+۵۸+۵۹+۶۰
توجه به نیازها(اقتصادی، اجتماعی، زیبایی جویی و اخلاقی)	و اینکه برای انسان بهره‌ای جز سعی و کوشش او نیست+ (ای مردم! ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و شما را تیره‌ها و قبیله‌ها قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید، گرامی‌ترین شما نزد خداوند با تفاوت‌ترین شماسست خداوند دانا و آگاه است+ یا آنان به آسمان بالای سرشان نگاه نکردند که چگونه ما آن را بنا کرده‌ایم، و چگونه آن را زینت بخشیده‌ایم و هیچ	۳۲+۳۳+۳۴+۳۵



	شکاف و شکستی در آن نیست؟.	
تشویق وانزار	ما پیامبران را، جز بعنوان بشارت دهنده و انذار کننده، نمی فرستیم+ به کسانی که ایمان آورده، و کارهای شایسته انجام داده اند، بشارت ده که باغهایی از بهشت برای آنهاست که نهرها از زیر درختانش جاریست+ و کافران را به مجازات دردناک بشارت ده+ هر فردی در گرو اعمالی است که آن را کسب کرده است.	۶۳+۶۲+۳۰+۲۸
برخورد صحیح با کارکنان، ارتقا، تشویق و تنبیه آنها بر اساس عملکرد	هر کس کار نیکی بجا آورد، ده برابر آن پاداش دارد، و هر کس کار بدی انجام دهد، جز بمانند آن، کیفر نخواهد دید و ستمی بر آنها نخواهد شد+ و برای هر یک (از این دو دسته)، درجات (و مراتبی) است از آنچه عمل کردند و پروردگارت از اعمالی که انجام می دهند، غافل نیست+ بسوی فرعون بروید که طغیان کرده است!، اما بنرمی با او سخن بگویند شاید متذکر شود+ و هر گاه خواستید مجازات کنید، تنها بمقداری که به شما تعدی شده کیفر دهید!	۴۱+۲۷+۱۹+۱۸
مکلف نکردن به بیش از قدرت و توان	خداوند هیچ انسانی را به بیش از حد قدرتش مکلف نمی کند+ هیچ فردی به بیش از حد توانایش مکلف نیست+ خدا هیچ کس را جز (به قدر) آنچه به او داده است، تکلیف نمی کند.	۶۶+۶۵+۶۵
تذکر و یادآوری	و پیوسته تذکر ده، زیرا تذکر مؤمنان را سود می بخشد+ پس تذکر ده که تو فقط تذکر دهنده ای تو سلطه گر بر آنان نیستی که (بر ایمان) مجبورشان کنی.	۵۵+۵۴
رعایت عدالت و اعتدال در رفتار	هرگز دست خود را بر گردنت زنجیر مکن و بیش از حد نیز آن را مگشا تا در نتیجه از کار بمانی و مورد سرزنش قرار بیگیری+ ای کسانی که ایمان آورده اید! همواره برای خدا قیام کنید، و از روی عدالت، گواهی دهید!+ خداوند به عدل و احسان فرمان می دهد+ و اگر میان آنها داوری کنی، با عدالت داوری کن، که	۳۷+۴۰+۵۲+۵۳+



الگوی توانمند سازی منابع انسانی از منظر قرآن

	خدا عادلان را دوست دارد+	
اصول حاکم بر رفتار انسان با ایمان	تعهد و مسئولیت+ اعتدال جویی+تعاون و همکاری+ امانت داری+عدالت در گفتار+ رعایت عدالت در گفتار با دیگران + وجوب اجرای عدالت+ سخن نگفتن بدون علم+ آیا دیدی کسی را که معبود خود را هوای نفس خویش قرار داده؟	۵۲+۴۰+۴۳+۳۹+۳۸ ۳۷+۳۶+۲۰
دو ساحتی بودن انسان	انسان دارای فطرت خدا جویی است+ گرایش طبیعی انسان بدنیا است+ انسان طبیعتا تابع هوا وهوس است + انسان طبیعتا طغیانگر است	۴۷+۴۶+۴۵+۴۴
ارتباط باخود و دیگران و خدا	حق ضرر زدن به خود را ندارد+ مراقبت از خود+ در فکر آینده اش باشد+ مسخره نکردن همدیگر+ انسان همیشه باید به یاد خدا باشد+ برای رسیدن به موفقیت باید به خدا توکل می کند+ شکر نعمت خدا باعث زیادی آن می شود.	۶۹+۶۸+۶۷+۷۰+۷۲+۷۱+۴۳
خود ستایی و خود برترینی	و آنها را که ابا کردند و تکبر ورزیدند، مجازات دردناکی خواهد کرد+ و آنها را که ابا کردند و تکبر ورزیدند، مجازات دردناکی خواهد کرد.	۲۲+۲۱
پی روی از فرهنگ اجدادی	و هنگامی که به آنها گفته شود: «به سوی آنچه خدا نازل کرده، و به سوی پیامبر بیایید!»، می گویند: «آنچه از پدران خود یافته ایم، ما را بس است.	+۲۴+۲۳
از خود بیگانگی و قساوت قلب	و همچون کسانی نباشید که خدا را فراموش کردند و خدا نیز آنها را به «خود فراموشی» گرفتار کرد، آنها فاسقانند.	۲۵+۲۵
دو ساحتی بودن انسان	انسان دارای روح است+ انسان دارای نفس وسوسه گر است + انسان دارای نفس ملامتگر است+ انسان دارای عقل است+ انسان دارای جسم است.	۵۱+۵۰+۴۹+۴۸

جدول ۳: کدگذاری محوری

## مرحله پنجم: کد گذاری انتخابی

در این مرحله کد گذاری انتخابی انجام شد. کد گذاری انتخابی به این معنا است که وجوه مشترک مؤلفه های سر آمده از مراحل قبلی، شناسایی شده و با توجه به اشتراکات آن ها در دسته بندی کلی تر و محدود تری سازماندهی می شوند (مهرابی، امیر حمزه و دیگران، ۱۳۹۰: ۲۲) در تحقیق پیشرو؛ وجوه مشترک مؤلفه ها تحت عنوان "ابعاد" آورده شده است که در نتیجه به عناوین (ابعاد) چهارگانه ای کلی رسیدیم که در جدول ذیل به آن ها اشاره شده است.

موضوع	ابعاد	مؤلفه ها
توانمندی سازی (رشد) منابع انسانی	عوامل مؤثر	دانش و مهارت+ انتقال تجربه+ عملگرایی توأم با معنویت + اعتماد+ تفویض اختیار+ تشویق و تنبیه بر اساس عملکرد+ توجه به نیازها+ ارتباطات و تبادل اطلاعات سازنده.
	متغیر زمینه ساز	علم خواهی+ فطرت پاک انسانی+ میل به کمال خواهی و رشد+ اطاعت پذیری+ دین مداری+ توکل+ ماهیت شغل+ عدالت در گفتار و رفتار+ مسخره نکردن زیر دستان+ اعتدال جویی.
	متغیرهای بازدارنده	سوء مدیریت+ جهل+ مقدم داشتن منافع شخصی+ پی روی از فرهنگ اجدادی+ خود ستایی + بی اعتمادی+ غفلت + قساوت قلب+ بی انگیزه بودن.
	آثار و نتایج	تعهد و مسئولیت+ تعاون و همکاری+ امانت داری+ افزایش خلاقیت+ احساس عزت نفس+ احساس مؤثر بودن+ بهبود عملکرد+ خود کنترلی+ تکامل فردی+ رضایت شغلی.

جدول ۴: کد گذاری انتخابی

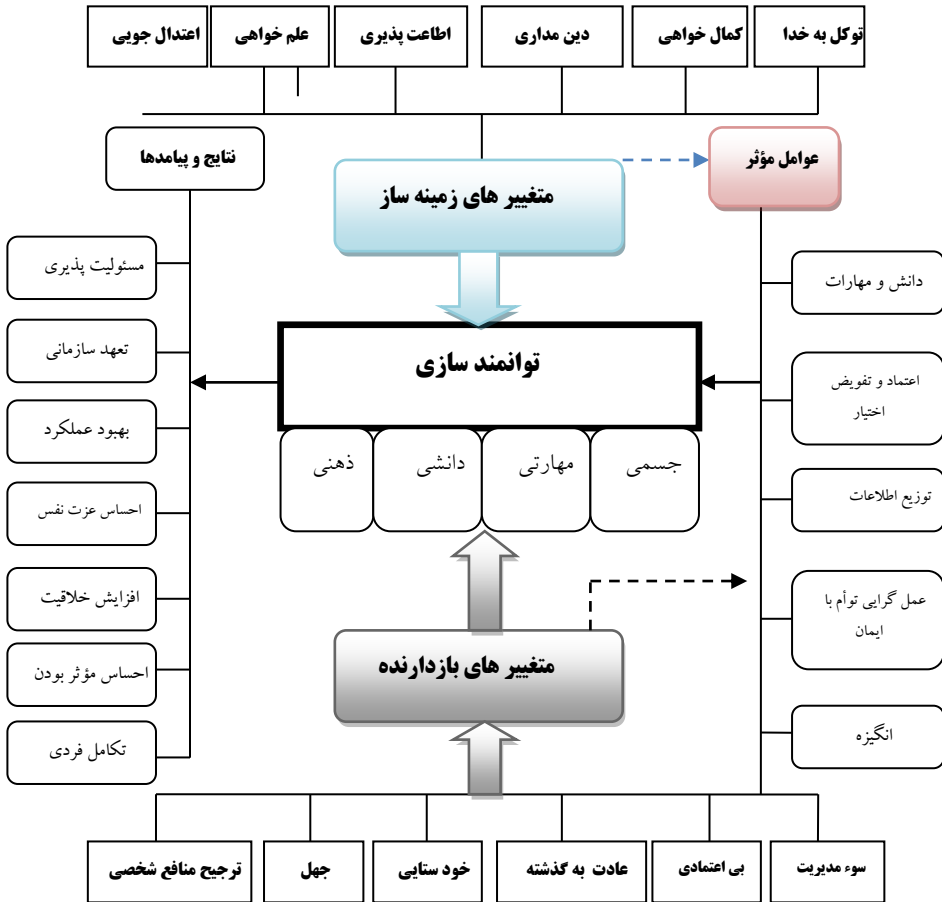
## مرحله ششم: مدل سازی

با توجه به مرحله پنجم است که ما به مدلی از "توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های دولتی؛ از منظر قرآن" می رسیم زیرا در مرحله پنجم از مؤلفه های بدست آمده



به ابعادی از توانمند سازی منابع انسانی رسیدیم که در نمودار زیر با استفاده از همان ابعاد به مدلی مفهومی از توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های عمومی؛ از منظر قرآن کریم پرداخته شده است.

الگوی توانمند سازی منابع انسانی از منظر قرآن



الگوی مفهومی توانمند سازی منابع انسانی در سازمان های دولتی

### جمع بندی و نتیجه گیری

از بررسی های بیشتر مکاتب مدیریتی در زمینه انسان شناسی بدست می آید که آن ها در یک نقطه اشتراک دارند و آن مادی فرض کردن انسان است. براساس همین فرض در باره انسان قضاوت های یک جانبه دارند و بالطبع نمی توانند توانمندی ها



و عوامل مؤثر بر آن را درست پیش بینی کنند. در حالیکه انسان شناسی مدیریتی اسلامی برگرفته از آموزه های قرآنی؛ برای انسان ابعاد دوگانه قایل بوده و در بررسی توانمندی های انسان و عوامل مؤثر بر آن به هردو جنبه آن توجه می شود. در این پژوهش نشان داده شد که می توان با مراجعه به قرآن کریم، به ارائه مدل سازی مفهومی توانمند سازی منابع انسانی اقدام نمود. زیرا از نظر این پژوهش؛ عوامل پنجگانه (دانش و مهارت، اعتماد و تفویض اختیار، ارتباطات و تبادل اطلاعات، انگیزه و عمل گرایی توأم با ایمان) از مهمترین عوامل مؤثر بر توانمند سازی منابع انسانی می باشند که در قرآن کریم به آنها عنایت ویژه ای شده است. یعنی اگر در سازمان از طرفی به کارکنان (انسان) با این دید نگریده شده شود که او موجودی است دو بعدی که انگیزه او با تأمین نیازهای متفاوتش (مادی و معنوی) برانگیخته می شود. و از طرفی دیگر؛ به کارکنان (انسان) اعتماد شده و اختیارات لازم داده شود و دایم در صدد افزایش دانش، اطلاعات و مهارت های او باشند تا بتوانند ارتباطات سالم داشته باشند. و از طرف سوم؛ به حاکم نمودند فضای معنویت در سازمان و رفتار کارکنان عنایت و توجه ویژه صورت گیرد. از طرف چهارم از متغیرهای زمینه ساز توانمندسازی منابع انسانی و متغیرهای بازدارنده آن نیز غفلت صورت نگیرد بدون شک می توان گفت توانمندی های کارکنان نه تنها که افزایش یافته بلکه چندین برابر خواهد شد.



## فهرست منابع

۱. قرآن کریم؛
۲. ابطحی، حسین؛ سعید عابسی (۱۳۸۶)، توانمند سازی کارکنان، کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت؛
۳. ابن منظور، محمد ابن مكرم (۱۴۱۴)، لسان العرب، ج ۱۳، بیروت: دار صادر؛
۴. احمدی آلاشتی، سیامک و همکاران (۱۳۹۲) الگوی انگیزش انسان در سازمان از دیدگاه قرآن کریم، دوفصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت اسلامی، سال، شماره ۲؛
۵. احمدی، پرویز و همکاران (۱۳۸۹) مدیریت توانمند سازی کارکنان، تهران: دفتر پژوهش های فرهنگی؛
۶. اسدی فر، رؤیا، و دیگران (۱۳۹۰) مدل شایستگی مدیران دولتی ایران...، مجله مدیریت دولتی، شماره ۸؛
۷. اسکات، سیتیا، دنیس ژاف، مهدی ایران نژاد پاریزی، توانا سازی کارکنان، سروش، چاپ اول، تهران، ۱۳۷۵؛
۸. اسلاتر، ای. ریچارد (۱۳۸۶)، دانش واژه آینده پژوهی، ترجمه: عبدالمجید کرامت زاده و دیگران، تهران: صنایع دفاع
۹. جعفری قوشچی، بهزاد، «راههای تواناسازی کارکنان»، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، تهران، ۱۳۸۰؛
۱۰. جوادی آملی (۱۳۹۱) تفسیر موضوعی قرآن کریم، صورت و سیرت انسان در قرآن، ج ۱۴، قم: نشر اسراء؛
۱۱. حبیبی، حمید (۱۳۹۵)، توانمند سازی و امنیت فرد و جامعه از دیدگاه قرآن کریم، دوفصلنامه علمی - پژوهشی انسان پژوهی دینی، سال سیزدهم، شماره ۳۶؛
۱۲. خنیفر، حسین؛ مسلمی، ناهید و بهمنیار باروق، بیتا (۱۳۸۹)، راهنمای نحوه تدوین استاندارد آموزش مهارت محور، تهران: روابط عمومی سازمان آموزش فنی و حرفه ای؛
۱۳. دسترنج، حکمت الله (۱۳۸۳) توانمند سازی و فناوری اطلاعات، مجله تدبیر، شماره ۱۴۵؛
۱۴. طباطبایی، محمد حسین (۱۳۷۴) المیزان فی تفسیر القرآن. دفتر نشر اسلامی؛



۱۵. عبداللهی، بژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم (۱۳۸۶) توانمند سازی کارکنان (کلید طلایی مدیریت منابع انسانی)، ج ۲، تهران: نشر ویرایش؛
۱۶. فرهی بوزجانی، برزو (۱۳۸۵) توانا سازی مدیران استراتژیک کشور با رویکرد استراتژیک فرهنگی، مجله مهندسی فرهنگی، شماره ۴؛
۱۷. فقیهی، ابوالحسن وعلیزاده، محسن (۱۳۸۴) روایی در تحقیق کیفی، فرهنگی مدیریت، شماره ۹؛
۱۸. کاویانی آرانی، محمد (۱۳۹۲)، رویکردی جامع به مباحث انگیزش از دیدگاه قرآن، دوفصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات اسلام و روان شناسی، شماره ۱۳؛
۱۹. کلینی، یعقوب، (۱۳۶۵)، اصول کافی، ج دوم. تهران: دارالکتب الاسلامیه؛
۲۰. کمرون، دیوید (۱۳۷۸) توانا سازی و تفویض اختیار. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمان، تهران: انتشارات مدیران؛
۲۱. محمدی، بیوک (۱۳۸۶) در آمدی بر روش تحقیق کیفی. تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی؛
۲۲. مزلو، ابراهام. اچ (۱۳۶۸)، انگیزش و شخصیت، ترجمه احمد رضوانی، مشهد: آستان قدس رضوی.
۲۳. مهربابی، امیر حمزه (۱۳۹۶) توانمند سازی منابع انسانی در نظام اداری، قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه؛
۲۴. مهربابی، امیر حمزه، و دیگران، (۱۳۹۰) معرفی روشناسی نظریه داده بنیاد برای تحقیقات اسلامی، مجله مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۳؛
۲۵. موسوی، خمینی، روح الله (۱۳۷۸)، چهل حدیث، تهران: مؤسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)؛
۲۶. نصر، حسین (۱۳۹۴)، مبانی انسان شناسی در قرآن، تهران: انتشارات پژوهشگاه فرهنگ و اندیشه اسلامی.