

تحلیل عوامل توانمندسازی منابع انسانی نهادهای قضایی حکمرانی اسلامی (موردپژوهی: مرکز وکلا قوه قضائیه)

چکیده:

این پژوهش با هدف تحلیل عوامل کلیدی مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در نهادهای قضایی نظام حکمرانی اسلامی و با تمرکز بر موردپژوهی مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه انجام گردید. مطالعه حاضر؛ از نظر هدف، توسعه‌ای کاربردی و بر پایه رویکرد اثبات‌گرایی و با اتکا به روش‌شناسی کمی صورت پذیرفته است. در گام نخست، از طریق مرور نظام‌مند ادبیات پژوهشی و به‌کارگیری تکنیک فراتحلیل، ابعاد، شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار در قالب دو دسته اصلی؛ عوامل فردی و سازمانی استخراج شد. در ادامه، به منظور اعتبارسنجی و سنجش پایایی مدل مفهومی پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده گردید. داده‌های مورد نیاز از تلفیق منابع کتابخانه‌ای، اسناد بالادستی معتبر و نیز پرسشنامه‌های استاندارد شده گردآوری شد. یافته‌های تحلیلی تحقیق نشان داد؛ که در بستر حکمرانی اسلامی، برجسته‌ترین عوامل فردی مؤثر بر توانمندسازی عبارت‌اند از: افزایش سطح خودکارآمدی، تقویت تعهد حرفه‌ای، توسعه مهارت‌های ارتباطی و ایجاد انگیزه درونی. در سطح سازمانی نیز عواملی چون استقرار فرهنگ سازمانی حمایت‌گر، فراهم‌آوری فرصت‌های یادگیری مستمر و توسعه شغلی، استقرار سبک رهبری تحول آفرین و مشارکت‌جو، و همچنین طراحی نظام‌های منسجم و اثربخش بازخورد و ارزیابی، بیشترین سهم را در تبیین توانمندسازی دارا بودند. در نهایت، این پژوهش استدلال می‌کند که توانمندسازی در نهادهای قضایی اسلامی، صرفاً یک ابزار مدیریتی نیست، بلکه فرآیندی راهبردی و چندبعدی است که در سایه تلفیق هوشمندانه ارزش‌های بنیادین اسلامی (نظیر عدالت، اخلاق مداری و مسئولیت‌پذیری اجتماعی) با الزامات کارآمدی سازمانی محقق می‌شود. این مطالعه الگویی بومی و سیاست‌محور را در اختیار تصمیم‌سازان و برنامه‌ریزان کلان قضایی قرار می‌دهد تا از رهگذر طراحی عملیاتی، گامی مؤثر در جهت ارتقای سرمایه انسانی و تحقق اصول حکمرانی اسلامی بردارند.

کلمات کلیدی:

توانمندسازی منابع انسانی، نهادهای قضایی، حکمرانی اسلامی، مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه (موکم).

چکیده مبسوط فارسی

پژوهش حاضر با هدف تحلیل و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در نهادهای قضایی حکمرانی اسلامی انجام شده است و مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه به‌عنوان موردپژوهی انتخاب گردید. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود؛ که در نظام‌های قضایی اسلامی، کیفیت منابع انسانی نه تنها به ارتقای عملکرد سازمانی و کارآمدی خدمات حقوقی منجر می‌شود، بلکه در تحقق عدالت اجتماعی و صیانت از ارزش‌های دینی و اخلاقی نیز نقشی بنیادین ایفا می‌کند. روش پژوهش از نوع توسعه‌ای-کاربردی و بر مبنای رویکرد اثبات‌گرا و روش‌شناسی کمی طراحی شده است. ابتدا با مرور نظام‌مند ادبیات موضوع و بهره‌گیری از فراتحلیل، مؤلفه‌های مرتبط با توانمندسازی در دو سطح فردی و سازمانی شناسایی گردید. سپس با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و آزمون‌های آماری پیشرفته، روایی و پایایی ابعاد پیشنهادی بررسی شد. داده‌های پژوهش از ترکیب منابع کتابخانه‌ای، اسناد معتبر سازمانی و ابزارهای سنجش استاندارد گردآوری گردید. یافته‌های پژوهش؛ بیانگر آن است که در بستر

حکمرانی اسلامی، عوامل فردی نظیر مهارت‌های ارتباطی، تعهد حرفه‌ای، خودکارآمدی و انگیزه درونی، بیشترین تأثیر را بر بهبود توانمندسازی داشته‌اند. در مقابل، در سطح سازمانی، وجود فرهنگ سازمانی حمایتی، فرصت‌های یادگیری و توسعه مستمر، سبک رهبری مشارکتی و نظام‌های بازخورد اثربخش، از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای توانمندسازی شناخته شدند. علاوه بر این، موانعی همچون مقاومت ساختاری، محدودیت‌های بوروکراتیک، ضعف در برنامه‌های آموزشی و بی‌توجهی به تفاوت‌های فردی، به عنوان چالش‌های کلیدی در مسیر تحقق توانمندسازی مؤثر ظاهر شدند.

بحث و تحلیل نتایج نشان می‌دهد؛ که توانمندسازی منابع انسانی در نهادهای قضایی اسلامی صرفاً به معنای تفویض اختیار نیست، بلکه فرآیندی چندبعدی است که نیازمند هم‌افزایی بین عوامل فردی، سازمانی و ارزشی است. در این چارچوب، پیوند میان حکمرانی اسلامی و توانمندسازی منابع انسانی، وجه تمایزی ایجاد می‌کند که آن را از الگوهای غربی متمایز می‌سازد؛ چراکه در حکمرانی اسلامی، مفاهیمی چون عدالت، اخلاق و مسئولیت اجتماعی هم‌زمان با ارتقای کارایی و اثربخشی سازمانی دنبال می‌شود. نتیجه‌گیری نهایی پژوهش آن است که طراحی یک الگوی بومی توانمندسازی، متکی بر آموزه‌های اسلامی و متناسب با ساختار و مأموریت نهادهای قضایی، ضرورتی انکارناپذیر دارد. این پژوهش می‌تواند؛ به مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان منابع انسانی کمک کند تا با شناخت دقیق عوامل اثرگذار و موانع احتمالی، راهکارهای عملیاتی همچون ایجاد نظام‌های آموزشی اثربخش، توسعه فرهنگ مشارکتی، طراحی نظام‌های پاداش و ارزیابی شفاف و نیز سرمایه‌گذاری بر انگیزش درونی و تعهد حرفه‌ای کارکنان را دنبال کنند. بدین ترتیب، خروجی این تحقیق می‌تواند هم از منظر علمی در غنای ادبیات توانمندسازی مؤثر باشد و هم از نظر کاربردی در ارتقای کیفیت خدمات قضایی و تحقق اهداف حکمرانی اسلامی نقش‌آفرینی کند.

مقدمه:

در عصر حاضر، منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان‌ها، نقش محوری در دستیابی به مزیت رقابتی و پایداری سازمانی ایفا می‌کنند (پفایفر^۱، ۱۹۹۸؛ ۳۲). توانمندسازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین در مدیریت منابع انسانی، به دنبال ایجاد زمینه‌ای است که در آن کارکنان با احساس مالکیت و مسئولیت‌پذیری، قادر به استفاده از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های خود در راستای اهداف سازمانی باشند. تحولات سریع محیط کسب‌وکار، افزایش رقابت، پیشرفت‌های فناوری و تغییرات جمعیتی، سازمان‌ها را ملزم به اتخاذ رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی کرده است. در این میان، توانمندسازی کارکنان، به عنوان یک استراتژی کلیدی، می‌تواند سازمان‌ها را در مواجهه با این چالش‌ها یاری رساند. توانمندسازی، به کارکنان این امکان را می‌دهد که با استفاده از دانش، مهارت‌ها و تجربیات خود، تصمیمات مؤثر اتخاذ کرده و به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. توانمندسازی عبارتست از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. توانمندسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی کارکنان (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸؛ ۷۸). ادبیات مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کند که از طریق آن، کارکنان احساس کنترل و قدرت بیشتری بر کار خود پیدا می‌کنند (دسلر، ۲۰۲۰؛ ۲۸۴). افراد در فرآیند توانمندسازی باید مسئولیت بهبود شغل و وظایف روزانه خود را بپذیرند. این برعهده خود فرد است که شغل خویش را بهتر غنی تر و رضایت بخش تر سازد. وقتی فرد این کار را انجام دهند بهتر می‌تواند تصمیم بگیرد و مسوولیت پذیر تر شود و به فردی تبدیل شود که بهتر می‌تواند مشارکت کند (توماس و ولت‌هاوس^۲، ۱۹۹۰؛ ۶۷۰).

^۱ Pfeffer

^۲ Thomas & Velthouse

در این راستا، شناسایی و تحلیل عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. این عوامل می‌توانند در دو سطح فردی (مانند مهارت‌ها، انگیزه، اعتماد به نفس) و سازمانی (مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، سیستم‌های پاداش) مورد بررسی قرار گیرند.

بیان مسئله:

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک راهبرد حیاتی در مدیریت نوین، نقشی تعیین‌کننده در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کند. این مفهوم فراتر از اعطای اختیار صرف، دربرگیرنده فرآیندی است که طی آن با ایجاد محیطی حمایتی، توسعه شایستگی‌ها و اعتمادسازی، زمینه برای افزایش انگیزه درونی، خلاقیت و تعهد کارکنان فراهم می‌شود (کانگر و کانونگو^۱، ۱۹۸۸؛ ۴۷۴). با این وجود، علیرغم ادبیات گسترده و اجماع نظری بر سر مزایای آن، شکاف قابل‌ملاحظه‌ای بین تئوری و اجرای مؤثر راهبردهای توانمندسازی در بسیاری از سازمان‌ها، از جمله در ایران، مشاهده می‌شود (حسینی و رضوی، ۱۴۰۱؛ ۵۷). مطالعات نشان داد که رویکرد بسیاری از سازمان‌ها به توانمندسازی، سطحی و محدود به تفویض اختیارات رسمی است، در حالی که ابعاد روانشناختی و زیرساخت‌های ضروری آن نظیر سرمایه‌گذاری مستمر بر آموزش، توسعه مسیر شغلی، و به‌ویژه خلق فرهنگ سازمانی توانمندساز نادیده گرفته می‌شود (احمد و شرودر^۲، ۲۰۰۳؛ ۱۹). این نگاه تقلیل‌گرا نه تنها منجر به شکست برنامه‌ها و عدم تحقق اهداف مورد انتظار می‌شود، بلکه می‌تواند با ایجاد سرخوردگی، اثرات معکوس نیز به همراه داشته باشد.

عامل پیچیده‌کننده دیگر، نقش مؤثر تفاوت‌های فردی کارکنان است. عواملی همچون سطح تحصیلات، تجربه کاری، ارزش‌های شخصی و نگرش به کار، درک و پاسخ افراد را از برنامه‌های توانمندسازی به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهند (توماس و ولت‌هاوس^۳، ۱۹۹۰؛ ۶۶۸). نادیده گرفتن این تنوع و اجرای برنامه‌های یکسان برای همه، نه تنها در افزایش اثربخشی شکست می‌خورد، بلکه می‌تواند به احساس بی‌عدالتی و تبعیض و در نهایت کاهش انگیزه منجر شود (محمدی و کریمی، ۱۴۰۰؛ ۱۱۱). در کنار این عوامل، مقاومت سازمانی، به‌ویژه از سطوح میانی مدیریت، به عنوان مانعی بزرگ بر سر راه تحولات توانمندساز عمل می‌کند. این مقاومت که عموماً ریشه در ترس از کاهش قدرت، تغییر در موازنه‌های سنتی کنترل و عدم اطمینان دارد، می‌تواند هر ابتکار عملی را در مرحله اجرا خنثی کند (قاسمی و علی‌زاده، ۱۳۹۹؛ ۸۹).

این چالش‌ها در سازمان‌های حرفه‌ای و تخصصی که سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی آن‌ها محسوب می‌شود، از حساسیت و اهمیت مضاعفی برخوردار است. مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه (موکم) به عنوان یکی از ارکان مهم ارائه خدمات تخصصی حقوقی و قضایی در کشور، از این قاعده مستثنی نیست. عملکرد بهینه این مرکز مستقیماً در کیفیت خدمات ارائه شده به جامعه و تحقق عدالت مؤثر است. با این حال، شواهد و گزارش‌های داخلی حاکی از آن است که این سازمان با چالش‌هایی در حوزه مدیریت منابع انسانی از جمله کاهش محسوس انگیزه و تعهد کاری، نارضایتی ارباب رجوع و در نهایت کاهش بهره‌وری روبرو بوده است (مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه، ۱۴۰۲؛ ۷). با در نظر گرفتن این شرایط، به نظر می‌رسد فقدان یک برنامه توانمندسازی جامع، عمیق و بومی که هم بر عوامل سازمانی (فرهنگ، ساختار، راهبرد) و هم بر عوامل فردی (تفاوت‌های روانشناختی و جمعیت‌شناختی) تمرکز داشته باشد، یکی از ریشه‌ای‌ترین مسائل پیش‌روی این سازمان باشد. بنابراین، انجام پژوهشی بنیادی که با استفاده از روش‌های علمی و تحلیلی، به شناسایی و اولویت‌بندی دقیق عوامل فردی و سازمانی مؤثر بر توانمندسازی در بافت خاص سازمانی «موکم» بپردازد، ضرورتی انکارناپذیر است. خروجی چنین پژوهشی می‌تواند مبنا و اساس طراحی راهکارهای

^۱ Conger & Kanungo

^۲ Ahmad & Schroeder

^۳ Thomas & Velthouse

عملی و مبتنی بر شواهد برای توانمندسازی واقعی نیروی انسانی در این نهاد تخصصی قرار گیرد و گامی در جهت ارتقای کیفیت خدمات قضایی-حقوقی کشور بردارد.

سوال پژوهش:

عوامل توانمندسازی منابع انسانی نهادهای قضایی حکمرانی اسلامی در مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه (موکم) کدامند؟

ضرورت و اهمیت پژوهش:

این پژوهش با ارائه یک چارچوب نظری جامع برای تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی، به غنای ادبیات علمی در این حوزه کمک می‌کند. با بررسی تعامل بین عوامل فردی و سازمانی، دیدگاه‌های جدیدی در مورد توانمندسازی ارائه می‌دهد. این تحقیق می‌تواند به درک بهتر از عوامل پیچیده مؤثر بر توانمندسازی کارکنان و روابط علی و معلولی بین آن‌ها کمک کند. این پژوهش می‌تواند، به روشن شدن ابهامات و تناقضات موجود در تحقیقات قبلی کمک نماید.

نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران و متخصصان منابع انسانی در سازمان‌ها کمک کند؛ تا با شناخت دقیق عوامل مؤثر بر توانمندسازی، راهکارهای عملی برای تقویت آن ارائه دهند. این امر منجر به افزایش بهره‌وری، نوآوری و رضایت شغلی کارکنان و در نهایت، بهبود عملکرد سازمان‌ها خواهد شد (اسپریترز^۱، ۲۰۲۲؛ ۱۲۳). یافته‌های این تحقیق می‌تواند؛ در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مؤثر برای توانمندسازی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش می‌تواند به سازمان‌ها در ایجاد فرهنگ سازمانی مناسب برای توانمندسازی کارکنان کمک کند. این تحقیق می‌تواند به سازمان‌ها در طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش مؤثر برای تقویت توانمندسازی کارکنان کمک کند. افزایش توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش رفاه اجتماعی و کاهش نابرابری‌ها شود (یوکل و بکر^۲، ۲۰۲۳). سازمان‌های توانمند، محیط‌های کاری مناسب تری را فراهم می‌کنند، که این امر منجر به افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کارکنان می‌شود.

تاکنون پژوهش‌های محدودی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های تخصصی مانند: مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه انجام شده است. مطالعات موجود، بیشتر بر سازمان‌های تولیدی و خدماتی متمرکز بوده‌اند. نیاز به پژوهشی وجود دارد که به طور خاص به بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در موکم بپردازد. این پژوهش با تمرکز بر یک سازمان تخصصی و حساس، به ارائه دیدگاه‌های جدیدی در مورد توانمندسازی منابع انسانی کمک می‌کند. با استفاده از رویکرد کمی و روش فراتحلیل به بررسی عمیق و دقیق عوامل مؤثر بر توانمندسازی می‌پردازد. نتایج این پژوهش می‌تواند به ارائه راهکارهای عملی و کاربردی برای بهبود عملکرد مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه کمک کند.

حکمرانی اسلامی:

حکمرانی، به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین مفاهیم نوین در حوزه اداره عمومی و علوم سیاسی، بیانگر نوعی فرآیند شبکه‌ای و چندلایه است که در آن مجموعه‌ای از کنشگران شامل دولت، نهادهای مدنی، بخش خصوصی، رهبران و عموم مردم، به صورت نظام‌مند و هماهنگ، به هدایت، سیاست‌گذاری، تنظیم‌گری و ارائه خدمات عمومی می‌پردازند. حکمرانی در این معنا محدود به ساختارهای

^۱ Spreitzer

^۲ Yukl & Becker

رسمی دولتی نیست، بلکه به تقسیم کار، هم‌افزایی و همکاری همه ذی‌نفعان تأکید دارد و تحقق اهداف جمعی را از طریق تعامل و مشارکت فراگیر در چارچوب ارزش‌ها و قواعد پذیرفته‌شده جامعه دنبال می‌کند.

از منظر نظری، حکمرانی دارای ویژگی‌ها و مؤلفه‌هایی همچون شفافیت، پاسخگویی، کارآمدی، عدالت، مشارکت‌پذیری و رویکرد شبکه‌ای است. هر یک از کنشگران حکمرانی به تناسب جایگاه و نقش خود، در فرایند تعیین اهداف، سیاست‌گذاری، تسهیل‌گری و حتی ارزیابی عملکرد نقش‌آفرینی می‌کنند. حکمرانی در عرصه عملی نیز همزمان وجوه ساختاری، کارکردی و ارزشی دارد و هدف نهایی آن، توسعه جامعه و ارتقای کیفیت زندگی شهروندان در سطوح محلی، ملی و حتی جهانی است.

در تحلیل مبانی و ارکان حکمرانی، شش محور اساسی شامل مبدأ (آغاز حرکت)، مقصد (اهداف مطلوب)، کنشگران (نقش‌آفرینان)، انگیزه‌ها (محرک‌ها)، زمان و مکان (بستر تحقق) مورد توجه قرار می‌گیرد. این مؤلفه‌ها بیانگر پویایی و انعطاف‌پذیری حکمرانی نسبت به شرایط و اقتضائات جوامع مختلف است.

در رویکرد اسلامی به حکمرانی، صرفاً اداره کارآمد مدنظر نیست، بلکه راهبری و هدایت فرد، جامعه و جهان از مبدأ تا مقصد، برای تحقق سعادت دنیوی و اخروی بر پایه آموزه‌های دینی، عدالت، اخلاق و مسئولیت‌پذیری، نقش‌کانونی می‌یابد. به این ترتیب، حکمرانی اسلامی فرایندی هدفمند و همه‌جانبه است که علاوه بر دستیابی به توسعه و حل تعارضات اجتماعی، با رویکردی معرفتی و ارزشی، زمینه رشد، تعالی و اقامه دین را در سطح فردی و اجتماعی فراهم می‌آورد. ماهیت حکمرانی اسلامی علاوه بر توجه به ابعاد ساخت‌افزاری (سازمان‌ها و ساختارها)، ناظر بر ابعاد نرم‌افزاری (ارزش‌ها، انگیزه‌ها، سرمایه اجتماعی و فرهنگی) نیز هست.

در مجموع، حکمرانی را می‌توان به‌مثابه فرآیندی دانست که همه ظرفیت‌ها، کنشگران و منابع جامعه را در بستر ارزش‌ها و هنجارهای بومی، برای تحقق اهداف مشترک، توسعه پایدار، عدالت اجتماعی و ارتقای کیفیت حکمرانی بسیج می‌کند؛ به گونه‌ای که امکان پاسخگویی به نیازهای متغیر و چالش‌های نوپدید جامعه نیز فراهم گردد. (لک‌زایی، ۱۴۰۴؛ ۹).

تاریخچه و زمینه مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه موکم:

مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه (موکم) با هدف ساماندهی و نظارت بر فعالیتهای وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده در قوه قضائیه تأسیس شده است. این مرکز نقش مهمی در ارائه خدمات حقوقی و قضایی به مردم ایفا می‌کند. وظایف و مسئولیتهای موکم شامل نظارت بر عملکرد وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده، برگزاری آزمون‌های ورودی و صدور پروانه فعالیت، ارائه آموزش‌های تخصصی و ارتقای سطح دانش حرفه‌ای، رسیدگی به شکایات و تخلفات، و ارائه خدمات مشاوره حقوقی و خانوادگی است. مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه به عنوان یک نهاد وابسته به قوه قضائیه، نقش حساسی در اجرای عدالت و ارائه خدمات حقوقی به مردم دارد. کیفیت خدمات ارائه شده توسط موکم، تأثیر مستقیمی بر اعتماد عمومی به دستگاه قضایی دارد.

تاریخچه پژوهش توانمندسازی منابع انسانی:

مفهوم توانمندسازی منابع انسانی ریشه در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ دارد. در آن زمان، سازمان‌ها به دنبال راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و نوآوری خود بودند. نظریه‌های مدیریت مشارکتی، مدیریت کیفیت جامع و سازمان‌های یادگیرنده، نقش مهمی در شکل‌گیری مفهوم توانمندسازی ایفا کردند. در دهه ۱۹۸۰: مفهوم توانمندسازی به عنوان یک رویکرد مدیریتی برای افزایش مشارکت کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی مطرح شد. محققانی مانند کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) به بررسی فرآیند توانمندسازی و عوامل موثر بر آن پرداختند. و در دهه ۱۹۹۰: مفهوم توانمندسازی روانشناختی توسط محققانی مانند اسپریتزر (۱۹۹۵) و توماس و

ولت هاوس (۱۹۹۰) توسعه یافت. تأکید بر ابعاد روانشناختی توانمندسازی، مانند احساس کنترل، شایستگی و معنا، افزایش یافت. همچنین در قرن ۲۱؛ توانمندسازی به عنوان یک استراتژی کلیدی در مدیریت منابع انسانی برای جذب، حفظ و توسعه استعدادها مطرح شد. این تحقیقات به بررسی نقش رهبری، فرهنگ سازمانی و فناوری در توانمندسازی کارکنان پرداختند. در ادامه به بررسی چند نمونه از پژوهش های مرتبط با موضوع پژوهش می پردازیم؛

سیوندی و همکاران (۱۴۰۰)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ملی استاندارد ایران» را انجام دادند. رویکرد مورد استفاده در تحقیق حاضر، رویکرد آمیخته است که جهت طراحی و تدوین مدل جامع از رویکرد کمی و کیفی (آمیخته) استفاده گردید. همچنین تحقیق حاضر از نظر روش شناسی در دسته مطالعات پیمایشی، علی، کاربردی و بنیادی جای دارد. جامعه آماری تحقیق نیز شامل؛ کارکنان سازمان ملی استاندارد ایران (۴۰۰ نفر) و همچنین خبرگان و اساتید دانشگاهی حوزه توانمندسازی منابع انسانی و مدیران منابع انسانی سازمان ملی استاندارد بود. در این تحقیق علاوه بر طراحی مدل مفهومی توانمندسازی منابع انسانی، معتقدند که موفقیت سازمان ها به ویژه سازمان های تحقیقاتی در گرو فعالیت کارکنان راضی، دارای انگیزه و خلاق است که با اطلاع از اهداف سازمان در راستای تحقق بخشیدن به خواسته های خود، برای دستیابی به این مهم تلاش می نمایند.

حسینیان و عیسی آبادی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان؛ «ابعاد استراتژی توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا» به بررسی ابعاد راهبرد توانمندسازی منابع انسانی معاونت نیروی انسانی ناجا پرداخته اند. در این پژوهش ابعاد راهبردی، فردی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفته است.

اقدسی و نوروززاده (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی» به بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های ایرانی پرداخته است. نتایج نشان داد؛ عوامل سازمانی مانند: فرهنگ سازمانی، سیستم های پاداش و فرصت های آموزشی، نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان ایفا می کنند.

محمودیان (۱۳۹۰) تحقیق خود را با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان» انجام داد. نتایج نشان داد؛ ضریب تأثیرگذاری کل متغیر راهبرد مدیریتی با شاخص های تشکیل گروه، دادن اطلاعات، استقلال، جو مشارکتی و تفویض اختیار بر توانمندسازی ۷۵٪ و ضریب تأثیرگذاری کل متغیر شرایط سازمانی با شاخص های تعیین اهداف، پاداشدهی، تهیه منابع، ساختار سازمانی و ارزیابی عملکرد بر توانمندسازی ۸۹٪ و ضریب تأثیرگذاری کل متغیر منابع خودکارآمدی با شاخص های برانگیختگی هیجانی، حمایت کردن و الگوسازی بر توانمندسازی ۸٪ می باشد. از این رو بهترین متغیر تأثیرگذار شرایط سازمانی و بدترین متغیر تأثیرگذار منابع خودکارآمدی می باشند.

محمد صالح و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی باهدف «تجزیه و تحلیل تجربی تأثیر شیوه های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ نوآوری بر نوآوری خدمات سازمان های دولتی امارات متحده عربی (امارات متحده عربی)» انجام دادند. داده ها از نهادهای دولتی در امارات جمع آوری شده است. برای آزمون فرضیه های پیشنهادی از مدل سازی معادلات ساختاری از طریق مدل سازی حداقل مربعات جزئی استفاده شد. همچنین برای انجام تجزیه و تحلیل اولیه از SPSS استفاده شد. نتایج آماری شواهد قوی ارائه می کند که شیوه های مدیریت منابع انسانی و فرهنگ نوآوری بر نوآوری خدمات آژانس های دولتی امارات تأثیر مثبت گذاشته است.

هیواگاما^۱ (۲۰۱۹)، به «بررسی بهبود خدمات از طریق توانمندسازی مدیریت منابع انسانی با نقش عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل ها» پرداختند. پس از مرحله اولیه مصاحبه های کیفی، داده های از طریق بررسی گسترده در ۳۰ هتل در سریلانکا جمع آوری شد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان می دهد؛ که شیوه های مدیریت منابع انسانی و شیوه های مدیریتی که در این

^۱ Hewagama

زمینه پذیرفته شده است، به ایجاد شایستگی شغلی کمک می کند که در نتیجه به بهبود عملکرد خدمات و رضایت شغلی مربوط می شود. با این حال، آن ها نشان می دهد که بازبایی خدمات با دقت در مرحله مدیریت در این هتل با توانمند سازی به شدت مربوط به سطح سلسله مراتبی است. توانمند سازی برای رفع نقاط خدمت در این هتل ها بسیار مهم است، اما به طور قاطعانه بر اساس رتبه بندی فارغ التحصیل می شود. در حالیکه آموزش کارکنان مزایای هر دو طرف را نشان می دهد، استقلال بیشتر کار باعث بهبود رفاه این کارگران خدمات می شود.

بریگر و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، در پژوهشی «مدل توانمندسازی منابع انسانی» را طراحی کردند که با بررسی ۱۵۰۰۰ کارمند از ۴۳ کشور جهان به دست آمده است. روش تحقیقی پیمایشی و از نوع هدف کاربردی است که در آن اهداف خلق ارزش اجتماعی؛ جنسیت، سن، درآمد خانوار، تحصیلات، اندازه خانوار، مهارت های کارآفرینانه، ترس از شکست، شناخت کارآفرینی، میزان نوپا بودن در کارآفرینی، توانمندسازی انسانی، منابع اقدام، ارزش های رهایی بخش، فعالیت جنبش اجتماعی، حقوق مدنی به ترتیب بیشتر اولویت و اهمیت و تأثیرگذاری را بر توانمندسازی منابع انسانی دارند.

واگتلین و همکاران^۲ (۲۰۱۵) در تحقیق خود به بررسی «چگونگی توانمندسازی کارکنان: با استفاده از آموزش به منظور افزایش توانمندی جمعی واحدهای کاری» پرداخته اند. هدف از این مقاله بررسی نظری و تجربی یک برنامه آموزشی برای کارکنان جهت افزایش ادراک جمعی آنان از توانمندسازی در سازمان می باشد. این آموزش ها مربوط به توانمندسازی (افزایش قدرت معنی داری، تأثیر و استقلال) کارکنان بود. نتایجی که از تحقیق آن ها حاصل گردید مشخص نمود که استفاده از آموزش برای افزایش بهره وری و قدرت جمعی کارکنان می تواند در توانمندسازی نیروی انسانی تأثیر زیادی داشته باشد.

روش تحقیق:

این پژوهش با رویکرد کمی و مرور نظام مند و با روش فراتحلیل انجام شده است. تجزیه و تحلیل اطلاعات در روش فراتحلیل مبتنی بر آینه «کدگذاری» است. تمرکز اصلی در روش فراتحلیل برای تحلیل داده ها و دستیابی به نتایج نهایی بر بدست آوردن شاخصی به نام اندازه اثر است. اندازه اثر به معنای «حدی که پدیده مورد نظر در جمعیت موجود است» یا «حدی که فرضیه صفر نادرست است» می باشد (کوهن، ۱۳۸۹: ۹). جامعه آماری در این پژوهش به مجموعه ای از مطالعات و پژوهش های علمی اشاره دارد که در یک حوزه خاص (در اینجا، عوامل فردی و سازمانی توانمندسازی منابع انسانی) انجام شده اند. و معیارهای ورود به فراتحلیل را دارا می باشند. این جامعه آماری شامل ۲۰ مطالعه است، این مطالعات به صورت نظام مند از پایگاه های داده علمی جمع آوری شده اند و معیارهای ورود به فراتحلیل (مانند استفاده از ابزارهای معتبر، نمونه گیری مناسب و گزارش اندازه اثر) را دارا هستند.

جامعه آماری در بخش روایی سنجی؛ کارشناسان مرکز وکلا و کارشناسان قوه قضائیه به تعداد کل ۹۰۰ نفر می باشند. و نحوه نمونه گیری در این پژوهش، هدف مند و معیار محور است. که پرسشنامه تحقیق میان آن ها با استفاده از پرسشنامه الکترونیکی در بستر پرس لاین ارسال شد. در پژوهش حاضر، با استفاده از روش کوکران از میان جامعه آماری ۹۰۰ نفره تعداد ۲۶۹ نفر به عنوان جمعیت نمونه این تحقیق انتخاب شده اند.

$$(n = \frac{N t^2 pq}{N d^2 + t^2 pq})$$

^۱ Briger et al

^۲ Voegtlin and et all

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش مطالعات؛ بانک‌های اطلاعاتی، اسناد پژوهشی، اعم از مطالعات مرتبط به مدل‌سازی و توانمندسازی کارکنان، بالاخص در سازمان‌های خدمت‌رسان (و مطالعاتی که مرکز وکلا یا قوه قضاییه بوده و با رویکرد نرم صورت گرفته است). بنابراین برای مرور مبانی نظری و بررسی پیشینه تحقیق از روش کتابخانه‌ای (شامل مقالات، کتب و پایان‌نامه‌های داخلی و خارجی) و از طریق پرسشنامه نیز به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش میدانی (به بررسی متغیرهای تحقیق حاصل از بخش فراتحلیل پرداخته و مشتمل بر سوالات بسته با طیف پنج‌گانه لیکرت) استفاده شده است.

ارزیابی روایی و پایایی فراتحلیل

روایی محتوایی: با استفاده از معیارهای ورود و خروج دقیق (در مراحل انجام فراتحلیل)، اطمینان حاصل شد، که مطالعات مرتبط و با کیفیت مناسب انتخاب شده‌اند. و **روایی سازه:** با بررسی همسویی نتایج مطالعات مختلف و استفاده از روش‌های آماری پیشرفته، روایی سازه تأیید شد.

پایایی درونی: با استفاده از روش‌های آماری مانند: آلفای کرونباخ و تحلیل حساسیت، پایایی درونی فراتحلیل تأیید شد. و پایایی بیرونی: با مقایسه نتایج این فراتحلیل با مطالعات مشابه، پایایی بیرونی نیز تأیید گردید.

پایایی پرسشنامه: یکی از روش‌های ارزیابی سازه آلفای کرونباخ می‌باشد. در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه و اندازه‌گیری آن، از معیار آلفای کرونباخ استفاده شده است.

جدول ۱: محاسبه ضریب آلفای کرونباخ مولفه

Table 1: Calculation of Cronbach's alpha coefficient of the component

گویه‌ها	ضریب آلفای کرونباخ مولفه‌ها
عوامل سازمانی	۰/۹۵۳
عوامل فردی	۰/۹۵۸

یافته‌های تحقیق با رویکرد فراتحلیل^۱

فراتحلیل، یک روش توصیفی - آماری است که برای ترکیب نتایج چندین مطالعه مستقل به کار می‌رود. این روش به محقق اجازه می‌دهد تا با استفاده از داده‌های موجود، به یک نتیجه‌گیری کلی‌تر و معتبرتر دست پیدا کند. فراتحلیل شامل مراحل زیر می‌باشد:

(۱) تعریف سوال پژوهش: مشخص نمودن سوال‌های اصلی و فرعی پژوهش که این تحقیق در راستای پاسخ به آن شکل گرفته است.

(۲) جستجوی سیستماتیک ادبیات و جمع‌آوری داده‌ها: شناسایی و جمع‌آوری مطالعات مرتبط با موضوع پژوهش. برای جستجو به صورت سیستماتیک از کلمات کلیدی و عبارات مناسب مرتبط با پژوهش مانند: "عوامل سازمانی"، "عوامل فردی"، "توانمندسازی" و "فراتحلیل". استفاده شد. همچنین از پایگاه‌های داده علمی مانند: Google Scholar، Scopus، PubMed برای شناسایی مطالعات مرتبط با موضوع تحقیق استفاده گردید.

^۱ Meta-analysis

- ۳) انتخاب معیارها (ورود و خروج) و ارزیابی کیفیت مطالعات: تعیین معیارهایی برای ارزیابی کیفیت و اعتبار مطالعات موجود. این معیارها شامل نوع مطالعه (تجربی، توصیفی، مقایسه‌ای)، کیفیت روش‌شناسی، جامعه مورد مطالعه، اندازه نمونه، مداخله و نتایج می‌شود. برای این منظور چکیده‌ها و متن کامل مقالات برای تأیید تطابق با معیارها بررسی شد.
- ۴) محاسبه اندازه‌های اثر و بررسی همگنی یا ناهمگنی: داده‌های مربوط به این مرحله در مبحث تحلیل توصیفی و معادلات ساختاری آمده است.
- ۵) تحلیل داده‌ها: در این مرحله روش‌های آماری برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و ترکیب نتایج استفاده می‌شود. در این پژوهش از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) و نرم افزار PLS استفاده گردید.
- ۶) تفسیر نتایج: تحلیل نتایج یافته‌های حاصل از پژوهش و ارائه تفسیرهایی که به درک عمیق‌تری از موضوع کمک می‌نماید.
- ۷) نتیجه‌گیری و پیشنهادات: ارائه نتیجه‌گیری کلی و پیشنهاداتی برای پژوهش‌های آینده.

نتایج و یافته‌ها:

با توجه به روش پژوهش و مراحل آن سوال اصلی و مرور نظامند ادبیات در حوزه موضوع پژوهش و با توجه به واژه‌های کلیدی مرتبط به موضوع تحقیق انجام شد. در مرحله بعدی معیارها مورد نیاز برای بررسی کیفیت و اعتبار تحقیق‌ها مشخص گردید. در این گام داده‌های به دست آمده دسته‌بندی و تفکیک شد به نحوی که شاخص‌ها، مولفه‌ها و ابعاد پژوهش حاضر مطابق با جدول ۲ به دست آمد. در ادامه، یافته‌های پژوهش با روش مدل سازی معادلات ساختاری و در برنامه PLS۴ مورد آزمون و روایی سنجی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان می‌دهد؛ که عوامل فردی و سازمانی متعددی در توانمندسازی منابع انسانی مرکز وکلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه نقش دارند.

جدول ۲: یافته‌های پژوهش در بخش فراتحلیل

Table ۲: Research findings in the meta-analysis section

مولفه	بعد
دسترسی آزاد به اطلاعات	عوامل سازمانی
ساختار	
آموزش (از طریق سازمان)	
فرهنگ سازمانی	
نظام جبران خدمت	
دانش و آموزش (از طریق خود فرد)	عوامل فردی
خلاقیت	
مهارت	
انگیزه	
تعهد	
توانایی	

روایی سنجی و برازش یافته های پژوهش

پژوهشگر پس از شناسایی یافته های پژوهش، به تخمین روابط و آزمون نتایج پرداخته است. هدف از برازش این است که مشخص شود تا چه حد یافته ها با داده های تجربی مورد استفاده، سازگاری و توافق دارد. در این پژوهش، محقق بر اساس موضوع پژوهش، به تست یافته ها از روش تحلیل مسیر که بخشی از SEM است با استفاده از نرم افزار SmartPLS چهار اقدام کرده است. برای این منظور به بررسی؛ بارهای عاملی، پایایی شاخص، روایی همگرا، روایی واگرا، ضریب تعیین R^2 و شاخص ارتباط پیش بین Q^2 پرداخته شد

سنجش بارهای عاملی

اگر بار عاملی بدست آمده از هر کدام از ریزمولفه های متغیرها مقدار مساوی و یا بیشتر از $0/4$ باشد، نشان دهنده این است که یافته های ما همگن خواهد بود. همانطور که در جدول ۳ نشان داده شده، می بینیم که بارهای عاملی همه متغیرهای مورد بررسی و ریزمولفه های آن ها بیشتر از این مقدار است. پس بنابراین نتایج پژوهش همگن می باشد (نظری پور و همکاران، ۱۳۹۶). همانطور که مشاهده می شود تمامی سازه ها بارهای عاملی دارای مقادیر بیشتر از $0/4$ می باشند، بنابراین پایایی متغیرها قابل قبول است.

جدول ۳: نتایج بارعاملی متغیرهای پژوهش

Table ۳: Factor loading results of research variables

نام متغیر	نام اختصاری	بار عاملی
عوامل سازمانی	IOF ^۱	۰/۸۲۷
	IOF ^۲	۰/۸۹۳
	IOF ^۳	۰/۹۰۴
	IOF ^۴	۰/۸۷۸
	IOF ^۵	۰/۸۹۵
عوامل فردی	IOS ^۱	۰/۸۱۳
	IOS ^۲	۰/۸۴۵
	IOS ^۳	۰/۹۱۲
	IOS ^۴	۰/۸۹۱
	IOS ^۵	۰/۹۰۱
	IOS ^۶	۰/۸۸۸

با توجه به نتایج بدست آمده؛ بارهای عاملی همه گویه های متناظر با هر سازه جملگی بالای $0/4$ بوده و این نشان دهنده برازش مناسب یافته ها از حیث بارهای عاملی هست.

پایایی شاخص

پایایی شاخص توسط دو معیار زیر مورد سنجش قرار گرفت:

الف: آلفای کرونباخ

مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷، بیانگر پایداری قابل قبول است. در جدول ۴ مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر بوده و بیانگر پایداری قابل قبول است.

ب: پایداری ترکیبی (CR^۱)

از آن جایی که معیار آلفای کرونباخ یک معیار سنتی برای تعیین پایداری سازه ها می باشد، روش PLS معیار مدرن تری نسبت به آلفا به نام پایداری ترکیبی به کار می برد. با توجه به جدول ۴ پایداری ترکیبی همه شاخص ها بالاتر از ۰/۷ است و پایداری قابل قبولی دارند.

جدول ۴: مقدار ضریب آلفای کرونباخ و CR

Table ۴: Cronbach's alpha coefficient and CR value

نام متغیر	ضریب آلفای کرونباخ	پایداری ترکیبی (CR)
عوامل سازمانی	۰/۹۵۳	۰/۹۶۳
عوامل فردی	۰/۹۵۸	۰/۹۶۵

همانگونه که مشاهده می شود؛ همه سازه ها دارای مقدار مناسب؛ ضریب آلفای کرونباخ، پایداری اشتراکی یا ترکیبی هستند.

روایی همگرا

معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هر چه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر خواهد بود. فورنل و لارکر^۲ (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی و مقدار بحرانی آن را عدد ۰/۵ اعلام نمودند؛ بدین معنی که مقدار میانگین واریانس استخراج شده بالای ۰/۵ روایی همگرای قابل قبول را نشان می دهد. اعداد جدول ۵ که همگی بالاتر از عدد ۰/۵ می باشند، نشان دهنده همگرایی مطلوب یافته ها هستند.

جدول ۵: میانگین واریانس استخراج شده

Table ۵: Mean extracted variance

نام متغیر	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
عوامل سازمانی	۰/۸۱۲
عوامل فردی	۰/۸۰۰

^۱ Composite Reliability

^۲ Fornell and Larcker

روایی واگرا

معیار مهم دیگری که برای برازش می توان از آن کمک گرفت؛ آزمون فورنل ولارکر است، که به صورت قطر یک جدول نمایش داده می شود. جذر میانگین بدست آمده متغیر مکنون باید حداکثر بیشتر از آن متغیر با متغیر مکنون دیگر باشد (لطیفیان، ۱۳۹۲). با توجه به نتایج جدول ۶، جذر میانگین به دست آمده هر متغیر مکنون، بیشتر از آن متغیر با متغیرهای مکنون دیگر که در پژوهش آمده می باشد و این نشان می دهد که روایی واگرایی مورد بررسی توسط آزمون فورنل ولارکر تأیید شد.

جدول ۶: شاخص فونل لارکر

Table ۶: Fornell-Larker Index

عوامل سازمانی	عوامل فردی	
عوامل سازمانی	۰/۹۰۱	
عوامل فردی	۰/۸۱۹	۰/۸۹۵

ضریب تعیین R^2

ضریب تعیین، ضریب واریانس متغیر یا متغیرهای وابسته را به وسیله متغیر یا متغیرهای مستقل تبیین می کند (ساروخانی، ۱۳۸۲). ضریب تعیین متغیرهای پژوهش در جدول ۷ آمده است. سه مقدار برای ضریب تعیین معرفی شده که عبارت است از: ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ که این مقادیر به ترتیب ضعیف، متوسط و قوی می باشد. مقدار ضریب تعیین یافته های حاضر نشان دهنده برازش قوی و مطلوب از این حیث می باشد.

جدول ۷: ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

Table ۷: Coefficient of determination of research variables

ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل یافته	
R-square	R-square adjusted	
عوامل سازمانی	۰/۸۹۹	۰/۸۹۸
عوامل فردی	۰/۹۲۰	۰/۹۲۰

شاخص ارتباط پیش بین Q^2

شاخص ارتباط پیش بین یا Q^2 ، دومین شاخص قدرت پیش بینی است. این شاخص توسط استون و گیسر (۱۹۷۵) معرفی گردید. شاخص Q^2 قدرت پیش بینی در سازه های درون را مشخص می نماید. با توجه به مثبت بودن مقدار شاخص ارتباط پیش بین متغیرهای پژوهش در جدول ۸، روایی پیش بینی مورد تأیید بوده و یافته ها از قابلیت پیش بینی مطلوب برخوردار است. زیرا اگر

مقدار این شاخص مثبت و بزرگ باشد، نشان از قابلیت بالای پیش بینی یافته ها دارد و مقدار منفی بیانگر تخمین بسیار ضعیف متغیر پنهان است.

جدول ۸ : شاخص ارتباط پیش بین Q^2

Table ۸: Predictor correlation index Q^2

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
۰/۷۲۵	۴۴۹/۵۳۶	۱۶۳۲/۰۰۰	عوامل سازمانی
۰/۷۳۰	۵۱۳/۲۷۶	۱۹۰۴/۰۰۰	عوامل فردی

در نهایت یافته های این پژوهش با استفاده از روش های پیشرفته ای مانند؛ مدل سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که از روایی و برازش قوی برخوردار است. و می تواند به عنوان چارچوبی برای سیاست گذاری و برنامه ریزی در حوزه مدیریت منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

بحث و نتیجه گیری:

یافته های پژوهش نشان می دهد؛ که توانمندسازی منابع انسانی در موکم، نیازمند توجه به هر دو دسته عوامل فردی و سازمانی است. مدیران مرکز و کلا، کارشناسان رسمی و مشاوران خانواده قوه قضائیه باید با ایجاد فرهنگ سازمانی حمایتی، فراهم کردن فرصت های یادگیری و توسعه، و طراحی سیستم های بازخورد موثر، زمینه را برای توانمندسازی کارکنان فراهم کنند (نظری و صادقی، ۱۴۰۱). همچنین، کارکنان موکم باید با تقویت مهارت های ارتباطی، تعهد حرفه ای و انگیزه درونی، نقش فعالی در توانمندسازی خود ایفا کنند. این یافته نشان می دهد؛ سازمان ها باید به طور همزمان بر بهبود شرایط فردی و سازمانی تمرکز کنند تا بتوانند محیطی توانمندساز ایجاد نمایند. در ادامه و براساس نتایج به دست آمده هر یک از مولفه ها بحث و بررسی می گردد؛

عوامل سازمانی شامل:

دسترسی آزاد به اطلاعات: یافته ها نشان داد؛ دسترسی به اطلاعات در سازمان ها موجب افزایش شفافیت و بهبود عملکرد کارکنان می شود. این عامل ارتباط معناداری با تقویت فرهنگ سازمانی و بهبود پیامدهای فردی مانند افزایش انگیزه و ارتقای مهارت ها دارد. مطالعات جدید نیز نشان داده اند که دسترسی آزاد به اطلاعات باعث کاهش فشارهای روانی در کارکنان شده و آنان را در اتخاذ تصمیمات بهینه یاری می دهد (مایر و همکاران، ۲۰۲۲).

ساختار سازمانی: ساختار سازمانی در تعیین نحوه تعامل کارکنان و تخصیص منابع انسانی تأثیرگذار است. ساختارهای سازمانی منعطف و غیرمتمرکز به کارکنان این امکان را می دهند که نقش فعال تری در فرآیندهای تصمیم گیری داشته باشند، که این امر می تواند احساس خودمختاری و خودسامانی آنان را افزایش دهد. پژوهش های جدید نشان می دهند که ساختارهای چابک و انعطاف پذیر باعث بهبود بهره وری و افزایش انگیزه در کارکنان می شود (کلاین و همکاران، ۲۰۲۱).

آموزش سازمانی: آموزش های ارائه شده از طریق سازمان به عنوان یکی از مؤلفه های کلیدی توانمندسازی، به طور مستقیم با افزایش مهارت ها، انگیزه و توانمندی فردی در کارکنان مرتبط است. سازمان ها با ارائه برنامه های آموزشی و توسعه مهارت های کارکنان، نه تنها

^۱ Mayer et al

^۲ Klein et al

مهارت‌های تخصصی آن‌ها را ارتقاء می‌دهند، بلکه موجب افزایش اعتماد به نفس و انگیزه در کارکنان می‌شوند. نتایج پژوهش نشان داد؛ که برنامه‌های آموزشی سازمانی با تأثیر مثبت بر مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی، منجر به افزایش کارایی و رضایت شغلی کارکنان می‌شود.

فرهنگ سازمانی: یافته حاکی از آن است که؛ فرهنگ سازمانی یک عامل کلیدی است که می‌تواند بر انگیزه و تعهد فردی تأثیرگذار باشد. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ سازمانی باز و شفاف هستند، به کارکنان این احساس را می‌دهند که نظرات و ایده‌های آنان مورد توجه قرار می‌گیرد. و پیامدهای مثبتی همانند: افزایش رضایت شغلی و ارتقای شایسته‌سالاری را در پی داشته باشد. این فرهنگ سازمانی می‌تواند باعث افزایش تعاملات مؤثر در تیم‌ها و تقویت روابط کاری شود. فرهنگ سازمانی مثبت، که بر اعتماد و همکاری تأکید دارد، موجب افزایش بهره‌وری و ارتقای توانمندسازی منابع انسانی می‌شود (مایر و آلن^۱، ۲۰۲۲).

نظام جبران خدمت: این عامل، که شامل حقوق و پاداش‌ها می‌شود، در سازمان‌های توانمندساز به‌طور مستقیم بر پیامدهای سازمانی (مانند پرداخت عادلانه و شایسته‌سالاری) و فردی (مانند انگیزه و تعهد) تأثیر دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که سیستم‌های جبران خدمت عادلانه و شفاف موجب کاهش احساس بی‌عدالتی در سازمان و افزایش تعهد کارکنان می‌شود (میلوویچ و همکاران^۲، ۲۰۲۱).

عوامل فردی شامل:

خلاقیت و مهارت: خلاقیت و توانمندی‌های فردی یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی منابع انسانی است. نتایج پژوهش نشان داد؛ سازمان‌ها باید بستری را فراهم نمایند که در آن کارکنان بتوانند خلاقیت خود را بروز و ظهور دهند و مهارت‌های جدید کسب کنند. تحقیقات جدید تأکید دارند که کارکنان خلاق می‌توانند نوآوری‌های مهمی را در سازمان‌ها به وجود آورند و باعث بهبود عملکرد کلی سازمان شوند (آماویل و همکاران^۳، ۲۰۲۰).

انگیزه و تعهد: نتایج حاکی از آن است که؛ انگیزه و تعهد در کارکنان به‌طور قابل توجهی بر عملکرد فردی و سازمانی تأثیر می‌گذارند. کارکنانی که از انگیزه و تعهد بالایی برخوردارند، نسبت به وظایف خود حساسیت بیشتری دارند و در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری می‌کنند. در این راستا، یافته‌ها نشان داد؛ بهبود انگیزه و تعهد کارکنان از طریق تقویت حمایت‌های سازمانی و ارتقای فرهنگ مثبت سازمانی امکان‌پذیر است (دسی و رایان^۴، ۲۰۲۰).

دانش و آموزش فردی: آموزش‌های فردی، در کنار توانمندی‌های دیگر، به‌طور قابل توجهی بر توسعه فردی و بهبود شایستگی‌های سازمانی تأثیرگذار است. افزایش دانش و مهارت‌های فردی می‌تواند توانمندی‌های کارکنان را ارتقا دهد. کارکنانی که از آموزش‌های مستمر بهره‌مند می‌شوند، قادرند به‌طور مؤثرتری به چالش‌های سازمانی پاسخ دهند. مطالعات اخیر نیز نشان داده‌اند؛ آموزش‌های فردی به‌طور خاص بر افزایش رضایت شغلی و توانمندی در کار تأثیرگذار است (نگ و فلدمن^۵، ۲۰۲۲).

دیباچی (۱۴۰۰) در پژوهش مشابه با عنوان؛ تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های ایرانی؛ به تأثیر مستقیم فرهنگ سازمانی و عوامل ساختاری بر توانمندسازی پرداخته است. شباهت پژوهش دیباچی با پژوهش حاضر در بررسی نقش نظام جبران

^۱ Meyer & Allen

^۲ Milkovich et al

^۳ Amabile et al

^۴ Deci & Ryan

^۵ Ng & Feldman

خدمت و آموزش در توانمندسازی منابع انسانی می باشد. و تفاوت بین دو پژوهش در استفاده از روش‌های مدرن مانند: معادلات ساختاری بوده است. بامبرگر و ایلون^۱ (۲۰۰۰) نیز به تحقیق پیرامون تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان پرداخته اند و همانند پژوهش حاضر فرهنگ سازمانی را به عنوان یک عامل کلیدی در توانمندسازی معرفی نموده اند.

بنابراین عوامل سازمانی مانند: فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و نظام جبران خدمت نقش کلیدی در توانمندسازی منابع انسانی ایفا می کنند. فرهنگ سازمانی باز و شفاف به کارکنان این احساس را می دهد که نظرات و ایده های آنها مورد توجه قرار می گیرد، که این امر به افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی منجر می شود. ساختار سازمانی منعطف و غیرمتمرکز نیز به کارکنان این امکان را می دهد که در فرآیندهای تصمیم گیری نقش فعال تری ایفا کنند، که این امر به افزایش احساس خودمختاری و خودسامانی آنها کمک می کند. نظام جبران خدمت عادلانه و شفاف نیز موجب کاهش احساس بی عدالتی در سازمان و افزایش تعهد کارکنان می شود. این عوامل سازمانی به طور مستقیم بر پیامدهای فردی و سازمانی توانمندسازی تأثیرگذار هستند.

و عوامل فردی مانند: عزم شخصی، احساس خودکارآمدی، و احساس شایستگی نیز نقش مهمی در توانمندسازی منابع انسانی ایفا می کنند. عزم شخصی کارکنان، که شامل انضباط شخصی، خویشتنداری، و تقویت اراده است، به افزایش انگیزه و عملکرد آنها کمک می کند. احساس خودکارآمدی، که از طریق افزایش مهارت های روانی، حرکتی، و شناختی ایجاد می شود، به افزایش اعتماد به نفس و رضایت شغلی کارکنان منجر می شود. احساس شایستگی نیز، که از طریق ارتقای مهارت ها و افزایش مقبولیت عملکردی ایجاد می شود، به بهبود کیفیت کار کارکنان کمک می کند. این عوامل فردی به طور مستقیم بر پیامدهای فردی و سازمانی توانمندسازی تأثیرگذار هستند.

پیشنهادهات

- پیشنهادات حاصل پژوهش (کاربردی)

با توجه به نتایج پژوهش، راهکارهای زیر برای مدیران و سیاست گذاران منابع انسانی در نهادهای قضایی اسلامی پیشنهاد می گردد:

- توسعه نظام آموزشی چندسطحی: طراحی دوره های آموزشی تخصصی و مهارتی با رویکرد ترکیبی (حضور و آنلاین)، با تمرکز بر مهارت های ارتباطی، حل مسئله، و تقویت خودکارآمدی.
- ایجاد زیرساخت های دسترسی آزاد به اطلاعات: راه اندازی سامانه های شفاف اطلاع رسانی داخلی به منظور افزایش اعتماد و کاهش فاصله بین کارکنان و مدیران.
- بازطراحی ساختار سازمانی به صورت چابک و مشارکتی: تفویض اختیار بیشتر به واحدهای میانی و ایجاد تیم های کاری خودگردان برای ارتقای احساس مالکیت شغلی.
- تقویت فرهنگ سازمانی حمایتی و مشارکتی: برگزاری جلسات منظم هم اندیشی و گفت و گو با کارکنان، جهت شناسایی مشکلات و استفاده از نظرات آنان در تصمیم گیری.
- ایجاد نظام جبران خدمت مبتنی بر عملکرد و شفافیت: طراحی نظام پاداش و ارتقا بر اساس معیارهای عینی، شفاف و شایسته سالارانه به منظور کاهش نارضایتی و افزایش انگیزش.
- سرمایه گذاری بر انگیزش درونی و تعهد حرفه ای: فراهم کردن فرصت های رشد فردی و شغلی و توجه به تفاوت های فردی کارکنان، به ویژه از طریق مشاوره های حرفه ای و حمایت روان شناختی.
- گسترش یادگیری سازمانی مستمر: تشویق کارکنان به مشارکت در کنفرانس ها، کارگاه ها و تبادل تجربیات بین واحدهای مختلف سازمانی.

^۱ Bamberger & Eylon

- پیشنهاد برای پژوهش های آتی

- در پژوهش های آتی؛ به بررسی عوامل محیطی مانند؛ شرایط اقتصادی و سیاسی بر توانمندسازی منابع انسانی پرداخته شود.
- در پژوهش های آتی؛ از سایر روش های پژوهشی دیگر مانند: تحلیل شبکه برای بررسی روابط میان شاخص ها استفاده گردد.
- در پژوهش های آتی؛ مقایسه الگوی توانمندسازی در ایران با سایر کشورها (به خصوص کشورهای اسلامی یا دارای نظام های قضایی مشابه) می تواند؛ دیدگاه های تازه ای در خصوص بومی سازی مدل های توانمندسازی ارائه دهد.
- در پژوهش های آتی؛ استفاده از روش های کیفی (مانند مصاحبه های عمیق یا تحلیل مضمون) در کنار روش های کمی می تواند درک عمیق تری از تجربه زیسته کارکنان در فرایند توانمندسازی فراهم کند.

محدودیت های پژوهش

- محدودیت در تعداد مطالعات اسناد کتابخانه ای منتخب و تفاوت های روش شناختی آن ها.
- احتیاط در اجرای یافته های پژوهش در تمامی سازمان ها به دلیل تفاوت های فرهنگی، ساختاری و محیطی.
- گردآوری داده ها در یک بازه زمانی مشخص صورت گرفته است. تغییرات احتمالی در سیاست های قضایی یا تحولات سازمانی بعد از اجرای پژوهش ممکن است بر نتایج تأثیرگذار باشد.

منابع

Aghdasi, S., & Norouzzadeh, R. (۲۰۱۳). Factors Affecting Human Resource Empowerment. *Human Resource Management Research*, ۵(۱), ۱۹۷-۲۲۲. DOR: ۲۰,۱۰۰۱,۱,۲۲۵۱۹۰۴۱,۲۰۱۳,۵,۱,۹,۰

Ahmad, S., & Schroeder, R. G. (۲۰۰۳). The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, ۲۱(۱), ۱۹-۴۳. [https://doi.org/۱۰,۱۰۱۶/S۰۲۷۲-۶۹۶۳\(۰۲\)۰۰۰۵۶-۶](https://doi.org/۱۰,۱۰۱۶/S۰۲۷۲-۶۹۶۳(۰۲)۰۰۰۵۶-۶)

Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (۲۰۰۰). The empowering leadership questionnaire... *Journal of Organizational Behavior*, ۲۱(۳), ۲۴۹-۲۶۹.

Center of Attorneys, Official Experts and Family Counselors of Judiciary. (۲۰۲۳). *Annual Human Resources Performance Report*. Tehran: Judiciary Publications. ISBN: ۹۷۸-۶۲۲۶۹۸۹۰۲۳

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (۱۹۸۸). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, ۱۳(۳), ۴۷۱-۴۸۲.

Dessler, G. (۲۰۲۰). *Human Resource Management* (۱۵th ed.). Pearson. ISBN: ۹۷۸-۰۱۳۴۲۳۵۴۵۵

- Dibaee, M. (۲۰۲۰). Interpretive Structural Modeling Methodology: Applications and Advantages. *Management Research Journal*.
- Dibai, M. (۲۰۱۹). Interpretive structural analysis methodology: Applications and benefits. *Journal of Management Research*.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (۱۹۸۱). Evaluating structural equation models... *Journal of Marketing Research*, ۱۸(۱), ۳۹-۵۰.
- Ghasemi, R., & Alizadeh, A. (۲۰۲۰). Organizational Resistance to Change and Its Effect... *Public Administration*, ۱۱(۴), ۸۹-۱۱۰.
- Ghasemi, R., & Alizadeh, A. (۲۰۲۰). Examining the relationship between transformational leadership... *Occupational and Organizational Counseling Studies*, ۱۲(۴۲), ۸۵-۱۱۰.
- Hosseini, S. M. (۲۰۱۸). *Employee Empowerment*. Tehran: University of Tehran Press. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۰۳۶۷۰۷۱
- Hosseini, S., & Razavi, M. R. (۱۴۰۱). Human Resource Empowerment: Challenges and Strategies in Judicial Organizations. *Human Resource Management Studies*, ۱۲(۳), ۴۵-۶۷.
- Hosseini, S., & Razavi, M. R. (۱۴۰۱). Identifying and ranking the obstacles to human resource empowerment... *Human Resource Management Studies*, ۱۲(۳), ۴۵-۶۷.
- Hosseinian, S., & Isaabadi, M. (۱۳۹۶). Strategic Dimensions of Human Resource Empowerment in NAJA. *Police Human Resource Management*, ۵(۳), ۹۷-۱۲۵.
- Hosseinian, S., & Issaabadi, M. (۱۳۹۶). Aspects of the human resources empowerment strategy... *Resource Management in the Police Force*, ۵(۳), ۹۷-۱۲۵.
- Lakzaee, N. (۱۴۰۴). Islamic Governance: Research Requirements and Scientific Mission. *Islamic Governance Studies*, ۱(۱), ۷-۱۵.
- Lakzai, N. (۱۴۰۴). Islamic governance: Research needs and scientific mission. *Islamic Governance Studies*, ۱(۱), ۷-۱۵.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (۲۰۰۰). An examination of the mediating role of psychological empowerment... *Journal of Applied Psychology*, ۸۵(۳), ۴۰۷-۴۱۶.
- Menon, S. T. (۲۰۰۱). Employee empowerment: Definition, measurement, and construct validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, ۳۳(۳), ۱۵۳-۱۶۱.
- Menon, S. T. (۲۰۰۱). Psychological empowerment: Definition, measurement, and validation. *Canadian Journal of Behavioural Science*, ۳۳(۳), ۱۵۳-۱۶۱.

Mirsepasi, N. (۱۳۹۸). *Strategic Human Resource Management and Industrial Relations*. Tehran: Nei Publishing. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۱۸۵۳۹۴۸

Mirsepasi, N. (۱۳۹۸). *Strategic Human Resources Management and Labor Relations*. Tehran: Nei Publishing. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۱۸۵۳۹۴۸

Moghimi, M. (۱۳۹۶). *Organization and Management: Research Approach*. Tehran: Termeh Publications. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۹۷۸۴۰۹۱

Moghimi, M. (۱۳۹۶). *Organization and Management: A Research Approach*. Tehran: Termeh Publications. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۹۷۸۴۰۹۱

Mohammadi, A., & Karimi, F. (۱۴۰۰). The Influence of Individual and Organizational Factors... *Human Resource Management Research*, ۸(۱), ۱-۲۴.

Mohammadi, A., & Karimi, F. (۱۴۰۰). The moderating role of individual characteristics... *Human Resource Management in Oil Industry*, ۱۳(۴۷), ۱۰۷-۱۳۰.

Nazari, M., & Sadeghi, H. (۱۴۰۱). The Role of Organizational Culture in Human Resource Empowerment... *Behavioral and Management Sciences Journal*, ۱۵(۲), ۳۳-۵۸.

Nazari, M., & Sadeghi, H. (۲۰۱۲). The role of organizational culture in human resource empowerment... *Behavioral Sciences and Management*, ۱۵(۲), ۳۳-۵۸.

Pfeffer, J. (۱۹۹۸). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (۲۰۱۸). *Organizational Behavior* (۱۷th ed.). Pearson. ISBN: ۹۷۸-۰۱۳۴۷۲۹۳۲۹

Saadat, E. (۲۰۲۰). *Human Resource Management*. Tehran: Samt. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۵۳۰۴۳۷۸

Saadat, E. (۲۰۱۹). *Human Resource Management*. Tehran: Samt. ISBN: ۹۷۸-۹۶۴۵۳۰۴۳۷۸

Spreitzer, G. M. (۱۹۹۵). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, ۳۸(۵), ۱۴۴۲-۱۴۶۵.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (۱۹۹۷). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and performance. *Academy of Management Journal*, ۴۰(۵), ۱۲۵۱-۱۲۷۸.

Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (۱۹۹۰). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, ۱۵(۴), ۶۶۶-۶۸۱.

Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (۲۰۱۵). How to Empower Employees: Training as a Tool... *International Journal of Human Resource Management*, ۲۶(۲۰), ۳۵۴–۳۷۳.

Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (۲۰۱۵). How to empower employees: Using training... *International Journal of Manpower*, ۳۶(۳), ۳۵۴–۳۷۳.

Yukl, G., & Becker, W. S. (۲۰۲۳). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Science*, ۳۴(۱), ۱–۱۸.

Analysis of Human Resource Empowerment Factors of Judicial Institutions of Islamic Governance (Case Study: Judiciary Lawyers Center)

Abstract:

This study was conducted with the aim of analyzing the key factors influencing the empowerment of human resources in judicial institutions within the system of Islamic governance, focusing on a case study of the Center for Attorneys, Official Experts, and Family Consultants of the Judiciary. In terms of purpose, the present study is applied-developmental and has been carried out based on a positivist approach and a quantitative methodology. In the initial phase, through a systematic review of research literature and the application of meta-analysis techniques, the influencing dimensions, indicators, and components were extracted within two main categories: individual and organizational factors. Subsequently, to validate and assess the reliability of the research conceptual model, the Structural Equation Modeling (SEM) method was employed. The required data were collected by integrating library resources, authoritative upstream documents, and standardized questionnaires. The analytical findings of the research revealed that, within the context of Islamic governance, the most prominent individual factors affecting empowerment include: increasing the level of self-efficacy, strengthening professional commitment, developing communication skills, and fostering intrinsic motivation. At the organizational level, factors such as establishing a supportive organizational culture, providing continuous learning and career development opportunities, implementing a transformational and participatory leadership style, along with designing coherent and effective feedback and evaluation systems, held the greatest share in explaining empowerment. Ultimately, this research argues that empowerment in Islamic judicial institutions is not merely a managerial tool, but rather a strategic and multidimensional process that is realized through the intelligent integration of fundamental Islamic values (such as justice, ethical orientation, and social responsibility) with the requirements of organizational efficiency. This study provides policymakers and macro-level judicial planners with an indigenous and policy-oriented model to take an effective step towards enhancing human capital and realizing the principles of Islamic governance through the design of practical interventions.

Keywords:

Human resource empowerment, judicial institutions, Islamic governance, Center for Lawyers, Official Experts and Family Advisors of the Judiciary (MOKEM).

Extended Abstract (English)

This study aims to analyze and elucidate the factors influencing human resource empowerment in judicial institutions operating within the framework of Islamic governance, with the Center for Lawyers, Official Experts, and Family Consultants of the Judiciary selected as the case study. The importance of this topic arises from the fact that in Islamic judicial systems, the quality of human resources not only enhances organizational performance and the efficiency of legal services but also plays a fundamental role in achieving social justice and safeguarding religious and ethical values. The research adopts a developmental–applied orientation, designed within a positivist paradigm and based on quantitative methodology. Initially, through a systematic review of the literature and the use of meta-analysis, empowerment-related components at both the individual and organizational levels were identified. Subsequently, structural equation modeling (SEM) and advanced statistical tests were employed to evaluate the validity and reliability of the proposed dimensions. Data were collected through a combination of library resources, official organizational documents, and standardized measurement instruments.

The findings demonstrate that, in the context of Islamic governance, individual factors such as communication skills, professional commitment, self-efficacy, and intrinsic motivation exert the greatest influence on empowerment. Conversely, at the organizational level, supportive organizational culture, opportunities for continuous learning and professional development, participatory leadership styles, and effective feedback systems were identified as the most critical prerequisites for enhancing empowerment. In addition, barriers such as structural resistance, bureaucratic constraints, weaknesses in training programs, and neglect of individual differences emerged as key challenges hindering effective empowerment. The discussion and analysis of results reveal that human resource empowerment in Islamic judicial institutions is not merely equivalent to delegation of authority; rather, it is a multidimensional process requiring synergy between individual, organizational, and value-based factors. Within this framework, the integration of Islamic governance with human resource empowerment creates a distinct feature that differentiates it from Western models, since in Islamic governance, concepts such as justice, ethics, and social responsibility are pursued simultaneously with organizational efficiency and effectiveness. The study concludes that the development of a localized empowerment model, grounded in Islamic principles and adapted to the structure and mission of judicial institutions, is an undeniable necessity. This research provides managers, policymakers, and human resource planners with actionable insights to design practical strategies such as establishing effective training systems, fostering participatory organizational culture, implementing transparent reward and evaluation mechanisms, and investing in employees' intrinsic motivation and professional commitment. Accordingly, the outcomes of this study contribute both to enriching the scientific literature on empowerment and to enhancing the practical quality of judicial services in pursuit of the broader objectives of Islamic governance.