

## مقاله پژوهشی: راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری

حسین تاج‌آبادی<sup>۱</sup>، مهرداد فرهنگ<sup>۲</sup>، حمیدرضا صابرمقدم<sup>۳</sup>، حمیدرضا رحمتی<sup>۴</sup>

پذیرش مقاله: ۹۷/۱۱/۱۴

دریافت مقاله: ۹۷/۱۰/۰۶

### چکیده

توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان با توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر شایستگی افراد و گروه‌هاست (کینلا، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۳: ۴۲). یکی از مهم‌ترین مبادی و منابع تدوین راهبردهای توانمندسازی جوانان، دیدگاه‌های عالی‌ترین مراجع تصمیم‌گیری کشور می‌باشد. در ج.ا. ایران نیز رهبری با در اختیار داشتن فرماندهی کل قوا، دارای نظام فکری مشخصی هستند که آشنایی با آن می‌تواند در ماهیت راهبردهای توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح و جهت‌دهی به آن نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا نماید. هدف اصلی این تحقیق دستیابی به راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری است. این تحقیق از نوع کاربردی توسعه‌ای است. جامعه آماری به‌طور نظری و هدفمند انتخاب‌شده و جهت نیل به نتایج از روش داده بنیاد با بهره‌گیری از تکنیک آمیخته (روش‌های کیفی و کمی) استفاده گردیده است. نتیجه حاصله نشان می‌دهد: امر توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح لزوماً باید در چارچوب نگرش سیستمی (با بهره‌گیری از هر چهار رویکرد مکانیکی، ارگانیکی، پروژه‌ای و فرایندی) و متناسب با شرایط و آرمان‌های سازمانی و ملی صورت پذیرد. با این نگاه قطعیت هریک از رویکردهای موردنظر در چارچوب نگرش سیستمی متناسب با شرایط، موضوع و سازمان موردنظر قابل تغییر است.

**واژگان کلیدی:** راهبرد، توانمندسازی، نسل جوان، نیروهای مسلح

۱ دانشیار و عضو هیئت‌علمی دانشگاه صنعتی مالک اشتر - گروه مدیریت و فناوری‌های نرم

۲ دانش آموخته دوره یکساله داخلی علوم دفاعی راهبردی (نویسنده مسؤل) AmirHosein13farhang76@gmail.com

۳ دانش آموخته دوره یکساله داخلی علوم دفاعی راهبردی

۴ دانش آموخته دوره یکساله داخلی علوم دفاعی راهبردی

## مقدمه

امروزه، اندیشمندان و نظریه‌پردازان روابط بین‌الملل بر این باورند که «قدرت نظامی» به‌عنوان یکی از ابعاد «قدرت ملی» هر کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و برخورداری از آن مستلزم وجود نیروهای مسلح توانمند می‌باشد. از طرفی در تمامی ادوار نقش نیروی انسانی به‌ویژه جوانان به‌عنوان محوری‌ترین اهرم در جهت نیل به اهداف ملی کشورها همواره مورد توجه بوده است.

در قرآن مجید آیات زیادی وجود دارد که به آماده‌سازی نیروها در مقابل دشمن تأکید دارد از جمله آیه ۶۰ سوره انفال که می‌فرماید: "و در برابر آن‌ها آنچه توانستید از نیرو و اسبان بسته و آماده‌شده (وسایل نقلیه مناسب) آماده‌سازید که بدین وسیله دشمن خدا و دشمن خود و دشمنان دیگری را غیر آن‌ها که شما آن‌ها را نمی‌شناسید، خداوند آن‌ها را می‌شناسد، بترسانید و هر چیزی که در راه خدا انفاق کنید به‌طور کامل به شما داده خواهد شد و بر شما هرگز ستم نمی‌رود".

حضرت امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) در مراسم دانش‌آموختگی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع) در تاریخ ۱۳۷۷/۸/۶، محورهای اصلی تربیت و پرورش جوانان نیروهای مسلح را این‌گونه برمی‌شمارند: "جوانان عزیز، فرزندان من، کسانی که بدنه این ارتش و رأس و ارکان این ارتش را در آینده تشکیل خواهید داد و مسئولیت‌های بزرگ را بر دوش خواهید گرفت... خود را علماً و عملاً و اخلاقاً بسازید." نتایج حاصل از مصاحبه حضوری با مسئولان نیروهای مسلح حاکی از آن است که «اگر بخواهیم یک نیروی مسلح قدرتمند داشته باشیم باید افراد توانمند تربیت کنیم».

توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان با توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر شایستگی افراد و گروه‌هاست. این شایستگی بر حوزه‌ها و وظایف مربوط به عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (کینلا<sup>۱</sup>، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۳: ۴۲). در حقیقت این شایستگی‌ها به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر زیر است:

- ✓ دانش‌ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل
- ✓ مهارت‌ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی
- ✓ نگرش و ارزش‌ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد
- ✓ ویژگی‌ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
- ✓ انگیزش‌ها: سائقه‌های درونی و اشتیاق برای اقدام

✓ خودپنداره: درک فرد از خود

✓ نقش‌های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد (بابایی، ۱۳۸۶: ۶۸).

بررسی تدابیر و اوامر مقام معظم رهبری نشان می‌دهد: عدم بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌های "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح، می‌تواند آسیب‌هایی ازجمله ضعف در ارتقاء خودباوری و توکل به خدا، ضعف در نیل به آرامان‌گرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی، ضعف در ارتقاء سرمایه اجتماعی و همچنین ضعف در ارتقاء آمادگی ایمانی و اعتقادی را در پی داشته باشد.

انجام این کار پژوهشی برای نیروهای مسلح می‌تواند نتایج سودمندی ازجمله:

✓ زمینه‌سازی جهت تصمیم‌گیری برای نظام‌مندکردن توانمندسازی نیروی انسانی،

✓ هدفمندکردن آموزش‌ها در مراکز آموزشی،

✓ تربیت و پرورش نیروی انسانی متناسب با الزامات سازمانی،

✓ بهره‌مندی مناسب از عمر خدمتی نیروی انسانی،

✓ بهره‌مندی از ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی،

✓ ارتقای سطح عملکرد فردی و سازمانی را در پی داشته باشد.

و نپرداختن به آن نیز مضراتی ازجمله:

✓ ضعف در تأمین ذخیره جایگزین نیروی انسانی،

✓ ضعف در اعتماد به نفس نیروی انسانی،

✓ ضعف در واگذاری مسئولیت به نیروی انسانی،

✓ ضعف در بهره‌گیری مؤثر از تمامی ظرفیت‌های بالقوه نیروی انسانی،

✓ خسارات ناشی از ناتوانی نیروی انسانی در مواجهه با انواع تهدیدات را در پی دارد.

سؤال اصلی تحقیق این است که «با توجه به تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا چه راهبردهایی موجب توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح می‌گردد؟ و سؤال فرعی آن عبارت است از «مفاهیم، مقوله‌ها و راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا کدامند؟»

## مبانی نظری

### الف - پیشینه شناسی

تعداد زیادی پروژه تحقیقاتی داخلی و خارجی مشتمل بر مقالات علمی پژوهشی و پایان‌نامه‌های دکتری در زمینه‌های مرتبط با مسئله این پژوهش مطالعه شد که با بررسی دقیق میزان کاربردی بودن آن‌ها، شش مورد از آن‌ها در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفت که به‌عنوان نمونه در این مقاله به دو مورد از آن‌ها اشاره می‌شود:

الف- پروژه تحقیقاتی با عنوان «توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام در سال ۱۳۹۳» توسط شخصی به نام امیر حمزه مهرابی به روش داده بنیاد انجام شده است. مسئله تحقیق این بود که مدل مناسب برای توانمندسازی منابع انسانی در نظام ارزشی اسلام چیست؟ نتایج این تحقیق نشان داد: ۱- قدردانی مدیر از کارکنان موجب افزایش توانمندی آنان می‌شود. ۲- رعایت عدالت از سوی مدیر نسبت به کارکنان موجب افزایش توانمندی آنان می‌شود. ۳- مشورت مدیر با کارکنان در امور سازمانی موجب افزایش توانمندی آنان می‌شود. ۴- تأمین نیازهای کارکنان از سوی مدیر موجب افزایش توانمندی آنان می‌شود.

ب- رساله دکتری با عنوان «بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تأمین اجتماعی استان گلستان در سال ۸۸» توسط دکتر مجید کفاشی و رحیم حاتمی نژاد به روش توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. سؤال تحقیق این بود که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تأمین اجتماعی استان گلستان کدامند؟ نتایج این تحقیق نشان داد: ۱- از چهار متغیر پژوهش، شدت همبستگی متغیر تفویض اختیار با توانمندسازی بیشتر از دیگر متغیرها است. ۲- بازخور مناسب دومین عامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در جامعه مورد مطالعه شناخته شد. ۳- در جامعه مورد مطالعه، آموزش و کسب مهارت‌های تخصصی سومین عامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان است. ۴- در جامعه مورد مطالعه، رابطه کسب اطلاعات سازمانی و مشارکت همگانی کارکنان در اطلاعات سازمانی با توانمندسازی کارکنان نسبت به سایر متغیرهای مستقل این پژوهش در سطح پایین‌تری قرار دارد.

### ب- مفهوم شناسی

**مفهوم، کارکرد و تعریف راهبرد:** با بررسی تعاریف مختلف "راهبرد" از جنبه نظامی و غیرنظامی استنباط می‌گردد که راهبرد حداقل شامل دو جزء اساسی "هدف" و "مسیر دستیابی به هدف"

می‌باشد. هدف یا هدف‌ها که اولین جزء راهبرد می‌باشد، به‌عنوان جهت‌دهنده تلقی گردیده و بیان‌کننده آن است که به کجا باید رفت، و مسیر دستیابی به هدف‌ها که به‌عنوان دومین جزء راهبرد است، بیان‌کننده آن است که چگونه و با چه شیوه و ابزاری به سمت هدف یا هدف‌ها باید حرکت کرد. از سویی، راهبرد دارای سطوح مختلفی است که این سطوح به سطح مکتب، سطح ملی، سطح صنعت، سطح سازمان، سطح کسب‌وکار، سطح وظیفه‌ای و سطح عملیات یا راهکنش قابل دسته‌بندی است. پس هدف و مسیر هر سطح از راهبرد متأثر از سطح بالاتر خود می‌باشد و سلسله‌مراتبی بین آن سطوح حاکم است (آرث لیک<sup>۱</sup>، به نقل از احمدوند و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۲).

**توانمندسازی:** توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته، ولی توافقی نهایی بر معنا و مفهوم آن صورت نگرفته است. در فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی، به‌عنوان "توانا ساختن" تعریف شده است. توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن است. به این معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم (وتن و کمرون، به نقل از فرخ‌پور، ۱۳۸۸: ۳). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (جان اسمیت، به نقل از فرخ‌پور، ۱۳۸۸: ۴).

**نسل جوان:** در ج.ا. ایران دامنه سنی جوانان در شورای عالی جوانان بررسی و سن ۱۵ تا ۲۹ سال به‌عنوان سنین جوانی تعیین شده است (سازمان ملی جوانان، به نقل از خرمشاد و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۹۰). اما استاد شهید مطهری جوان را به دو صورت تعریف می‌کند: تعریف اول این‌که جوان شخصیتی است دارای سن خاص و حالات روحی و روانی و نیازهای مخصوص. تعریف دوم ایشان از جوان این است که جوان کسی است که به خاطر تحصیلات و سواد و آشنایی‌اش با اندیشه‌های جدید، دارای فکر نو و سؤال‌های تازه است و حاضر نیست مانند جوانان نسل گذشته بدون دلیل عقلی و منطقی همه‌چیز را بپذیرد. به‌عبارت‌دیگر، جوانان امروز چشم و گوششان بیشتر باز شده است و به همین دلیل است که رهبری، ارشاد و هدایت جوانان امروز به‌مراتب مشکل‌تر از

نسل جوان گذشته است. استاد مطهری معتقد بود که اگر برای هدایت و رهبری نسل جوان امروزی فکر اساسی نشود، آینده جامعه ایران به‌طور کلی از دست خواهد رفت (علویان‌زو، ۱۳۹۵: ۷).  
**نیروهای مسلح:** به کلیه نیروهای نظامی یک کشور اطلاق می‌گردد (رستمی، ۱۳۸۶: ۸۸۱). نیروهای مسلح به ستاد فرماندهی کل قوا، ارتش، سپاه پاسداران انقلاب اسلامی و نیروی انتظامی و وزارت دفاع و سازمان‌های وابسته، اطلاق می‌شود (ماده ۲ قانون ارتش جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۶: ۳۵).

**نسل جوان نیروهای مسلح:** شامل کلیه افرادی است که در دهه اول سن خدمتی خود در نیروهای مسلح بسر می‌برند و دوران پیروزی شکوهمند انقلاب اسلامی و هشت سال دفاع مقدس ج.ا. ایران را تجربه نکرده‌اند (محقق ساخته).

**توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح:** با توجه به تعاریف نظری که در نظریه و دیدگاه‌های اندیشمندان وجود دارد عبارت است از، مجموعه اقداماتی که از طریق توان‌افزایی موجب ارتقای شایستگی‌های اعتقادی و فرهنگی و در نتیجه بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی نیروهای مسلح و نسل جوان آن می‌گردد (محقق ساخته از مفاهیم بالا).

#### **سیر مراحل تکامل تاریخی رویکردهای توانمندسازی:**

- **رویکردهای توانمندسازی در جهان:** توانمندسازی مفهومی تازه نیست، این مفهوم به‌صورت‌های مختلف در سرتاسر منابع علمی جدید مدیریت آمده است. برای مثال، در سال‌های دهه ۱۹۵۰ منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویز بود که مدیران باید در قبال کارکنانشان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران باید در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت)، در سال‌های دهه ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کردن کارکنان)، در سال‌های دهه ۱۹۸۰، باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت). در میان الگوهای ارائه‌شده طی دو دهه گذشته، الگوهای ارزیابی برخاسته از دیدگاه کیفیت فراگیر، به‌ویژه الگوهای تعالی (سرآمدی) به‌عنوان روش‌های اجرایی برای ارزیابی و مدیریت کیفیت از جامعیت و کاربرد گسترده‌ای برخوردار شده‌اند (اولیا، و خاکزار، به نقل از نصرت‌پناه، ۱۳۹۳: ۷۶).

- **رویکردهای توانمندسازی در ایران:** برنامه‌های تحول اداری تاکنون در چندین مرحله طرح شده‌اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر ساخته‌اند؛ باوجوداین همچنان دخالت نیروی انسانی در نظام اداری و نحوه توسعه منابع انسانی با ابهام و دشواری روبروست. مانع مهم اجرای

برنامه‌های توانمندسازی در ایران فقدان منابع علمی کافی و مناسب و نبود الگوی قابل اعتماد در اجرای برنامه‌هاست. لذا مدیران از ورود به این حیطه پرهیز می‌کنند.

– **رویکردهای توانمندسازی در اسلام:** بر اساس آموزه‌های اسلام، انسان اشرف مخلوقات و خلیفه خداوند در زمین است (و إِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً... بقره، آیه ۳۰).

#### **مطالعات علمی توانمندسازی نیروی انسانی:**

**رویکردهای توانمندسازی نیروی انسانی:** پژوهشگران و اندیشمندان علم مدیریت، برای الگوهای ارائه‌شده در حوزه توانمندسازی نیروی انسانی، دسته‌بندی‌های متفاوتی قائل شده‌اند، پژوهشگران در این مقاله به دو رویکرد دسته‌بندی مبتنی بر نوع نگرش حاکم بر توانمندسازی و دسته‌بندی مبتنی بر مکانیزم اجرایی توانمندسازی به شرح زیر اشاره کرده‌اند.

– **رویکردهای توانمندسازی نیروی انسانی مبتنی بر نوع نگرش:** پژوهشگران و نظریه‌پردازان مدیریت و سازمان تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را فرایند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌دانستند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد نظریه‌پردازان و صاحب‌نظران روان‌شناسی سازمان، توانمندسازی را مفهومی چندبعدی می‌دانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی‌شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. عده‌ای از دانشمندان ادعا می‌کنند که توانمندسازی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد (کوپن و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۱۸). بر اساس وجود همین دیدگاه‌ها، کوپن و اسپریتزر با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشتاز، دو رویکرد متفاوت (مکانیکی و ارگانیکی) برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند.

– **رویکرد مکانیکی در توانمندسازی نیروی انسانی:** بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین سازمان است. توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیریت چشم‌انداز روشنی را تدوین و برنامه‌ها و وظایف معینی را برای نیل به بهبود عملکرد در سازمان ترسیم می‌کند. اطلاعات و منابع موردنیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌سازد و اجازه می‌دهد که آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. بر اساس این رویکرد، نتایج بیشتر تحت کنترل مدیریت هستند و همچنین روی ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف تأکید می‌شود. به‌طور خلاصه، توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین و به معنی واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری است. راهبردهای ضمنی توانمندسازی از این

دیدگاه عبارتند از: توانمندسازی از مدیریت ارشد شروع می‌شود، مأموریت و چشم‌اندازها و ارزش‌های سازمانی به‌روشنی تعریف می‌شوند، وظایف، نقش‌ها و پاداش‌های کارکنان به‌وضوح روشن می‌شوند، مسئولیت‌ها تفویض می‌شوند، و کارکنان در قبال نتایج پاسخگو هستند (همان: ۳۲۰).

**- ماهیت توانمندسازی در رویکرد مکانیکی:** بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) برای اجرای توانمندسازی سه کار لازم را تشخیص داد. ۱- سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، ۲- جانشینی گروه‌ها به‌جای سلسله‌مراتب سنتی، ۳- و طراحی ساختار سازمانی مناسب. باون و لاومر (۱۹۹۲ و ۱۹۹۵) بر سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل تیم‌های دارای قدرت تصمیم‌گیری، آموزش و پاداش تأکید دارند و اظهار می‌کنند که اول باید کارکنان آموزش‌های لازم را ببینند و دانش و آگاهی موردنیاز در مورد چگونگی توانمند شدن داشته باشند. آن‌ها باید یاد بگیرند که چگونه به‌صورت مشارکتی و گروهی کار کنند. باید ابزارهای لازم برای حل مسئله را داشته باشند و عملکرد سازمانی را بدانند. دوم این‌که، نویسندگان بر اهمیت پاداش تأکید می‌کنند. کارکنان توانا باید برای افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پاداش بگیرند. اسکات و ژافه (۱۹۹۱) می‌گویند توانمندسازی یک‌راه اساساً متفاوت برای کارکردن انسان‌ها با یکدیگر است بدین معنی که: ۱- کارکنان احساس می‌کنند که نه‌فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کارکردن کار سازمان مسئولیت دارد. ۲- تیم‌های کاری به‌طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری باهم کار می‌کنند. ۳- ساختار سازمانی به‌گونه‌ای طراحی شده است که افراد در می‌یابند که می‌توانند برای تحقق نتایج موردنظرشان کار، نه این‌که صرفاً ادای تکلیف کنند (اسکات و همکاران، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۹ و ۲۰).

شوول و همکاران توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بی آن‌که در ابتدا به تأیید مقامات فرد برسد، می‌دانند. به نظر فوی (۱۹۹۷) توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۲۲).

آن‌چه از تعاریف فوق استنباط می‌شود این است که مدیران وقتی می‌توانند کارکنان را توانمند سازند که اطلاعات سازمانی را در اختیار آنان بگذارند. ساختار سازمانی را بازسازی کنند، تیم‌های کاری را جایگزین سلسله‌مراتب نمایند، فرصت‌های آموزشی را فراهم کنند. اقدامات مدیریتی یا



سازمانی فوق، بخشی از عوامل زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان است. بر اساس این دیدگاه، توانمندسازی فرایندی است که طی آن مدیر قدرتش را با زیردستان تقسیم می‌کند. به‌طورکلی، اکثر صاحب‌نظران مدیریت قبل از دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی را با فنون مدیریت مبتنی بر هدف حلقه‌های کیفیت، هدف‌گذاری توسط زیردستان مترادف می‌دانستند. به دلیل آن‌که این رویکرد ماهیت توانمندسازی را آن‌طوری که توسط کارکنان تجربه شده است موردنظر قرار نداده است، سؤال‌های مهمی از آن ناشی می‌شود.

- **رویکرد ارگانیکی در توانمندسازی نیروی انسانی:** بر اساس این رویکرد توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد تغییر، اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن‌ها است. به‌زعم کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) ساختارهای سازمان موجود مانع انجام کار درست می‌شوند. آنان می‌گویند که کارکنان توانا اشتباهاتی دارند، نباید برای اشتباهات تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان‌گیری، آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. آنان باید در تضاد اخلاقی به‌طور پیوسته با یکدیگر در چالش باشند. آن‌ها توانمندسازی به‌عنوان فرایند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارتند از: ۱- توانمندسازی از رده پایین سازمان با درک نیازهای آنان شروع می‌شود. ۲- رفتار کارکنان توانمند و موفق را برای سایر کارکنان الگوسازیم. ۳- تیم‌ها را برای تشویق رفتار مشارکتی تشکیل دهیم. ۴- ریسک‌پذیری را تعریف نماییم. ۵- به کارکنان برای انجام وظایف اعتماد کنیم.

بر اساس این رویکرد، توانمندسازی برحسب ادراکات و باورهای شخصی کارکنان تعریف می‌شود. بنابراین، توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند بلکه، طرز تلقی و ادراک فرد در مورد نقش خویش در شغل و سازمان است. درعین‌حال، مدیریت سازمان می‌تواند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید. باید کارکنان توانمند را گزینش و به کار گمارد، آنان باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند، آن‌ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان بکنند، لازم است احساس شایستگی و تبحر در افراد و احساس مثبت تأثیرگذاری بر سیستمی که در آن کار می‌کنند، وجود

داشته باشد. افراد توانا خودشان را توانمند می‌کنند. ویژگی‌های سازمانی می‌توانند به توانمند شدن نیروی انسانی کمک نماید (کوبین و اسپریتزر، ۱۹۹۷: ۳۲۲)

– **ماهیت توانمندسازی در رویکرد ارگانیک:** توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خود کارآمدی در کارکنان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی آنان شده است. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) معتقدند که توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش انگیزه درونی نسبت به انجام وظایف محوله که شامل چهار حوزه شناختی مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۶۶۶). توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن، و مؤثر بودن تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش خود در سازمان است. جدول ۱ رویکردهای توانمندسازی کارکنان را خلاصه کرده است: (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۳۱).

جدول ۱: تحلیل مقایسه‌ای رویکردهای توانمندسازی (مکانیکی و ارگانیک)

رویکرد	هدف	راهبرد	نظریه پردازان
مکانیکی	قدرتمند کردن کارکنان	تفویض قدرت به زیردستان	فوی (۱۹۹۷)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶) و شول (۱۹۹۳)
ارگانیک	افزایش انگیزش درونی از طریق شناخت	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ایجاد احساس کارآمدی</li> <li>▪ احساس معنی دار بودن</li> <li>▪ احساس مؤثر بودن</li> <li>▪ احساس خودمختاری</li> </ul>	کانگو و کانگانو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، اسپریتزر (۱۹۹۵) و وتسن و کمرون (۱۹۹۸)

منبع: عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶: ۳۱

– **رویکردهای توانمندسازی مبتنی بر مکانیزم اجرا:** بر اساس این دسته‌بندی رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌ها معمولاً در قالب دو شیوه تعریف و انجام پروژه‌های توانمندسازی منابع انسانی (سنجش و افزایش سطح رضایت کارکنان، توانمندسازی دانشی و مهارتی در قالب پروژه‌های آموزشی و...) و یا استقرار فرایندهای توسعه منابع انسانی پیگیری می‌گردد.

**الف- رویکرد پروژه‌ای:** رویکرد فرایندی در توانمندسازی یک رویکرد برخوردار از تعریف، حدود و ثغور و وظایف تعریف‌شده و مشخص می‌باشد. این رویکرد پاسخ‌گویی شرایط محیطی و ضرورت‌های اقتضایی سازمان بوده و متضمن تأخیر یا نقص در کلیت سازمان نمی‌باشد. در این رویکرد تغییرات رویه‌ای و اصلاح وظایف در صورت لزوم و تشخیص انجام‌پذیر می‌باشد.

براساس این رویکرد نتایج، بیشتر تحت کنترل و مدیریت پروژه قرار می‌گیرد. این رویکرد متضمن امر ساده‌سازی و روشن‌سازی کار و وظایف و اصل پاسخگویی کارکنان است و دارای محدوده و قلمروی سازمانی و موضوعی معین و تعریف‌شده می‌باشد.

**ب- رویکرد فرایندی:** رویکرد فرایندی در توانمندسازی یک رویکرد مستمر، همه‌جانبه و بهبود یابنده می‌باشد، درحالی‌که رویکرد پروژه‌ای یک رویکرد مقطع، حسب شرایط، نامنظم و ناپیوسته می‌باشد. وجوه افتراق این دو رویکرد با یکدیگر به شرح موارد ذیل می‌باشد: ۱- در رویکرد فرایندی، یکپارچگی فرایندهای توانمندسازی سرمایه انسانی با فرایندهای دیگر تولیدکننده ارزش افزوده، حفظ می‌گردد. ۲- در رویکرد فرایندی همگون با سایر فرایندهای سازمان در استمرار کسب‌وکار، میزان کارایی و اثربخشی فرایندهای توانمندسازی منابع انسانی نیز پایش و اندازه‌گیری شده و بستر مناسب برای بهبود مستمر آن‌ها فراهم می‌آید. ۳- در رویکرد فرایندی به توسعه سرمایه انسانی، فرایندهای توانمندسازی، در قالب شیوه‌های سازمانی بین واحدی استقرار می‌یابد. به همین دلیل، کلیه پرسنل سازمان در سطوح مدیریتی مختلف در فرایندهای توانمندسازی سرمایه انسانی مشارکت می‌یابند. پس نارسائی‌های مربوط به نگرش و وظیفه‌ای در سازمان‌ها بر توانمندسازی سرمایه انسانی اثر تخریبی نخواهد داشت. ۴- در رویکرد فرایندی به توسعه سرمایه انسانی، توجه به این سرمایه نه فقط در مقاطع اجرای پروژه‌های توانمندسازی بلکه به صورت مستمر و همیشگی در منظر پرسنل سازمان قرار دارد. این مهم اهمیت توجه به این موضوع را در سازمان به صورت دائمی زنده نگاه داشته و به غنای فرهنگ سازمانی کمک شایان می‌نماید. ۵- مدل‌های فرایندی موفق در حوزه توسعه سرمایه انسانی به صورت سطوح بلوغ سازمانی تعریف و تدوین گردیده‌اند. لذا، رویکرد استقرار آن‌ها پلکانی و تدریجی و با در نظر گرفتن سطح دانش و توانمندی سازمان خواهد بود. بدین صورت شانس موفقیت آن‌ها در دستیابی به نتایج موردنظر، بسیار بیشتر می‌گردد. ۶- اجزا و مفاهیم مدیریت و توانمندسازی سرمایه انسانی مانند نظام ارزیابی عملکرد، نظام حقوق و دستمزد، نظام انگیزش، نظام ارتباطات سازمانی کارا و اثربخش، نظام مدیریت دانش و... عناصری هستند که کاملاً با یکدیگر در تعامل بوده و نتایج بهبود یا ضعف در هر یک بر دیگری مؤثر است. بنابراین استفاده از رویکرد فرایندگرا، تعاملات این اجزا را با یکدیگر برقرار نموده و موجب ایجاد هم‌افزایی و بازدهی بیشتر در سازمان می‌گردد (محقق ساخته از نظری و همکاران، ۱۳۸۷: ۲۱۵-۲۰۰). ۷- الگوهای فرایندی توانمندسازی سرمایه انسانی با فرایندهای

راهبردی سازمان یکپارچه بوده و شاخص‌های اندازه‌گیری دستیابی به راهبردهای منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد فرایندهای توانمندسازی مورد پایش و اندازه‌گیری قرارداد.

### **انتخاب واژه‌ها و عبارات کلیدی در حوزه توانمندسازی**

در راستای معادل‌سازی و معادل‌یابی واژه توانمندسازی سه روش به شرح زیر مدنظر این تحقیق قرار گرفته است که عبارتند از:

**روش اول) مطالعه و بررسی بیانات مقام معظم رهبری در حوزه واژه توانمندسازی: با مطالعه بیش از ۱۰۰۰ متن از بیانات فرماندهی معظم کل قوا در حوزه توانمندسازی، تعداد ۲ واژه و عبارت کلیدی و تعداد ۲۶ مورد کار ویژه (بیانگر انتظارات معظم‌له از نسل جوان) در بعد اعتقادی و فرهنگی راهبرد توانمندسازی احصاء گردید.**

**روش دوم) معادل‌های مفهومی واژه توانمندسازی مستخرج از ادبیات و مبانی نظری تحقیق: بررسی تعاریف و معادل‌های مفهومی واژه توانمندسازی مستخرج از ادبیات و مبانی نظری تحقیق (در هر دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی)، تعداد ۱۰ واژه و عبارت هم‌مطراز با توانمندسازی احصاء و با ۲ کلیدواژه مستخرج از روش اول معادل‌سازی گردید.**

**روش سوم) تست خبرگی اساتید مشاور، راهنما و داوران تحقیق: پس از انتخاب واژه‌ها و عبارات هم‌مطراز توانمندسازی مستخرج از روش اول و دوم بالا و معادل‌سازی آن‌ها به‌صورت نظرخواهی از جامعه خبره و اعمال نظرات آنان صورت گرفت که در نهایت تعداد ۶۸ گزاره منتخب (داده‌ها) از تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا برای انجام فرایند تحلیل نظریه مفهوم‌سازی بنیادی طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تعیین گردید.**

### **تحلیل مقایسه‌ای توانمندسازی نیروی انسانی در کشورهای مورد مطالعه و ج.ا.ا.**

کشورهای مورد مطالعه در این پژوهش، ایالات متحده آمریکا، پاکستان و ترکیه انتخاب گردید و حوزه‌های مورد مطالعه در این پژوهش نیز، رویکردهای قابلیت محور (به معنای توانمندسازی) در کشور آمریکا و مکانیزم‌های عملیاتی توانمندسازی در دو کشور پاکستان و ترکیه بوده است.

با بررسی به‌عمل آمده، موضوع توانمندسازی در غالب کشورهای جهان منحصر به حوزه سازمانی و در برخی موارد آن‌هم به‌صورت محدود مربوط به حوزه فردی می‌باشد. از منظر فرماندهی معظم کل قوا، مبحث توانمندسازی نیروی انسانی در کشور و نظام ج.ا.ا. به‌ویژه در نیروهای مسلح مقوله‌ای یکپارچه و مبتنی بر آموزه‌های اسلامی و مشتمل بر تمامی ابعاد انسانی اعم از اعتقادی و

فرهنگی، روحی و روانی، علمی و دانشی، فرماندهی و مدیریتی، نظامی و جسمی، و علمی و مهارتی می‌باشد که با دو روش آموزش و پرورش صورت می‌پذیرد. نتایج حاصل از تحلیل مقایسه‌ای انجام‌شده در جدول ۲ ارائه گردیده است.

جدول ۲: تحلیل مقایسه‌ای توانمندسازی در کشورهای مورد مطالعه و ج.ا.ا.

روش‌های توانمندسازی	رویکرد توانمندسازی			حوزه‌های توانمندسازی						کشورهای منتخب
	ترکیبی	ارگانیکی	مکانیکی	مهارتی و عملی	نظامی و جسمی	فرماندهی و مدیریتی	علمی و دانشی	روحی و روانی	اعتقادی و فرهنگی	
آموزش و پرورش	*			*	*	*	*	*	*	ج.ا.ا.
آموزش		*		*	*	*	*	**		پاکستان
آموزش		*		*	*	*	*	**		ترکیه
آموزش و پرورش	*			*	*	*	*	*		امریکا

\*\* به صورت محدود

#### چارچوب مطالعات علمی، چارچوب نظری و مدل مفهومی:

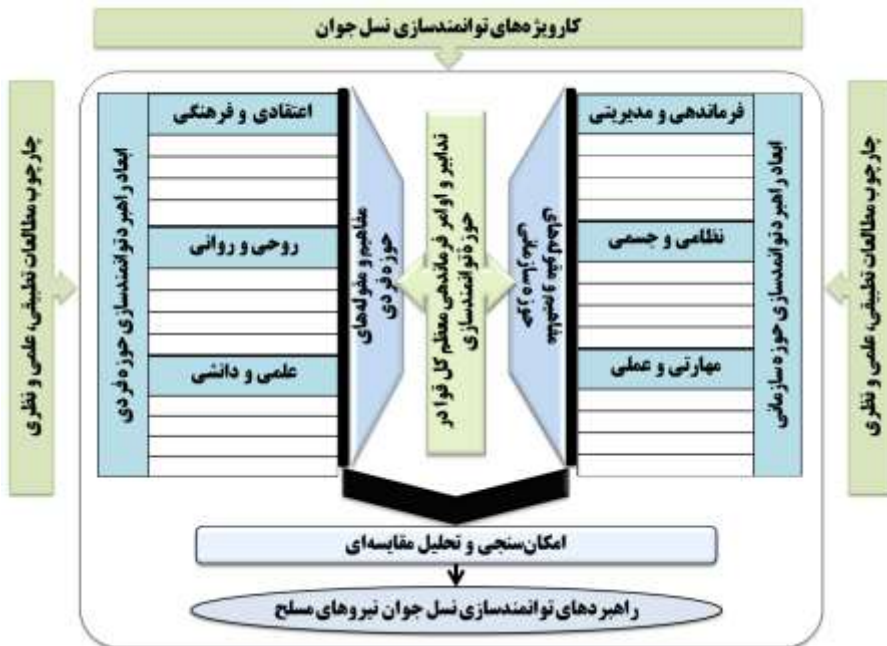
– چارچوب مطالعات علمی: مناسب‌ترین رویکرد توانمندسازی، چه در حوزه نگرشی (مکانیکی و ارگانیکی) و چه در حوزه مکانیزم اجرایی (پروژه‌ای و فرایندی)، رویکرد ترکیبی می‌باشد. استفاده از هر چهار رویکرد مکانیکی، ارگانیکی، پروژه‌ای و فرایندی ضروری به نظر می‌رسد. توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح لزوماً باید در چارچوب نگرش سیستمی متناسب با معیار شرایط محیطی، قلمرو موضوعی و شرایط سازمانی صورت پذیرد.

چارچوب نظری تحقیق: در تحقیقاتی که از نوع نظریه‌پردازی و به روش داده بنیاد صورت می‌پذیرد، طرح چارچوب نظری، فاقد موضوعیت می‌باشد. با این وجود، پژوهشگران با نگرش دقیق به دیدگاه‌های توانمندسازی نیروی انسانی و انسان از دیدگاه اسلام، حوزه‌های تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا و استفاده از مطالعات تطبیقی و نظری و علمی انجام‌شده، ساختار راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی را تابع طبقه‌بندی به شرح زیر می‌دانند.



شکل ۱: ابعاد راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی (محقق ساخته)

**مدل مفهومی تحقیق:** مدل مفهومی این تحقیق مبتنی بر ماهیت و ساختار توانمندسازی نیروی انسانی و با در نظر گرفتن مؤلفه‌ها و شاخص‌های هر دو بعد قابلیت‌های فردی و سازمانی به شرح شکل ۲ است:



شکل ۲: مدل مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

### روشناسی

تحقیق از نظر ماهیت اکتشافی است و از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد و با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شده است. قلمرو موضوعی تحقیق، حوزه مدیریت منابع انسانی و حوزه ادبیات مدیریت دفاعی است. قلمرو مکانی تحقیق، کشور جمهوری اسلامی ایران و قلمرو سازمانی آن نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این تحقیق در سال‌های ۱۳۹۵ و ۱۳۹۶

انجام شده است و قلمرو زمانی تحقیق، به سال‌های ۱۳۶۸ تا ۹۵/۷/۷ محدود شده و افق زمانی برای پیاده‌سازی راهبردهای ارائه شده ۱۴۰۴ می‌باشد.

جامعه آماری تحقیق به دو بخش تقسیم شده است و مشتمل بر الف- تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا و حجم آن متن قابل دسترس بیانات معظم‌له در قلمرو زمانی تحقیق است. ب- خبرگان نیروهای مسلح شامل کلیه فرماندهان و مدیران که دست‌کم دارای دو صفت مشترک تحصیلات عالی (حداقل کارشناسی ارشد و معادل آن) و حداقل ۲۰ سال تجربه در قلمرو موضوعی تحقیق هستند. نمونه‌گیری از بیانات مقام معظم رهبری به روش نظری صورت گرفته است و نمونه‌گیری از جامعه آماری گروه خبرگان نیروهای مسلح به روش هدفمند بوده و حجم آن ۳۰ نفر می‌باشد.

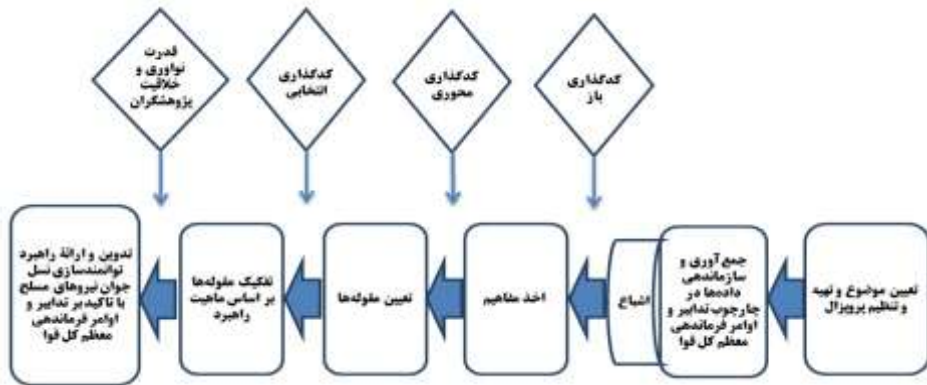
اطلاعات تحقیق به دو روش کتابخانه‌ای علمی و تخصصی با ابزار فیش‌برداری و روش میدانی (پیمایشی) با ابزار پرسشنامه محقق ساخته گردآوری شده است. روش تجزیه و تحلیل اطلاعات کیفی مبتنی بر فرایند تحلیل نظریه مفهوم‌سازی بنیادی است و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات کمی مبتنی بر مقایسه زوجی عوامل برتر انتخاب راهبرد است. اعتبارسنجی روایی منابع مورد مطالعه به صورت رفت و برگشتی مرسوم در تئوری مفهوم‌سازی بنیادی است و سنجش قابلیت اعتماد (پایایی) منابع با استفاده از چهار معیار معروف (تطبيق، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم، کنترل) پارکر و رافی (۱۹۹۷) انجام شده است. تعریف عملیاتی متغیرهای مستقل و وابسته در این تحقیق به ترتیب به شرح زیر است:

- **تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا** (مدظله‌العالی): متغیری است کیفی، پیوسته و چند ارزشی که پژوهشگران ابتدا با شناسایی مفهومی واژه توانمندسازی، واژه‌های کلیدی هم‌تراز با آن را به عنوان ابزار گزینش گزاره افراز کرده و سپس اقدام به انتخاب گزاره‌های مرتبط در تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) از سال‌های ۱۳۶۸ تا ۱۳۹۵/۷/۷ می‌کنند (محقق ساخته).

- **راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح**: به برخی از راه‌حل‌های مترتب بر حوزه قابلیت‌های فردی نیروهای مسلح اشاره دارد که با نهادینه‌سازی آن‌ها، موجبات توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح فراهم می‌گردد (محقق ساخته).

## تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

—کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی: در این تحقیق از سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی برای رسیدن به مفاهیم، مقوله‌ها و راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا مطابق با شکل ۳ و جداول ۳ و ۴ و ۵ استفاده شده است.



شکل ۳: روند نما و نقشه راه تحقیق (محقق ساخته)

جدول ۳: نتایج حاصل از دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری در بعد "اعتقادی و فرهنگی"

گزاره‌های منتخب (داده‌ها)	کد (مفهوم)	مفاهیم	مقوله‌ها	بعد
۶۸	۱۵۵	۱۰۶	۱۵	اعتقادی و فرهنگی

جدول ۴: نمونه‌ای از نتایج حاصله دو مرحله کدگذاری باز و کدگذاری محوری در بعد "اعتقادی و فرهنگی"

مقوله	مفاهیم	کد (مفهوم)	شناسه	گزاره‌های منتخب (داده‌ها)
مغتنم شمردن فرصت جوانی برای شناخت راه و آراستن به فضائل	اغتنام فرصت جوانی و شناخت راه	راه‌توان را به‌درستی بشناسید و آن را قدر بدانید.	۸۳۱۰۰۲۰۵۳۰۴	هیاهوی قدرتمندان و قدرت‌مداران مانند کف روی آب در مقابل جریان اصیل و تمام‌نشدنی حقیقت و معنویت، تاب ماندن و جلوه کردن همیشگی را ندارد. شما وابسته به آن جریان اصیل و جوشنده و دائمی و پیوسته هستید؛ خودتان را به‌درستی بشناسید؛ راهتان را به‌درستی بشناسید و آن را قدر بدانید.
	اغتنام فرصت جوانی در آراستن به فضائل	فرصت جوانی را برای آراسته شدن به فضائل بزرگ مغتنم بشمارید،	۸۷۰۷۲۸۰۷۹۰۵	وظایف یک فرد مسلح در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی، فراگرفتن خوب، انضباط خوب، آمادگی همیشگی و اخلاص و صفا و نورانیت معنوی است؛ همه این‌ها را باهم برای خود گردآوری کنید. فرصت جوانی را برای آراسته شدن به این فضائل بزرگ مغتنم بشمارید.



جدول ۴: یکی از راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" در مرحله کدگذاری انتخابی

شناخته	مفاهیم	مقوله‌ها	گزاره راهبردی	ابزار	هدف	راهبرد
۸۳۱۰۰۲۰۵۳۰۴	اغتنام فرصت جوانی و شناخت راه	مغتنم فرصت جوانی برای شناخت راه و آراستن به فضائل	*			مغتنم شمردن فرصت جوانی نسل جوان برای شناخت راه و آراستن به فضائل با بهبودداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی به منظور ارتقاء خودباوری و توکل به خدا در نیروهای مسلح
۸۷۰۷۲۸۰۷۹۰۵	اغتنام فرصت جوانی در آراستن به فضائل		*			
۸۴۰۷۰۶۰۵۶۰۳	پاکدامنی و صفا	خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی		*		
۸۶۰۸۰۲۰۶۸۰۱	پاکیزگی و پاکدامنی			*		
۷۶۰۷۰۵۰۱۹۰۲	مؤمن			*		
۸۳۰۷۲۲۰۴۷۰۲				*		
۸۳۰۷۲۲۰۹۲۰۲				*		
۸۷۰۷۲۸۰۸۱۰۶				*		
۸۳۰۷۲۲۰۴۸۰۱			*			
۸۷۰۲۱۴۰۷۴۰۲			*			
۸۳۰۷۲۲۰۴۶۰۱			*			
۸۳۰۷۲۲۰۴۸۰۲	مجاهدت			*		
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۱				*		
۸۴۰۹۳۰۰۵۸۰۳	مؤدب			*		
۸۷۰۷۲۸۰۷۹۰۴	اخلاص و صفا و نورانیت معنوی			*		
۸۴۰۷۰۶۰۵۶۰۵	باور و اعتقاد به خدا			*		
۸۷۰۷۲۸۰۸۴۰۲	صلابت ایمان			*		
۸۹۱۱۱۹۰۸۷۰۱	متکی به خدا			*		
۸۹۱۱۱۹۰۸۷۰۳	باور عنایات الهی			*		
۷۸۱۱۱۹۰۳۶۰۲	صفا، نورانیت و طهارت			*		
۸۷۰۷۲۸۰۷۸۰۳	شهادت‌طلبی			*		
۹۵۰۷۰۷۱۰۳۰۱	کارآمد، آزاده و سرافراز			*		
۹۵۰۷۰۷۱۰۳۰۲			*			
۹۵۰۷۰۷۱۰۳۰۳			*			
۸۶۰۸۰۲۰۶۸۰۳	باور مستحکم	ارتقاء خودباوری و توکل به خدا		*		
۸۷۰۷۲۸۰۸۳۰۵	استحکام اراده‌ها به قدرت ایمان			*		
۸۴۱۱۱۸۰۶۰۰۲	ارتقاء توکل به خدا			*		
۸۵۰۸۲۰۰۶۲۰۶	توکل به خدا			*		
۸۷۰۷۲۸۰۸۳۰۴	روشنایی دل‌ها به قدرت ایمان			*		
۹۴۰۱۳۰۱۰۲۰۴	خودسازی			*		
۸۹۱۱۱۹۰۸۷۰۲				*		
۸۴۰۷۰۶۰۵۶۰۶	دعای سعادت‌طلبی			*		
۸۴۱۱۱۸۰۶۰۰۳	روشنی دل به فضل الهی			*		
۷۴۰۸۱۷۰۱۷۰۹	مساعادت الهی			*		
۷۴۰۸۱۷۰۱۷۰۸	سعادت دنیا و آخرت			*		
۹۴۰۱۳۰۱۰۲۰۷	عنایات الهی			*		

**توصیف راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح:** با توجه به مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با بُعد اعتقادی و فرهنگی، راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح مستخرج از تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا<sup>(مدظله‌العالی)</sup> به شرح زیر توصیف می‌گردد:

**راهبرد ۱:** مغتنم شمردن فرصت جوانی نسل جوان برای شناخت راه و آراستن به فضائل با بهره‌برداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی به منظور ارتقاء خودباوری و توکل به خدا در نیروهای مسلح

**توصیف راهبرد ۱:** در آیین مقدس اسلام، برنامه تربیت نسل جوان بر اساس احیای تمام تمایلات فطری و هدایت همه خواش‌های طبیعی استوار است. توجه به غرایز و روحیات نسل جوان آموزه‌ای است که به شدت مورد تأکید و حمایت دین اسلام می‌باشد. در نقطه مقابل، توجه بیش‌ازاندازه به غرایز جوانی و افراط در آن، شخص را از فعالیت‌های ثمربخش بازمی‌دارد و دوره جوانی را که می‌تواند به‌عنوان سرمایه<sup>۱</sup> سعادت بشر استفاده گردد، در راه‌های غیرمفید و حتی مضر، مصروف می‌گرداند.

از منظر مقام معظم رهبری، جوانی دوره توانمندی و سازندگی است و فرصت بسیار مغتنمی برای بهره‌بردن از نعمت زندگی است و زمینه‌ای مناسب برای برداشتن گام‌های بلند و حرکت به سوی کمال مطلوب می‌باشد. از نگاه معظم‌له، زیبایی و کمال بشر منحصر به کمال و جمال طبیعی و مصنوعی نیست، بلکه جمال معنوی و اخلاقی نیز یکی از مهم‌ترین ارکان اساسی زیبایی و کمال نسل جوان به‌شمار می‌رود.

بر این اساس، شناخت ویژگی‌ها، ساختار، قابلیت‌ها و ارزش‌های واقعی نسل جوان و دوران جوانی، حلقه آغازینی در فرایند توانمندسازی و بهره‌برداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی (ایمان، صفا، پاکی، نورانیت معنوی و...) و خصلت‌های برجسته انسانی (کارآمد، آزاده، شجاع، سرافراز و...) نسل جوان است. بهره‌برداری مناسب از این سرمایه بزرگ، موجب بروز خودباوری و توکل به خدا در نسل جوان شده و در نتیجه سعادت‌مندی جوانان، جامعه و نیروهای مسلح را به ارمغان می‌آورد.

**راهبرد ۲:** تقویت امید به پیروزی و رحمت الهی برای مجاهدت همه‌جانبه در راه حفظ ارزش‌ها با تعمیق شعائر و معارف اسلامی و قدرشناسی از ضمیرهای پاک و روشن نسل جوان نیروهای مسلح به‌منظور نیل به آرمانگرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی

**توصیف راهبرد ۲:** از عوامل مؤثر این راهبرد «کسب اعتماد به نفس» و «داشتن درک قوی از هدف» با نگرش به آرمان‌ها و اهداف انقلاب اسلامی و نظام ج.ا.ایران می‌باشد. از منظر مقام معظم رهبری ایجاد اعتماد به نفس در نسل جوان در سایه امید به پیروزی و رحمت خداوند متعال برای مجاهدت همه‌جانبه در راه حفظ ارزش‌های اسلامی و انقلابی حاصل می‌گردد.

از دیدگاه معظم‌له، منابع در این راهبرد وسیع‌تر از منابع مالی تعریف شده است. به طوری که تعمیق شعائر و معارف اسلامی و قدرشناسی از ضمیرهای پاک و روشن نسل جوان می‌تواند بنیانی را برای خلق ارزش در نیروهای مسلح ایجاد کند.

نسل جوان هنگامی به درک موردنظر از اهداف سازمان نائل می‌شود که ممزوج با آرمان‌ها و اهداف انقلاب اسلامی ج.ا.ایران شده باشد. از ویژگی‌های ممتاز نیروی انسانی «خوش‌بین بودن به آینده» و «اطمینان به تحقق اهداف» می‌باشد. معظم‌له خوش‌بینی به آینده و تحقق اهداف را به برکت اسلام و اتکا به خداوند متعال میسر می‌دانند. نسل جوان نیروهای مسلح با برخورداری از این ویژگی می‌تواند در جهت نیل به آرمانگرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی گام‌های بلند و مستحکم بردارد.

**راهبرد ۳:** افزایش اعتماد اجتماعی با بهره‌گیری از اعتقادات مذهبی و انقلابی نسل جوان و پرهیز از منهیات فردی به منظور ارتقاء سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح

**توصیف راهبرد ۳:** سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها و جوامع نقشی به مراتب مهم‌تر از سرمایه فیزیکی و انسانی ایفا می‌کند. به گونه‌ای که در نبود سرمایه اجتماعی، اثربخشی سایر سرمایه‌ها در سازمان‌ها کاهش می‌یابد و بدون سرمایه اجتماعی، پیمودن راه‌های توسعه و تکامل فرهنگی و اقتصادی، ناهموار و دشوار می‌شود.

ارتقاء سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح در سایه اعتماد اجتماعی، مشارکت اجتماعی، انسجام و همبستگی، آگاهی اجتماعی حاصل می‌گردد که در نتیجه می‌تواند موجب پائین آمدن جدی سطح هزینه‌های عملیاتی نیروهای مسلح و نیز هزینه‌های اداره جامعه شود.

توانمندسازی بر اساس تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌ها، مستلزم استفاده بهینه از ظرفیت‌های بالقوه کارکنان است که در زمان حال از آن استفاده کامل نمی‌شود. از دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا، سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح با افزایش اعتماد اجتماعی ارتقاء خواهد یافت که آن‌هم با

بهره‌گیری از اعتقادات مذهبی و انقلابی نسل جوان و پرهیز از منهیات فردی (ناپاکی، حرص، طمع، زورگویی و...) حاصل خواهد شد..

**راهبرد ۴:** بصیرت‌افزایی و هویت‌بخشی اسلامی و انقلابی به نسل جوان با تأمین الزامات تربیت دینی و اسلامی به‌منظور ارتقاء آمادگی ایمانی و اعتقادی نیروهای مسلح

**توصیف راهبرد ۴:** رهبران اسلام در خصوص ویژگی‌های نسل جوان و دوران جوانی، به روح پاک دوران جوانی و علاقه آنان به اصول اخلاقی و انسانی اشاره نموده‌اند و بهره‌برداری از آن سرمایه گرانقدر را در راه تربیت درست نسل جوان به مربیان و مدیران جامعه همواره یادآور شده‌اند.

از منظر مقام معظم رهبری، دوره جوانی، دوره انسجام هویت و مدخل زندگی بزرگسالی است. هر نوع توسعه و پیشرفتی در جهت بصیرت‌افزایی و هویت‌بخشی اسلامی و انقلابی به نسل جوان همراه با رشد معنوی و تربیت و تذهیب اخلاقی موردقبول می‌باشد.

با توجه به نقش سازنده نسل جوان در تغییر و تکامل زیرساخت‌های مادی و معنوی نیروهای مسلح، تأمین الزامات تربیت دینی و اسلامی آنان در جهت ارتقاء آمادگی‌های ایمانی و اعتقادی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

**یافته‌های تحقیق:** با توجه به مطالعات علمی و تطبیقی انجام‌شده و تعیین نقاط ضعف و قوت هریک از رویکردهای مطرح در توانمندسازی نیروی انسانی، از دیدگاه پژوهشگران مناسب‌ترین رویکرد توانمندسازی، چه در حوزه نگرشی (مکانیکی و ارگانیکی) و چه در حوزه مکانیزم اجرایی (پروژه‌ای و فرایندی)، رویکرد ترکیبی است که در چارچوب منویات مقام معظم رهبری، مبتنی بر رعایت اصل "آرمانگرایی توأم با واقع‌نگری در تمامی امور" استخراج گردید.

به‌عبارت‌دیگر، پژوهشگران در چارچوب منویات مقام معظم رهبری و فرماندهی کل قوا، مبنی بر رعایت اصل آرمانگرایی توأم با واقع‌نگری در تمامی امور، ضمن شناخت و تحلیل آرمان‌های نیروهای مسلح از یکطرف و تجزیه‌وتحلیل وضع موجود رویکردهای توانمندسازی در نیروهای مسلح (چه در مطالعات تحقیقی و چه در محاورات تخصصی) از دیگر سو، به این نتیجه رسیده‌اند که امر توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح لزوماً باید در چارچوب نگرش سیستمی و متناسب با شرایط و آرمان‌های سازمانی و کشوری صورت پذیرد. در این نگرش، استفاده از هر چهار رویکرد مکانیکی، ارگانیکی، پروژه‌ای و فرایندی بررسی شده متناسب با معیار شرایط محیطی، قلمرو موضوعی و شرایط سازمانی، ضروری به نظر می‌رسد. با این نگاه قطعیت هریک از

رویکردهای موردنظر در چارچوب نگرش سیستمی متناسب با شرایط، موضوع و سازمان موردنظر قابل تغییر می‌باشد.

بر اساس توصیف راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" که در این مقاله ارائه شده است، ساختار راهبرد و بیانیه راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> به شرح زیر مطرح می‌گردد.

**ساختار راهبرد توانمندسازی نسل جوان بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup>:** گفتمان حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> به‌عنوان یک گفتمان ارزشی و مبتنی بر دکترین آرمان‌گرایی توأم با واقع‌نگری، علاوه بر این که تمامی ویژگی‌های برتر نظریه‌های کلاسیک توانمندسازی نیروی انسانی را دارا می‌باشد، از این جهت که متضمن نگاهی جامع نسبت به انسان است، از تمامی آن نظریه‌ها متمایز است. از اینرو، پژوهشگران، به دو دلیل زیر تحلیل گفتمان معظم‌له را در این تحقیق، به‌عنوان پیش‌نیاز، برای ارائه ساختار راهبرد و سپس تدوین بیانیه راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح لازم می‌دانند: ۱- لزوم بررسی تحلیلی و مقایسه‌ای برخی نظریه‌های کلاسیک حوزه توانمندسازی نیروی انسانی با گفتمان حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup>. ۲- لزوم شناخت گفتمان حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در جهت دستیابی به راهبردهای توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح

آنچه مسلم است نگاه صرفاً روانشناختی نسبت به توانمندسازی نیروی انسانی از آن جهت که تمامی ابعاد مادی و روحی و روانی نیروی انسانی را دربر نمی‌گیرد، نگاهی عقیم و ناقص می‌باشد. این در حالی است که در آموزه‌های اسلامی انسان موجودی دوبعدی و همه‌جانبه است که در سیر مراحل حیات و تکامل خود نیازمند پرداختن به هر دو بعد می‌باشد. با توجه به تمرکز و تأکید خاص مقام معظم رهبری به فلسفه وجودی انسان از دیدگاه اسلام و همچنین عنایت ویژه معظم‌له به لزوم جامعیت الگوها و راهبردهای توانمندسازی، راهبردهای ارائه‌شده در بعد اعتقادی و فرهنگی در این تحقیق بر اساس رهنمودهای ولی امر مسلمین توانسته است نارسایی‌ها و خلاءهای مدل‌های رایج توانمندسازی نیروی انسانی را بپوشاند.

پژوهشگران با بررسی دقیق تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا و استفاده از مطالعات تطبیقی و مطالعات نظری، ساختار راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی را تابع طبقه‌بندی نشان داده‌شده در شکل ۱ می‌دانند.

**بیانیه راهبرد توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح:** بیانیه راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای<sup>(مدظله‌العالی)</sup> در بعد "اعتقادی و فرهنگی" به شرح زیر ارائه می‌گردد:

«توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح، تنها با تکیه بر باور به خدا و ارزش‌های اسلامی و انقلابی و توسعه از طریق: ۱- مغتنم شمردن فرصت جوانی نسل جوان برای شناخت راه و آراستن به فضائل؛ ۲- تقویت امید به پیروزی و رحمت الهی برای مجاهدت همه‌جانبه در راه حفظ ارزش‌ها؛ ۳- افزایش اعتماد اجتماعی؛ ۴- بصیرت‌افزایی و هویت‌بخشی اسلامی و انقلابی به نسل جوان صورت خواهد گرفت.

در این مسیر نیروهای مسلح از ابزارهای زیر برای دستیابی به اهداف توانمندسازی نسل جوان بهره خواهد برد: ۱- بهره‌برداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی به‌منظور ارتقاء خودباوری و توکل به خدا در نسل جوان نیروهای مسلح؛ ۲- تعمیق شعائر و معارف اسلامی و قدرشناسی از ضمیرهای پاک و روشن نسل جوان نیروهای مسلح به‌منظور نیل به آرمانگرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی؛ ۳- بهره‌گیری از اعتقادات مذهبی و انقلابی نسل جوان و پرهیز از منهیات فردی به‌منظور ارتقاء سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح؛ ۴- تأمین الزامات تربیت دینی و اسلامی به‌منظور ارتقاء آمادگی ایمانی و اعتقادی نیروهای مسلح»

## نتیجه‌گیری و پیشنهاد:

### الف- نتیجه‌گیری

در پاسخ به پرسش فرعی تحقیق: مفاهیم، مقوله‌ها و راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا کدامند؟ مطابق با ۱۰۶ مورد مفاهیم و ۱۵ مورد مقوله ارائه‌شده در جدول ۴، راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- مغتنم شمردن فرصت جوانی برای شناخت راه و آراستن به فضائل با بهره‌برداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی به‌منظور ارتقاء خودباوری و توکل به خدا در نسل جوان نیروهای مسلح

- ۲- تقویت امید به پیروزی و رحمت الهی برای مجاهدت همه‌جانبه در راه حفظ ارزش‌ها با تعمیق شعائر و معارف اسلامی و قدرشناسی از ضمیرهای پاک و روشن نسل جوان نیروهای مسلح به‌منظور نیل به آرمانگرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی
- ۳- افزایش اعتماد اجتماعی با بهره‌گیری از اعتقادات مذهبی و انقلابی نسل جوان و پرهیز از منہیات فردی به‌منظور ارتقاء سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح
- ۴- بصیرت‌افزایی و هویت‌بخشی اسلامی و انقلابی به نسل جوان با تأمین الزامات تربیت دینی و اسلامی به‌منظور ارتقاء آمادگی ایمانی و اعتقادی نیروهای مسلح

**در پاسخ به پرسش اصلی تحقیق:** با توجه به تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا چه راهبردهایی موجب توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح می‌گردد؟

بر اساس نظرسنجی انجام‌شده از گروه خبرگان نیروهای مسلح در قالب پرسش‌نامه محقق‌ساخته، راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا به ترتیب اولویت به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- بصیرت‌افزایی و هویت‌بخشی اسلامی و انقلابی به نسل جوان با تأمین الزامات تربیت دینی و اسلامی به‌منظور ارتقاء آمادگی ایمانی و اعتقادی نیروهای مسلح
- ۲- معتنم شمردن فرصت جوانی برای شناخت راه و آراستن به فضائل با بهره‌برداری اثربخش از خصلت‌های برجسته اسلامی و انسانی به‌منظور ارتقاء خودباوری و توکل به خدا در نسل جوان نیروهای مسلح
- ۳- افزایش اعتماد اجتماعی با بهره‌گیری از اعتقادات مذهبی و انقلابی نسل جوان و پرهیز از منہیات فردی به‌منظور ارتقاء سرمایه اجتماعی نیروهای مسلح
- ۴- تقویت امید به پیروزی و رحمت الهی برای مجاهدت همه‌جانبه در راه حفظ ارزش‌ها با تعمیق شعائر و معارف اسلامی و قدرشناسی از ضمیرهای پاک و روشن نسل جوان نیروهای مسلح به‌منظور نیل به آرمانگرایی ارزش‌های اسلامی، انسانی و ملی

#### **ب- پیشنهادها:**

- پیشنهادهای کاربردی به ستاد کل نیروهای مسلح و مراکز بهره‌بردار از این تحقیق عبارت است از:
- ۱- با توجه به لزوم تحول بنیادین (سطح تئوریک و کاربردی) در تمامی حوزه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر آموزه‌های اصیل اسلام و تدابیر و منویات امامین انقلاب اسلامی، ستاد کل

نیروهای مسلح رشته مدیریت راهبردی منابع انسانی را در مقطع تحصیلی دکتری در دانشگاه عالی دفاع ملی ایجاد نماید.

۲- با توجه به نتایج این تحقیق، ستاد کل نیروهای مسلح طرح راهبردی (اهداف، راهبردها، سیاست‌ها، دستورالعمل‌ها و آئین‌نامه‌های اجرایی) توانمندسازی نسل جوان با تأکید بر تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا را در بعد "اعتقادی و فرهنگی" تدوین کرده و جهت اجرا به مبادی ذیربط ابلاغ نماید.

۳- برای نهادینه‌سازی راهبردهای توانمندسازی "اعتقادی و فرهنگی" در چرخه آموزشی و قرار دادن آن در سیر مراحل تکاملی نیروی انسانی، ستاد کل نیروهای مسلح محتوا و سرفصل‌های تعلیم و تربیت نسل جوان را در مراکز آموزشی بازنگری نماید. سایر موضوعاتی که می‌توان به‌عنوان پیشنهاد برای تحقیقات بعدی موردتوجه قرارداد به شرح زیر ارائه می‌گردد:

۱- با توجه به وجود دو مدل تصمیم‌گیری سیاسی و منطقی در سازمان‌ها (برایسون، ۱۳۹۱)، این تحقیق بر اساس مفروضات مدل برنامه‌ریزی منطقی، راهبردهای توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح را ارائه داده است. لذا در راستای تکمیل این تحقیق، دیگر پژوهشگران می‌توانند بر اساس مفروضات مدل تصمیم‌گیری سیاسی، سیاست‌های توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح را در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا در بعد "اعتقادی و فرهنگی" ارائه نمایند.

۲- به‌منظور پایش هوشمندانه راهبردهای ارائه‌شده در این تحقیق و شناسایی و ریشه‌یابی انحرافات و مغایرت‌ها و پی‌ریزی برنامه‌های بهبود در جهت تحقق آن‌ها، دیگر پژوهشگران می‌توانند نقشه راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح را در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا در بعد "اعتقادی و فرهنگی" ارائه دهند تا امکان مدیریت عملکرد سازمان‌های نیروهای مسلح در این باره فراهم گردد.

۳- با توجه به ضرورت ارزیابی دقیق توانمندی کارکنان، دیگر پژوهشگران می‌توانند شاخص‌ها و معیارهای عینی، جامع، منسجم و پویای ارزشیابی توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح را در بعد "اعتقادی و فرهنگی" ارائه نمایند.



## فهرست منابع

- قرآن کریم، ترجمه الهی قمشهای (۱۳۷۸)، قم: فاطمه الزهرا (سلام‌العلیها)  
 - امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۱۳۹۰)، "حدیث ولایت"، لوح فشرده مجموعه رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا، تهران: مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی

### الف- منابع فارسی:

- احمدوند علی محمد، قاضی زاده فرد، سیدضیاءالدین، کاظمی، سید عباس، نواب اصفهانی، محمدرضا (۱۳۹۲)، "ارائه الگوی انتخاب راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی"، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال یازدهم، شماره ۴۳، ص ۶۲
- اسکات، سنینتا، ژافه، دنیس (۱۳۷۵)، "تواناسازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ اول، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- بابایی، علی‌اکبر (۱۳۸۱)، "تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین"، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹، ص ۶۸
- خرمشاد، محمدباقر، علیپور، رضا (۱۳۹۴)، "راهبردهای فعالسازی جوانان در راستای ارتقای اقتصاد ملی ج.ا. ایران، فصلنامه راهبرد دفاعی"، سال سیزدهم، شماره ۴۹، ص ۱۹۰
- رستمی، محمود (۱۳۸۶)، "فرهنگ واژه‌های نظامی"، تهران: ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران
- عبدالهی، بیژن، نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان (کلید مدیریت منابع انسانی)"، تهران: ویرایش
- نصرت‌پناه، سیاوش، بازرگانی، محمد، بیگدلی، محمدتقی (۱۳۹۳)، "طراحی نظام ارزشیابی اثربخشی آموزش در سازمان‌های نظامی بر پایه الگوی تعالی سازمانی"، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال دوازدهم، شماره ۴۸، ص ۷۶
- کینلا، دنیس سی (۱۳۸۳)، "توانمندسازی منابع انسانی"، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، معصوم‌علی، سلیمیان، تهران: نشر مدیران
- نظری، غلامرضا، نیکچه‌فراهانی، حمید (۱۳۸۷)، "مدل بلوغ قابلیت کارکنان چارچوبی نظام‌مند جهت به‌کارگیری در پروژه‌های منابع انسانی"، مجموعه مقالات هفتمین همایش کیفیت و بهره‌وری در صنعت برق ایران، تهران: شرکت متن، پژوهشگاه نیرو، ص ۲۱۵-۲۰۰
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح، "مجموعه قوانین و مقررات استخدامی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به انضمام قانون تشکیل ودجا"، (۱۳۸۶)، تهران: معاونت حقوقی و امور مجلس

**ب- منابع انگلیسی:**

- Bowen, D. E., & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, When. Sloan Management Review.
- Bandura. Albert (1982). Self-Efficiency Mechanism in Human Agency. American Psychologist. Vol. 37. No. 2. pp. 122-147.
- Parker. Lee D. & Roffey. Bet H. (1997). Methodological Themes: Back to the Drawing Board: Revisiting Grounded Theory and the Everyday Accountant's and Manager's Reality. Accounting, Auditing & Accountability Journal. 10 (2).
- Quinn, R.E. and G.M. Spreitzer (1997), The road to empowerment: seven questions every leader should consider organizational dynamics, Journal of Quality Management.
- Sprietzer, G.M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. Academy of Management Journal.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. Academy of Management Review. Vol.15. No.4: 666-681

**ج- سایتها:**

علویان زو، سیدرضا (۹۵/۵/۱۴)، "تعریف جوان"، قابل دسترس در:

-<http://hekmatmotahar.tebyan.net/post/314>

فرخپور، مهدی (۱۳۸۸)، "بررسی تأثیر نقش و جایگاه آموزش بر توانمندسازی کارکنان"،

<http://jobportal.ir/s?Default.aspx?ID>

قابل دسترس در: