



Compilation and presentation of the indigenous model of empowering knowledge managers of the Islamic Republic of Iran Army

Seyed Mahdi Hossieni Golafshani¹, Mohammad Akraminia²

Abstract

Background and purpose: Despite the development of technology and equipment in today's organizations, the role of humans as a vital factor in the survival of the organization is still fully evident. Therefore, organizations should devote most of their capital and time to developing and empowering their human resources. In this regard, the aim of this research was to formulate and present a local model of empowering knowledge managers of the Islamic Republic of Iran Army.

Methodology: This article is based on the inductive research approach, based on the applied purpose, based on the type of mixed data, and was done using the Delphi technique. The statistical population included the number of 20 organizational experts who were selected in a purposeful and judgmental way according to the required experience and expertise. Interviews with experts continued until theoretical saturation and repetition of data. The main tool of data collection in this research was library sources and field data (semi-structured interview).

Findings: The findings of the research showed that the indigenous model of empowering AJA managers has two organizational and individual dimensions. Organizational dimension includes 4 components of organizational management, organizational culture, organizational goals, organizational structure and individual dimension includes 3 components of personal skills, communication skills component, organizational skills component and a total of 58 indicators.

Conclusion: The implementation of the local model of empowerment (compiled in this research) can have an effective role in empowering the knowledge managers of the Islamic Republic of Iran Army.

Keywords: *native model of empowerment, empowerment of managers, dimensions of empowerment, components of empowerment, indicators of empowerment*

¹ PhD, Tehran, Iran.

² Assistant Professor, Tehran, Iran.



تدوین و ارائه الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران

سیدمهدی حسینی گل‌افشانی^۱، محمد اکرمی نیا^۲

چکیده

زمینه و هدف: با وجود توسعه فناوری و تجهیزات در سازمان‌های امروزی، نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی در بقای سازمان همچنان به‌طور کامل مشهود است. بنابراین سازمان‌ها باید بیشترین سرمایه و زمان را به پرورش و توانمندسازی منابع انسانی خود اختصاص دهند. در همین راستا، هدف این پژوهش تدوین و ارائه الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است.

روش‌شناسی: این مقاله براساس رویکرد تحقیق استقرایی، براساس هدف کاربردی، براساس نوع داده آمیخته می‌باشد و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. جامعه آماری شامل تعداد ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی بوده که متناسب با تجربه و تخصص مورد نیاز، به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند. مصاحبه با خبرگان تا اشباع نظری و تکرار داده‌ها ادامه یافت. ابزار اصلی گردآوری داده در این پژوهش، منابع کتابخانه‌ای و داده‌های میدانی (مصاحبه نیمه‌ساختاریافته) بود.

یافته‌ها: یافته‌های تحقیق نشان داد، الگوی بومی توانمندسازی مدیران آجا، دارای دارای دو بعد سازمانی و فردی است. بعد سازمانی شامل ۴ مولفه مدیریت سازمانی، فرهنگ سازمانی، اهداف سازمانی، ساختار سازمانی و بعد فردی شامل ۳ مولفه مهارت‌های شخصی، مولفه مهارت‌های ارتباطی، مولفه مهارت‌های سازمانی و مجموعاً ۵۸ شاخص است.

نتیجه‌گیری: پیاده‌سازی الگوی بومی توانمندسازی (تدوین شده در این پژوهش)، می‌تواند نقش موثری بر توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران داشته باشد.

واژه‌های کلیدی: الگوی بومی توانمندسازی، توانمندسازی مدیران، ابعاد توانمندسازی، مولفه‌های توانمندسازی، شاخص‌های توانمندسازی.

مقدمه

امروزه دنیا بیش از پیش به سوی جهانی‌شدن در حرکت بوده و با سرعت در حال رقابتی شدن است. از آن جایی که مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان نیروی انسانی آن سازمان است، کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات هر سازمان محسوب می‌شود (درتاج و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۴). محیط‌های سازمانی جدید که با ویژگی‌های پیچیدگی، آشفتگی، سرعت و تغییرهای شتابان همراهند، نیازمند نیروهای انعطاف‌پذیر، مسئولیت‌پذیر، کارآفرین، با اعتماد بالا، خواهان ابتکار و مشارکتی است. در سازمان‌ها، ساختارهای سازمانی و سبک‌ها و روش‌های مدیریتی باید به‌گونه‌ای باشد که، منابع انسانی سازمان در فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا و رسیدن به هدف‌های سازمانی دخالت و مشارکت داشته باشند. تجهیز و آماده‌سازی منابع مذکور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها برای هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۴۰۰). با وجود فناورشدن سازمان‌ها و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از سخت‌افزار، همچنان نقش انسان به‌عنوان عامل حیاتی و راهبردی در بقای سازمان به‌طور کامل مشهود است (شفیعی و انگاشته، ۱۳۹۵). به باور میشل^۱ (۲۰۱۶)، نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به‌وجود می‌آورد و سازمان‌ها به‌عنوان زیرمجموعه‌ای از حیات انسانی، باید برای بقاء و بالندگی، خود را در رویارویی با تحولات عظیم آینده آماده نماید. با توجه به محوری‌بودن نقش منابع انسانی در گشایش تنگناها، از این منبع به‌عنوان ستون فقرات سرمایه سازمان یاد می‌کنند که نقش بسیار مهمی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها ایفا می‌نماید (ظهور پرونده و شکرالهی، ۱۳۹۶: ۱۱۲). توانمندسازی فقط دادن اختیار به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایند ارزشی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد (صادقیان قراقیه و همکاران، ۱۴۰۰). به باور کوندالکار^۲ (۲۰۱۹)، توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، موجب حس اعتماد به نفس بالا شده، سطح بالای همکاری و مشارکت را در پی داشته، فرصت محیط یادگیری و آموزش را برای رشد فردی و توسعه فراهم ساخته و حس بیشتری از موفقیت را به ارمغان می‌آورد در سازمان‌های توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان‌ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتمادکردن به یکدیگر در زمینه آموزشی،

1 michele

2 Kondalkar

تبادل آرا و احترام به یکدیگر است (میرمحمدی، حسین‌پور و قاسمی، ۱۳۹۶). تحقیقات نشان می‌دهد که افرادی که توانمند هستند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند. زیرا آن‌ها خود رهبر قابل اطمینان بوده و توانایی تطابق با تغییرات بیرونی و درونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می‌برند (ملهم، ۲۰۱۴). وجود نیروهای مسلح در همه نظام‌های سیاسی از گذشته تاکنون، از اهمیت و ضرورت فراوانی برخوردار است. امروزه برخورداری هر دولتی از آمادگی نظامی که در سایه یک سازمان نظامی توانمند حاصل می‌شود، از عناصر کلیدی قدرت ملی آن کشور و نظام است (حسینی گل‌افشانی و همکاران، ۱۴۰۲). به استناد اصل ۱۵۳ قانون اساسی، ماموریت ارتش جمهوری اسلامی ایران شامل: پاسداری از استقلال، حفظ تمامیت ارضی و نظام جمهوری اسلامی است (داوود آبادی، ۱۴۰۰). بدیهی است، برخورداری ارتش از مدیران دانشی توانمند، نقش موثری بر کیفیت اجرای ماموریت آن دارد. به‌رغم اهمیت موضوع توانمندسازی مدیران آجا، مطالعات اکتشافی نشان می‌دهد، پژوهش علمی در این خصوص صورت نپذیرفته است. از این‌رو این دغدغه به‌وجود آمده که عدم توجه به موضوع توانمندسازی مدیران آجا، می‌تواند بر ماموریت‌های خطیر ارتش تاثیر منفی برجای گذارد. بنابراین مساله اصلی این پژوهش، مشخص نبودن الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی آجا است. انجام این پژوهش موجب شناخت ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی توانمندسازی مدیران دانشی آجا می‌شود و از این طریق امکان وضعیت‌سنجی و سپس برنامه‌ریزی برای ارتقای توانمندی مدیران یادشده فراهم می‌شود. علاوه بر این کاربست نتایج این پژوهش موجب کاهش هزینه‌های مربوط می‌شود. بدیهی است در صورت عدم انجام این تحقیق و تحقیقات مشابه، امکان غافل شدن از موضوع مهم توانمندی مدیران و تاثیرات سوء آن بر ماموریت‌های آجا وجود دارد. بنابراین هدف اصلی این پژوهش تدوین و ارائه الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران و کمک به سیاست‌گذاری در این حوزه و سوال اصلی پژوهش این است که الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی آجا چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه

مبانی نظری

توانمندسازی: واژه «توانمندسازی» در فرهنگ آکسفورد به معنای «قدرتمند شدن، مجوز دادن، ارائه قدرت و توانا شدن» است و در معنای خاص، قدرت بخشیدن و دادن آزادی عمل به افراد برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی، به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و

هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر، توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند (قاسمی: ۲۰۰۴). در واقع توانمندی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است و به عوامل زمینه‌ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستانشان نیز وابسته است (درتاج و همکاران، ۱۳۹۹: ۱۷۴). توانمندسازی یکی از مهمترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است که منجر به بالندگی نیروی انسانی در سازمان می‌شود. بنابراین، اگر مدیران بتوانند قابلیت‌های کارکنان را افزایش دهند، سازمان به‌طور طبیعی رشد خواهد کرد و بهبود می‌یابد (عبداله زاده، ۱۳۹۳: ۱۵). توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (چنگیزی و همکاران، ۱۳۹۹).

ابعاد توانمندسازی: به اعتقاد پترسون و زیمرمن^۱ (۲۰۱۷)، توانمندسازی سازمانی دارای سه بعد توانمندسازی درون سازمانی، توانمندسازی بین سازمانی، توانمندسازی فراسازمانی است. توانمندسازی درون سازمانی اشاره به ویژگی‌هایی دارد، که ساختار و وظایف داخلی سازمان را نشان می‌دهند. توانمندسازی بین سازمانی رابطه، پیوند و همکاری سازمان را با سایر سازمان‌ها را نشان می‌دهد. توانمندسازی فراسازمانی اشاره به اقدامات صورت گرفته توسط سازمان دارد که آن اقدامات بر محیط بزرگ‌تری که سازمان در آن قرار گرفته است، تأثیرگذار باشد. به باور متیوز^۲ و همکاران (۲۰۰۳)، توانمندسازی سازمانی مشتمل بر سه بعد اصلی شامل چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات است. به باور وگتلین، بوهم و براچ^۳ (۲۰۱۵)، توانمندسازی جمعی دارای چهار بعد به شرح زیر است: توان، تأثیر، معناداری و استقلال. حس بالایی از توان، که منعکس‌کننده ابعاد توان خودکارآمدی فردی است، نوعی شایستگی درک شده است که فرد از آن طریق قادر خواهد بود با استفاده از توانایی‌های خود، کارها و وظایف خودش را به خوبی انجام دهد. تأثیر، اهمیت درک شده کار افراد برای سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد. معناداری، بدین معناست که تا چه حد افراد، کارشان را ارزشمند و

1 Peterson and Zimmerman

2 Matthews

3 Voegtlin, Boehm & Bruch

معنادار می‌بینند و درنهایت، خودمختاری و استقلال برگرفته از بعد فردی انتخاب است. این بعد منعکس‌کننده آزادی و عدم وابستگی در انتخاب نحوه طراحی کار افراد است.

سیاستگذاری: سیاست یک جهت‌گیری کلی است که چگونگی عمل سازمان‌ها و موسسات را مشخص می‌سازد و سیاستگذاری فرآیندی است که در نظام‌های حکومتی مختلف، شکل خاص و ماهیت ویژه خود را دارد. نظام سیاستگذاری تابعی از شرایط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی هر کشور است. میزان موفقیت یک نظام سیاسی یا عدم موفقیت آن در تحقق اهداف نیز در درون چرخه‌ای از عوامل فوق تعیین خواهد شد (دانش‌فرد، ۱۴۰۰: ۲۸).

در این پژوهش به دنبال تدوین و ارائه الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران و کمک به سیاستگذاری در این حوزه خواهیم بود. برای این منظور از ظرفیت یک جامعه خبرگی ۲۰ نفره (که متناسب با تجربه و تخصص مورد نیاز، به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند) استفاده شده است. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی بومی توانمندسازی با مطالعات کتابخانه‌ای (تکنیک فیش برداری) جمع‌آوری و پس از جمع‌بندی در اختیار جامعه خبرگی اشاره شده قرار گرفت. از خبرگان خواسته شد تا متناسب با تجربه و شناخت خود از فرهنگ سازمانی ارتش نسبت به بومی‌سازی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های جمع‌آوری شده و ارائه موارد پیشنهادی خود اقدام نمایند.

پیشینه‌های پژوهش

پیشینه تجربی: ماهیت این پژوهش جنبه نظری داشته و فاقد پیشینه تجربی است. پیشینه نظری: درباره موضوع توانمندسازی، تحقیقات مختلفی انجام شده که هر یک از زوایای متفاوتی موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند. با توجه به هدف اصلی تحقیق (تدوین و ارائه الگوی بومی توانمندسازی مدیران س.ع.س آجا)، پژوهش‌های تا اندازه‌ای مرتبط (به ترتیب تاریخ) به شرح زیر است:

نصیری و همکاران (۱۳۹۴)، پژوهشی در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس درباره توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد سنجش همبستگی انجام داده‌اند. نتایج این پژوهش حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی با عملکرد شغلی و توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسانی است و همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که، ابعاد توانمندسازی می‌توانند پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی باشند. شریعتی، ولی‌پور و نوبخت (۱۳۹۵)، پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی (مورد مطالعه سازمان

عقیدتی سیاسی ناجا)» را انجام داده‌اند. الگوی به‌دست‌آمده نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی سیاسی ناجا که شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می‌شود، به‌طور مستقیم بیشترین نقش را در شکل‌گیری ویژگی‌های کارکنان توانمند (به‌عنوان مقوله محوری) ایفا می‌کند. البته در فرآیند توانمندسازی کارکنان، نظام پایش (به‌عنوان مقوله زمینه‌ای) و نظام پاداش سازمانی (به‌عنوان شرایط مداخله‌گر) بر نظام مدیریتی سازمان (به‌عنوان مقوله کنش/ واکنش)، تأثیر می‌گذارند.

صادقی‌نسب و سیاری (۱۳۹۵) در پژوهش کیفی و بهره‌گیری از تعداد ۵۰ نفر از خبرگان به «تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران» پرداختند.

حسن‌بیگی و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو» به این نتیجه رسیدند که متغیرهای مستقل توانمندسازها (عوامل ساختاری، عوامل زیرساختی، عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل محیطی) و متغیر وابسته قابلیت‌های مورد نیاز مدیران سطوح عالی وزارت نیرو (عواملی بصیرتی، عوامل مهارتی و ویژگی‌های شخصیتی) تأثیر می‌گذارند.

غیاثوند و همکاران (۱۳۹۶)، در مقاله‌ای با عنوان «ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان» به تأثیر توانمندسازی کارکنان و بالندگی سازمانی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان بر بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر همدان مؤثر است. جهان‌شاهی و مینایی (۱۳۹۶)، در پژوهشی به «تبیین نقش عوامل مدیریتی (ایجاد تیم کاری، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، فراهم‌نمودن اطلاعات برای افراد) در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح» پرداختند. نتایج این تحقیق حاصله حاکی از آن است که توانمندسازی در نیروهای مسلح، محیطی را به‌وجود می‌آورد، که کارکنان بتوانند با انگیزه، تعهد و اعتماد به‌نفس بیشتری کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود سازمان خود نقش موثرتری را ایفا نمایند.

فرمیهنی‌فراهانی و همکاران (۱۳۹۷)، در یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت پژوهشی با‌عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده» انجام دادند و ۲۸ عامل مؤثر را در سه دسته عوامل شغلی، سازمانی و فردی مورد بررسی قرار دادند. پژوهشگران با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی، بار عاملی هر یک از شاخص‌ها را محاسبه و در نهایت با ارزیابی وضعیت موجود و با توجه به پایین‌بودن هر سه دسته شاخص نسبت به میانگین، اقدامات اصلاحی پیشنهاد داده‌اند.

فلاح (۱۳۹۷)، پژوهشی با عنوان "شناسایی و تبیین پیش‌آیندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش" انجام دادند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم‌افزایی بین دو دسته عوامل فرهنگی و ظرفیت‌سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش، نقش بسیار مهمی را در سازمان ایفا می‌کند.

گل‌شاهی و نه‌روزیان (۱۴۰۱)، پژوهشی با هدف شناسایی شایستگی‌های موثر در توانمندسازی حرفه‌ای ارتش جمهوری اسلامی ایران مبتنی بر رویکردی آمیخته (کیفی - کمی) انجام دادند. نتایج بخش کیفی پژوهش نشان داد که سه شایستگی حرفه‌ای، ارزشی و شناختی بر توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان از نظر خبرگان موثر بوده‌اند که در ۸ مقوله فرعی و ۳۱ شاخص تبیین شده‌اند. همچنین نتایج بخش کمی نشان داد که میزان اثرگذاری شایستگی‌ها بر توانمندسازی فرماندهان به ترتیب شامل، شایستگی‌های حرفه‌ای با ضریب تاثیر ۰/۴۵۹، شایستگی‌های شناختی با ضریب تاثیر ۰/۲۷۰ و شایستگی‌های ارزشی با ضریب تاثیر ۰/۲۴۶ بوده است.

پورتر (۲۰۱۵)، طی پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه میان رهبری تحول‌آفرین با عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و اثربخشی گروهی» به این نتیجه رسیدند که، بین رهبری تحول‌آفرین با هریک از عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و هم‌چنین اثربخشی تیمی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

چو و سانگ^۱ (۲۰۱۷)، در پژوهش خود به این مهم دست یافتند که ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت یکی از مؤلفه‌های اصلی در توانمندسازی و ایجاد قابلیت‌های ذهنی و شخصی است که موفقیت و عملکرد شغلی مناسب را می‌تواند پیش‌بینی کند. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی کارکنان اثرات توسعه عدالت در سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی و افزایش تعهد را به‌دنبال دارد.

ریچارد دفت^۲ (۲۰۲۱) در پژوهش خود عنوان نموده یکی از مولفه‌های مهم برای ورود سازمان‌ها به عرصه‌های ملی و بین‌المللی و رقابت در این عرصه‌ها نیروی انسانی توانمند است. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. نتایج بررسی او نشان می‌دهد که نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. در مدل به دست‌آمده عوامل دانش و مهارت،

1 Cho, Y. J., & Song

2 Richard daft

صداقت و راست‌گویی، ارتباطات، اخلاق‌گرایی و انعطاف‌پذیری از معیارهای اصلی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی است.

رابینز^۱ (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود عنوان نموده: توانمندسازی یک وسیله قدرتمند برای افزایش درآمد و بهبود کیفیت کار است. مدیریت باید در دادن اختیار و اجازه به کارکنان با دادن اطلاعات، ایجاد خودمختاری و ایجاد یک تیم خود تصمیم‌گیر فعال شود. سهیم‌شدن در اطلاعات یک مهارت اساسی در ارتباطات می‌باشد که اغلب توسط مدیران مورد غفلت قرار می‌گیرد. توانمندسازی به عنوان ابزاری شناخته شده است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود، سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند به‌طور کارآمد اداره کنند.

با مروری بر تحقیقات پیشین، می‌توان به این نتیجه رسید که، علی‌رغم تحقیقات به نسبت گسترده صورت‌گرفته در حوزه توانمندسازی در پژوهش‌های داخلی و خارجی، در مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران، پژوهشگران به موضوع ارائه الگوی توانمندسازی مدیران نپرداخته‌اند. بنابراین پژوهش حاضر ضمن دارا بودن ویژگی نوآوری، می‌تواند نقطه آغازی برای پژوهش‌های بیشتر در این حوزه باشد.

روش‌شناسی پژوهش

این مقاله براساس رویکرد تحقیق استقرایی، براساس هدف کاربردی، براساس نوع داده آمیخته می‌باشد و با استفاده از تکنیک دلفی انجام شده است. از مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته نیز برای استخراج برخی از اطلاعات مورد نیاز (تعیین ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها) استفاده شده است. جامعه آماری شامل تعداد ۲۰ نفر از خبرگان سازمانی بوده است. نحوه انتخاب خبرگان به این صورت بود که با همکاری «مرکز مطالعات» و استفاده از بانک اطلاعاتی پژوهشگران، فهرست کارکنانی که دارای تجربه و تخصص لازم درباره موضوع پژوهش بودند تهیه و از بین آنان خبرگان نهایی به شکل هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند. انجام مصاحبه با تعداد دو نفر از خبرگان به دلیل مشغله کاری آنان چندین بار لغو شد که نهایتاً نفرات جدید جایگزین شدند. مصاحبه تا نفر هجدهم ادامه یافت و با اشیاع نظری و تکرار داده‌ها متوقف شد، ولی برای اطمینان دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. روش گردآوری داده در این پژوهش، منابع کتابخانه‌ای و داده‌های میدانی (مصاحبه اکتشافی نیمه‌ساختاریافته) و سپس استفاده از

تکنیک دلفی در سه دور بوده است. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های الگوی بومی توانمندسازی با مطالعات کتابخانه‌ای (تکنیک فیش‌برداری) جمع‌آوری و پس از جمع‌بندی در اختیار جامعه خبرگی پژوهش (به شرح جدول شماره ۱) قرار گرفت. در مصاحبه‌ها از خبرگان خواسته شد تا متناسب با تجربه و شناخت خود از فرهنگ سازمانی ارتش نسبت به بومی‌سازی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های جمع‌آوری شده و ارائه موارد پیشنهادی خود اقدام نمایند. مصاحبه با بخش عمده‌ای از خبرگان به شکل حضوری (با استفاده از ابزار گفتارنگهدار) و برای بخشی دیگر با تهیه و ارسال فرم مصاحبه‌نامه انجام شد. صوت‌های مصاحبه با طبقه‌بندی اطلاعات و کدگذاری اولیه آن‌ها به صورت نوشتاری تدوین شد و همچنین مصاحبه‌نامه‌های تکمیل‌شده استخراج و نسبت به طراحی ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها و تایید آن‌ها اقدام شد.

جدول (۱): اطلاعات هیات دلفی

مدرک تحصیلی	فراوانی	سمت	فراوانی	سابقه	فراوانی
دکتری	۱۸	مدیر راهبردی	۹	۲۵-۲۰	۱۰
کارشناس ارشد	۲	مدیر اجرایی	۹	۳۰-۲۶	۹
		کارشناس و تحلیلگر	۱	بیشتر از ۳۰	۱

تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در روش دلفی، از خبرگان خواسته شد با توجه به دانش و تجربه خود از موضوع پژوهش، موارد پیشنهادی خود را پس از بررسی موارد استخراج‌شده پژوهشگران از منابع کتابخانه‌ای، در پایان دور اول ارائه دهند. با توجه به تعداد خبرگان و نوع پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش، کسب امتیاز ۷۰ و بالاتر از آن ملاک ماندن ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌ها در پرسشنامه مرحله‌ای دلفی بود. به‌منظور روایی محتوایی موارد استخراج‌شده، از روش محاسبه ضریب لاوشه یا رابطه نسبت روایی محتوایی (CVR) استفاده شد. جهت محاسبه این نسبت، موارد به‌دست‌آمده از ابزار دلفی جهت ارزیابی نهایی، مجدد در اختیار خبرگان پژوهش قرار گرفته تا هر یک از موارد را براساس طیف سه‌بخشی لیکرت «گویه ضروری است»، «گویه مفید است ولی ضروری نیست» و «گویه ضرورتی ندارد» طبقه‌بندی نمایند. با توجه به اینکه تعداد ۲۰ متخصص، روایی پرسشنامه را تحلیل نموده اند، $CVR \geq 0.42$ مورد پذیرش بود. پس از تایید موارد پیشنهادی پژوهشگران، با بهره‌مندی مجدد از نظرات و دیدگاه هیات دلفی، شناسایی سایر موارد الگو در دستور کار قرار گرفت. با توجه به بیشترشدن تعداد موارد تاییدی مربوط به الگو، تکنیک دلفی سنتی زمان‌بر بوده و ممکن بود با خطا همراه باشد، در نتیجه از تکنیک

«دلفی فازی» برای شناسایی و تایید موارد الگو استفاده شد. در روش دلفی فازی، برای چندین اجماع مختلف، درجه‌ای از اهمیت مشخص می‌شود و با یک مرحله بررسی همه نظرات، پوشش داده می‌شود. همچنین دیدگاه و نظر هریک از خبرگان به صورت جداگانه، قابل احترام است و اجماع نهایی در زمان کمتری محقق می‌شود. پس از گردآوری نظر خبرگان، با استفاده از رابطه (۴)، ارزش فازی هر یک از شاخص‌ها محاسبه شد، که در آن x_{ij} مقدار تخصیص داده‌شده خبره i ام، به شاخص j ام است.

$$\hat{F} = (L_j = \min(x_{ij}), U_j = \max(x_{ij})) \quad (1)$$

$$M_j = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^{n \times m} x_{ij}}$$

پس از محاسبه ارزش فازی و برای قضاوت درخصوص هر یک از موارد، ارزش فازی به دست آمده برای هر یک از موارد را فازی‌زدایی نموده تا امکان مقایسه و ارزیابی به وجود آید (حبیبی و همکاران، ۲۰۱۵). در این پژوهش از روش فازی‌زدایی مرکز ثقل که دارای روابط (۲) است، استفاده شده است.

$$x_m^3 = \frac{L+4M+U}{6} \quad \text{و} \quad x_m^2 = \frac{L+2M+U}{4}, \quad x_m^1 = \frac{L+M+U}{3} \quad (2)$$

با تعیین ماکزیمم این روابط، اعداد قطعی از رابطه (۳) تعیین شد.

$$Z_M = (\max x_m^1, \max x_m^2, \max x_m^3) \quad (3)$$

اگر خروجی Z_M بزرگ‌تر از حد متوسط (۳۰۰) باشد، در پرسشنامه باقی می‌ماند. همچنین برای توقف دوره‌های تکنیک دلفی فازی، اگر اختلاف بین دو مرحله از حد آستانه (0.2) کوچک‌تر باشد، در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. در این مرحله نیز، به منظور روایی محتوایی از ضریب لاوشه استفاده شد.

خروجی استفاده از روش دلفی در سه دور در جداول (۲) الی (۵) ارائه شده است.

جدول (۲): پایش بعد سازمانی الگوی بومی توانمندسازی به روش دلفی (در ۳ دور)

W	نتیجه	امتیاز دور سوم	امتیاز دور دوم	امتیاز دور اول	موقفه	منبع استخراج
۰/۸۴۱	موقفه	۹۱	۹۲	۹۴	مدیریت سازمانی	مطالعات موقفه‌های استخراجی از
-	حذف	-	۶۹	۷۳	آموزش سازمانی	
۰/۸۲۳	موقفه	۹۰	۸۷	۸۵	ساختار سازمانی	
-	حذف	۶۸	۷۰	۷۲	دوره‌های حین خدمت	

۰/۸۴۹	مؤلفه	۸۹	۸۵	۸۱	فرهنگ سازمانی	
-	حذف	-	۶۸	۷۴	ارتباطات سازمانی	
-	حذف	۶۷	۷۲	۷۴	اولویت‌های سازمانی	
۰/۸۶۲	مؤلفه	۸۸	۸۱	۸۰	اهداف سازمانی	
۰/۸۲۹	مؤلفه	۸۷	۸۲		مدیریت سازمانی	مؤلفه‌های تأییدی
۰/۸۸۳	مؤلفه	۸۳	۸۱		ساختار سازمانی	
۰/۸۷۶	مؤلفه	۸۹	۸۴		فرهنگ سازمانی	
۰/۸۸۹	مؤلفه	۸۸	۸۱		اهداف سازمانی	

جدول (۳): پایش مؤلفه‌های بعد فردی الگوی بومی توانمندسازی به روش دلفی (در ۳ دور)

منبع استخراج	مؤلفه	امتیاز دور اول	امتیاز دور دوم	امتیاز دور سوم	نتیجه	W
پیشهادی خبرگان از مطالعات کتابخانه‌ای و	مهارت‌های شخصی	۸۶	۸۸	۹۲	مؤلفه	۰/۸۹۹
	مهارت‌های ارتباطی	۷۹	۸۹	۹۴	مؤلفه	۰/۸۹۷
	مهارت‌های شغلی	۷۵	۶۹	۶۸	حذف	-
	مهارت‌های سازمانی	۸۴	۸۷	۸۹	مؤلفه	۰/۸۴۳
	مهارت‌های اجتماعی	۷۷	۷۴	۶۸	حذف	-
	مهارت‌های تربیتی	۷۱	۷۰	۶۸	حذف	-
مؤلفه‌های تأییدی	مهارت‌های شخصی		۸۷	۹۳	مؤلفه	۰/۸۸۴
	مهارت‌های ارتباطی		۷۹	۶۷	مؤلفه	۰/۸۹۷
	مهارت‌های سازمانی		۷۲	۶۵	مؤلفه	۰/۸۹۶

جدول (۴): مؤلفه و شاخص‌های نهایی بعد سازمانی

مؤلفه	شاخص	مقدار آماره Z_m
مدیریت سازمانی	سبک رهبری	۳.۹۸۶
	تفویض اختیار	۳.۸۹۹
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۳.۷۴۵
	شایسته‌سالاری	۳.۸۷۵

۳۸۵۶	عدالت‌محوری	
۳۷۵۸	مدیریت اثربخش	
۳۵۳۴	مدیریت اقتصادی	
۳۵۶۲	ایجاد انگیزه	
۳۵۹۸	مدیریت استعداد	
۳۸۷۳	طراحی نظام پاداش‌دهی	
۳۵۵۲	طراحی نظام کنترل و نظارت	
۳۷۷۶	طراحی نظام ارزیابی عملکرد	
۳۷۵۶	اعتماد به کارکنان	
۳۵۱۴	نظم و انضباط	فرهنگ سازمانی
۳۶۵۴	سلسله‌مراتب	
۳۷۸۲	وجدان کاری	
۳۷۵۸	تعلق و تعهد سازمانی	
۳۵۶۸	جوان‌گرایی	
۳۵۶۸	پژوهش‌محوری	
۳۷۶۴	آموزش‌محوری	
۳۶۸۴	خلاقیت و نوآوری	
۳۴۶۳	رفتار شهروندی سازمانی	
۳۸۵۶	آموزش ضمن خدمت	ساختار سازمانی
۳۸۷۴	حمیت قسمتی	
۳۸۸۶	حقوق و مزایا	
۳۸۵۲	مطلوبیت محیط کار	
۳۵۶۹	گردش مشاغل	
۳۵۶۷	تناسب شغل با شاغل	
۳۴۵۹	امنیت شغلی	
۳۵۴۲	فرصت‌های برابر شغلی	
۳۸۹۱	وضعیت معیشت	
۳۸۹۷	همسان‌سازی مزایای شغل	اهداف سازمانی
۳۵۶۸	قانون‌گرایی	
۳۷۸۴	روحیه و رفاه	
۳۴۹۶	طراحی اهداف سازمانی	
۳۸۹۸	برنامه‌محوری	
۳۶۸۴	آینده‌پژوهی	
۳۹۵۴	مدیریت دانش	اهداف سازمانی
۳۸۷۶	آسیب‌شناسی سازمانی	
۳۵۸۶	سازمان دانش‌بنیان	

جدول (۵): مولفه و شاخص‌های نهایی بعد فردی

مقدار آماره z_m	شاخص	مولفه
۳.۵۳۰	اعتماد به نفس	مولفه مهارت‌های شخصی
۳.۵۲۳	هوش هیجانی	
۳.۵۴۷	از خودگذشتگی	
۳.۶۸۹	تفکر خلاق	
۳.۵۵۸	انعطاف‌پذیری	
۳.۷۵۶	مسئولیت‌پذیری	
۳.۷۸۴	همکاری داوطلبانه	مولفه مهارت‌های ارتباطی
۳.۵۶۲	اعتماد سازمانی	
۳.۸۷۴	کار گروهی	
۳.۸۱۲	انتقال تجربه	
۳.۴۱۷	کمک و دستگیری	
۳.۵۸۶	مردم‌داری	
۳.۵۶۱	تخصص	مولفه مهارت‌های سازمانی
۳.۶۲۵	تجربه	
۳.۷۱۶	برنامه‌ریزی	
۳.۵۲۶	ریسک‌پذیری	
۳.۵۶۳	صرفه‌جویی در مصرف منابع	
۳.۷۵۳	بصیرت دینی و انقلابی	



شکل (۱): الگوی بومی توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران

بعد سازمانی

مؤلفه مدیریت سازمانی (سبک رهبری، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری مشارکتی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، مدیریت اثربخش، مدیریت اقتصادی، ایجاد انگیزه، مدیریت استعداد، طراحی نظام پاداش‌دهی، طراحی نظام کنترل و نظارت، طراحی نظام ارزیابی عملکرد، اعتماد به کارکنان).

مؤلفه فرهنگ سازمانی (نظم و انضباط، سلسله‌مراتب، وجدان کاری، تعلق و تعهد سازمانی، جوان‌گرایی، پژوهش‌محوری، آموزش‌محوری، خلاقیت و نوآوری، رفتار شهروندی سازمانی، آموزش ضمن خدمت، حمیت قسمتی).

مؤلفه ساختار سازمانی (حقوق و مزایا، مطلوبیت محیط کار، گردش مشاغل، تناسب شغل با شاغل، امنیت شغلی، فرصت‌های برابر شغلی، وضعیت معیشت، همسان‌سازی مزایای شغل، قانون‌گرایی، روحیه و رفاه).

مؤلفه اهداف سازمانی (طراحی اهداف سازمانی، برنامه‌محوری، آینده‌پژوهی، مدیریت دانش، آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان دانش‌بنیان).

بعد فردی

مؤلفه مهارت‌های شخصی (اعتماد به نفس، هوش هیجانی، از خودگذشتگی، تفکر خلاق، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری).
مؤلفه مهارت‌های ارتباطی (همکاری داوطلبانه، اعتماد سازمانی، کار گروهی، انتقال تجربه، کمک و دستگیری، مردم‌داری).
مؤلفه مهارت‌های سازمانی (تخصص، تجربه، برنامه‌ریزی، ریسک‌پذیری، صرفه‌جویی در مصرف منابع، بصیرت دینی و انقلابی).

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

علی‌رغم تحقیقات به‌نسبت گسترده صورت‌گرفته در حوزه توانمندسازی در پژوهش‌های داخلی و خارجی، در مجموعه ارتش جمهوری اسلامی ایران پژوهشگران به موضوع تدوین و ارائه الگوی توانمندسازی نپرداخته‌اند. بنابراین پژوهش حاضر ضمن دارا بودن ویژگی نوآوری، می‌تواند نقطه آغازی برای پژوهش‌های بیشتر در این حوزه باشد. در این پژوهش تلاش شده

تا با اتخاذ رویکردی خلاقانه نسبت به موضوع توانمندسازی مدیران دانشی ارتش جمهوری اسلامی ایران، الگویی بومی را تدوین و ارائه نماید.

نتایج تحقیق نشان می‌دهد: الگوی بومی توانمندسازی مدیران آجا، دارای دو بعد سازمانی و فردی است. بعد سازمانی شامل چهار مولفه مدیریت سازمانی (با شاخص‌های: سبک رهبری، تفویض اختیار، تصمیم‌گیری مشارکتی، شایسته‌سالاری، عدالت‌محوری، مدیریت اثربخش، مدیریت اقتضایی، ایجاد انگیزه، مدیریت استعداد، طراحی نظام پاداش‌دهی، طراحی نظام کنترل و نظارت، طراحی نظام ارزیابی عملکرد، اعتماد به کارکنان)، فرهنگ سازمانی (با شاخص‌های: نظم و انضباط، سلسله‌مراتب، وجدان کاری، تعلق و تعهد سازمانی، جوان‌گرایی، پژوهش‌محوری، آموزش‌محوری، خلاقیت و نوآوری، رفتار شهروندی سازمانی، آموزش ضمن خدمت، حمیت قسمتی)، اهداف سازمانی (با شاخص‌های: طراحی اهداف سازمانی، برنامه‌محوری، آینده‌پژوهی، مدیریت دانش، آسیب‌شناسی سازمانی، سازمان دانش‌بنیان)، ساختار سازمانی (با شاخص‌های: حقوق و مزایا، مطلوبیت محیط کار، گردش مشاغل، تناسب شغل با شاغل، امنیت شغلی، فرصت‌های برابر شغلی، وضعیت معیشت، همسان‌سازی مزایای شغل، قانون‌گرایی، روحیه و رفاه) است. بعد فردی شامل سه مولفه مهارت‌های شخصی (با شاخص‌های: اعتماد به نفس، هوش هیجانی، از خودگذشتگی، تفکر خلاق، انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری)، مولفه مهارت‌های ارتباطی (با شاخص‌های: همکاری داوطلبانه، اعتماد سازمانی، کار گروهی، انتقال تجربه، کمک و دستگیری، مردم‌داری)، مولفه مهارت‌های سازمانی (با شاخص‌های: تخصص، تجربه، برنامه‌ریزی، ریسک‌پذیری، صرفه‌جویی در مصرف منابع، بصیرت دینی و انقلابی) است. استفاده از خبرگان درون‌سازمانی که ضمن دارا بودن سنوات و تجربه کافی، دارای شناخت مناسبی از ساختار سازمانی و به ویژه فرهنگ سازمانی ارتش بوده‌اند، در شناسایی و تایید بخشی از شاخص‌ها یا تاکید بر بخشی از شاخص‌ها و وزن بالای آن‌ها نمایان است. با دقت در ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده در این تحقیق، تعدادی از شاخص‌ها مانند نظم و انضباط، سلسله‌مراتب، حمیت قسمتی، ساختار سازمانی، گردش مشاغل، وضعیت معیشت و... به دلیل فرهنگ سازمانی خاص ارتش بیشتر مورد تاکید خبرگان قرار گرفته‌اند درحالی‌که در تحقیقات پیشین (که به طراحی الگوی توانمندسازی پرداخته‌اند) به این صورت نیست. همچنین نتایج این پژوهش تفاوت قابل توجهی با نتایج تحقیق شریعتی، ولی‌پور و نوبخت (۱۳۹۵) که به طراحی الگوی توانمندسازی در وزارت نیرو پرداخته‌اند، داشته و دارای تشابه و نهایتاً تاییدکننده تحقیقات حسن‌بیگی، دلاور و انجم‌شجاع (۱۳۹۶) و گل‌شاهی و نهروزیان (۱۴۰۱) است که به طراحی الگو یا مدل توانمندسازی در سازمان‌های نظامی پرداخته‌اند.

با توجه به نتایج این پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱) الگوی استخراج‌شده جهت کاربردی‌شدن در اختیار معاونت نیروی انسانی و مرکز مطالعات آجا قرار گرفته و به‌عنوان مبنای توانمندسازی مدیران و لحاظ‌نمودن در نظام انتصابات مورد بهره‌برداری قرار گیرد.

۲) فرهنگ‌سازی و آگاه‌سازی مناسب در آجا در خصوص مفهوم توانمندسازی، اهمیت و ضرورت آن، نقش توانمندسازی در بهره‌وری نیروی انسانی و موفقیت سازمان‌ها، استفاده از ابزار تشویق برای مسئولینی که در این زمینه موفق عمل می‌کنند و... روش‌های مناسبی برای کمک به ارتقای توانمندسازی مدیران در آجا خواهد بود.

۳) براساس خروجی نهایی دلفی و الگوی تاییدشده، در بین ابعاد توانمندسازی مدیران، بعد سازمانی با میانگین ۳.۷۱ در رتبه اول و در بین مولفه‌های الگوی بومی تحقیق، مدیریت سازمانی با میانگین ۳.۷۵ در رتبه اول قرار دارد. بنابراین ضروری است در برنامه‌ریزی‌های آتی برای توانمندسازی مدیران دانشی، این بعد و مقوله به دلیل تاثیرگذاری بالاتر، بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

۴) معاونت تربیت و آموزش آجا نسبت به شناسایی اساتید متخصص، متناسب با سرفصل‌های شناسایی‌شده در الگو اقدام نماید.

۵) در تحقیقات آتی توسط سایر پژوهشگران، ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی‌شده در الگوی توانمندسازی مدیران آجا (پژوهش حاضر) رتبه‌بندی و میزان تاثیرگذاری آن‌ها مشخص شود.

از محدودیت‌های این پژوهش موارد زیر است.

الف: لغو چندباره جلسه مصاحبه با تعدادی از خبرگان به دلیل مشغله کاری و جایگزینی نفرات جدید

ب: اصرار تعدادی از خبرگان بر تهیه و ارسال مصاحبه‌نامه و پرهیز از مصاحبه حضوری به دلیل مشغله کاری در مرحله اول تکنیک دلفی

پ: احتمال تحت تاثیر قرار گرفتن مصاحبه‌شونده از رفتار و برخورد مصاحبه‌گر، محیط و مکان مصاحبه

ت: به‌روز نبودن اطلاعات تخصصی تعداد محدودی از مصاحبه‌شوندگان.

منابع

جهان‌شاهی، علی و مینایی، حسین (۱۳۹۶). تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح، فصلنامه مطالعات دفاعی/استراتژیک، ۱۵(۶۷): ۷۶-۵۵

چنگیزی، بهادر، امیریان زاده مژگان، صالحی، مسلم و زارعی، رضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت، ۱۲(۴۶): ۱۸۵-۲۰۲

حسن بیگی، ابراهیم، دلاور، علی و انجم‌شجاع، رضا (۱۳۹۶). طراحی مدل توانمندسازی مدیران سطوح عالی وزارت نیرو، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات دفاعی/استراتژیک، ۱۵(۶۹): ۲۲۱-۲۵۰

حسینی گل‌افشانی، سیدمهدی، رازانی، امین و لطفی کندال، حسین (۱۴۰۲). وضعیت سرمایه اجتماعی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه علوم و فنون نظامی، ۱۸(۶۲): ۵۲-۲۱ دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۴۰۰). فرآیند ختم‌شی‌گذاری عمومی، نشر صفار، تهران

داوود آبادی، مهدی (۱۴۰۰)، قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، انتشارات فردا، تهران.
درتاج، اکرم، عباس‌پور، عباس، دلاور، علی و عبدالهی، حسین (۱۳۹۹). تدوین و اعتباریابی الگوی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای: پژوهشی آمیخته، فصلنامه علمی مدیریت مدرسه، ۸(۳): ۱۹۷-۱۹۴

شریعی، محمد، ولی‌پور، مهدی و نوبخت، باقر (۱۳۹۵). طراحی مدل توانمندسازی کارکنان سازمان فرهنگی فصلنامه بصیرت و تربیت اسلامی، ۱۳(۳۸): ۷۵-۹۶
شفیعی، مرتضی و انگاشته، بلقیس (۱۳۹۵). تخصیص بهینه منابع انسانی به پایگاه‌های اورژانس، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۶(۱): ۱۰۵-۱۳۲.

صادقیان قراقیه، سعید، رسولی، رضا، طبرسا، غلام‌علی و قربانی، علی (۱۴۰۰). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی کارکنان آموزشی بر مبنای حکمرانی خوب با رویکرد آمیخته، فصلنامه علمی آموزش علوم دریایی، ۸(۲۷): ۳۰-۴۸

صادقی‌نسب، محسن و سیاری، حبیب‌اله (۱۳۹۵). تدوین راهبردهای توانمندسازی فرماندهان و مدیران ارشد نیروی دریایی راهبردی ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۱۴(۶۶): ۴۵-۲۳

ظهور پرونده، وحیبه و شکرالهی، مهرداد (۱۳۹۶). رابطه رفتار رهبری مدیران و بدینی سازمانی با در نظر گرفتن نقش تعدیل‌گر عدالت سازمانی در آموزش و پرورش، فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، ۳(۱۲): ۱۴۸-۱۱۱

غیاثوند، رضا، تقوایی، رضا و سلیمی، فریدون (۱۳۹۶). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بالندگی سازمانی موسسه اعتباری کوثر استان همدان، رساله مدیریت دولتی، ۲۵(۸): ۵۹-۸۰

فرمهینی فراهانی، احمد، مضطرزاده، فتح‌اله و بهرامی، محسن (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده؛ مورد مطالعه؛ یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۹): ۲۸-۱

فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۸): ۱۶۰-۱۳۳

گل‌شاهی، بهنام و نهروزیان، علی‌رضا (۱۴۰۱). مدل ساختاری شایستگی‌های تاثیرگذار در توانمندسازی حرفه‌ای فرماندهان ارتش جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۱۹(۱): ۴۵-۶۸

میرمحمدی، سید محمد، حسین پور، داوود و قاسمی، حمیدرضا (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۵(۸۳): ۱۱۴-۹۳

نصیری ولیک نبی، فخرالسادات، قلتاش، عباس و سرچهمانی، زهرا (۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۴(۲): ۹۰-۶۳

Resources:

- Abdollahzadeh, M. (2013). Empowerment and organizational change. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 4, 1-5.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Daft, richard L.(2021). western colleg publishing organization Theory and Design. *. International Journal of Manpower*. 15(3), 223-229.
- Ghasemi, J. (2004). Empowerment in the organization. *Tadbir Journal*, 14 (132). (Persian)
- Goudarzi, M. A. (2014). Model of development and empowerment of higher education managers. Tehran: University Jihad Organization Publications. (Persian)
- Hamdan,H., Yusof, F.& Azziyati Marzukhi ,M.(2020). Social Capital and Quality of Life in Urban Neighborhoods High Density Housing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 153 (21): 169 – 179.
- Kondalkar, V. G. 2019. Organization effectiveness and change management. PHL Learning Private Limited, New Delhi- 110001.
- Matthews, R. A.; Diaz, W. M. and Cole, S. G.(2003). The organizational empowerment scale, *Personnel Review*, 32(3), 297-318.

- Melhem, Y. (2014). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee relations*, 26(1), 72-93.
- Mitchell, K. J. (2016). Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce: An Integrative and Dynamic Model. *Fielding Graduate University*
- Peterson, N. A. and Zimmerman, M. A.(2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment, *American Journal of Community Psychology*, 34(1/2), 129–145.
- Porter, D. (2015). Investigating the Relationship between Transformational Leadership and Psychological Factors of Group Empowerment and Effectiveness. *American Journal of Political Science*, 47, 389–402.
- Robbins, Stephen P.(2021).organization Theory. *American Journal of Community Psychology*, 14(1/2), 23–34.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. 36(3), 354-373. Retrieved from: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/IJM-10-2012-0158>.