

مقاله پژوهشی: راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری و فرماندهی معزز کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی)

حسین تاج آبادی^۱، ابوالقاسم عظیمی^۲، حسین توکلی^۳

دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۰/۰۶

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۶

چکیده

توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان با توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر شایستگی افراد و گروه‌هاست. یکی از مهم‌ترین مبادی و منابع تدوین راهبردهای توانمندسازی جوانان، دیدگاه‌های عالی‌ترین مراجع تصمیم‌گیری کشور می‌باشد. در ج.ا.ایران نیز رهبری به‌عنوان 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 "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری و فرماندهی معزز کل قوا امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) است. این تحقیق از نوع کاربردی - توسعه‌ای است. جامعه آماری به‌طور نظری و هدفمند انتخاب شده 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 کشوری 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 سطح ۴ حوزه دانشگاه صنعتی مالک اشتر

^۲ دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی

^۳ دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه عالی دفاع ملی (نویسندگان مسئول) Tavakoli_H@chmail.ir

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 موردتوجه 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 بدین‌وسیله 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 (علیه‌السلام) 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^۱، 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)

توانمندسازی نسل جوان در نیروهای مسلح با توجه به رویکردهای اخیر، یک امر مهم به شمار می‌رود. توانمندسازی نسل جوان ابعاد مختلفی دارد که هر یک در جایگاه خود از اهمیت خاصی برخوردار است. بررسی انجام‌شده نشان می‌دهد در یک توانمندسازی جامع بایستی حداقل به شش بُعد در حوزه فردی (مبتنی بر شایستگی‌های اعتقادی و فرهنگی، روحی و روانی، علمی و دانشی) و در حوزه سازمانی (مبتنی بر شایستگی‌های فرماندهی و مدیریتی، نظامی و جسمی، مهارتی و عملی) پرداخته شود. در ضمن، می‌توان برای هر یک از ابعاد شش‌گانه مذکور، مؤلفه‌هایی از جمله آموزشی، تربیتی، انگیزشی و... را لحاظ نمود.

در این میان یکی از ابعادی که می‌تواند نسل جوان را در نقش‌آفرینی سازمانی مؤثرتر نماید، بُعد "مهارتی و عملی" است. بر این اساس، این مقاله در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) تمرکز خود را بر بُعد "مهارتی و عملی" راهبردهای توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح معطوف داشته است.

بررسی تدابیر و اوامر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نشان می‌دهد: عدم بهره‌گیری مناسب از توانمندی‌های "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح، می‌تواند آسیب‌هایی از جمله ضعف در استمرار پیشرفت، ضعف در ارتقاء فرماندهی و رهبری و همچنین ضعف در ارتقاء پیش‌برندگی (حرکت بیرونی) را در پی داشته باشد.

انجام این کار پژوهشی برای نیروهای مسلح می‌تواند نتایج سودمندی از جمله:

- ✓ زمینه‌سازی جهت تصمیم‌گیری برای نظام‌مند کردن توانمندسازی نیروی انسانی،
- ✓ هدفمند کردن 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 از جمله:

- ✓ 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 (مدظله‌العالی) چه راهبردهایی موجب توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح می‌گردد؟" و سؤال فرعی آن عبارت است از: "مفاهیم، مقوله‌ها و راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا کدام‌اند؟"

مبانی نظری

– پیشینه تحقیق:

تعداد زیادی پروژه تحقیقاتی داخلی و خارجی مشتمل بر مقالات علمی پژوهشی و رساله‌های دکتری در زمینه‌های مرتبط با مسئله این پژوهش مطالعه شد که با بررسی دقیق میزان کاربردی بودن آن‌ها 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 مهرایی 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 مجید کفاشی و رحیم حاتمی‌نژاد به روش توصیفی پیمایشی انجام گرفته است. سؤال تحقیق این بود که عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بخش درمان تأمین اجتماعی استان گلستان کدام‌اند؟ 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.

– 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 جهت دهنده 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^۱، به نقل از احمدوند و همکاران، ۱۳۹۲: ۶۲)

توانمندسازی: توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته، ولی توافق 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) در واژه‌نامه آزاد فعل توانمندسازی، به‌عنوان "دادن قدرت یا اختیار یا آزادی عمل به شخصی برای انجام کاری" تعریف شده است. توانمندسازی عنصر حیاتی کسب‌وکار در دنیای نوین است. (واژه‌نامه آزاد، به نقل از وب‌سایت واژه‌یاب، ۱۳۹۷) 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 به عنوان 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 همه چیز را بپذیرد. به عبارت دیگر، جوانان امروز چشم و گوششان بیشتر باز شده است و به همین دلیل است که رهبری، ارشاد و هدایت جوانان امروز به مراتب 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 به طور 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)

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 "مهارتی و عملی" 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 ایجاد توانایی‌هایی در نسل جوان می‌شود که آن‌ها را قادر می‌سازد علاوه بر

ایفای نقش فردی در انجام وظایف سازمانی، توانایی‌های دیگران را نیز در راستای تحقق اهداف سازمانی و افزایش بهره‌وری به‌کارگیری نموده و مدیریت نماید. (محقق ساخته)

سیر مراحل تکامل تاریخی رویکردهای توانمندسازی

رویکردهای توانمندسازی در جهان: توانمندسازی مفهومی تازه نیست، این مفهوم به صورت‌های 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 ارزشیابی 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 طرح‌شده‌اند که وضعیت نیروی انسانی را در نظام اداری دچار تغییر ساخته‌اند؛ باوجود این 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 قابل‌اعتماد 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. (وَ 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 مکانیسم 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 چندبعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. (کوپن و همکاران، ۱۹۹۷: ۳۱۸) بر اساس وجود همین دیدگاه‌ها، کوپن و اسپریتزر با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیشناز، 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 عبارت‌اند 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 همکارانش برای اجرای توانمندسازی سه کار لازم را تشخیص دادند. ۱- سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، ۲- جانشینی گروه‌ها به‌جای سلسله‌مراتب سنتی، ۳- و طراحی ساختار سازمانی مناسب. (بلانچارد و همکاران، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۹) باون و لاومر بر سهیم‌شدن 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 به صورت مشارکتی و گروهی کار کنند. باید ابزارهای لازم برای حل مسئله را داشته باشند و عملکرد سازمانی را بدانند. دوم این که نویسندگان بر اهمیت پاداش تأکید می‌کنند. کارکنان توانا باید برای افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی پاداش بگیرند. (باون و لاومر، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۱۹) اسکات و ژافه می‌گویند توانمندسازی یک‌راه اساساً متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر است بدین معنی که: ۱- کارکنان احساس می‌کنند که نه فقط در مورد انجام دادن وظایف خودشان بلکه نسبت به بهتر کار کردن کار سازمان مسئولیت دارد. ۲- تیم‌های کاری به طور مستمر برای بهبود عملکرد و دستیابی به سطح بالاتری از بهره‌وری با هم کار می‌کنند. ۳- ساختار سازمانی به گونه‌ای طراحی شده است که افراد درمی‌یابند که می‌توانند برای تحقق نتایج موردنظرشان کار، نه این که صرفاً ادای تکلیف کنند. (اسکات و ژافه، به نقل از ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۵: ۲۰)

شوول و همکاران توانمندسازی را تفویض اختیار به کارمندان برای اتخاذ تصمیمات مناسب بی‌آنکه در ابتدا به تأیید مقامات فرد برسد، می‌دانند. به نظر فوی توانمندسازی عبارت است از توزیع قدرت تصمیم‌گیری به افرادی که آن را در سازمان ندارند. (فوی به نقل از 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 باید برای ایجاد هم‌افزایی تفاوت‌ها را آشکار و حل نمایند. به‌طور خلاصه، از این دیدگاه توانمندسازی به‌عنوان فرایند ریسک‌پذیری و رشد شخصی تعریف شده است. راهبردهای ضمنی این رویکرد عبارت‌اند 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. درعین حال، 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 ارگانیکی: 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، معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود. (اسپریتزر، ۱۹۹۵: ۶۶۶) توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار 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 ارگانیکی)

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

رویکردهای توانمندسازی مبتنی بر مکانیسم 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 پروژه‌ای در توانمندسازی یک رویکرد برخوردار از تعریف، حدود و ثغور و وظایف تعریف شده و مشخص می‌باشد. این رویکرد پاسخ‌گویی شرایط محیطی و ضرورت‌های اقتصادی 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. بر اساس 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 تعریف شده می‌باشد.

ب- رویکرد فرایندی: رویکرد فرایندی در توانمندسازی یک رویکرد مستمر، همه‌جانبه و بهبودیابنده 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 کسب و کار، 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 کارکنان (پرسنل) سازمان در سطوح مدیریتی مختلف در فرایندهای توانمندسازی سرمایه انسانی مشارکت می‌یابند. پس نارسائی‌های مربوط به نگرش 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 کارکنان 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 فرایند گرا، 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 قرار داد.

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 عبارت‌اند از:

روش اول) مطالعه و بررسی بیانات مقام معظم رهبری^(مدظله‌العالی) در حوزه واژه توانمندسازی: با مطالعه بیش از ۱۰۰۰ متن از بیانات فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) در حوزه توانمندسازی، تعداد ۹ واژه و

عبارت کلیدی و تعداد ۳۶ مورد کار ویژه (بیانگر انتظارات معظم له از نسل جوان) در بعد "مهارتی و عملی" 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 هم‌طراز با توانمندسازی احصاء و با ۹ کلیدواژه مستخرج از روش اول معادل‌سازی گردید.

روش سوم) تست خبرگی صاحب‌نظران: پس از انتخاب واژه‌ها و عبارات هم‌طراز توانمندسازی مستخرج از روش اول و دوم بالا و معادل‌سازی آن‌ها به صورت نظرخواهی از جامعه خبره، اعمال نظرات آنان صورت گرفت که در نهایت تعداد ۳۴ گزاره منتخب (داده‌ها) از تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) 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.ایران

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 مکانیسم‌های عملیاتی توانمندسازی در دو کشور پاکستان و ترکیه بوده است. با بررسی به عمل آمده، موضوع توانمندسازی در غالب کشورهای جهان منحصر به حوزه سازمانی و در برخی موارد آن‌هم به صورت محدود مربوط به حوزه فردی می‌باشد. از منظر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، مبحث توانمندسازی نیروی انسانی در کشور و نظام ج.ا.ایران به ویژه 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 انجام شده در جدول ۲ ارائه گردیده است:

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

کشورهای منتخب	حوزه‌های توانمندسازی								
	اعتقادی و فرهنگی	روحی و روانی	علمی و دانشی	فرماندهی و مدیریتی	نظامی و جسمی	مهارتی و عملی	مکانیکی	ارگانیکی	ترکیبی
ج.ا.ایران	*	*	*	*	*	*	*	*	*
پاکستان		**	*	*	*	*	*	*	
ترکیه		**	*	*	*	*	*	*	
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 مکانیسم 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.

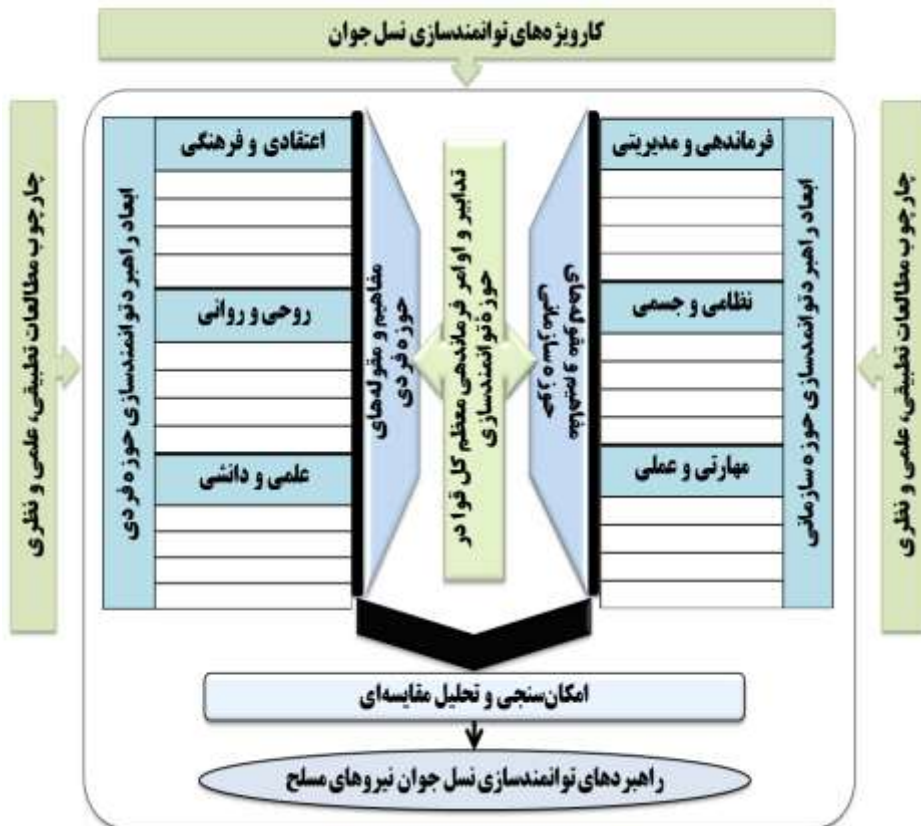
چارچوب نظری: در تحقیقاتی که از نوع نظریه‌پردازی و به روش داده بنیاد صورت می‌پذیرد، طرح چارچوب نظری، فاقد موضوعیت می‌باشد. با این وجود، پژوهشگران با نگرش دقیق به دیدگاه‌های توانمندسازی نیروی انسانی و انسان از دیدگاه اسلام، حوزه‌های تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) و استفاده از مطالعات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



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

توضیح این‌که با توجه به اهمیت قابلیت‌های اجتماعی در رویکرد جدید به توانمندسازی نیروی انسانی، در این دسته‌بندی قابلیت اجتماعی در دو بُعد اعم از اعتقادی و فرهنگی به معنای عام و مهارتی و عملی مدنظر می‌باشد که بُعد اعتقادی و فرهنگی در طبقه‌بندی شکل ۱ در ذیل قابلیت‌های فردی دسته‌بندی گردید و بُعد مهارتی و عملی در ذیل قابلیت‌های سازمانی لحاظ شده است. با این حال، از نگاهی دیگر می‌توان قابلیت‌های اجتماعی را با ابعاد ذکرشده به صورت یک حوزه مستقل نیز در کنار حوزه‌های فردی و سازمانی در نظر گرفت.

چارچوب مفهومی تحقیق: چارچوب 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: چارچوب مفهومی تحقیق (محقق ساخته)

روش‌شناسی

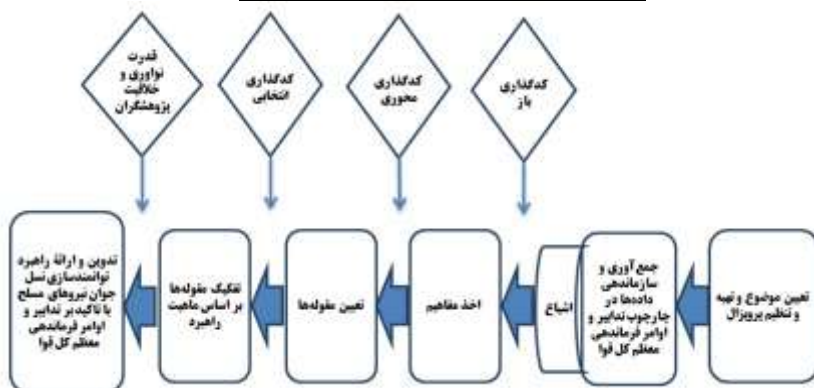
تحقیق از نظر ماهیت اکتشافی است و از نظر هدف کاربردی- توسعه‌ای می‌باشد و با رویکرد آمیخته (کیفی و کمی) اجرا شده است. قلمرو موضوعی تحقیق، حوزه مدیریت منابع انسانی و حوزه ادبیات مدیریت دفاعی است. قلمرو مکانی تحقیق، کشور جمهوری اسلامی ایران و قلمرو سازمانی آن نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران می‌باشد. این 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^(مدظله‌العالی) و حجم آن متن قابل دسترس بیانات معظم له در قلمرو زمانی تحقیق است. ب- خبرگان نیروهای مسلح شامل کلیه فرماندهان و مدیران که دست کم 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^(مدظله‌العالی) به روش نظری صورت گرفته است و نمونه‌گیری از جامعه آماری گروه خبرگان نیروهای مسلح به روش هدفمند بوده؛ لذا محققین با یک جامعه آماری ۳۰ نفری دارای شرایط بالا به اشباع نظری دست یافته است.

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.

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 "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی) 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 "مهارتی و عملی"

گزاره‌های منتخب (داده‌ها)	کد (مفهوم)	مفاهیم	مقوله‌ها	بعد
۳۴	۶۶	۵۱	۱۴	مهارتی و عملی

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

مقوله	مفاهیم	کد (مفهوم)	گزاره‌های منتخب (داده‌ها)
تقویت استعدادها درونی نسل جوان	اتکاب به نیروها و استعدادها درونی	اعتماد و تکیه به نیروهای ذاتی و درونی ایران اسلامی مغزهای متفکر خودمان باید ما را مجهز کنند.	اعتماد و تکیه ما به نیروهای ذاتی و درونی ایران اسلامی عزیز است. جوانان ما و مغزهای متفکر و دست‌های ماهر و روح‌های بزرگ سازنده و مبتکر خود ما هستند که باید ما را مجهز کنند. من امروز به شما فرزندان شجاع این آب‌و‌خاک عرض می‌کنم: به خودتان متکی باشید. ما، در را و راه را به روی خودمان نمی‌بندیم.
		دست‌های ماهر و مبتکر سازنده و مبتکر خود ما هستند که باید ما را مجهز کنند.	
		روح‌های بزرگ ما هستند که باید ما را مجهز کنند.	
		به خودتان متکی باشید.	

جدول ۵: راهبرد توانمندسازی "مهارتی و عملی" در مرحله کدگذاری انتخابی

شناسه	مفاهیم	مقوله‌ها	گزاره راهبردی	ابزار	هدف	راهبرد
۷۱۰۷۱۸۰۰۶۰۱	اتکاب به نیروها و استعداد‌های درونی	تقویت استعداد‌های درونی نسل جوان	*			تقویت استعداد‌های درونی نسل جوان با استفاده از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور به منظور افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی در نیروهای مسلح
۷۱۰۷۱۸۰۰۶۰۲						
۷۱۰۷۱۸۰۰۶۰۳						
۷۱۰۷۱۸۰۰۶۰۴						
۷۱۰۷۱۸۰۰۶۰۵						
۷۴۰۶۲۹۰۱۲۰۲	توجه به خودکفایی ابتکاری	استفاده از ظرفیت‌های آموزشی و پژوهشی کشور		*		
۸۷۰۲۱۴۰۷۵۰۲	بخشی حرکت عظیم					
۷۴۰۱۳۰۰۱۱۰۱	خوداتکایی ابزاری	استفاده از ظرفیت‌های صنعتی کشور		*		
۷۴۰۶۲۹۰۱۲۰۳	خوداتکایی					
۸۳۰۷۲۲۰۴۷۰۵	فرصت‌طلبی					
۸۵۰۸۲۰۰۶۲۰۵	خودکفایی					
۷۶۰۷۰۵۰۲۱۰۱	توانمندی ساخت تجهیزات	افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی در نیروهای مسلح			*	
۹۵۰۷۰۷۱۰۵۰۲	توانمندی فنی					
۸۷۰۲۱۴۰۷۵۰۳	توانا در حل مسائل	ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل	*			ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل با بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان به منظور مقابله با
۸۴۰۷۰۶۰۵۶۰۱	خلاقیت	بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان		*		
۹۰۰۷۲۲۰۸۸۰۲						
۸۳۰۷۲۲۰۴۷۰۴						
۸۲۰۶۲۹۰۳۶۰۱						
۸۵۰۹۰۴۰۶۶۰۳	قابلیت خلاقیت					

شناسه	مفاهیم	مقوله‌ها	گزاره راهبردی	ابزار	هدف	راهبرد
۹۱۰۶۲۷۰۹۳۰۳	تمایل به خلاقیت همه‌جانبه					تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن
۹۳۰۸۲۶۰۹۷۰۷	ترویج خلاقیت و ابتکار					
۸۲۰۶۲۹۰۳۶۰۲	قابلیت هوشی					
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۳	پرورش ذهنی					
۹۰۰۷۲۲۰۸۸۰۱	هوشیاری ویژه	مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن			*	
۸۷۰۲۱۴۰۷۵۰۴	توانا در مقابله با تهاجمات					
۸۲۱۰۰۴۰۴۱۰۳	یادگیری نوین	تحول در سیستم آموزشی	*			تحول در سیستم آموزشی با بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به‌منظور افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی در نیروهای مسلح
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۶	یادگیری					
۸۵۰۹۰۴۰۶۷۰۳						
۸۳۰۷۲۲۰۹۲۰۴						
۸۴۰۹۳۰۰۵۷۰۲	یادگیری سازمانی					
۹۳۰۸۲۶۰۹۷۰۱	یادگیری خوب					
۸۵۰۸۲۰۰۶۲۰۱	آموزش نظامی					
۸۵۰۸۲۰۰۶۴۰۱	یادگیری اثربخش و کارا					
۷۲۰۵۰۶۰۰۸۰۴	یادگیری نظری و عملی					
۷۳۰۷۱۳۰۰۹۰۱						
۸۴۰۹۳۰۰۵۸۰۱	یادگیری سازمانی					
۸۷۰۷۲۸۰۷۹۰۱	یادگیری مؤثر					
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۵	آموزش					
۹۱۰۶۲۷۰۹۳۰۴	تفکر ابتکاری	بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان				
۸۵۰۸۲۰۰۶۴۰۲	عملکرد مطلوب					
۸۷۰۲۱۲۰۷۲۰۲	عملگرایی روزافزون					
۷۱۰۷۱۸۰۰۷۰۱	اصالت‌محوری					

شناسه	مفاهیم	مقوله‌ها	گزاره راهبردی	ابزار	هدف	راهبرد
	نیروهای خودی					
۸۷۰۲۱۴۱۰۴۰۱	مطالعه تجربی دوران دفاع مقدس	بهره‌گیری از تجارب فرماندهان و مدیران دوران دفاع مقدس	*			
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۴	استفاده بهینه از تجربیات دفاع مقدس					
۸۷۰۷۲۸۰۸۱۰۱	تجربه‌های نو شونده					
۸۴۱۱۱۸۰۵۹۰۱	تجربه‌اندوزی					
۸۷۰۷۲۸۰۸۰۰۷	آمادگی فردی	افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی	*			
۹۵۰۷۰۷۱۰۵۰۳	توانمندی در آمادگی سازمانی					
۷۶۰۷۰۵۰۲۱۰۳	حرفه و مهارت	توجه به حرفه گرایسی و مهارت افزایشی	*			توجه به حرفه گرایسی و مهارت افزایشی با استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات نسل جوان به منظور تحقق نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح
۷۶۰۷۰۵۰۲۱۰۴						
۷۶۰۷۰۵۰۲۱۰۵						
۸۳۰۷۲۲۰۴۹۰۲						
۸۲۰۶۲۹۰۳۴۰۳	تخصص و کارآمدی	توجه به حرفه گرایسی و مهارت افزایشی	*			
۷۱۰۷۱۸۰۰۷۰۲	مجاهدت تخصصی					
۷۱۰۷۱۸۰۰۷۰۳						
۷۱۰۷۱۸۰۰۷۰۴						
۸۴۰۷۰۶۰۵۶۰۸	تجلی استعدادها	استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات	*			
۸۵۰۳۲۹۰۶۱۰۲	رشد استعدادها					
۸۱۱۱۳۰۰۸۶۰۴	ظهور استعدادها					

شناسه	مفاهیم	مقوله‌ها	گزاره راهبردی	ابزار	هدف	راهبرد
۸۴۰۹۳۰۰۵۸۰۵	قدرشناسی استعدادهای ذاتی					
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۴	نوآوری آموزشی	تحقق نوآوری همه‌جانبه			*	
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۲	نوآوری همه‌جانبه					
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۳	نوآوری روشی					
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۵	نوآوری سازماندهی					
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۶	نوآوری آمادی					
۸۷۰۲۱۲۰۷۱۰۷	نوآوری رزمی					

توصیف راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح: با توجه به مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با بُعد مهارتی و عملی، راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح مستخرج از تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) به شرح زیر توصیف می‌گردد:

راهبرد ۱: تقویت استعدادهای درونی نسل جوان با استفاده از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور به منظور افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی در نیروهای مسلح
توصیف راهبرد ۱: تکامل حوزه‌های کارکردی جدید، مستلزم توسعه مسیر شغلی متخصصان و ایجاد فرصت‌های رهبری در سطوح مدیریتی برای آنان (درزمینه خودشان) خواهد بود. بر این اساس، نیروهای مسلح باید برنامه‌های توسعه نیروی انسانی خود را در جهت تقویت استعدادهای درونی نسل جوان نیروهای مسلح بهبود دهد.

نسل جوان نیروهای مسلح توانایی انجام مسئولیت‌های خود، توأم با عملکرد اثربخش را خواهد داشت. از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، ترکیب آموزش و تجربه، سطح تخصص و مهارت نسل جوان نیروهای مسلح را بهبود خواهد داد. بر این اساس، ما باید سطح بینش و دانش نسل جوان را از طریق فعالیت‌های پژوهشی و مطالعاتی توسعه داده و سطح مهارت آنان را با دکتترین و نیازمندی‌های عملیاتی نیروهای مسلح متناسب کنیم. همچنین سطح آموزش‌های یگانی و انفرادی را از طریق آموزش‌های مبتنی بر عمل و متناسب با تهدید ارتقاء دهیم.

علاوه بر آن، آموزش و تعلیم افراد برای خلق راندمان یا مهارت نظامی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. نیروهای مسلح نیازمند فرایندهایی است که با استفاده از ظرفیت‌های کشور توانمندی‌های

مهارتی و عملی خود را افزایش دهد. بر این اساس، نیروهای مسلح نیازمند تعامل با مراکز آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور در جهت رشد و تعالی سطح آموزش‌ها می‌باشد.

راهبرد ۲: ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل با بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان به منظور مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن

توصیف راهبرد ۲: اطلاعات، پردازش اطلاعات و شبکه‌های ارتباطی، هسته اصلی فعالیت‌های نظامی ما به شمار خواهند آمد؛ بنابراین، نیروهای مسلح باید در آینده زیرساخت فناوری خود را تقویت کرده و ابزارهای سرمایه اطلاعاتی (دارایی‌های نامشهود) خود را توسعه دهند.

از منظر فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی)، مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن نیازمند ارتقاء توانایی تجزیه تحلیل محیط و حل مسائل با تکیه بر خلاقیت و ابتکار نسل جوان نیروهای مسلح می‌باشد که آن‌هم با توسعه سرمایه اطلاعاتی نیروهای مسلح حاصل خواهد شد.

بر این اساس، نیروهای مسلح باید به بررسی و مطالعه تغییرات محیط ادامه داده و بر مبنای آن سامانه‌های خود را ارتقاء دهند و پایگاه‌های داده مورد نیاز خود را ایجاد و به‌روزرسانی کنند. علاوه بر آن، شبکه‌های ارتباطی و اطلاعاتی خود را ایجاد کرده و بهبود دهند. این شبکه‌ها، توان رزمی نیروهای مسلح را در مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمنان افزایش داده و به موفقیت در عملیات نظامی غیر رزمی نیز کمک خواهد کرد.

راهبرد ۳: تحول در سیستم تربیت و آموزش با بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به منظور افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی در نیروهای مسلح

توصیف راهبرد ۳: هسته اصلی نیروهای مسلح را کارکنانی تشکیل خواهند داد که همگی از توانایی و ایثار استثنایی برخوردارند. کیفیت این افراد از اهمیت بسزایی برخوردار خواهد بود. نسل جوان ما به فراگیری مهارت‌های بسیاری نیاز خواهند داشت.

به دلیل اهمیت سهم و نقش کارکنان در عملکرد سازمان، ما به سرمایه‌گذاری گسترده برای یادگیری از طریق تحول در سیستم تربیت و آموزش نیروهای مسلح نیازمندیم. از منظر فرماندهی معظم کل قوا^(مدظله‌العالی)، نیروهای مسلح برای افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی خود نیازمند تحول در سیستم آموزشی با بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس می‌باشد.

آموزش در کیفیت‌بخشی به آمادگی‌های فردی و سازمانی و اجرای مأموریت مؤثر است. بر این اساس، ما باید از ایده‌های ابتکاری و تجارب فرماندهان و مدیران باسابقه، به‌ویژه تجارب بی‌بدیل فرماندهان دوران دفاع مقدس و همچنین تجارب جنگ‌های اخیر بیش‌ازپیش بهره‌برداری کنیم.

راهبرد ۴: توجه به حرفه‌گرایی و مهارت‌افزایی با استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات نسل جوان به‌منظور تحقق نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح

توصیف راهبرد ۴: آمادگی سرمایه‌انسانی با شناسایی شایستگی‌هایی آغاز می‌شود که افراد برای اجرای فرایندهای کلیدی سازمان به آن‌ها نیاز دارند. مشاغل راهبردی موقعیت‌هایی است که در آن کارکنان واجد شایستگی‌های لازم، بیشترین تأثیر را بر عملکرد سازمان می‌گذارند. پروفایل شایستگی، نیازهای شغلی از قبیل دانش، مهارت و ارزش‌های لازم برای موفقیت را در یک پست شغلی توصیف می‌کند.

از منظر مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، حرفه‌گرایی و مهارت‌افزایی در نیروهای مسلح با استفاده بهینه از استعدادها (تجلی و ظهور استعدادها) در انتصابات نسل جوان امکان‌پذیر می‌گردد که آن‌هم از طریق آموزش و بهبود مهارت کارکنان، ارزیابی ظرفیت یادگیری آنان در زمان استخدام سرمایه‌گذاری گسترده به‌منظور ارتقاء یادگیری کارکنان حاصل خواهد شد.

بهره‌برداری مناسب از این سرمایه بزرگ (استعدادها) در انتصابات نسل جوان موجب تقویت حرفه‌گرایی و مهارت‌افزایی شده که در نتیجه نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح را به ارمغان می‌آورد.

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 مکانیسم اجرایی (پروژه‌ای و فرایندی)، رویکرد ترکیبی است که در چارچوب منویات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، 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 "مهارتی و عملی" که در این مقاله ارائه شده است، ساختار راهبرد و بیانیه راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) به شرح زیر مطرح می‌گردد.

ساختار راهبرد توانمندسازی نسل جوان بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی)

پژوهشگران با بررسی دقیق تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا و استفاده از مطالعات تطبیقی و مطالعات نظری، ساختار راهبرد توانمندسازی نیروی انسانی برابر شکل ۱ در قالب چارچوب نظری تحقیق می‌دانند.

بیانیه راهبرد توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح

بیانیه راهبرد توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح بر اساس رهنمودهای حضرت امام خامنه‌ای^(مدظله‌العالی) در بعد "مهارتی و عملی" 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- تقویت استعدادها درونی نسل جوان؛ ۲- تحول در سیستم تربیت و آموزش؛ ۳- ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل؛ ۳- توجه به حرفه گرایی و مهارت افزایی صورت خواهد گرفت.

در این مسیر نیروهای مسلح از ابزارهای زیر برای دستیابی به اهداف توانمندسازی نسل جوان بهره خواهد برد: ۱- استفاده از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور به منظور افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی در نیروهای مسلح؛ ۲- بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به منظور افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی در نیروهای مسلح؛ ۳- بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان به منظور مقابله با

تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن؛ ۴- استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات نسل جوان به‌منظور تحقق نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح"

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

الف- نتیجه‌گیری:

در پاسخ به پرسش فرعی تحقیق: "مفاهیم، مقوله‌ها و راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا کدام‌اند؟" مطابق با ۵۱ مورد مفاهیم و ۱۳ مورد مقوله ارائه‌شده در جدول ۴، راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) به شرح زیر ارائه می‌گردد:

- ۱- تقویت استعدادهای درونی نسل جوان با استفاده از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور به‌منظور افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی نیروهای مسلح
- ۲- ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل با بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان به‌منظور مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن
- ۳- تحول در سیستم تربیت و آموزش با بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به‌منظور افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی در نیروهای مسلح
- ۴- توجه به حرفه‌گرایی و مهارت‌افزایی با استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات نسل جوان به‌منظور تحقق نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح

در پاسخ به پرسش اصلی تحقیق: "با توجه به تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) چه راهبردهایی موجب توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح می‌گردد؟" بر اساس نظرسنجی انجام‌شده از گروه خبرگان نیروهای مسلح در قالب پرسشنامه محقق‌ساخته، راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" نسل جوان نیروهای مسلح در چارچوب تدابیر و اوامر فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) به ترتیب اولویت به شرح زیر می‌باشد:

- ۱- تقویت استعدادهای درونی نسل جوان با استفاده از ظرفیت‌های آموزشی، پژوهشی و صنعتی کشور به‌منظور افزایش توانمندی‌های مهارتی و عملی نیروهای مسلح

- ۲- تحول در سیستم تربیت و آموزش با بهره‌گیری از تفکرات ابتکاری و عملکرد مطلوب نسل جوان و تجارب فرماندهان و مدیران دفاع مقدس به منظور افزایش آمادگی‌های فردی و سازمانی در نیروهای مسلح
- ۳- ارتقاء توانایی تجزیه و تحلیل محیط و حل مسائل با بهره‌مندی از خلاقیت و ابتکار نسل جوان به منظور مقابله با تفکرات، رفتار و کنش‌های دشمن
- ۴- توجه به حرفه‌گرایی و مهارت‌افزایی با استفاده بهینه از استعدادها در انتصابات نسل جوان به منظور تحقق نوآوری همه‌جانبه در نیروهای مسلح

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^(مدظله‌العالی) را در بعد "مهارتی و عملی" تدوین کرده و جهت اجرا به مبادی ذی‌ربط ابلاغ نماید.
 - ۳- برای نهادینه‌سازی راهبردهای توانمندسازی "مهارتی و عملی" 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 مورد توجه قرار داد 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 "مهارتی و عملی" 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 "مهارتی و عملی" ارائه دهند تا امکان مدیریت عملکرد سازمان‌های نیروهای مسلح در این‌باره فراهم گردد.

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

فهرست منابع

- "قرآن کریم"، ترجمه الهی قمشه‌ای (۱۳۷۸)، قم، فاطمه الزهرا (سلام... علیها)
- امام خامنه‌ای (مدظله‌العالی) (۱۳۹۰)، "حدیث ولایت"، لوح فشرده مجموعه رهنمودهای فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی)، تهران، مؤسسه پژوهشی فرهنگی انقلاب اسلامی
- الف - منابع فارسی:**
- احمدوند، علی محمد؛ قاضی زاده فرد، سیدضیاءالدین؛ کاظمی، سیدعباس و نواب اصفهانی، محمدرضا (۱۳۹۲)، "ارائه الگوی انتخاب راهبرد در حوزه دفاع از انقلاب اسلامی"، فصلنامه راهبرد دفاعی، سال یازدهم، شماره ۴۳، ص ۶۲
- اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس (۱۳۷۵)، "تواناسازی کارکنان"، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، چاپ اول، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت
- بابایی، علی اکبر (۱۳۸۱)، "تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین"، ماهنامه تدبیر، سال سیزدهم، شماره ۱۲۹، ص ۶۸
- خرمشاد، محمدباقر و علیپور، رضا (۱۳۹۴)، "راهبردهای فعال‌سازی جوانان در راستای ارتقای اقتدار 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 و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)، "توانمندسازی کارکنان (کلید مدیریت منابع انسانی)"، تهران: ویرایش
- نصرت‌پناه، سیاوش؛ بازرگانی، محمد و 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 و معصوم‌علی سلیمیان، تهران، نشر مدیران
- نظری، غلام‌رضا و 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، صص ۲۱۵-۲۰۰
- وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح (۱۳۸۶)، "مجموعه قوانین و مقررات استخدامی نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران به انضمام قانون تشکیل ودجا"، تهران، معاونت حقوقی و امور مجلس

ب- منابع انگلیسی:

- Bandura. Albert (1982). Self-Efficiency Mechanism in Human Agency. American Psychologist. Vol. 37. No. 2. pp. 122-147.
- Bowen, D. E. & Lawler, E.E. (1992). The Empowerment of Service Workers: What, Why, When. Sloan Management Review.
- 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.
- Sutton, Rebecca (2014). The Policy Process: An Overview, Overseas Development Institute London.
- 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:

علویان‌زو، سیدرضا (۹۵/۵/۱۴)، "تعریف جوان"، قابل دسترسی در:

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

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

-<http://jobportal.ir/s>

قابل دسترسی در:

- <https://www.vajehyab.com> واژه‌نامه آزاد (۱۳۹۷)، "توانمندسازی"، قابل دسترسی در: