

فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی

سال اول، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰

صفحات: ۱۵۶-۱۳۹

دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹

پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۳/۲۵

مقاله مروری

توانمندسازی فرماندهان از دیدگاه آموزه های مدیریتی نهج البلاغه

اصغر اصغرزاده^۱

ابراهیم ایجابی^۲

چکیده

تحقیق حاضر با هدف تدوین مصداق های توانمندسازی فرماندهان نزاجا از دیدگاه آموزه های مدیریتی نهج البلاغه انجام پذیرفت و با رویکرد تحقیقات آمیخته اکتشافی و بر اساس سند (نهج البلاغه) استفاده نمودیم. در بخش کمی نیز تعداد ۱۴۶ پرسشنامه به صورت تصادفی در اختیار نمونه آماری در گروه ۱۱ توپخانه نزاجا قرار گرفت و برای تجزیه و تحلیل استنباطی از آزمون t مستقل با نرم افزار SPSS۲۶ جهت تعیین وضعیت موجود و مطلوب در مقولات احصاء شده استفاده شد. در نهایت یافته های حاصل از تحقیق نشان داد که: از مقوله های احصاء شده در این پژوهش هشت بعد: ۱. تدبیر و برنامه ریزی ۲. مشورت ۳. پاداش و تشویق ۴. نقدپذیری ۵. سبک رهبری ۶. خود ارزیابی ۷. شایسته سالاری ۸. دانش محوری؛ در وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و در وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر می باشند. و همچنین هشت بعد: ۱. عهد و پیمان ۲. استفاده از فرصت ها ۳. تفویض اختیار ۴. عدالت محوری ۵. کنترل و ارزیابی (مسئولیت خواهی) ۶. اعتماد متقابل ۷. دعا ۸. آموختن دانش؛ در وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر هستند.

کلیدواژه ها: مصداق های توانمندسازی، فرماندهان نزاجا، نهج البلاغه.

^۱ استادیار، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران (نویسنده مسئول) Email: a.asgharzadeh@casu.ac.ir

^۲ استادیار، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران

بیان مسئله

در میان سازمان‌های مختلف، نیروهای مسلح به عنوان نهادی است که امنیت، ثبات، آرامش و حفاظت از ارزش‌های اساسی و منافع حیاتی ملت و برقراری نظم عمومی را برای کشور فراهم می‌آورند و در هر نظام و دوره‌ای مورد توجه ملت و حاکمان بوده است، آن چنان که امام علی (ع) نیز نیروهای مسلح را قلعه استوار ملت معرفی می‌کند و امنیت را مهمترین و گواراترین نعمتی می‌داند که خدای متعال به انسانها ارزانی داشته است. به همین دلیل، سازمان‌های نظامی باید در بهترین شرایط کارایی و کارکردی بوده و از بالاترین توانمندی برخوردار باشند تا بتوانند بر اساس فرمایشات امام علی (ع) به اذن پروردگار، پناهگاه امن و آرامش بخش شهروندان، زینت و سرفرازی زمامداران، عزت و اقتدار دین و مایه امنیت، ثبات و نظم جامعه باشند. بر اساس قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران، علاوه بر وظیفه حفظ نظم و حراست از مرزها، بار رسالت مکتبی نیز بر دوش نیروهای مسلح قرار داده شده است؛ یعنی جهاد در راه خدا و مبارزه در راه گسترش حاکمیت قانون خدا در جهان. بر دوش گرفتن چنین باری که بخش اعظم آن بر عهده نیروهای مسلح است، مستلزم برخورداری از کارکنانی است که سرنوشت سازمان را سرنوشت خود و شکست آن را شکست خود می‌دانند. با نگاهی به گذشته و اسناد و مدارک تاریخی ثابت شده است که نگرش‌های معطوف به نیروی انسانی در توانمندی کارکنان بسیار موثر بوده و افراد با عده و عده کمتر بر گروه کثیری پیروز شده‌اند. یکی از آنها مربوط به جنگ طالوت و جالوت می‌باشد (قرآن کریم، بقره: ۲۴۹-۲۵۰). یا جنگ سی و سه روزه لبنان و جنگ غزه که عوامل غیر فیزیکی نسبت به عوامل فیزیکی تاثیر بیشتری در پیروزی داشته است (جلال آبادی و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۳).

از آنجا که عوامل نامحسوسی مانند روحیه و انگیزش از ارکان اساسی توانمندی نیروهای مسلح محسوب می‌گردند و توجه به آنها به کارایی کیفی و بهره‌وری نیروی انسانی می‌انجامد، بنابراین با توجه به فاصله فناوری جمهوری اسلامی ایران با برخی از دشمنان این مرز و بوم و استفاده وسیع آنها از امکانات لازم برای عملیات روانی و جنگ نرم، پرداختن به مقوله‌های مرتبط با کیفی‌سازی نیروی انسانی به دلیل نقش منحصر به فرد آن در سازمان و شناسایی مهمترین ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای کارایی و اتکا به نیروی انسانی متعهد و کارا می‌تواند تا حد زیادی نقیصه‌های کشور را در این خصوص جبران نموده و زمینه‌های

کارایی بهتر نیروی انسانی را مهیا نموده و به تبع آن توانمندی رزمی نظامیان در صحنه های مختلف رزمی را فراهم نماید (شکوهی، ۱۳۹۵: ۴۲).

همچنین در مدیریت نیروهای مسلح، باید تقویت و ماندگاری انگیزه های عمیق دینی همواره مد نظر باشد و لحظه ای از آن غفلت نشود. تأثیر انگیزه های عمیق و ماندگار در انسان های مؤمن و شجاع در مقاطع حساس و سرنوشت ساز نمایانگر می شود؛ همان گونه که رزمندگان اسلام و نیروهای مسلح توانستند هشت سال در مقابل ارتش بعثی و کاملاً مجهز صدام که از سوی قدرت های بزرگ پشتیبانی می شد، مقاومت کنند و به پیروزی برسند (بیانات مقام معظم رهبری در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش: ۱۳۹۱/۰۳/۰۲).

لذا، هدف اصلی این پژوهش تعیین مصداق های توانمندسازی کارکنان از دیدگاه آموزه های مدیریتی نهج البلاغه می باشد و چون که تاکنون در این موضوع و این زمینه پژوهشی در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران انجام نشده، در نوع خود قابل توجه است. و سؤال اصلی این پژوهش این است که: عوامل توانمندسازی کارکنان نزاچا از دیدگاه آموزه های مدیریتی نهج البلاغه کدامند؟ و آیا بین مصداق های احصاء شده در وضعیت موجود و مطلوب تفاوت معنی داری وجود دارد یا خیر؟

مبانی نظری

نیروهای نظامی به مثابه یک نهاد اجتماعی که مسئولیت مهم دفاع از کشور را به عهده دارد، بنا به فلسفه وجودی آن و داشتن مسئولیت خطیر موظف است منابع انسانی خود را با شرایط مناسب پذیرش نموده و مدیریت نماید. در غیر این صورت در تحقق اهداف خود موفق نخواهد بود. از آنجایی که هدف های مدیریت نیروی انسانی از هدف های کلی سازمان ناشی می شود بنابراین برای شناخت هدف طرح های نیروی انسانی باید هدف های اصلی سازمان را شناخت. بر آورد احتیاجات نیروی انسانی آینده هر سازمان فقط با مطالعه شرایط گذشته و حال و رابطه این سه مقطع زمانی از نظر روند امکان پذیر است. در صورتی که خط مشی های مدیریت نیروی انسان، که خود متأثر از دگرگونی شرایط محیطی است دستخوش تغییر و تحول نگردد، می توان تا حدودی نیازهای نیروی انسانی گذشته و حال به آینده را در راستای ارتقای کارایی کارکنان تعمیم داد (پنجی، ۱۳۸۷: ۶۷).

از وظایف مهم فرماندهان در سازمان ها، شناسایی استعداد های بالقوه کارکنان و نیروهای تحت امر خود و فراهم کردن زمینه های رشد و شکوفایی آنان است تا زمینه تحقق هدف مهم و اساسی ارتقای کارایی را فراهم آورند. انگیزش، آدمی را از درون بر می انگیزاند تا اقدام

هایی را از خود بروز دهد و روحیه، چگونگی و شدت و ضعف این اقدام ها را مشخص می-سازد؛ برای مثال در موتور یک خودرو، انرژی حاصل از سوخت، انگیزه (عامل پویایی) و طرز کار کرد (تند، کند و عادی) روحیه است (شیرگون، ۱۳۸۰: ۹۷).

آموزه‌های امیر مؤمنان حضرت علی (علیه‌السلام) آموزه‌های انسانی است که تربیت یافته قرآن کریم و مدرسه نبوی است که بر مبنای خردی عمیق و دیدی نافذ به مباحث حکومت و مدیریت می‌پردازد و آموزه‌ها این قابلیت را دارد که مدیریت را به سوی کمال هدایت کند (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۳۵).

بخشی از فرمایشات آن امام بزرگوار، با توجه به توانمندسازی نظامیان، به شرح زیر بیان می‌شود:

- تدبیر و برنامه‌ریزی: تدبیر نیکو دارایی اندک را رشد می‌دهد و بدی تدبیر ثروت بسیار را به باد فنا می‌دهد (نهج‌البلاغه، خطبه ۵۳).
- استفاده از فرصت‌ها: زنده‌ها در جریان‌ها، پیش از فراهم شدن اسباب لازم، شتاب ورزی، یا به هنگام امکان عملی، فرصت را از دست دهی، یا به گاه نشناختن راه، سرسختی پیش‌گیری، یا به هنگام روشنیش کاهلی کنی، پس هر کاری را در جای بایسته خود انجام ده و برای هر عملی، در موقعیت فراخورش اقدام کن (نهج‌البلاغه، نامه ۵۳).
- خود ارزیابی: در فرمایشات آن حضرت جایگاه ویژه‌ای دارد و می‌فرمایند ای بندگان خدا پیش از آنکه سنجیده شوید خود خویشتن را بسنجید و پیش از آنکه به حسابتان رسیدگی شود حساب خود را روشن کنید، پیش از آنکه گلویتان بسته شود و نفس به شماره افتد تنفس کنید و قبل از آنکه شما را برانند خود راهی شوید (نهج‌البلاغه، خطبه ۹۰).
- پایبندی به عهد و پیمان از اصلی‌ترین امور حکومتی و مدیریتی است. در همین زمینه امام علی (علیه‌السلام) می‌فرمایند: بی‌گمان وفا همزاد راستی است و من سپری نگه دارنده‌تر از وفا سراغ ندارم (نهج‌البلاغه، خطبه ۱).
- اعتماد متقابل: پس حال رعیت نیکو نگردد جز آنگاه که والیان نیکو رفتار باشند و والیان نیکو رفتار نگردند جز آنگاه که رعیت درستکار باشد (نهج‌البلاغه، خطبه ۲۱۶).

- موضوع مهم و اساسی در توزیع قدرت و حکومت تفویض اختیار و مسئولیت خواهی است. علی (علیه السلام) می فرماید: برای هر یک از خدمتگزاران و کارکنان خود بعد از آزمایش و امتحان کاری معین ساز که او را در قبال آن مسئول بدانی و بر آنان نظارت و مراقبت دقیق داشته باش (نهج البلاغه نامه ۳۱).
- تنها کسانی می توانند امور را کفایت کنند که شایستگی های لازم (درایت، معرفت، عدالت، قوت، سلامت) برای اداره امور را داشته باشند (نهج البلاغه، نامه ۲۷).
- مشورت و رایزنی: امام علی (علیه السلام) برای دستیابی به آرمان های مطلوب اجتماعی جامعه تضارب آرا و افکار را ضروری و آن را موجب استخراج بهترین راه حل ها دانسته است: اضربوا بعضا لرأی بیعضی تولد منه الصواب، به تضارب آرا و افکار بپردازید تا از میان آنها صحیح ترین و بهترین استخراج شود. یا در جای دیگر فرموده است: هر که خودرأی شد به هلاکت رسید و هر که با مردمان رأی برانداخت (مشورت کرد) خود را در خرد آنها شریک ساخت (نهج البلاغه، کلمات قصار: ۴۴۴).
- عدالت محوری: با آنان فروتن باش و نرم خو و هموار و گشاده رو و به یک چشم بنگر به همگان تا بزرگان در تو طمع ستم بر ناتوانان نبندند و ناتوانان از عدالتت مأیوس نگردند (نامه ۲۷). مبادا نکوکار و بدکردار در دیده ات برابر آید که آن رغبت نکوکار را در نیکی کم کند و بد کردار را به بدی وادار نماید (نامه ۵۳).
- سبک رهبری: و باید گزیده ترین سران سپاه نزد تو آن باشد که با سپاهیان یار باشد و آنان را کمک کار و از آنچه دارد بر آنان فزون بخشی کند (نامه ۵۳). نوع فرماندهی مد نظر امام علی (علیه السلام) مدیریت و فرماندهی مواساتی (خود را به نیروها نزدیک کردن) است.
- دعا: و بدان کسی که گنجینه های آسمان و زمین در دست اوست، تو را در دعا رخصت داده و پذیرفتن دعایت را بر عهده نهاده و تو را فرموده از او بخواهی تا تو را بدهد و از او طلبی تا تو را بیامرزد (نامه ۳۱).
- پاداش دهی: مبادا نیکوکار و بدکار در نزد تو جایگاه یکسان داشته باشند، زیرا چنان کاری کناره گرفتن نیکوکاران از نیکی و آموخته کردن بدکاران بر بدی را به دنبال دارد (نهج البلاغه، آیین ۳۵).
- اهمیت دانش و دانش محوری: العلمُ سلطانٌ مَنْ وَجَدَهُ صَالاً بِهِ وَ مَنْ لَمْ يَجِدْهُ صَيْلٌ عَلَيْهِ.

«علم عامل برتری است. هر کس به آن دست یابد بر دیگران غلبه نماید و هر کس در دستیابی به آن کوتاهی کند، مغلوب دیگران خواهد شد.»

• امام علی (علیه السلام) جهل و بی سوادى را زمینه سلطه‌هاى اهریمنى معرفی می‌فرماید: ای بندگان خدا بر جهل خویش تکیه نکنید و بر یوغ هوس‌هاتان گردن منهدید که هر که چنین کند در لبه پرتگاه است (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۰۴ : ۱۲۹). یا دربارهٔ نقش تعیین کنندهٔ دانش در جایگاه معنوی انسان فرموده است چون خدا بنده‌ای را زبون خواهد از دانش بی‌بهره‌اش کند (نهج‌البلاغه، کلمات قصار: ۴۷۹). یا کوشش بی‌دانش حرکت در بیراهه‌ای است که رهروش هرچه بیشتر رود از هدف و مقصود خویش دورتر افتد اما کسی که با آگاهی عمل کند به مانند کسی است که بر راه روشنی گام می‌نهد و پیش می‌رود. با توجه به این هشدار هر صاحب بینشی را بایسته است که در حال خویش بنگرد و ببیند که در روند پیشرفت است یا پسگرد (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۵۳ : ۱۸۶)؛ و در تقسیم‌بندی جامع و جامعه‌شناسانه مردم را به سه گروه تقسیم می‌کند و تنها گروهی را که از آنها نکوهش فرموده کسانی هستند که نه عالم‌اند و نه در راه دانش‌اندوزی گام برمی‌دارند: مردم سه گروه‌اند: عالم ربانی، شاگردان راستین عالمان که به امید یافتن راه نجاتی علم می‌آموزند و پشه‌های دست‌خوش باد و طوفان که هر آوازه‌ای را پی می‌گیرند و با هر وزش باد، به هر سو رانده می‌شوند. نه از روشنایی علم فروغی یافته‌اند و نه بر پشتوانه استواری تکیه زده‌اند (نهج‌البلاغه، کلام ۱۳۹ : ۴۳۸). دانش میراثی است گزین و آداب زیورهای نوین و اندیشه آینهٔ روشن (کلمات قصار: ۵).

• نقدپذیری: امام علی (علیه السلام) با وجود داشتن مقام عصمت در عمل نشان داد که اولاً انتقاد از هر کس که باشد می‌پذیرد و ثانیاً به منتقدین خود محبت می‌ورزید و در مقابل از چاپلوسان و متملقان دوری می‌جست. در پایان جنگ جمل به یارانش می‌فرماید: شما یاران بر حق و برادران دینی من می‌باشید، پس مرا با خیرخواهی و نصیحت خالصانه و سالم از هرگونه شک و تردید یاری کنید (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۱۸ : ۱۵۰). در جای دیگر نیز فرموده است: از گفتن حق یا مشورت در عدالت خودداری نکنید زیرا خود را برتر از آنکه اشتباه کنم و از آن ایمن باشم نمی‌دانم (نهج‌البلاغه، خطبه ۱۱۸ : ۱۵۰). یا در خطبه‌ای دیگر در بیان حقوق متقابل مردم و رهبری می‌فرماید: فاما حکم علی فالنصیح لکم (نهج‌البلاغه، خطبه ۳۴ : ۶۲) و خطاب به طلحه و زبیر می‌فرماید: در مسئله حکومت به رأی و اندیشه شما نیاز نداشتم و حکمی پیش نیامده که به آن نادان بوده با شما و

سایر برادران مسلمانم مشورت نمایم و اگر چنین بود از شما و دیگران روی گردان نبودم (نهج البلاغه، خطبه ۱۹۶: ۲۴۷).

• در یکی دیگر از خطبه ها یارانش را به انتقاد و اندرز صحیح و صادقانه سفارش فرموده است: پس به اندرزی که نادرستی و تردید در آن راه نیافته مرا یاری کنید (نهج البلاغه، خطبه ۱۱۷: ۱۴۹)؛ و آن کس را بر دیگران بگزین که سخن تلخ حق را به تو بیشتر گوید (نامه ۵۳).

• پاداش و تشویق: و خدا شما مردم شهر را پاداش دهد (نامه ۲). حکومت و مدیریت مد نظر امام علی (علیه السلام) حکومت و مدیریت بر قلبها است که در دل مردم نفوذ دارد و مورد حمایت آنان است. در مدیریت امام علی (علیه السلام) فراهم کردن فضایل از برای نظر دادن و تحرک در امور و نشان دادن تواناییها و ابتکارها اهمیت بسیاری دارد. بنا به فرمایش امام علی (علیه السلام) نیک ستودن و تشویق نیروهای خفته آدمی را برمی انگیزد و میل به تلاش و شادابی را فراهم می سازد؛ لذا بهترین روشها در هدایت کردن روش تشویق است (دلشاد تهرانی، ۱۳۸۸: ۳۳۴).

• نظارت و مسئولیت خواهی: امام علی (علیه السلام) از مالک می خواهد که دل خویش را لبریز از محبت و لطف مردم کند و خدمت گزار، امانت دار و پاسدار حقوق آنان باشد. راه و رسم امیر مؤمنان علی (علیه السلام) در اداره امور چنین بود که کارگزاران و مسئولان خود را زیر نظر می گرفت و بر اعمال و رفتار و شیوه کار آنان نظارت می کرد و وظایفشان را پیگیری می کرد و اعتقاد داشت کارگزاری امانت است و باید بر کارگزاران دیدبانانی از مردمان امین گمارده شود تا عملکرد آنان را گزارش کنند (نهج البلاغه، نامه ۵).

جدول شماره ۱. عوامل استخراجی از نهج البلاغه (منبع: پژوهشگران)

عامل	منبع	عامل	منبع
تدبیر و برنامه ریزی	خطبه ۵۳	خود ارزیابی	خطبه ۹۰
عهد و پیمان	خطبه یک	عدالت محوری	نامه ۲۷ و ۵۳
استفاده از فرصت ها	نامه ۵۳	شایسته سالاری	نامه ۲۷
تفویض اختیار	نامه ۳۱	کنترل و ارزیابی (مسئولیت خواهی)	نامه ۵ و ۳۱
مشورت	کلمات قصار، ۴۴۴	اعتماد متقابل	خطبه ۲۱۶
پاداش و تشویق	نامه ۲ و آیین ۳۵	آموختن دانش	خطبه ۱۰۴ و ۱۵۳، کلمات قصار ۱۳۹ و ۴۷۹

نقدپذیری	خطبه ۱۱۷، ۳۴، ۱۱۸	دعا	نامه ۳۱
سبک رهبری	نامه ۵۳	دانش محوری	کلمات قصار، ۵ و ۱۳۹ و ۴۷۹، خطبه ۱۰۴

سازمان‌های نظامی دریافته‌اند که اندازه‌گیری و بررسی انگیزه رزم و تحلیل توانمندی‌های نیروهای مسلح، کاری دشوار است. شاید یکی از دلایل این دشواری، در این نکته نهفته باشد که انگیزه، مفهومی غیر قابل مشاهده است و به سختی می‌توان آن را با قدرت فیزیکی مقایسه کرد. آنچه در سازمان‌ها به ویژه سازمانهای نظامی باعث انگیزه می‌شود را روحیه می‌نامند. روحیه در تمامی سازمان‌ها باعث می‌شود افراد سازمان انگیزه بیشتری برای موفقیت از خود نشان دهند (شکرکن، ۱۳۷۳: ۲۳).

وظیفه هر فرمانده و مدیر، استفاده بهینه از نیروهای تحت امر خود در شرایط بحرانی و نبرد است که از الزام‌های پیروزی در جنگ است، این مسئله فرماندهان و مدیران را ناگزیر می‌سازد تا محیط درونی و بیرونی حاکم بر سازمان را به گونه‌ای شکل دهند که هدف‌های مناسبی را برای تأمین نیاز کارکنان انتخاب و برای حفظ روحیه و انگیزش آنان در موقعیت‌های بحرانی گام بردارند؛ از این رو دانستن عواملی که می‌تواند در ارتقای روحیه در میدان رزم بر یک گروه رزمنده مؤثر باشد و شناخت چگونگی تقویت انگیزش تک تک افراد برای ادامه مقاومت و افزایش کارایی در برابر دشمن، از موارد ضروری فرماندهی بر یگان‌های رزمی است.

پیشینه پژوهش

در خصوص پیشینه پژوهش حاضر می‌توان به مطالعات و تحقیقات زیر اشاره نمود: جهانشاهی و مینایی (۱۳۹۶)، در تحقیقی را با موضوع "تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح" نتایج حاصله حاکی از آن شد که توانمندسازی در نیروهای مسلح، محیطی را به وجود می‌آورد که کارکنان بتوانند با انگیزه، تعهد و اعتماد به نفس بیشتری کار کرده و در فرایند تغییر و بهبود سازمان خود نقش مؤثرتری را ایفا نمایند. جلالی و همکارانش (۱۳۹۶)، تحقیقی با عنوان "شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی" انجام دادند که نتایج تحقیق نشان دهنده ۶ متغیر مؤثر در توانمندسازی مدیران دریایی شامل: اثر بخشی مدیریت، دانش و مهارت، پذیرش ریسک، دسترسی به اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی و ایمان می‌باشد.

رستمزاده و همکارانش (۱۳۹۵)، در پژوهش خود با عنوان "بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی" به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر جذب و نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی در بین کارکنان سازمان مورد مطالعه دارد.

میرکمالی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهش خود به شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب پرداختند. یافته های پژوهش نشان داد که: اولاً وضعیت ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی کارکنان پایین تر از حد متوسط و میانگین فرضی پژوهش قرار دارد. ثانیاً ملاک هایی که در جذب و نگهداشت منابع انسانی مورد توجه قرار می گیرد، شامل: شایستگی ها و توانایی های شخصی، مسائل اعتقادی، اخلاقی و دینی و دارا بودن امتیازات ویژه می باشد.

اسکندری و همکاران (۱۳۹۰)، در تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران وظیفه به این نتیجه دست یافته اند که عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران وظیفه در این مقاله، آموزش رزم مقدماتی نظامی، پرداخت حقوق و مزایا و بکارگیری کارکنان متناسب با توانایی و موافق با تخصص و تجربه افسران می باشد.

آمیت شکلا و همکاران^۱ (۲۰۱۸)، در تحقیقی به بررسی تأثیر ابتکارات توانمندسازی کارمندان پرداختند و تصمیم گیری مشارکتی و استقلال شغلی را در توسعه نقش انعطاف پذیر که بیانگر پذیرش یک دیدگاه گسترده در عناصر شغلی آزمون نمودند و نتیجه اینکه مالکیت روانشناختی واسطه ارتباط بین توانمندسازی و استقلال شغلی بوده و به طور مستقیم بر توانمندسازی کارمندان تأثیر دارد.

جلال و پوتری^۲ (۲۰۱۶)، در تحقیقی با عنوان "بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان، کار تیمی و آموزش کارمندان بر تعهد سازمانی" ایجاد تعهد سازمانی در بین کارکنان را یکی از مهمترین فاکتورها برای اطمینان از اثربخشی سازمانی دانسته و این امر را به دلیل آن عنوان داشتند که کارکنان متعهد می توانند به نتایج مطلوب سازمانی منجر شوند.

لی یان و همکاران^۳ (۲۰۱۰)، در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل مؤثر بر آن در سازمانهای استرالیا و با هدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان به این نتیجه رسیدند که پاداش، آموزش و کار تیمی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر

۱ . Amit Shukla et al.

۲ . Jalal Hanaysha

۳ . Li-Yun

به سزایی دارد. همچنین نتایج نشان داد که سازمانها می‌توانند در افزایش توانمندسازی کارکنانشان نقش چشمگیری داشته باشند.

با بررسی یافته‌ها و نتایج تحقیقات می‌توان به این نتیجه رسید که اکثر این مطالعات به صورت جسته و گریخته و بدوت انسجام مطالعاتی به عوامل توانمندساز اشاره نموده‌اند و همچنین تاکنون تحقیقی در خصوص مصداق‌های توانمندسازی کارکنان نزاجا از دیدگاه آموزه‌های مدیریتی نهج البلاغه انجام نگرفته است. از این منظر تحقیق حاضر می‌تواند دارای نوآوری و کاربردی باشد.

روش شناسی

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از رویکرد تحقیقات محتوایی استفاده گردیده است. لذا در ابتدا ابعاد و ویژگی سند (نهج البلاغه) در نقش متغیرهای جمعیت شناختی از کدگذاری باز مورد طبقه‌بندی و تفسیر قرار گرفت و سپس فرایند تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی در قالب مکتب سیستماتیک استراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۴)، بر اساس کدگذاری انتخابی انجام و منعکس گردیدند. همچنین نتایج پژوهش بر اساس بازبینی تشخیص روایی و پایایی پژوهش کیفی کرسول^۲ (۲۰۱۴)، بررسی گردید.

روش نمونه‌گیری بخش کیفی پژوهش حاضر به صورت هدفمند و اطلاعات محور است. یعنی بر اساس هدف تحقیق و نیز نمونه‌ای که غنی‌ترین اطلاعات را می‌تواند به صورت غیراحتمالی و بر اساس اهداف پژوهش از اسناد (نهج البلاغه) به ما بدهند، استفاده نمودیم. لذا کدگذاری‌ها و تطبیق مستمر تا جایی ادامه پیدا نمود که دیگر گزاره جدیدی برای مقوله‌بندی یافت نشد و به نقطه اشباع نظری رسیدیم.

اشباع نظری نقطه‌ای است که، مقوله‌های ما که از گزاره‌های نظری تشکیل شده‌اند به اشباع نظری می‌رسند. یعنی دیگر اطلاعات یا گزاره جدیدی ایجاد نمی‌شود تا بتوان آن را در گزاره یا مقوله‌ای قرار داد.

نمونه آماری بخش کمی تحقیق نیز فرماندهان گروه ۱۱ توپخانه نزاجا به تعداد ۲۳۴ نفر در سال ۱۴۰۰ بودند که نمونه‌گیری با استفاده از فرمول کوکران و به روش تصادفی ساده انجام و تعداد ۱۴۶ پرسشنامه دوسویه که با مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت تنظیم شده بود، توزیع و برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از آزمون t مستقل استفاده شده است.

۱ . Strauss & Corbin

۲ . Creswell

تجزیه و تحلیل داده ها و یافته های تحقیق

در سال ۱۹۹۶ استراوس و کوربین بیان کردند که می توان واحدهای معنادار را در مقولات و دسته های مفهومی با درجه انتزاع بالا طبقه بندی کرد و به بررسی تفاوت این مجموعه های ایجاد شده با یکدیگر پرداخت. بنابراین محققان کدهای احصاء شده را طی یک مطالعه عمیق در خصوص توانمندسازی کارکنان از سند مربوطه کاوش نمودند.

جدول شماره ۲. توانمندسازی کارکنان از دیدگاه نهج البلاغه

کد محوری	مقوله های احصاء شده	منبع
مصادق های توانمندسازی فرماندهان از دیدگاه نهج البلاغه	تدبیر و برنامه ریزی	خطبه ۵۳
	عهد و پیمان	خطبه یک
	استفاده از فرصت ها	نامه ۵۳
	تفویض اختیار	نامه ۳۱
	مشورت	کلمات قصار، ۴۴۴
	پاداش و تشویق	نامه ۲ و آیین ۳۵
	نقدپذیری	خطبه ۱۱۷، ۱۱۸، ۱۹۶
	سبک رهبری	نامه ۵۳
	خود ارزیابی	خطبه ۹۰
	عدالت محوری	نامه ۲۷ و ۵۳
	شایسته سالاری	نامه ۲۷
	کنترل و ارزیابی (مسئولیت خواهی)	نامه ۵ و ۳۱
	اعتماد متقابل	خطبه ۲۱۶
	آموختن دانش	خطبه ۱۰۴ و ۱۵۳، کلمات قصار ۱۳۹ و ۴۷۹
	دعا	نامه ۳۱
	دانش محوری	کلمات قصار، ۵ و ۱۳۹ و ۴۷۹، خطبه ۱۰۴.

اکنون با ایجاد ۱۶ مقوله احصاء شده از مصادق های توانمندسازی کارکنان طی کدگذاری، کدهای احصاء شده به ۱۴ خبره از فرماندهان تحویل گردید و در نهایت مقولات به تأیید خبرگان از نظر روایی رسید.

از نظر پایایی نیز طی پیش آزمون به دست آمده در میان ۲۴ نفر از نمونه آماری مقدار آن ۰/۷۹۴ به دست آمد که از مقدار استاندارد ۰/۷ بیشتر و لذا روایی مقوله های احصاء شده تأیید گردیدند.

ضریب آلفای کرونباخ	مقوله‌های احصاء شده
۰/۷۹۴	۱۶ مقوله

یافته‌ها

برای جمع‌آوری اطلاعات تعداد ۱۴۶ پرسشنامه به صورت تصادفی در اختیار نمونه آماری در مرزبانی منطقه پل دشت در استان آذربایجان غربی قرار گرفت. پاسخ دهندگان شامل ۲ نفر با مدرک دکترا و ۵۵ نفر با مدرک کارشناسی ارشد و ۸۹ نفر کارشناسی به تفکیک در شاخه‌های علوم انسانی (۹۶ نفر)، علوم پایه (۵۰ نفر) و از نظر جنسیت تمامی جامعه آماری مرد بودند.

برای تجزیه و تحلیل استنباطی هر شاخص، از آزمون t مستقل برای معناداری و تعیین وضعیت موجود و مطلوب برای مقولات احصاء شده استفاده شد. برای این منظور میانگین مشاهده شده در ۵ سطح از کم (۱) تا خیلی زیاد (۵) برای هر وضعیت با ملاک نظری ۳ مقایسه شد و نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول شماره ۳. آزمون t مستقل برای شاخص‌ها در دو وضعیت موجود و مطلوب

تفاوت میانگین	درجه معناداری	t	درجه آزادی	میانگین	وضعیت	مصادق‌های توانمندسازی کارکنان از دیدگاه نهج البلاغه
-۰/۶۴	۰/۰۰۰	۱۷/۶۵۶	۱۴۵	۲/۳۶	موجود	تدبیر و برنامه‌ریزی
+۱/۴۷	۰/۰۰۰	۲۵/۵۴۱	۱۴۵	۴/۴۷	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۴۷	۰/۰۰۰	۱۲/۶۰۶	۱۴۵	۳/۴۷	موجود	عهد و پیمان
+۱/۶۶	۰/۰۰۰	۱۳/۵۶۳	۱۴۵	۴/۶۶	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۲۱	۰/۰۰۰	۷/۱۲۶	۱۴۵	۳/۲۱	موجود	استفاده از فرصت‌ها
+۱/۴۹	۰/۰۰۰	۵/۳۴۱	۱۴۵	۴/۴۹	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۳۱	۰/۰۰۰	۹/۶۳۲	۱۴۵	۳/۳۱	موجود	تفویض اختیار
+۱/۸۷	۰/۰۰۰	۷/۵۴۱	۱۴۵	۴/۸۷	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۰/۷۳	۰/۰۰۰	۶/۱۷۵	۱۴۵	۲/۲۷	موجود	مشورت
+۱/۶۹	۰/۰۰۰	۵/۵۴۳	۱۴۵	۴/۶۹	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	

-۰/۸۸	۰/۰۰۰	۵/۴۳۵	۱۴۵	۲/۱۲	موجود	پاداش و تشویق
+۱/۴۱	۰/۰۰۰	۸/۳۵۴	۱۴۵	۴/۴۱	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۰/۸۳	۰/۰۰۰	۶/۵۵۶	۱۴۵	۲/۱۷	موجود	نقدپذیری
+۱/۸۷	۰/۰۰۰	۹/۲۳۱	۱۴۵	۴/۸۷	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۰/۴۶	۰/۰۰۰	۱۳/۴۳۶	۱۴۵	۲/۵۴	موجود	سبک رهبری
+۱/۷۸	۰/۰۰۰	۲۳/۳۱۳	۱۴۵	۴/۷۸	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۱/۷۸	۰/۰۰۰	۱۱/۱۲۰	۱۴۵	۱/۳۲	موجود	خود ارزیابی
+۱/۷۷	۰/۰۰۰	۱۶/۶۵۴	۱۴۵	۴/۷۷	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۳۷	۰/۰۰۰	۱۹/۶۴۲	۱۴۵	۳/۳۷	موجود	عدالت محوری
+۱/۹۲	۰/۰۰۰	۱۷/۳۲۴	۱۴۵	۴/۹۲	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۰/۹	۰/۰۰۰	۵/۴۲۳	۱۴۵	۲/۱	موجود	شایسته سالاری
+۱/۶۳	۰/۰۰۰	۶/۸۹۳	۱۴۵	۴/۶۳	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۳۲	۰/۰۰۰	۱۴/۳۴۲	۱۴۵	۳/۳۲	موجود	کنترل و ارزیابی (مسئولیت خواهی)
+۱/۷۶	۰/۰۰۰	۱۲/۳۲۱	۱۴۵	۴/۷۶	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۳۲	۰/۰۰۰	۱۱/۱۲۰	۱۴۵	۳/۳۲	موجود	اعتماد متقابل
+۱/۷۷	۰/۰۰۰	۱۶/۶۵۴	۱۴۵	۴/۷۷	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
+۰/۴۸	۰/۰۰۰	۱۹/۶۴۲	۱۴۵	۳/۴۸	موجود	آموختن دانش
+۱/۹۲	۰/۰۰۰	۱۷/۳۲۴	۱۴۵	۴/۹۲	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۱/۱	۰/۰۰۰	۵/۴۲۳	۱۴۵	۴/۱	موجود	دعا
+۲	۰/۰۰۰	۶/۸۹۳	۱۴۵	۵	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	
-۰/۶۸	۰/۰۰۰	۱۴/۳۴۲	۱۴۵	۲/۳۲	موجود	دانش محوری
+۱/۷۶	۰/۰۰۰	۱۲/۳۲۱	۱۴۵	۴/۷۶	مطلوب	
	۰/۰۰۰		۱۴۵	۳	ملاک	

یافته های جدول ۳ نشان می دهد که: میانگین شاخص "تدبیر و برنامه ریزی" در وضعیت موجود ۲/۳۶ و در وضعیت مطلوب ۴/۴۷ می باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر

و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "عهد و پیمان" در وضعیت موجود ۳/۴۷ و در وضعیت مطلوب ۴/۶۶ می‌باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر هستند. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "استفاده از فرصت‌ها" در وضعیت موجود ۳/۲۱ و در وضعیت مطلوب ۴/۴۹ می‌باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر هستند. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "نفویض اختیار" در وضعیت موجود ۳/۳۱ و در وضعیت مطلوب ۴/۸۷ می‌باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "مشورت" در وضعیت موجود ۲/۲۷ و در وضعیت مطلوب ۴/۶۹ می‌باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "پاداش و تشویق" در وضعیت موجود ۲/۱۲ و در وضعیت مطلوب ۴/۴۱ می‌باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "نقدپذیری" در وضعیت موجود ۲/۱۷ و در وضعیت مطلوب ۴/۸۷ می‌باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "سبک رهبری" در وضعیت موجود ۲/۵۴ و در وضعیت مطلوب ۴/۷۸ می‌باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

میانگین شاخص "خودارزیابی" در وضعیت موجود $1/32$ و در وضعیت مطلوب $4/77$ می باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "عدالت محوری" در وضعیت موجود $3/37$ و در وضعیت مطلوب $4/92$ می باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "شایسته سالاری" در وضعیت موجود $2/1$ و در وضعیت مطلوب $4/63$ می باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "کنترل و ارزیابی" در وضعیت موجود $3/32$ و در وضعیت مطلوب $4/76$ می باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر هستند. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "اعتماد متقابل" در وضعیت موجود $3/32$ و در وضعیت مطلوب $4/77$ می باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "آموختن دانش" در وضعیت موجود $3/48$ و در وضعیت مطلوب $4/92$ می باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "دعا" در وضعیت موجود $4/1$ و در وضعیت مطلوب 5 می باشد که وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح 99% نشان می دهد.

میانگین شاخص "دانش محوری" در وضعیت موجود $2/32$ و در وضعیت مطلوب $4/76$ می باشد که وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و وضعیت مطلوب از میانگین ملاک

بالتر است. همچنین آزمون t مستقل معناداری هر دو وضعیت را در این شاخص در سطح ۹۹٪ نشان می‌دهد.

نتیجه گیری

در این پژوهش توانمندسازی فرماندهان از دیدگاه آموزه‌های مدیریتی نهج البلاغه و همچنین شکاف مصداق‌های احصاء شده در وضعیت موجود و مطلوب بررسی گردید. نتایج این پژوهش به بعد معرفی شده از سوی سایر پژوهشگران در این زمینه محدود نشده، بلکه برای احصاء چالش‌ها از روش تحلیل محتوا نهج البلاغه بدست آمده است و در مطالعه آنها، اهداف و روش تحقیق به روشنی تفاوت‌های آن را با موضوعات مختلف پیشینه‌ها روشن می‌کند. در هر حال نمی‌توان نقش پیشینه‌ها را در دانش افزایشی این تحقیق انکار کرد اما این واقعیت نیز وجود دارد که ماحصل تمام آنها به ارائه مصداق‌های توانمندسازی کارکنان منتج نگردیده است و مسئله تحقیق برگرفته از نیاز ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است.

از مقوله‌های احصاء شده در این پژوهش هشت بعد: ۱. تدبیر و برنامه‌ریزی ۲. مشورت ۳. پاداش و تشویق ۴. نقدپذیری ۵. سبک رهبری ۶. خودارزیابی ۷. شایسته سالاری ۸. دانش‌محوری؛ در وضعیت موجود از میانگین ملاک کمتر و در وضعیت مطلوب از میانگین ملاک بالاتر می‌باشند. و همچنین هشت بعد: ۱. عهد و پیمان ۲. استفاده از فرصت‌ها ۳. تفویض اختیار ۴. عدالت محوری ۵. کنترل و ارزیابی (مسئولیت خواهی) ۶. اعتماد متقابل ۷. دعا ۸. آموختن دانش؛ در وضعیت موجود و مطلوب از میانگین ملاک بالاتر هستند.

لذا انجام این تحقیق، فرایند پژوهشی جدیدی در زمینه توانمندسازی فرماندهان محسوب می‌شود و می‌تواند راهنمای نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در توانمندسازی کارکنان باشد.

منابع

- مصطفی لطفی جلال‌آبادی، مهدی خیراندیش، ناصر عسگری، داریوش مهری (۱۳۹۷)، شناسایی و اولویت بندی اقدامات مدیریت منابع انسانی موثر بر هویت یابی سازمانی در راستای ارتقای توان رزمی، فصلنامه مدیریت نظامی، سال هجدهم، شماره ۱، ص ۸۳.
- شکوهی، حسین (۱۳۹۵)، ساز و کارهای مناسب برای ارتقای روحیه و انگیزه کارکنان نیروهای مسلح، فصلنامه راهبردهای دفاعی، سال چهارم، شماره ۵۵، ص ۴۲.
- بیانات مقام معظم رهبری در جمع فرماندهان نیروی زمینی ارتش، ۱۳۹۱/۳/۲.

- پنجی، غلامحسن (۱۳۸۷)، الگوی جامعه پذیری نظامی در ارتقای کیفیت منابع انسانی، ماهنامه نگرش راهبردی شماره ۹۱، ص ۶۷.
- دلشاد تهرانی، مصطفی (۱۳۸۸)، دلالت دولت (آیین نامه حکومت و مدیریت در عهدنامه مالک اشتر)، انتشارات دریا، تهران.
- نهج البلاغه (۱۳۸۷)، ترجمه سید جعفر شهیدی، چاپ بیست و هشتم، شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، تهران.
- میچل، ترنس (۱۳۷۳)، مردم در سازمان ها، ترجمه حسین شکر کن، تهران، رشد.
- جهانشاهی، علی، مینائی، حسین (۱۳۹۶)، تبیین نقش عوامل مدیریتی در توانمندسازی کارکنان نیروهای مسلح، فصلنامه مطالعات دفاعی راهبردی، سال پانزدهم، شماره ۷۶، مقاله ۳، صفحه ۵۵-۷۶.
- جلالی، رامین، الوانی، سیدمهدی، حسن پور، اکبر، محب زادگان، یوسف (۱۳۹۶)، شناسایی و مدل سازی عوامل موثر بر توانمندسازی مدیران دریایی، آموزش علوم دریایی، دوره ۴، شماره ۸، ص ۱۴-۲۹.
- رستمزاده، رضا، بوداقی خواجه نوبر، حسین، سلطانی، زینب (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب و نگهداشت و توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه آینده پژوهی و مدیریت، سال ۲۷، شماره ۱۰۷.
- میرکمالی، سید محمد، حاج خزیمه، مجتبی، ابراهیمی، صلاح الدین (۱۳۹۴)، شناسایی ملاک های جذب و نگهداشت منابع انسانی و ارائه راهکارهای مناسب (مورد: کارکنان دانشکده های پردیس فنی دانشگاه تهران)، مجله مدیریت توسعه و تحول، ۲۲: ۹-۱۸.
- Aein F, Alhani F, Mohammadi E, Kazemnejad A. (۲۰۱۱). Struggling to create new boundaries: a grounded theory study of collaboration between nurses and parents in the care process in Iran. J Adv Nurs; ۶۷(۴): ۸۴۱-۵۳.
- Strauss, A. and Corbin, J. (۱۹۹۴). Grounded Theory Methodology- An Overview. In: Norman, K.D. and Vannaeds, S.L.Y., Eds., Handbook of Pualitative Research, Sage Publications, Thousand Oaks, ۲۲-۲۳.
- Creswell, John W. (۲۰۱۴). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.

-Amit Shukla, Shailendra Singh, Himanshu Rai, Abhijit Bhattacharya (۲۰۱۸). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework, IIMB Management Review, Volume ۳۰, Issue ۴, Pages ۳۳۰-۳۴۲.

-Jalal Hanaysha, Putri Rozita Tahir (۲۰۱۶). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction, Social and Behavioral Sciences, Volume ۲۱۹, Pages ۲۷۲-۲۸۲.

-Li-Yun S., Zhen Zhang J.Q., Zhen XiongC (۲۰۱۲). "empowerment and creativity:A cross-level" The Leadership Quarterly, Volume ۲۳, Issue ۱.