

## Introducing a Model of Human Resource Empowerment in Knowledge-based Defense Organizations (Studied Case: Aja Self-sufficiency Jihad and Research Department)

Seyyed Abbas Alavi<sup>1</sup>, Seyyed Morteza Mousavi Mohe<sup>2</sup>, Mohsen Sadeghi Nasab<sup>3</sup>, Esmael Asadi<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** The success of knowledge-based organizations depends on the empowerment of its knowledge-based human resources. The more capable these organizations are in terms of human resources, the more successful they will be in achieving their goals. The purpose of this article is to design and explain the model of human resource empowerment in the Methodology: Department of Research and Self-Sufficiency Jihad of Iran's Army.

**Methodology:** The research is developmental in terms of purpose and practical in terms of results, and it is qualitative and quantitative in terms of the type of data. The participants of the qualitative part include scientific experts and experts in the field of human resources management and executive experts of AJA's Research and Self-Sufficiency Jihad Department, who were selected by a non-probability judgmental and purposeful sampling method, and in the quantitative part, they also include knowledge workers who were selected by a random sampling method. In the qualitative part, the data collection tools included semi-structured interviews, and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire was used. In the quantitative part, thematic analysis was used to analyze the data, and in the quantitative part, structural equation modeling was used to validate the model.

**Findings:** The model of empowerment of the target society included the main categories of knowledge empowerment, professional empowerment, functional empowerment, moral empowerment, social empowerment, military empowerment, and cognitive empowerment, and the relationship between them and their constituent subcategories have been confirmed quantitatively.

**Conclusion:** The professional nature of human resources working in knowledge-based defense organizations makes their empowerment program multidimensional and comprehensive. The model presented in this research can be used as a practical guide for developing human resources development programs in this field.

**Keywords:** Empowerment, Knowledge human resources, Knowledge-based organization

**Citation:** Alavi, Seyyed Abbas, Mousavi Moheb, Seyyed Morteza, Sadeghi Nasab, Mohsen & Asadi, Esmael (2022). Introducing a Model of Human Resource Empowerment in Knowledge-Based Defense Organizations (Studied Case: Aja Self-Sufficiency Jihad and Research Department). *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 73-91. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168841>

1. MSc., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: saa.00045115@gmail.com
2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: mortezamoheb@yahoo.com
3. Ph.D., Department of Strategic Management, AJA University of Command and Staff, Tehran, Iran. Email: mohsen.sadeghinasab@gmail.com
4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, Shahid Sattari Aeronautical University, Tehran, Iran. E-mail: esmaeil.asadi@gmail.com

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management  
*Journal of Human Resource Studies*, 2022, Winter, Vol, 12, No, 4, 73-91  
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168841>

Corresponding Author: Seyyed Abbas Alavi

Received: August 03, 2022; Received in revised form: October 10, 2022

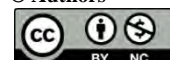
Accepted: December 07, 2022; Published online: January 21, 2023

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



## الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی دانش‌محور (نمونه‌پژوهی: اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا)

سید عباس علوی<sup>۱</sup>، سید مرتضی موسوی محب<sup>۲</sup>، محسن صادقی نصب<sup>۳</sup>، اسماعیل اسدی<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** موفقیت سازمان‌های دانش‌محور مرهون توانمندسازی منابع انسانی دانشی آن است. هرچه این سازمان‌ها از نظر منابع انسانی توانمندتر باشند، به همان میزان، توفیق بیشتری در نیل به اهداف خود خواهند داشت. هدف این مقاله طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی منابع انسانی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی ارتش ج.ا.ا. است.

**روش:** پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای و از لحاظ نتیجه، کاربردی و از لحاظ نوع داده‌ها، کیفی و کمی است. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی خبرگان علمی و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی و خبرگان اجرایی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا بودند که با روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و هدفمند انتخاب شدند. در بخش کمی نیز، ۱۵۲ نفر از کارکنان دانشی که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند، در این پژوهش مشارکت کردند. ابزارهای گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی، پرسش‌نامه محقق‌ساخته بود. روش تحلیل داده‌ها در بخش کیفی، تحلیل مضمون و در بخش کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت اعتبارسنجی مدل بود.

**یافته‌ها:** بر اساس یافته‌ها مقوله‌های اصلی الگوی توانمندسازی جامعه هدف عبارت‌اند از: توانمندسازی دانشی، توانمندسازی حرفه‌ای، توانمندسازی کارکردی، توانمندسازی اخلاقی، توانمندسازی اجتماعی، توانمندسازی نظامی و توانمندسازی شناختی که ارتباط میان آن‌ها و مقوله‌های فرعی تشکیل‌دهنده آن‌ها، به‌صورت کمی نیز تأیید شد.

**نتیجه‌گیری:** ماهیت حرفه‌ای منابع انسانی شاغل در سازمان‌های دفاعی دانش‌محور، موجب می‌شود که برنامه توانمندسازی آن‌ها چندبُعدی و فراگیر باشد. الگوی ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان راهنمای عمل برای تدوین برنامه‌های توسعه منابع انسانی در این حوزه استفاده شود.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، منابع انسانی دانشی، سازمان دانش‌محور

**استناد:** علوی، سید عباس، موسوی محب، سید مرتضی، صادقی نصب، محسن و اسدی، اسماعیل (۱۴۰۱). الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی دانش‌محور (نمونه‌پژوهی: اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۷۳-۹۱.

۱. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: saa.00045115@gmail.com
۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: mortezamoheb@yahoo.com
۳. دکتری، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران. رایانامه: mohsen.sadeghinassab@gmail.com
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: esmaeil.asadi@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168841>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: سید عباس علوی

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۷۳-۹۱

دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۲، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۷/۱۸

شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۹/۱۶

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

© نویسندگان

## مقدمه

امروزه منابع انسانی کلیدی‌ترین عنصر موفقیت یا بهره‌وری در سازمان است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است (جو، پارک و لی،<sup>۱</sup> ۲۰۱۶، فیلد و چان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸ و کوویچ، دی‌لانگ و ون‌دی ورد<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). هنر مدیریت است که بتواند از این منبع سرشار، حداکثر بهره‌مندی را ببرد. مدیر خوب و موفق، کسی است که قادر باشد افراد را در سازمان به کار و تلاش دل‌خواه هدایت کند. توانمندسازی یکی از مفاهیمی است که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح است و در اثربخشی سازمان نقش مهمی ایفا می‌کند (فلاح، ۱۳۹۷). برنامه‌ریزی در راستای توسعه و توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راه‌کارهای اساسی افزایش بهره‌وری سازمانی و رسیدن به توسعه پایدار و جهانی‌سازی است که مدیران منابع انسانی در آن نقش بسزایی دارند (اتحاد نژاد، غلامی چنارستان علیا، پیرزاد و اتحاد نژاد، ۱۴۰۱).

در طول دهه‌های گذشته، بسیاری از سازمان‌ها شیوه‌های توانمندسازی مدیریت منابع انسانی را بیان کرده‌اند که بر اعتماد مبتنی بوده است و کارکنان را از طریق ارائه اطلاعات، اعطای استقلال، انعطاف‌پذیری در محل کار و دسترسی به اطلاعات از طریق فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات، توانمند می‌ساختند (کان، پیترز، بلوم و شاولینگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). مطالعات مختلف حوزه توانمندسازی نشان داده است که توانمندسازی منابع انسانی، استقلال کارکنان را افزایش می‌دهد و انگیزه کاری، پیشگامی در کار و تولید ایده‌های خلاقانه و نوآورانه در منابع انسانی را تقویت می‌کند (کیم، بیر و پریوت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸؛ لی، پاک، کیم و لی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۹). اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا نیز به‌عنوان سازمان مطالعاتی، برای انجام بهینه مأموریت‌های خود، به منابع انسانی دانشی خلاق و نوآور نیاز دارد؛ زیرا امور دفاعی یکی از عوامل کلیدی مهم و زیربنایی توسعه همه‌جانبه کشورها به‌شمار می‌آید و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، علمی و... هر کشور، به سطح امنیت آن کشور وابسته است. از طرفی، شرایط ایجادشده رزمی مبتنی بر تهدیدهای نوین نظامی و تغییر رویکرد دفاعی از حالت رزم سنتی به رزم ناهمگون، شناختی و ترکیبی، توجه بیش از پیش به مدیریت نیروی فکر و خلاقیت و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای مسلح و به‌خصوص، سازمان‌های دانش‌محور را که مسئولیت‌حائز اهمیتی در این میان دارند، طلب می‌کند تا کارکنان بتوانند ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات پیش روی خود و سازمان، به‌سرعت اقدام و ایفای نقش کنند. بر این اساس، نیاز به سرمایه‌های انسانی توانمند واجد شایستگی و قابلیت‌های لازم در جهت توسعه، پیشرفت و بهبود فرایندهای سازمانی، امری اجتناب‌ناپذیر است؛ بنابراین موضوع توانمندسازی سرمایه‌های انسانی دانشگران حوزه دفاعی کشور، توجه بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت را به‌سوی خود جلب کرده است. پژوهش حاضر بر آن است تا به تبیین شاخص‌های توانمندسازی منابع انسانی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا بپردازد.

بررسی نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های دفاعی، نشان‌دهنده توجه ناکافی به توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور دفاعی و ضرورت تبیین بیشتر موضوع، جهت استفاده از آن در فرایند توسعه و توانمندسازی

1. Joo, Park & Lim

2. Field & Chan

3. Kooij, De Lange & Van De Voorde

4. Coun, Peters, Blomme & Schaveling

5. Kim, Beehr & Prewett

6. Lee, Pak, Kim & Li

منابع انسانی دانشی است که از جمله آن‌ها می‌توان به مطالعات اتحاد نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، فروتن، شریفیان، قهرمان تبریزی و منوچهری نژاد (۱۴۰۰)، رشوند، چناری و ابوالمعالی (۱۴۰۰)، چهاردولی و یوسف‌وند (۱۳۹۹)، مهاجر، مرادی، شهرپور و میرزاپور (۱۳۹۹) و حبیبی و ملکی (۱۳۹۸) اشاره کرد. از سوی دیگر، بر مبنای اصول و ارزش‌های اسلامی و اسناد بالادستی، همچون سند چشم‌انداز، نقشه جامع علمی کشور، نقشه جامع دفاعی امنیتی کشور و نظام جامع تربیت و آموزش آجا، بر توانمندسازی منابع انسانی نیروهای مسلح تأکید شده است. تحقق آرمان‌های اسناد بالادستی یادشده، نیاز به مطالعه توانمندسازی منابع انسانی دانشی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا را ضروری ساخته است.

آنچه پژوهشگر را به انجام این پژوهش هدایت کرد، دست‌یافتن به الگوی توانمندسازی منابع انسانی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا بوده است که به‌رغم تأکیدهای اسناد بالادستی و مطالبات سلسله‌مراتب فرماندهی ارتش ج.ا.و فاصله بین وضعیت موجود و مطلوب منابع انسانی دانشی سازمان موصوف به‌منظور بهره‌مندی از آن در توانمندسازی و آموزش و بهسازی منابع انسانی دانشی، هنوز ارائه نشده است. اهمیت و ضرورت پژوهش حاضر را می‌توان در دو بُعد نظری و کاربردی بررسی کرد. در بُعد نظری، با وجود ادبیات گسترده در خصوص توانمندسازی منابع انسانی و انجام مطالعات متعدد در این زمینه، شناخت موجود در خصوص توانمندسازی منابع انسانی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا از غنای کافی برخوردار نیست و هنوز، ابهام‌های فراوانی در این زمینه وجود دارد که مستلزم اجرای پژوهش و گردآوری داده‌های تجربی بیشتری است؛ از این رو اجرای این پژوهش جهت پرکردن خلأ نظری و تدوین الگویی یکپارچه و منسجم مفید به نظر می‌رسد. از جنبه کاربردی نیز، این پژوهش می‌تواند با تبیین بیشتر مفهوم توانمندسازی منابع انسانی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا، نقش مؤثری داشته باشد در بهبود عملکرد سازمان و تحقق اهداف اسناد بالادستی دفاعی کشور. در نهایت، جایگاه منحصربه‌فرد اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا، در زمینه انجام مطالعات و پژوهش‌های دفاعی کشور که منبعث از تغییرات و پویایی محیط دفاعی امنیتی کشور و بروز تهدیدهای نوین است، ضرورت توجه به توانمندسازی منابع انسانی دانشی را بیش از پیش توجیه‌پذیر می‌سازد. بر این اساس، پرسش اصلی پژوهش این گونه مطرح می‌شود: الگوی توانمندسازی منابع انسانی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا چگونه است؟

### مبانی نظری پژوهش

اصطلاح «توانمندسازی» برای نخستین بار در دهه ۸۰ معرفی شد؛ اما در دهه ۹۰، علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست‌اندرکاران مدیریت و سازمان به‌وجود آمد (باس و ایمریتز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). این مفهوم در ادبیات روان‌شناسی سازمانی و صنعتی، واژه نسبتاً جدیدی است که با مفاهیم استقلال کارکنان و تفویض اختیار به آنان مرتبط است. توانمندسازی به‌معنای قدرت‌بخشیدن و کمک به افراد برای بهبود احساس اعتمادبه‌نفس و چیرگی بر احساس ناتوانی و درماندگی آنان است (اندیکا و دارامانتو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). ایجاد انگیزه درونی و فرصت‌هایی برای افراد تا بتوانند ایده‌های خوبی بیافرینند و آن‌ها را به عمل برسانند، تعریف دیگری از توانمندسازی است (کیم و فرناندز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

1. Bose & Emirates,  
2. Andika & Darmanto  
3. Kim & Fernandez

مطالعات توانمندسازی آن را به دو بخش «رویکرد ساختاری» و «رویکرد روان‌شناختی» تقسیم کرده است. در رویکرد روان‌شناختی، توانمندی یک عامل درونی در فرد است و با شیوه نگرش، احساس یا ادراک وی از محیط کاری رابطه مستقیمی دارد. در این رویکرد ایجاد یا تقویت احساس توانمندی در ابعاد ذهنی فرد به توانمندسازی وی منجر می‌شود. در واقع این نگرش تا آنجا پیش می‌رود که از این رویکرد، به‌عنوان عامل انگیزشی جدید در تحرک‌بخشیدن و ایجاد تمایل به کار کارکنان یاد می‌شود (ری، سئوگ، بوزوروف و ددهانوف<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). در واقع توانمندسازی روان‌شناختی، فرایند ایجاد انگیزه درونی، از طریق آماده‌سازی محیط، ایجاد بستر لازم جهت انتقال احساس خوداثربخشی بیشتر و در نهایت، توانایی (انرژی) بیشتر است. این رویکرد بر ادراک و چگونگی درک کارکنان از توانمندسازی تمرکز دارد. مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۴) چهار بُعد را برای توانمندسازی روان‌شناختی معرفی می‌کند. این چهار بُعد با ابعاد مطالعات توماس ولتهوس (۱۹۹۰) منطبق است (النیداوی و یوسف و حمدان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱):

- **احساس شایستگی<sup>۳</sup>**: به قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز کار اطلاق می‌شود. احساس اطمینان در انجام باکفایت کار به این ویژگی اشاره دارد. احساس برتری شخصی در کار و اعتقاد به رویارویی با چالش‌های تازه در جهت آموزش و رشد، همان احساس شایستگی است. این احساس به پشتکار و تلاش افراد برای انجام دادن کارهای دشوار منجر می‌شود؛ زیرا در این حالت، باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام کار تقویت می‌شود.
- **احساس خودسامانی<sup>۴</sup>**: احساس فرد در خصوص حق انتخاب و پیشگامی در تنظیم فعالیت‌ها، استقلال و استمرار در فرایندهاست. خودسامانی به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام‌بخشیدن شخصی به فعالیت‌های مربوط به خود است. در این شرایط فعالیت‌های افراد، پیامد اقتدار شخصی و تقویت کانون کنترل درونی است.
- **احساس مؤثربودن<sup>۵</sup>**: عبارت است از میزان توانایی نفوذ و تأثیر فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاری. «تأثیر» نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به‌علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد. افراد توانمند، احساس خودکنترلی و «کنترل فعال» دارند و به محدودشدن توانایی‌های خود توسط موانع بیرونی اعتقادی ندارند.
- **احساس معناداربودن<sup>۶</sup>**: میزان ارزش اهداف شغلی یا کاری است که در ارتباط با استانداردها یا ایدئال‌های فردی قضاوت می‌شود. در واقع معنادار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل با اعتقادات، ارزش‌ها و رفتارهای فردی است. افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل‌اند. فعالیت‌هایی که طبع معناداری دارند، نوعی احساس هدفمند بودن، هیجان یا مأموریت برای افراد ایجاد می‌کند. ابعاد برخی دیگر از مدل‌های توانمندسازی در قالب جدول ۱ نمایش داده شده است.

---

1. Rhee, Seog, Bozorov & Dedahanov  
 2. Alnidawi, Yousif & Hmdan  
 3. Competence  
 4. Self-Efficacy  
 5. Impact  
 6. Active Control  
 7. Meaning

جدول ۱. ابعاد مدل‌های استاندارد توانمندسازی

شاخص	والتهاس (۱۹۹۰)	باون و لاولر (۱۹۹۲)	اسپریترز (۱۹۹۵)	مالاک و کارزتو (۱۹۹۶)	وتن و کمرون (۱۹۹۸)	کرینو فرندال (۲۰۰۲)
احساس مؤثر بودن	*		*			*
احساس استقلال	*		*			*
احساس شایستگی	*		*		*	*
احساس معناداری	*		*			*
اطلاعات دربارهٔ عملکرد سازمان		*				
پاداش‌های مبتنی بر عملکرد		*				
قدرت تصمیم‌گیری		*				
برانگیختن رفتار درونی				*		
توجیه درونی رفتارهای گذشته				*		
تفویض اختیار				*		
تفویض مسئولیت				*		
احساس اعتماد					*	
پذیرفتن نتیجه					*	

### پیشینه تجربی پژوهش

خلاصه‌ای از مطالعات انجام‌شده در خصوص توانمندسازی منابع انسانی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. خلاصه مطالعات و تحقیقات انجام‌شده در ارتباط با موضوع پژوهش

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
اتحادنژاد و همکاران (۱۴۰۱)	مدل ارتباطی فناوری اطلاعات و توانمندسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش	توصیفی	فناوری اطلاعات بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
فروتن و همکاران (۱۴۰۰)	مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتالی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور	کاربردی و میدانی	عوامل درک نیاز به اطلاعات، یادگیری نحوه استفاده از اطلاعات و یافتن اطلاعات، قدرت نفوذ زیاد و وابستگی کمی دارند. عوامل دسته‌بندی اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات و ارزیابی اطلاعات، قدرت نفوذ کم و وابستگی زیاد دارند؛ بنابراین چارچوب پیشنهادی سواد دیجیتالی مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در اداره‌های کل ورزش و جوانان، راهنمای مناسبی برای افزایش توانمندسازی کارکنان است.

## ادامهٔ جدول ۲

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
رشوند و همکاران (۱۴۰۰)	شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران (مطالعه موردی: سازمان صنایع دفاع)	پیمایشی و اکتشافی	عوامل مهم مؤثر بر توسعهٔ مدیران عبارت‌اند از: مشارکت و تعهد مدیران، قوانین و اسناد بالادستی، رهبری، منابع و امکانات، فرهنگ سازمانی، عوامل انگیزشی، راهبردهای کسب‌وکار، محیط یادگیری و توسعه، انتخاب مدیران، نظام‌های سازمانی پشتیبان.
چهاردولی و یوسف‌وند (۱۳۹۹)	طراحی مدل برای توسعهٔ بهتر سرمایه‌های انسانی مبتنی بر نیازهای خود تعیین‌گری و آموزشی دانشجویان	کاربردی - پیمایشی	نگرش به توسعه، احساس برتری، وفاداری سرمایه‌های انسانی، رهبری توسعه‌گرا، بازبینی و بررسی، سیاست‌گذاری، فرهنگ سرمایه‌های انسانی، برابری سرمایه‌های انسانی و فضای سرمایه‌های انسانی، عوامل مدیریت سرمایه‌های انسانی را تشکیل می‌دهند.
مهاجر و همکاران (۱۳۹۹)	راهبردهای توانمندسازی فرماندهی و مدیریتی نسل جوان نیروهای مسلح، از منظر مقام معظم رهبری	داده‌بنیاد	توانمندسازی نسل جوان نیروهای مسلح، 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.
حیبی و ملکی (۱۳۹۸)	مفهوم‌پردازی توانمندسازی فناورانه سرمایهٔ انسانی در دانشگاه‌های بخش دفاع (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی (ع))	اکتشافی و بنیادی	مؤلفه‌های توانمندسازی فناورانهٔ سرمایهٔ انسانی عبارت‌اند از: تحقیق و توسعه، ارزیابی و اکتساب فناوری، به‌کارگیری فناوری، خلاقیت و نوآوری، یادگیری، جذب فناوری و پیوند خارجی. پیامدهای توانمندسازی فناورانهٔ سرمایهٔ انسانی نیز عبارت‌اند از: رشد و توسعهٔ فردی، رشد و توسعهٔ سازمانی، بهره‌وری، خلق مزیت رقابتی، توانمندسازی کارکنان، مدیریت تغییر، مدیریت امنیت اطلاعات، تمرکززدایی و مدیریت مشارکتی.
ماتسو <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	تأثیر تجربهٔ شغلی رشدی و جهت‌گیری هدف یادگیری بر خلاقیت کارکنان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی	کمی	توانمندسازی روان‌شناختی بر رابطهٔ بین تجربهٔ شغلی توسعه‌یافته و خلاقیت کارکنان و همچنین، بر رابطهٔ بین جهت‌گیری هدف یادگیری و خلاقیت کارکنان تأثیر کامل دارد. افزون بر این، توانمندسازی روان‌شناختی، عوامل موقعیتی و شخصی را با خلاقیت کارکنان پیوند می‌دهد.

## ادامهٔ جدول ۲

پژوهشگر	عنوان پژوهش	روش تحقیق	یافته‌ها
کان و همکاران (۲۰۲۲)	توانمندسازی یا عدم توانمندسازی، مسئله این است.	میدانی	بین استقلال حرفه‌ای، دسترسی به دانش از طریق فناوری و توانمندسازی رهبری با توانمندسازی روان شناختی رابطهٔ معناداری وجود دارد. همچنین بین توانمندسازی روان شناختی و فعال بودن و پیشگامی در محل کار نیز رابطه وجود دارد.
جامخانه، شاهین، پرکوهی و شاهین <sup>۱</sup> (۲۰۲۱)	مفهوم جدید کیفیت در عصر دیجیتال: دیدگاه توانمندسازی منابع انسانی	کیفی و کمی	در مجموع ۲۹ محرک کیفیت برای آمادگی و توانایی نیروی کار، بر اساس تعاملات متعدد مدیریت کیفیت در مراحل مختلف چرخهٔ تولید شناسایی شد که به رویکردهای جدید ارزش گذاری، ابعاد ترکیبی، خلاقیت تیمی و بازرسی کامل تقسیم شدند. محرک‌های مهم «توانایی‌های فنی و قابلیت حل مشکلات» بود.
آمور، وازکوئر و فاین <sup>۲</sup> (۲۰۲۰)	رهبری تحول آفرین و مشارکت اشتیاق شغلی: نقش میانجی توانمندسازی ساختاری	کمی	ارتباط بین رهبری تحول آفرین و اشتیاق شغلی با نقش میانجی توانمندسازی ساختاری تأیید شد. این نتایج حاکی از آن است که رهبران تحول آفرین با ایجاد امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، تعامل کاری را تقویت می‌کنند.
یین، ونگ و لو <sup>۳</sup> (۲۰۱۹)	عوامل پیش‌بین و پیامدهای توانمندسازی کارکنان	پیمایش	سرمایه‌های انسانی، یکی از ویژگی‌های کلیدی مبادلهٔ کارمند - کارفرما، به‌طور شایان توجهی با اتخاذ شیوه‌های توانمندسازی توسط سازمان‌ها مرتبط است. شیوه‌های توانمندسازی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارد و بین ویژگی سرمایه‌های انسانی و عملکرد نقش میانجی ایفا می‌کند. علاوه بر این، وابستگی متقابل وظیفه، تأثیر شیوه‌های توانمندسازی بر نتیجهٔ عملکرد را تقویت می‌کند.
جو، بازر و ردی <sup>۴</sup> (۲۰۱۹)	تحلیل تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر اشتیاق شغلی	کمی	توانمندسازی روان شناختی بر اشتیاق شغلی تأثیر چشمگیری دارد و فرهنگ سازمانی یادگیرنده و جهت‌گیری هدف یادگیری، به‌طور چشمگیری تغییرات توانمندسازی روان شناختی و اشتیاق شغلی را پیش‌بینی می‌کنند.
نایاک، ساهو و موهانتی <sup>۵</sup> (۲۰۱۸)	توانمندسازی، کیفیت زندگی کاری و تعهد کارکنان	کمی	کیفیت زندگی شغلی بین توانمندسازی و تعهد کارکنان بخش مراقبت‌های بهداشتی هند نقش میانجی دارد.

بر اساس بررسی مبانی نظری و پیشینهٔ پژوهش، می‌توان گفت با اینکه تلاش‌هایی در زمینهٔ طراحی الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی انجام شده است، کاستی‌هایی در آن‌ها دیده می‌شود؛ از جمله اینکه

1. Jamkhaneh, Shahin, Parkouhi & Shahin
2. Amor, Vázquez & Faña
3. Yin, Wang & Lu
4. Joo, Bozer & Ready
5. Nayak, Sahoo & Mohanty



مطالعات پیشین، توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان‌های تحقیقاتی را بر اساس شرایط بومی سازمان به تصویر نکشیده‌اند و هر یک به بررسی ابعاد مختلف موضوع پرداخته‌اند؛ بنابراین پژوهش حاضر بر آن است تا الگوی توانمندسازی منابع انسانی دانشی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا را ارائه کند.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس نوع هدف، کاربردی و به لحاظ روش، کیفی و کمی و رویکرد آن استقرایی و قیاسی است. به لحاظ افق زمانی نیز، از نوع تحقیقات مقطعی محسوب می‌شود که به صورت میدانی و در دو مرحله اجرا شده است. در مرحله نخست، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه مدل استخراج شد که طی آن کتاب‌ها، مقاله‌ها و منابع و داده‌های الکترونیکی حاصل از متون موجود در منابع اطلاعاتی پژوهش، در پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی بررسی شد. جست‌وجوی مقاله‌های فارسی در بازه زمانی ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۱ و مقاله‌های انگلیسی در بازه زمانی ۲۰۱۵ تا ۲۰۲۲ بود. پس از اطمینان از وجود مقاله‌های مورد نیاز، برای احصای منابع تحقیق، از کلیدواژه‌های توانمندسازی منابع انسانی و مدل‌های توانمندسازی، به زبان‌های فارسی و انگلیسی استفاده شد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این مرحله، فیش‌ها و یادداشت‌هایی بودند که برای ثبت شاخص‌ها، مؤلفه‌ها و ابعاد الگو از آن‌ها استفاده شد.

در مرحله دوم، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، جهت اخذ نظر خبرگان و تکنیک تحلیل مضمون، جهت تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شد. مشارکت‌کنندگان بخش کیفی و مرحله مصاحبه، خبرگان علمی و اجرایی حوزه منابع انسانی و اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا بودند. اعضای هیئت‌علمی دانشگاه در رشته‌های مدیریت منابع انسانی (۸ نفر) و خبرگان اجرایی با سابقه خدمت ده سال (۷ نفر) به‌عنوان گروه خبره انتخاب شدند. در مجموع، ۱۵ نفر به‌عنوان اعضای پانل تخصصی انتخاب شد. خصوصیات اعضای پانل خبرگان در جدول ۳ آمده است. جامعه آماری بخش کمی پژوهش نیز کلیه کارشناسان سازمان‌های تحقیقاتی به تعداد ۲۵۱ نفر بودند که بر اساس نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ۱۵۲ نفر بر طبق جدول کرجسی و مورگان برای نمونه انتخاب شدند.

جدول ۳. خصوصیات خبرگان

ردیف	توضیح ویژگی
۱	عضویت در کادر هیئت‌علمی دانشگاه
۲	عضویت در کادر پژوهشی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا
۳	برخورداری از حداقل ۱۰ سال سابقه کار پژوهشی

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، قضاوتی و هدفمند بود و تا رسیدن به اشباع نظری (کفایت داده‌ها) ادامه پیدا کرد. نمونه‌گیری در بخش کمی نیز، به صورت تصادفی طبقه‌ای بود که شیوه‌ای پذیرفته شده در انجام تحقیقات است. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> بود. ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی نیز، پرسش‌نامه محقق ساخته بود که بر اساس شاخص‌ها، الگوی نهایی تحقیق طراحی شد. در پژوهش‌های کیفی، به جای دو واژه روایی و پایایی، باید از واژه اعتمادپذیری استفاده کرد. تعیین اعتبار و پایایی یافته‌ها، مرحله‌ای حیاتی در فرایند مصاحبه است.

پایایی به همسانی نتایج حاصل از مصاحبه و اعتبار و توانایی مصاحبه در سنجش اهداف مدنظر اطلاق می‌شود. اعتبار به میزانی گفته می‌شود که یک روش قادر است هدف مطالعه را بسنجد. در پژوهش حاضر، از روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار/ ارزیاب) برای محاسبه پایایی متون استفاده شد. برای این منظور، از یک مدرس دانشگاه که بر موضوع پژوهش اشراف داشت، درخواست شد که به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در این پژوهش مشارکت کند. سپس محققان به‌همراه همکار پژوهش، سه متن را کدگذاری کردند و درصد توافق درون موضوعی را که به‌عنوان شاخص پایایی پژوهش به کار می‌رود با استفاده از رابطه زیر به‌دست آوردند.

$$\text{رابطه ۱)} \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

مقادیر پایایی بین دو کدگذار برای کدگذاری متون پژوهش با استفاده از رابطه ۱ بیش از ۶۰ درصد به‌دست آمد؛ از این رو قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد و می‌توان ادعا کرد که میزان پایایی مناسب است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان داد که ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر سه مصاحبه و همچنین ضریب پایایی کل (۰/۸۹) از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها از پایایی مناسبی برخوردارند. روایی محتوایی پرسش‌نامه در بخش کمی نیز به تأیید خبرگان رسید و پایایی آن، از طریق روش آلفای کرونباخ تأیید شد که نتایج آن در جدول ۶ درج شده است.

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش، مبنی بر الگوی توانمندسازی منابع انسانی در اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا چگونه است، از روش تحلیل مضمون استفاده شد. فرایند تحلیل مضمون زمانی آغاز می‌شود که تحلیلگر الگوهای معنایی و موضوعاتی را که جذابیت بالقوه دارند، مدنظر قرار می‌دهد. این تحلیل شامل رفت‌وبرگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و مجموعه کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌هایی است که به‌وجود آمده‌اند (بارون و کلارک، ۲۰۰۶).

پس از پیاده‌سازی و حروف‌چینی داده‌های حاصل از متون مصاحبه‌ها، به هریک از اسناد شماره‌ای اختصاص یافت. بر اساس روش تحلیل مضمون، اسناد مکرر خوانده شدند و مطالب مرتبط و محبوب پژوهشگر که در حقیقت، پاسخ به سؤال اصلی پژوهش بودند، مشخص شدند. سپس داده‌های کیفی انتخاب‌شده کدگذاری شدند. کدگذاری داده‌ها برحسب اسناد و شماره‌های مرتبط با آن انجام شد. پس از اتمام مرحله کدگذاری، پژوهشگر برای هر یک از کدها، یک برچسب انتخاب کرد و پس از آن، تم‌های فرعی با بیشترین قرابت معنایی و مفهومی نسبت به هم را کنار هم قرار داد و به خلق معانی واژه‌های جدید پرداخت و به بیانی دیگر، تم‌های فرعی را در تم‌های اصلی دسته‌بندی کرد. تم‌های اصلی، همان پاسخ به سؤال‌های پژوهش است که از داده‌های کیفی استخراج شده‌اند. زیرمقوله‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در خصوص مدل توانمندسازی منابع انسانی دانشی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. زیر مقوله‌های تشکیل‌دهنده الگوی توانمندسازی منابع انسانی دانشی

ردیف	زیر مقوله‌ها	منبع
۱	آشنایی با روندهای فناورانه روز دنیا	T6 - T9 - T 10 T12- T13 - T14
۲	آشنایی با آینده فناوری‌های دفاعی	T1- T2- T3 - T4 - T5 - T6 - T 10 - -T15
۳	شناخت سیاست‌های علم و فناوری کشور و نیروهای مسلح	T1- T2 T4- T9 - T 10 - T14 -T15
۴	برخورداری از دانش فناوری اطلاعات	T1- T4 - T8 - T 10 T11 - T13 -
۵	شناخت سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی موفق دنیا	T4 - T5 - T7 - T8 - T9 - T12- T13 - T14
۶	شناخت مأموریت و اهداف سازمان‌های تحقیقاتی آجا	T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T12T15
۷	شناخت ساختار تحقیقاتی ارتش و نیروهای مسلح	T1- T2- T5 - T6 - T7 - T8 - T14 -T15
۸	شناخت ساختار تحقیقاتی ارتش و نیروهای مسلح	T1- T2 T5 - T6 - T13 - T14 -T15
۹	تسلط بر قوانین و مقررات و اساس‌نامه‌های سازمان‌های تحقیقاتی آجا	T1- T2 T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T14 -
۱۰	برخورداری از دانش تخصصی شغل مورد تصدی	T1- T2 T5 - T6 - T 7 T12- T13 - T14 -T15
۱۱	برخورداری از اعتبار و قدرت حرفه‌ای در سازمان	T1- T2 T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T13 - T15
۱۲	مقبولیت داشتن در سازمان	T5 - T6 - T 7 - T8
۱۳	برخورداری از شبکه روابط درون‌سازمانی	T1- T2 T5 - T6 - - T 10 - T11 - T13 - T14 -T15
۱۴	تعاملات درون‌سازمانی	T1-T3 T5 - T6-T 10 - T11 - T12- -T15
۱۵	برخورداری از شبکه روابط غیررسمی برون‌سازمانی	T1- T2- T5 - T6- T10- T14 -T15
۱۶	مقبولیت داشتن در بیرون از سازمان	T1- T2 T4- T9 - T 10 - T14 -T15
۱۷	تعامل با سازمان‌های تحقیقاتی موفق کشور	T1- T4 - T8 - T 10 T11 - T13 -
۱۸	توجه به مسئولیت‌های اجتماعی	T4 - T5 - T7 - T8 - T9 - T12- T13 - T14
۱۹	احاطه بر روش‌های پژوهش	T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T12T15
۲۰	مهارت پژوهشگری	T1- T2- T5 - T6 - T7 - T8 - T14 -T15
۲۱	مهارت مدیریت پروژه	T1- T2 T5 - T6 - T13 - T14 -T15
۲۲	مهارت راهبری پژوهش	T1- T2 T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T14 -
۲۳	مهارت انتقال و تفهیم ذی‌نفعان و کاربران پژوهش	T1- T2 T5 - T6 - T 7 T12- T13 - T14 -T15
۲۴	توانایی ارزیابی پیشرفت پروژه‌ها	T1- T2 T4- T9 - T 10 - T14 -T15
۲۵	توانایی استفاده از روش‌ها و ابزارهای پژوهش	T2- T3 - T5 - T9- T15
۲۶	مشارکت در مطالعات و پروژه‌ها	T4 - T5 - T6- T 10 - T12- T13 -T15
۲۷	مهارت‌های ارتباط اثربخش	T1- T2- T3 - T9 - T11 - T12- T13 -T15
۲۸	ایجاد انگیزه در پژوهشگران	T2- T3 T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 -T14 -T15
۲۹	هوش هیجانی	T3 - T4 - T5 - T6 - T 7 - T9 - T12- T13
۳۰	هوش فرهنگی	T1- T2 - T6 - T 7 T9 - T 10 - T11 - T14 -T15
۳۱	گرایش به کار تیمی و همکاری با پژوهشگران	T2- T3 -T11 - T12- T13 - T14 -T15
۳۲	تفکر استراتژیک	T1-T6 - T 7 - T8 - T9 - T 10 - T11
۳۳	تفکر سیستمی	T1- T3 - T6 - T 7 - T8 - T11 - T12- T13 -
۳۴	تفکر انتقادی	T1- T2 T4 - T5 - T6 - T 7 - T8 T11 - T12-
۳۵	تفکر تحلیلی	T1- T3 - T4 - T6 - T 7 - T8 - T9 - T 10 - T12- T13
۳۶	رعایت ارزش‌های اخلاقی	T1- T2- T5 - T6 - T12- -T15
۳۷	رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای	T3 - T4 - T5 - T6 - T 7 - T8 - T11 - T12- T13

## ادامه جدول ۴

ردیف	زیر مقوله‌ها	منبع
۳۸	مسئولیت‌پذیری	T1- T5 - T 7 - T9 - T12- T13
۳۹	پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان	T1- T2- T3 -T6 - T 7 - T9 - T 10 - T11 -T13
۴۰	انتقادپذیری	T1- T2 T4- T9 - T 10 - T14 -T15
۴۱	بردباری و سعه‌صدر	T1- T4 - T8 - T 10 T11 - T13 -
۴۲	وقت‌شناسی	T4 - T5 - T7 - T8 - T9 - T12- T13 - T14
۴۳	قاطعیت	T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T12T15
۴۴	رعایت ضوابط و مقررات نظامی	T1- T2- T5 - T6 - T7 - T8 - T14 -T15
۴۵	آراستگی ظاهری	T1- T2 T5 - T6 - T13 - T14 -T15
۴۶	رعایت هنجارهای ارتش	T1- T2 T5 - T6 - T 7 - T 10 - T11 - T14 -
۴۷	اطاعت‌پذیری	T1- T2 T5 - T6 - T 7 T12- T13 - T14 -T15

در گام بعدی، زیرمقوله‌های استخراج‌شده با هم تلفیق شدند تا مقوله‌های فرعی شکل بگیرند. بدین منظور، پژوهشگر مضامین فرعی‌ای را که قرابت معنایی و مفهومی بیشتری نسبت به هم داشتند، کنار هم قرار داد و به خلق معانی واژه‌های جدید پرداخت. در حقیقت، محقق زیرمقوله‌ها را در قالب مقوله‌های فرعی دسته‌بندی کرد. نتایج نهایی در جدول ۵ ارائه شده است. بدین ترتیب از تلفیق ۳۰ زیر مقوله استخراج شده، ۵ مقوله فرعی شکل گرفت.

## جدول ۵. مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگوی توانمندسازی منابع انسانی دانشی

مقوله‌های فرعی	زیر مقوله‌ها
توانمندسازی دانشی	آشنایی با روندهای فناورانه روز دنیا، آشنایی با آینده فناوری‌های دفاعی، شناخت سیاست‌های علم و فناوری کشور و نیروهای مسلح، برخورداری از دانش فناوری اطلاعات، شناخت سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی موفق دنیا، شناخت مأموریت و اهداف سازمان‌های تحقیقاتی آجا، شناخت ساختار تحقیقاتی ارتش و نیروهای مسلح، تسلط بر قوانین و مقررات و اساس‌نامه‌های سازمان‌های تحقیقاتی آجا، برخورداری از دانش تخصصی شغل مورد تصدی
توانمندسازی حرفه‌ای (اعتبار حرفه‌ای و عمومی)	برخورداری از اعتبار و قدرت حرفه‌ای در سازمان، مقبولیت‌داشتن در سازمان، برخورداری از شبکه روابط درون‌سازمانی، تعاملات درون‌سازمانی، برخورداری از شبکه روابط غیررسمی برون‌سازمانی، مقبولیت‌داشتن در بیرون از سازمان، تعامل با سازمان‌های تحقیقاتی موفق کشور و توجه به مسئولیت‌های اجتماعی
توانمندسازی کارکردی یا وظیفه‌ای	احاطه بر روش‌های پژوهش، مهارت پژوهشگری، مهارت مدیریت پروژه، مهارت راهبری پژوهش، مهارت انتقال و تفهیم ذی‌نفعان و کاربران پژوهش، توانایی ارزیابی پیشرفت پروژه‌ها و توانایی استفاده از روش‌ها و ابزارهای پژوهش
توانمندسازی اجتماعی	مشارکت در مطالعات و پروژه‌ها، مهارت‌های ارتباط اثربخش، ایجاد انگیزه در پژوهشگران، هوش هیجانی، هوش فرهنگی، گرایش به کار تیمی و همکاری با پژوهشگران
توانمندسازی شناختی	تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی
توانمندسازی اخلاقی	رعایت ارزش‌های اخلاقی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، انتقادپذیری، بردباری و سعه‌صدر، وقت‌شناسی و قاطعیت
توانمندسازی نظامی	رعایت ضوابط و مقررات نظامی، آراستگی ظاهری، رعایت هنجارهای ارتش و اطاعت‌پذیری

جدول ۵ مضامین اصلی الگوی توانمندسازی منابع انسانی دانشی را نشان می‌دهد که از ترکیب این مقوله‌های فرعی، می‌توان مقوله‌های اصلی تشکیل‌دهنده الگو را نشان داد. در شکل ۱ شبکه مضامین مربوط به الگوی توانمندسازی منابع انسانی که از تحلیل تم حاصل شده است.



شکل ۱. شبکه مضامین الگوی توانمندسازی منابع انسانی دانشی

### اعتبارسنجی الگو

به منظور اعتبارسنجی الگو، از مدل‌سازی معادلات ساختاری (تحلیل عاملی تأییدی) به کمک نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. به این صورت که پس از مشخص شدن مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل، روابط بین شاخص‌ها و مؤلفه‌ها بررسی و تحلیل شد. با نگاهی به نتایج خروجی نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری مدل‌ها، هر هفت بُعد الگو تأیید شد: توانمندسازی دانشی با ضریب استاندارد ۰/۷۷۲ و عدد معناداری ۰/۰۰۱، توانمندسازی حرفه‌ای با ضریب استاندارد ۰/۶۶۳ و عدد معناداری ۰/۰۰۱، توانمندسازی شناختی با ضریب استاندارد ۰/۷۶۳ و عدد معناداری ۰/۰۰۱، توانمندسازی اجتماعی با ضریب استاندارد ۰/۸۸۴ و عدد معناداری ۰/۰۰۱، توانمندسازی کارکردی با

ضریب استاندارد ۰/۸۵۷ و عدد معناداری ۳۸/۳۸۰، توانمندی سازی نظامی با ضریب استاندارد ۰/۷۸۲ با ضریب معناداری ۳۴/۲۳۱ و توانمندی سازی اخلاقی با ضریب استاندارد ۰/۸۴۷ و عدد معناداری ۳۱/۴۷۷. این ضرایب نشان می‌دهد که ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده با توانمندی سازی منابع انسانی دانشی هم‌بستگی زیادی دارند و به خوبی توانسته‌اند متغیر اصلی مدنظر را تبیین کنند. همچنین معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده نشان داد که تمامی ضرایب معنادارند؛ زیرا مقدار آزمون معناداری تک‌تک آن‌ها از عدد ۱/۹۶۲ بزرگ‌تر و از عدد ۱/۹۶- کوچک‌تر است. طبق نتایج حاصل از این تحلیل، همه ۴۷ شاخص شناسایی شده، پس از بررسی تأیید شدند. به بیان دیگر، معناداری ضرایب به دست آمده برای این شاخص‌ها تأیید شد. در جدول ۶ شاخص‌ها و مقادیر مربوط به مدل اندازه‌گیری الگوی توانمندی سازی منابع انسانی دانشی نشان داده شده است. بررسی ضریب آلفای کرونباخ مدل اندازه‌گیری، برای سنجش پایایی و ارزیابی پایداری درونی (سازگاری درونی) نشان داد که مقادیر آلفای کرونباخ برای تمامی متغیرها از مقدار ۰/۷ بیشتر است که پایایی پرسش‌نامه را نشان می‌دهد.

جدول ۶. شاخص‌ها و مقادیر مربوط به الگوی توانمندی سازی منابع انسانی دانشی

متغیر	میانگین واریانس استخراجی (AVE)	پایایی ترکیبی	ضریب تعیین (R <sup>2</sup> )	آلفای کرونباخ	پایایی اشتراکی
توانمندی سازی دانشی	۰/۵۳	۰/۸۳	۰/۷۸	۰/۷۷	۰/۵۳
توانمندی سازی حرفه‌ای	۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۵
توانمندی سازی اجتماعی	۰/۵۲	۰/۸۳	۰/۷۶	۰/۸۷	۰/۵۲
توانمندی سازی اخلاقی	۰/۵۵	۰/۸۶	۰/۷۲	۰/۸۲	۰/۵۵
توانمندی سازی شناختی	۰/۵۱	۰/۸۰	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۵۱
توانمندی سازی نظامی	۰/۶۰	۰/۸۰	۰/۶۱	۰/۶۸	۰/۶۰
توانمندی سازی کارکردی	۰/۵۵	۰/۸۵	۰/۷۳	۰/۷۹	۰/۵۵

بررسی شاخص پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> مدل اندازه‌گیری و هم‌بستگی سؤال‌ها با یکدیگر در مدل نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه بیش از ۰/۷ است که گویای پایداری درونی مناسب برای مدل اندازه‌گیری است. همچنین، بررسی معیار پایایی اشتراکی<sup>۲</sup> و قابلیت تعمیم‌پذیری در یک نمونه دیگر از همان جامعه نیز نشان داد که مقادیر به دست آمده برای هر سازه، بیشتر از ۰/۵ است. معیار ضریب تعیین (R<sup>2</sup>) متغیرهای پنهان درون زای مدل محاسبه شد و نتایج با سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷، به عنوان ملاک برای مقادیر ضریب تعیین ضعیف، متوسط و قوی مقایسه شد. با توجه به جدول ۷، متوسط مقادیر ضریب تعیین متغیرها برابر با ۰/۶۱ و بزرگ‌تر از ۰/۳۳ است که گویای برآزش مناسب الگو است.

1. CR (Composit Reliability)  
2. Communnality

جدول ۷. میزان پایایی اشتراکی و ضریب تعیین متغیرها

متغیر	پایایی اشتراکی	ضریب تعیین
توانمندسازی دانشی	۰/۵۳	۰/۷۸
توانمندسازی حرفه‌ای	۰/۵۵	۰/۷۲
توانمندسازی اجتماعی	۰/۵۲	۰/۷۶
توانمندسازی اخلاقی	۰/۵۵	۰/۷۲
توانمندسازی شناختی	۰/۵۱	۰/۵۸
توانمندسازی نظامی	۰/۶۰	۰/۶۱
توانمندسازی کارکردی	۰/۵۵	۰/۷۳
میانگین	۰/۵۴	۰/۷۰
GOF	۰/۶۲	$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)}$

برازش کلی الگو نیز از طریق معیار GOF بررسی شد که طبق رابطه ۲ زیر محاسبه می‌شود.

$$\sqrt{AveR^2 \times (Ave\ of\ communalities)} \quad \text{رابطه ۲}$$

به طوری که میانگین Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه و  $Ave R^2$  سازه‌های درون‌زای مدل است. با توجه به جدول ۷ و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۵ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF و حصول عدد ۰/۶۲ برای این الگو، گویای برازش بسیار مناسب الگوی تحقیق است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف از این پژوهش، تدوین الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور (اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا) بود. کم‌توجهی پژوهش‌های انجام‌شده به توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور دفاعی و ضرورت تبیین بیشتر موضوع، جهت استفاده از آن در فرایند توسعه و توانمندسازی منابع انسانی دانشی، محقق را بر آن داشت تا به ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در این زمینه بپردازد. از آنجایی که منابع انسانی دانشی اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا، نقش تعیین‌کننده‌ای در تحقق اهداف پژوهشی و مطالعاتی ارتش جمهوری اسلامی ایران و توسعه و پیشرفت آن‌ها دارند، در این مسیر شناخت الگوی توانمندسازی آنان ضروری به نظر می‌رسید و این موضوع نقش و سهم پژوهش حاضر در توسعه الگوهای توانمندسازی را آشکار می‌سازد. بر این اساس، در گام نخست، مبانی نظری و پیشینه پژوهش بررسی و شاخص‌های اولیه توانمندسازی منابع انسانی احصا شد. در گام دوم، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جهت اخذ نظر خبرگان و تکنیک تحلیل مضمون (تم) برای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد و الگوی نهایی به دست آمد که ۷ بعد و ۴۷ شاخص را دربردارد.

نخستین بُعد الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور (اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا) توانمندسازی دانشی است که دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی را شامل می‌شود. تقویت دانش درون‌سازمانی و

برون‌سازمانی، به ایجاد شرایطی وابسته است که برای توانمندسازی منابع انسانی ضرورت دارد. بدیهی است که آشنایی با روندهای فناورانه روز دنیا، شناخت آینده فناوری‌های دفاعی، سیاست‌های علم و فناوری بخش‌های نظامی و غیرنظامی کشور و شناخت سازمان‌های تحقیقاتی دفاعی موفق دنیا، در این راستا راه‌گشا خواهد بود. علاوه بر این، برخورداری از دانش فناوری اطلاعات، شناخت مأموریت و اهداف سازمان‌های تحقیقاتی آجا، شناخت ساختار تحقیقاتی ارتش و نیروهای مسلح، تسلط بر قوانین و مقررات و اساس‌نامه‌های سازمان‌های تحقیقاتی آجا و برخورداری از دانش تخصصی شغل مورد تصدی نیز هم‌راستا با دانش برون‌سازمانی که گفته شد، در جهت توانمندسازی دانشی منابع انسانی دانشی و اجرایی شدن آن، بایستی پیگیری شود. نتیجه پژوهش اتحادنژاد و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان داد که فناوری اطلاعات، بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. طبق یافته‌های حبیبی و ملکی (۱۳۹۸) تحقیق و توسعه، ارزیابی و اکتساب فناوری، به کارگیری فناوری، خلاقیت و نوآوری، یادگیری و جذب فناوری بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد. بر اساس نتایج پژوهش امور و همکاران (۲۰۲۰) رهبران تحول‌آفرین با ایجاد امکان دسترسی به دانش و اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی و تعامل کاری، می‌تواند بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیرگذار باشد که با نتایج این پژوهش هم‌خوانی دارد.

طبق نتایج به‌دست‌آمده، دومین بُعد الگو، توانمندسازی حرفه‌ای (شامل اعتبار حرفه‌ای و عمومی) است که توانمندسازی منابع انسانی دانشی در این زمینه، از طریق توسعه اعتبار و قدرت حرفه‌ای منابع انسانی در سازمان، مقبولیت‌داشتن در سازمان، توسعه شبکه روابط درون‌سازمانی، تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی، ایجاد شبکه همکاران علمی و روابط غیررسمی برون‌سازمانی، تعامل روزافزون با سازمان‌های تحقیقاتی موفق کشور و پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی، به تحقق توانمندسازی منابع انسانی دانشی کمک خواهد کرد. در مطالعه حبیبی و ملکی (۱۳۹۸) و ماتسو (۲۰۲۲) نیز تأثیر پیوند خارجی و رشد و توسعه فردی، تجربیات شغلی و توسعه سازمانی بر توانمندسازی تأثیر دارد. طبق نتایج مطالعه کان و همکاران (۲۰۲۲) بین استقلال حرفه‌ای، دسترسی به دانش از طریق فناوری و توانمندسازی رهبری با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معناداری وجود دارد. نتایج پژوهش نایاک و همکاران (۲۰۱۸) نیز نشان داد که بین کیفیت زندگی کاری (اعتبار شغلی فرد در سازمان)، تعهد کارکنان و توانمندسازی رابطه وجود دارد که با نتایج این مطالعه هم‌خوانی دارد.

منطبق بر نتایج به‌دست‌آمده، سومین بُعد الگوی پژوهش، توانمندسازی کارکردی یا وظیفه‌ای است. بر این اساس، احاطه بر روش‌های پژوهش، مهارت پژوهشگری، مدیریت پروژه، راهبری پژوهش، متقاعدسازی ذی‌نفعان و کاربران پژوهش، توانایی سنجش پیشرفت پروژه‌های تحقیقاتی و توانایی استفاده از روش‌ها و ابزارهای پژوهش ضروری است و در جهت توانمندسازی منابع انسانی دانشی راه‌گشا خواهد بود. فروتن و همکاران (۱۴۰۰) نیز عوامل دسته‌بندی اطلاعات، به کارگیری اطلاعات و ارزیابی اطلاعات را جزء مؤلفه‌های توانمندسازی منابع انسانی می‌دانند. همچنین، طبق نتایج مطالعه جمخانه و همکاران (۲۰۲۱) محرک‌های مهم توانمندسازی، «توانایی‌های فنی و قابلیت حل مشکلات» است که با این نتیجه هم‌خوانی دارد.

بر اساس بُعد چهارم الگوی پژوهش، ایجاد شرایط مشارکت در مطالعات و پروژه‌های تحقیقاتی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، ایجاد انگیزه در پژوهشگران، تقویت هوش‌های هیجانی و فرهنگی و تیم‌سازی و زمینه‌سازی برای



همکاری با سایر پژوهشگران در جهت توانمندسازی اجتماعی منابع انسانی دانشی، هم‌راستا با اقدام‌هایی که پیش‌تر گفته شد، برای تحقق توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان بایستی در کانون توجه قرار گیرد. بر اساس نتایج مطالعه رشوند و همکاران (۱۴۰۰) مشارکت، تعهد سازمانی منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و نظام‌های سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد که با یافته‌های این پژوهش هم‌سویی دارد.

شواهد حاصل از این پژوهش و بُعد پنجم الگوی پژوهش، نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تفکر تحلیلی، دارای کارکرد توانمندسازی شناختی است و توسعه توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان را در پی خواهد داشت. طبق نتایج پژوهش‌های چهاردولی و یوسفوند (۱۳۹۹) و مهاجر و همکارانش (۱۳۹۹)، نگرش به توسعه، تفکر توسعه‌گرا، تفکر سیستمی و بازبینی و مدیریت سرمایه‌های انسانی، بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد. از سوی دیگر، طبق یافته‌های کان و همکارانش (۲۰۲۲) بین توانمندسازی روان‌شناختی و فعال‌بودن و پیشگامی در محل کار نیز رابطه وجود دارد که با یافته‌های این مطالعه هم‌سویی دارد.

طبق نتایج این پژوهش، توانمندسازی اخلاقی منابع انسانی از طریق تقویت و تشویق رعایت ارزش‌های اخلاقی، رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، انتقادپذیری، بردباری و سعه‌صدر، وقت‌شناسی و قاطعیت برای بهبود شاخص‌های توسعه توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان ضرورت دارد و راه را برای دستیابی به اهداف سازمان‌های تحقیقاتی از طریق توانمندسازی منابع انسانی دانشی هموار خواهد کرد. طبق نتایج مطالعه بین و همکاران (۲۰۱۹) بین ویژگی سرمایه‌های انسانی، عملکرد و توانمندسازی منابع انسانی رابطه معنادار وجود دارد که با نتایج این مطالعه هم‌خوانی دارد.

در نهایت، آخرین بخش یافته‌های این پژوهش، بُعد هفتم الگو، یعنی توانمندسازی نظامی است که مؤلفه‌های رعایت ضوابط و مقررات نظامی، آراستگی ظاهری، رعایت هنجارهای ارتش و اطاعت‌پذیری را شامل می‌شود. مطالعات انجام‌شده در خصوص توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دفاعی، تاکنون چنین دسته‌بندی‌ای را ارائه نکرده‌اند و یافته‌های این مطالعه، متناسب با شرایط و بوم سازمان‌های دفاعی است و این بخش یکی از نوآوری‌های پژوهش حاضر محسوب می‌شود.

نتایج به‌دست‌آمده، بینش مفیدی را در اختیار مدیران اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا، برای ارتقای سطح توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان‌های تحقیقاتی قرار داده است.

در نهایت پیشنهاد می‌شود که به‌منظور افزایش توانمندسازی منابع انسانی دانشی سازمان، از طریق انتشار الگوی احصا شده، شاخص‌های تدوین‌شده جهت توسعه و توانمندسازی کارکنان واجد شرایط استفاده شود و زمینه به‌کارگیری آن در فرایندهای توانمندسازی و تعالی منابع انسانی، در مراکز تحقیقاتی آجا فراهم شود. همچنین در راستای تقویت توانمندی منابع انسانی فعلی و آینده سازمان‌های تحقیقاتی آجا، شاخص‌های احصا شده، به‌صورت مستمر رصد و پایش شود و در خصوص تشکیل کانون‌های ارزیابی و سنجش عملکرد و ایجاد بانک اطلاعات منابع انسانی دانشی شایسته و واجد شرایط ارتقا و رشد در سازمان به‌عنوان بخشی از حافظه سازمانی اقدام شود.

در حین پژوهش، علاوه‌بر بررسی و تحلیل متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان، بسیاری از مدل‌های توانمندسازی تدوین‌شده سایر محققان نیز بررسی و در پایان، خروجی مدل با مدل‌های پیشین مقایسه شد تا وجه تمایز و تفاوت آن‌ها

مشخص شود. مدل ارائه شده در این پژوهش، در مقایسه با تحقیقات پیشین کامل تر است؛ زیرا الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور (اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا)، علاوه بر بررسی مبانی نظری و احصای شاخص‌ها، از طریق تحلیل مضمون متون مصاحبه‌ها طراحی شد.

در پژوهش‌های کیفی، پدیده‌ها در بستر وقوعشان مطالعه می‌شوند، نتایج به دست آمده نیز منحصر به بستر مورد مطالعه بوده و امکان تعمیم‌پذیری نتایج و یافته‌ها به شرایط و موقعیت‌های دیگر محدود است. از آنجایی که نتایج پژوهش حاضر نیز با اتکا به دیدگاه‌ها و تجربیات خبرگان و مدیران اداره تحقیقات و جهاد خودکفایی آجا حاصل شده است، نمی‌توان به راحتی نتایج پژوهش حاضر را به سایر سازمان‌ها تعمیم داد. محققان آینده، می‌توانند به طراحی و تبیین الگوی بومی توانمندسازی منابع انسانی برای سازمان‌های تحقیقاتی و دانشی اقدام کرده و نتایج را مقایسه کنند.

## منابع

اتحادنژاد، شاپور؛ غلامی چنارستان علیا، عبدالخالق؛ پیرزاد، علی و اتحادنژاد، طاهره (۱۴۰۱). تدوین مدل ارتباطی فناوری اطلاعات و توانمندسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش. *فصلنامه فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، ۱۲(۳)، ۱۴۵-۱۶۴.

چهاردولی، عباس و یوسف‌وند، مهدی (۱۳۹۹). طراحی مدل برای توسعه بهتر سرمایه‌های انسانی مبتنی بر نیازهای خود تعیین‌گری و آموزشی دانشجویان (مورد مطالعه: دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی). *فصلنامه توسعه آموزش جندی‌شاپور/هواز*، ۱۱(۳)، ۳۹۸-۴۱۰.

حبیبی، محسن و ملکی، مجید (۱۳۹۸). مفهوم‌پردازی توانمندسازی فناورانه سرمایه انسانی در دانشگاه‌های بخش دفاع (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی (ع)). *فصلنامه مدیریت نظامی*، ۱۹(۷۴)، ۱۱۷-۱۴۰.

رشوند، بقراط؛ چناری، علیرضا و ابوالمعالی، خدیجه (۱۴۰۰). شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه مدیران (مطالعه موردی: سازمان صنایع دفاع). *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، ۵(۲۰)، ۲۲۷-۲۵۶.

فروتن، فرناز؛ شریفیان، اسماعیل؛ قهرمان تبریزی، کوروش و منوچهری نژاد، محسن (۱۴۰۰). طراحی مدل ساختاری تفسیری توانمندسازی منابع انسانی مبتنی بر سواد دیجیتالی در ادارات کل ورزش و جوانان کشور. *نشریه مدیریت ورزشی*، ۱(۳)، ۲۱-۴۲.

فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷). شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱۳۳-۱۶۰.

مهاجر، رضا؛ مرادی، فرج‌الله؛ شهرپور، محمود و میرزاپور، جعفر (۱۳۹۹). راهبردهای توانمندسازی «فرماندهی و مدیریتی» نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری. *مطالعات دفاعی/استراتژیک*، ۱۸(۷۹)، ۲۵۳-۲۷۸.

## References

Alnidawi, A. A. B., Yousif, A. S. H. & Hmdan, K. M. (2021). An investigation into the impact of employee empowerment on organisational commitment: the case of Zajil International Telecom Company of Jordan. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 32(3), 327-343.

- Amor, A. M., Vázquez, J. P. A. & Faíña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Andika, R. & Darmanto, S. (2020). The effect of employee empowerment and intrinsic motivation on organizational commitment and employee performance. *Journal Aplikasi Manajemen*, 18(2), 241-251.
- Bose, I. & Emirates, U. A. (2018). Employee empowerment and employee performance: An empirical study on selected banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71-82.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Chahardoli, A. & Yousefvand, M. (2020). Designing a Model for an Ideal Human Resources Improvement based on Students' Self-determination and Educational Needs (Case study: University and Institute of Higher National Defense Research and Strategic Research). *Educational Development of Judishapur*, 11(3), 398-410. (in Persian)
- Coun, M.J.H., Peters, P., Blomme, R. J. & Schaveling, J. (2022). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2829-2855.
- Etehadnezhad, S., Gholami CHENARESTAN OLYA, A., Pirzad, A., & Etehadnezhad, T. (2022). Development of information technology communication model and human resource empowerment in education. *Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 12(3), 145-164. (in Persian)
- Fallah, M.R. (2018). Identifying and Explaining Antecedents of Human Resources Empowerment through Knowledge. *Journal of Research in Human Resources Management*, 10(1), 133-160. (in Persian)
- Field, J. C. & Chan, X. W. (2018). Contemporary knowledge workers and the boundaryless work-life interface: Implications for the human resource management of the knowledge workforce. *Frontiers in Psychology*, 9, 2414.
- Foroutan, F., Sharifian, E., Ghahreman Tabrizi, K. & Manochehri Nezhad, M. (2022). Designing an interpretive structural model of digital literacy affecting the empowerment of human resources in the general departments of sports and youth of the country. *Sport Management Journal*, 1(3), 21-42. (in Persian)
- Habibi, M. & Maleki, M. (2019). Conceptualization of Human Capital's Technological Empowerment in Defense Sector Universities (the case study: Imam Ali University). *Military Management Quarterly*, 19(74), 117-140. (in Persian)
- Jamkhaneh, H. B., Shahin, A., Parkouhi, S. V. & Shahin, R. (2021). The new concept of quality in the digital era: a human resource empowerment perspective. *The TQM Journal*, 34(1), 125-144.

- Joo, B. K. B., Bozer, G. & Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(3), 186-203.
- Joo, B.K., Park, J.G. & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086.
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257–276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kim, S. Y. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H. & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22-34.
- Lee, H. W., Pak, J., Kim, S. & Li, L. Z. (2019). Effects of human resource management systems on employee proactivity and group innovation. *Journal of Management*, 45(2), 819–846.
- Matsuo, M. (2022). Influences of developmental job experience and learning goal orientation on employee creativity: mediating role of psychological empowerment. *Human Resource Development International*, 25(1), 4-18.
- Mohajer, R., Moradi, F., Shahrivar, M. & Mirzapour, J. (2020). The Strategies for the command and management Empowerment's of the young Generation of Armed Forces from the perspective of the supreme leader. *Strategic Defense Studies*, 18(79), 253-278. (in Persian)
- Nayak, T., Sahoo, C. K. & Mohanty, P. K. (2018). Workplace empowerment, quality of work life and employee commitment: a study on Indian healthcare sector. *Journal of Asia Business Studies*, 12(1).
- Rashvand, B., Chenari, A. & Abolmaali Alhoseini, K. (2022). Identify factors affecting the development of managers (Case Study: Defense Industries Organization). *Interdisciplinary Studies on Strategic Knowledge*, 5(20), 227-256. (in Persian)
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F. & Dedahanov, A. T. (2017). Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1523-1536.
- Yin, Y., Wang, Y. & Lu, Y. (2019). Antecedents and outcomes of employee empowerment practices: A theoretical extension with empirical evidence. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 564-584.