



## Designing a Model for Student Empowerment with Emphasis on the Concept of Mentoring (Case Study: Imam Ali Officer University)

AliReza Akbari<sup>1</sup>  | Seyed Hasan Hoseini<sup>2✉</sup>  | Mohammad Mahdi<sup>3</sup>  |  
Asghar Asgharzade<sup>4</sup> 

### Article Info

**Article type:**  
Applied Article

**Article history:**  
Received 7 April 2024  
Received in revised form 23 July 2024  
Accepted 26 July 2024  
Published online 07 September 2024

**Keywords:**  
*Mentoring, Mentor, Main track mentoring, Military organizations, Grounded theory.*

### ABSTRACT

**Background and Objective:** This study aims to design a framework for empowering students at Imam Ali Military University (AS), focusing on mentoring. By examining the university's structure and the interactions between experienced faculty members and novice students, the research seeks to develop a locally adapted model that bridges these domains to enhance student empowerment.


**Methodology:** This developmental, applied research employs a qualitative approach. The study population comprises academic experts and senior commanders from Imam Ali Military University (AS). Using purposive snowball sampling, 14 individuals were selected for semi-structured interviews. Data analysis utilized Strauss and Corbin's three-stage coding process within grounded theory methodology.

**Findings:** Data analysis revealed six conceptual categories forming the research model:

1. Causal factors: educational aspects, students' academic rights, quality of educational responsiveness, significance of practical training, and confidence in education.
2. Contextual factors: educational dynamics, organizational excellence, technical knowledge, motivational systems, and managerial transformation.
3. Intervening factors: macro and micro conditions.
4. Strategies: categorized into short-term, medium-term, and long-term.
5. Outcomes: educational, social, expertise-related, and individual.

**Conclusion:** The results suggest that internal excellence and managerial transformation significantly contribute to student empowerment through mentoring. These factors facilitate individual and group development and create an appropriate managerial environment conducive to student growth.

**Cite this article:** Akbari, A. Hoseini, S. Mahdi, M. & Asgharzade, A. (2024). Designing a Model for Student Empowerment with Emphasis on the Concept of Mentoring (Case Study: Imam Ali Officer University). *Intelligent Management of Human Capital*, 1 (1), 113-141.

 <https://doi.org/10.22034/imhr.2024.469489.1008>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army , <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."



DOI: 10.22034/imhr.2024.469489.1008

1. PhD Student. Department of public administration, Faculty of Management & Accounting, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: [Alireza74Akbari@ut.ac.ir](mailto:Alireza74Akbari@ut.ac.ir).
2. Corresponding Author, Associate prof, Department of Economics and accounting, Faculty of command and Management, University of Military Imam Ali (AS), Tehran, Iran. E-mail: [hosseini@iamu.ac.ir](mailto:hosseini@iamu.ac.ir).
3. Assistant prof, Department of Economics and accounting, Faculty of command and management, University of Military Imam Ali (AS), Tehran, Iran. E-mail: [mohamad.mehdi@ut.ac.ir](mailto:mohamad.mehdi@ut.ac.ir).
4. Assistant Prof, Faculty of Social Sciences, Command and Staff University of I.R.I Army, Tehran, Iran. E-mail: [a.asgharzadeh@casu.ac.ir](mailto:a.asgharzadeh@casu.ac.ir).



## Designing a Model for Student Empowerment with Emphasis on the Concept of Mentoring (Case Study: Imam Ali Officer University)

### Extended ABSTRACT

**Background and Objective:** Contemporary scholars and theorists in international relations assert that military power, as one dimension of a nation's overall power, holds particular significance. The possession of military power necessitates the existence of capable armed forces. Consequently, throughout various periods, the role of human resources, especially the youth, has consistently been regarded as a pivotal leverage in achieving the national objectives of countries. Leading higher education systems worldwide emphasize guiding students toward comprehensive growth in response to the complexities of contemporary societies, which is regarded as one of the most prominent criteria for assessing the operational success of universities. The youth demographic of students possesses a diverse array of needs and deficiencies. To address these issues and create conditions for maximizing organizational productivity through the knowledge, skills, experiences, and talents of individuals, the concept of empowerment has emerged. This study aims to design a framework for empowering students, with an emphasis on the concept of mentoring, by examining the structure of Imam Ali Military University (AS) and the interactions between experienced faculty members and novice students. In addition to establishing a bridge between these two domains, the research seeks to make a significant contribution to student empowerment through the development of a locally adapted model.

**Methodology:** The present study is developmental in terms of outcomes, applied in terms of objectives, and qualitative in terms of data collection and analysis. The statistical population comprises academic experts and Imam Ali Military University (AS) senior commanders. Using a purposive snowball sampling method, 14 individuals were selected for semi-structured interviews. Data analysis in the qualitative section was conducted using Strauss and Corbin's three-stage coding process within the grounded theory methodology framework.

**Findings:** Based on the data analysis, six categories of concepts were identified that form the foundation of the research model. These categories include:

1. Causal factors: educational aspects, students' academic rights, the quality of educational responsiveness, the significance of practical training, and confidence in education.
2. Contextual factors: educational dynamics, organizational excellence, technical knowledge, motivational systems, and managerial transformation.
3. Intervening factors: consisting of macro and micro conditions.
4. Strategies: categorized into short-term, medium-term, and long-term strategies.
5. Outcomes: encompassing educational, social, expertise, and individual outcomes.

**Conclusion:** The results indicate that internal excellence and managerial transformation, through their functions in facilitating individual and group development and creating an appropriate managerial environment, can significantly contribute to the empowerment of students, with an emphasis on mentoring. This model provides a comprehensive framework for enhancing student capabilities within the specific context of military education, potentially offering insights applicable to broader educational settings.

**Keywords:** *Mentoring, Mentor, Main track mentoring, Military organizations, Grounded theory.*



## طراحی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی (ع))

علیرضا اکبری<sup>۱</sup> | سیدحسین حسینی<sup>۲</sup> | محمد مهدی<sup>۳</sup> | اصغر اصغرزاده<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** این پژوهش سعی دارد تا با توجه به ساختار دانشگاه افسری امام علی (ع) و برخورد افراد و اساتید با تجربه با دانشجویان کم تجربه به طراحی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ مبادرت ورزد، تا علاوه بر ایجاد یک پل بین این دو حوزه بتواند با ارائه یک الگوی بومی گامی موثر در توانمندسازی دانشجویان بردارد.

**روش پژوهش:** پژوهش حاضر از حیث رویکرد، کیفی و از نظر هدف کاربردی است. جامعه پژوهش را تعدادی از خبرگان و فرماندهان ارشد در دانشگاه افسری امام علی (ع)، تشکیل می دهند. نمونه گیری (تعداد مشارکت کنندگان) از نوع هدفمند می باشد. برای جمع آوری اطلاعات از مصاحبه و برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از استراتژی گردنند تئوری استفاده شده است.

**یافته ها:** بر اساس یافته ها، جنبه های آموزشی، حقوق آموزشی دانشجویان، کیفیت پاسخگویی آموزشی، اهمیت آموزش های عملی و اعتماد به آموزش به عنوان عوامل علی مشخص گردید. عوامل زمینه ای شامل پویایی آموزشی، تعالی سازمانی، دانش فنی، سیستم انگیزشی و تحول مدیریتی؛ عوامل مداخله گر شامل شرایط کلان و شرایط خرد؛ راهبردها شامل راهبردهای کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت؛ پیامدها شامل پیامدهای آموزشی، پیامدهای اجتماعی، پیامدهای خبرگی و پیامدهای فردی می باشد.

**نتیجه گیری:** نتایج نشان می دهد تعالی داخلی و تحول مدیریتی به طور قابل توجهی به توانمندسازی دانشجویان از طریق منتورینگ کمک می کند. این عوامل رشد فردی و گروهی را تسهیل کرده و محیط مدیریتی مناسبی را برای رشد دانشجویان ایجاد می کند.

### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

### مقاله کاربردی

مقاله پژوهشی

### تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۰۲/۰۷

### تاریخ بازنگری:

۱۴۰۳/۰۵/۰۲

### تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۰۵/۰۵

### تاریخ انتشار:

۱۴۰۳/۰۶/۱۷

### کلیدواژه ها:

توانمندسازی،

منتورینگ،

منتورینگ مسیر

اصلی، سازمان

های نظامی،

نظریه داده بنیاد.

استناد: اکبری، علیرضا، حسینی، سیدحسین، مهدی، محمد، و اصغرزاده، اصغر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی (ع)). *فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی*, ۱(۱), ۱۱۳-۱۴۱.

doi: <https://doi.org/10.22034/imhr.2024.469489.1008>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© «حق نشر (کپی رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است.»



DOI: 10.22034/imhr.2024.469489.1008

- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران، رایانامه: [Alireza74Akbari@ut.ac.ir](mailto:Alireza74Akbari@ut.ac.ir).
- دانشیار، گروه اقتصاد و حسابداری، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران، رایانامه: [@iamu.ac.ir](mailto:@iamu.ac.ir).
- استادیار، گروه اقتصاد و حسابداری، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی (ع)، تهران، ایران، رایانامه: [mohamad.mehdi@ut.ac.ir](mailto:mohamad.mehdi@ut.ac.ir).
- استادیار، دانشکده علوم اجتماعی، دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، تهران، ایران، رایانامه: [a.asgharzadeh@casu.ac.ir](mailto:a.asgharzadeh@casu.ac.ir).

## مقدمه

امروزه اندیشمندان و نظریه پردازان روابط بین الملل بر این باورند که قدرت نظامی به عنوان یکی از ابعاد قدرت ملی هر کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و برخورداری از آن مستلزم وجود نیروهای مسلح توانمند می‌باشد. بدین جهت در تمامی ادوار نقش نیروی انسانی به ویژه جوانان به عنوان محوری‌ترین اهرم در جهت نیل به اهداف ملی کشورها همواره مورد توجه بوده است. از طرفی نظام‌های آموزش عالی پیشرو در جهان با توجه به پیچیدگی‌های امروز جوامع، بر جهت‌دهی حرکت دانشجویان به سمت بالندگی همه جانبه تأکید دارند. این موضوع یکی از بارزترین ملاک‌های موفقیت عملکردی دانشگاه‌ها تلقی می‌شود (امینیان‌زاده، جعفری و قورچیان، ۱۳۹۱).

از سوی دیگر، قشر جوان دانشجوی طیف متنوعی از نیازها و کمبودها را دارد. ورود به دانشگاه با توجه به تغییر محیط آموزشی، حجم و سختی دروس و دوری از خانواده باعث به وجود آمدن تنش در دانشجویان می‌شود که می‌تواند به افت تحصیلی، آسیب‌های روحی، افسردگی و تغییر سبک زندگی آنان منجر شود؛ چنین شرایطی بدون تردید نیازمند رسیدگی و پایش هدفمند است (مقبولی، پورحسین، ۱۳۹۸). از مهم‌ترین معضلات گریبان‌گیر دانشجویان طی دوران تحصیل، کاهش کیفیت زندگی، کاهش تندرستی، افت تحصیلی و عقیدتی است (رضاسلطانی، قنبری‌خانقاه و مریدی، ۱۳۹۳). همچنین بروز ناهنجاری‌های اخلاقی، روانی و فرهنگی در میان دانشجویان و مواجهه آنان با تنگناهای متعدد مالی، رفاهی و تناقضات فرهنگی نیز در این میان قابل ذکر است (شجاع‌نوری، شگری ۱۳۹۲).

توانمندسازی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع) به منظور انجام وظایف حرفه‌ای در جامعه از اهداف اساسی نظام آموزش عالی در حوزه نیروهای مسلح محسوب می‌شود. توانمندسازی فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمان با توسعه و گسترش نفوذ مبتنی بر شایستگی افراد و گروه هاست. این شایستگی بر حوزه‌ها و وظایف مربوط به عملکرد کارکنان و عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد (کینلا، به نقل از ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۳: ۶۲). در حقیقت این شایستگی‌ها به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر دانش‌ها، مهارت‌ها، نگرش و ارزش‌ها، ویژگی‌ها، انگیزش‌ها و خودپنداره‌ها است. آنچه می‌تواند دانشجویان را از چرخه تسلسلی و گرفتار ماندن در انواع مشکلات رها کند و زمینه بالندگی تحصیلی، شخصی و حرفه‌ای آنان را مهیا سازد، برقراری ارتباط اثربخش در محیط دانشگاه با اساتید در قالب شیوه‌ای موسوم به منتورینگ<sup>۱</sup> است. منتورینگ ارتباطی دو جانبه است که طی آن فرد باتجربه یا منتور<sup>۲</sup> به عنوان

<sup>1</sup> Mentoring

<sup>2</sup> Mentor

راهنما، الگو یا حامی برای فرد کم تجربه یا منتهی<sup>۱</sup> ایفای نقش می کند (کوک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). کارکرد اولیه چنین ارتباطی را می توان توسعه ظرفیت یادگیری منتهی از طریق انتقال دانش، فرهنگ سازمانی، خرد و تجارب دانست که به توسعه حرفه‌ای، آموزشی، سازمانی و شخصی منجر می شود (سرخابی و همکاران، ۲۰۱۶).

از علل مهم افزایش روی آوری نهادهای اجتماعی به ویژه دانشگاه‌ها به اجرای منتورینگ، مزایای متعددی است که از این رهاورد کسب می شود. هرچند تحقیقات گسترده‌ای در حوزه توانمندسازی منابع انسانی انجام شده، اما سمت و سوی بیشتر این تحقیقات در داخل و خارج کشور به سمت بخشهای دولتی و در حوزه آموزشی، مراکز آموزش عالی است، همچنین این تحقیقات بر مولفه‌های پیرامونی و عوامل تاثیرگذار بر توانمندسازی معطوف بوده است و توانمندسازی از دیدگاه منتورینگ مورد بحث واقع نشده است. از طرفی سازمان‌هایی که فاصله قدرت در آن‌ها زیاد است نظیر نیروهای نظامی، مستعد پذیرش فعالیت‌های توانمندسازی نیستند (کوتر و وس، ۲۰۰۷). بنابر این اهمیت و ضرورت آموزش به آنها بیش از پیش احساس می شود. انجام این پژوهش برای نیروهای مسلح می تواند نتایج سودمندی از جمله زمینه‌سازی جهت 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. بنابراین با توجه به ساختار دانشگاه افسری امام علی (ع) و برخورد افراد و اساتید با تجربه با دانشجویان کم تجربه به نظر می رسد استفاده از منتورینگ جهت توانمندسازی از بدو ورود دانشجویان ایده مناسب و سازگار با ساختار دانشگاه افسری امام (ع) باشد؛ لذا هدف از انجام این پژوهش طراحی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ می باشد.

<sup>1</sup> Mentee

<sup>2</sup> Cook

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مفهوم توانمندسازی

مفهوم توانمندسازی، مفهومی بین رشته‌ای است (به عنوان مثال، جامعه شناسی، روان شناختی، کار اجتماعی و آموزگاری) و می‌توان آن را به عنوان چتری در نظر گرفت که می‌تواند تلاش‌های افراد و خودشکوفایی گروهی را مرتبط سازد (Wallengren Lynch, ۲۰۱۶).

ریشه واژه توانمندسازی، قدرت یا توان بوده و توان نیز به معنای «توانایی انجام» است. بنابراین، برای درک مفهوم توانمندسازی در بستر توسعه در وهله اول باید ماهیت و طبیعت قدرت را بررسی کرد. با وجود اینکه قدرت در همه جا وجود دارد ولی معنایی فراگیر از آن وجود ندارد و معنای آن بسته به بستر مورد استفاده می‌تواند متفاوت باشد (Chaudhuri, ۲۰۱۶). در فرهنگ لغت وبستر، از «تواناسازی» به عنوان تفویض اختیار، با اعطای قدرت قانونی به دیگران تعبیر شده است و در فرهنگ لغت آکسفورد، فعل «تواناسازی» به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش از طریق پرورش احساس عزت نفس تعریف شده است (محمدی، ۱۳۸۸). واژه تواناسازی<sup>۱</sup> در فرهنگ لغت فشرده آکسفورد «قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن» معنا شده است (ابطحی و عابسی، ۱۳۹۳: ۱). واژه «توانمندسازی» در دو حوزه تعریف می‌شود نخست در حالت فردی، گروهی یا اجتماعی و دیگری به فرآیند تحقق اهداف مطلوب اشاره دارد.

همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کنیم. تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیر گذار 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 (وتن و کمرون، ۱۳۷۸). توانمندسازی سرمایه انسانی نه وظیفه است و نه پایان یک کار، بلکه یک فرایند «شدن» است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی محسوب گردد (فرهی، سنجقی، باقری و طلایی، ۱۳۹۲).

### تعریف توانمندسازی

توانمندسازی، مفهومی مبهم و غیر یکسان دارد و افراد مختلف به تناسب ویژگی‌های خود از آن استنباطی دارند. مرور ادبیات توانمندسازی نشان می‌دهد که در سال‌های گذشته غالباً صاحب‌نظران ضمن نقد تعاریف گذشتگان و یا معاصران خود به ارائه تعریف مورد نظر پرداخته‌اند. با وجود اینکه حسن بختیاری به نقل از بیل هارلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) می‌گوید: بسیاری از تعاریف

<sup>۱</sup> Empower

<sup>۲</sup> Bill Harley

توانمندسازی، تعریف دقیقی از معنا در کاربرد ندارد، مرور تعاریف و مقایسه آن‌ها می‌تواند به پژوهشگران کمک کند، اما از سوی دیگر مانع ارائه یک مدل جامع و یکپارچه می‌شود. از این رو در ادامه به تبیین تعاریف پرداخته و در انتها یک جمع‌بندی صورت می‌گیرد.

### جدول ۱. تعاریف توانمندسازی

ردیف	ارائه‌کننده	سال	تعریف
۱	اجیت	۲۰۱۳	توانمندسازی را به عنوان فرآیند انتقال قدرت، اختیار همراه با مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی از مدیر به کارکنان تعریف کرده است
۲	اورارالی	۲۰۱۵	توانمندسازی یعنی کارکنان بتوانند به خوبی وظایفشان را درک کنند. پیش از آن‌که به آن‌ها بگویند چه کار کنند
۳	جانسون ال	۲۰۱۶	توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و کار افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، مهیا نماید
۴	فخاریان	۱۳۸۱	توانمندسازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان بر قادر ساختن آنان با ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند همواره با کارایی و اثربخشی. تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان فراهم خواهد شد
۵	اسکندری	۱۳۸۱	توانمندسازی ایجاد وضعیتی برای انگیزش قوی انجام دادن کار از طریق توسعه احساس قوی خود اثربخشی است
۶	قاسمی	۱۳۸۲	توانمندسازی، طراحی و ساخت سازمان است به گونه ای که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند
۷	دسترنج	۱۳۸۳	توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران به منظور تصمیم‌گیری اجرای برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغلشان است
۸	نریمانی، رجب پور، رضایی	۱۳۹۴	توانمندسازی، فرآیند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. این فرایند به موضوع‌های انگیزشی یا روانشناسی، تغییرهای ساختاری، عناصر فرهنگی، عناصر تاریخی و ارزش‌ها و اقدام‌هایی اشاره دارند که از راه توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های افراد در جهت بهبود و افزایش

ردیف	ارائه‌کننده	سال	تعریف
			بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به اهداف سازمان به کار گرفته می‌شوند

با در نظر گرفتن تمام تعاریف ارائه شده، توانمند سازی را چنین تعریف می‌کنیم: توانمندسازی، فرایند تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت‌ها، بهبود ویژگی‌های روانشناختی کارکنان و بهسازی وضعیت سازمانی و محیطی است به گونه ای که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان، فعالیت کنند.

### مدل‌های توانمندسازی بر اساس رویکردها

جدول ۲. مدل‌های توانمندسازی بر اساس رویکردهای توانمندسازی مبتنی بر نگرش (بختیاری،

۱۳۹۰: ۵۰-۳۴)

ردیف	نوع رویکرد	موضوع توانمندسازی	ارائه‌کننده مدل
۱	رویکرد مکانیکی / عقلایی / ساختاری	واگذاری قدرت و اختیار	۱- کونزاک <sup>۱</sup> ۲- هولوسکو، لسللی و کازانو <sup>۳</sup> جزینی
۲	رویکرد انگیزشی	خودتصمیم‌گیری و کفایت نفس کارکنان (افراد)	۱- باندورا <sup>۳</sup> ۲- تری ویلسون <sup>۴</sup>
۳	رویکرد روانشناختی	انگیزش درونی	۱- توماس و ولتهوس <sup>۵</sup> ۲- اسپریتزر <sup>۶</sup>
۴	رویکرد تعاملی	مهارت‌های ارتباطی و گروه‌سازی	۱- کالبرت و مک دونو <sup>۷</sup> ۲- بیل هارلی <sup>۸</sup>
۵	رویکرد شناختی	افزایش دانش و مهارت	۱- جروی، رایت و اندرسون
۶	رویکرد فرهنگی، ارزشی	تقویت عقاید، اخلاق و تعهد	۱- دنیس کینلاو <sup>۹</sup> ۲- بلانچارد و زیگاری <sup>۱۰</sup> ۳- باروچ <sup>۱۱</sup>

<sup>1</sup> Koneczak

<sup>2</sup> Holosko, Leslie & Cassano

<sup>3</sup> Bandura

<sup>4</sup> Wilson

<sup>5</sup> Thomas & Velthouse

<sup>6</sup> Spreitzer

<sup>7</sup> CULBERT & Mc DONOUGH

<sup>8</sup> Harley

<sup>9</sup> Dennis Kinella

<sup>10</sup> Blanchard & Zigarmi

<sup>11</sup> Baruch

ردیف	نوع رویکرد	موضوع توانمندسازی	ارائه کننده مدل
۷	رویکرد تلفیقی	عوامل محیطی، عناصر فردی، راهبردهای مدیریتی	۱- رابینز، کرینو و فردندال <sup>۱</sup> ۲- رابینز <sup>۲</sup> ۳- رابینز <sup>۳</sup> بختیاری

### تعریف منتورینگ

با نگاهی اجمالی به تعاریف هورنر<sup>۳</sup> (۲۰۱۷)، جاکویز و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، سوزان کالن<sup>۵</sup> (۲۰۱۳)، نوئه و همکاران<sup>۶</sup> (۲۰۱۱)، محمدی، امینی، مودب، جعفری و فرج پور (۱۳۹۳) و دیگر اندیشمندان حوزه منتورینگ می‌توان پی برد که در تعاریف ارائه شده از منتورینگ به موارد زیر اشاره شده است:

اول: اینکه منتورینگ یک رابطه منحصر به فرد میان دو فرد (منتور و منته) را انعکاس می‌دهد.

دوم: منتورینگ یک یادگیری مشارکتی است. درحقیقت یادگیری در فرایندی صورت می‌گیرد که از اثربخشی بالایی برخوردار باشد و به انتظارات افراد را پاسخ دهد.  
سوم: منتورینگ یک فرایند است.

چهارم: روابط منتورینگ دو طرفه و تا حدودی نامتقارن است. اگر چه منتور ممکن است از این رابطه بهره‌مند شده و فایده ببرد، اما هدف اصلی رشد و توسعه فرد تحت الحمایه است.  
پنجم: روابط منتورینگ پویاست و در هر لحظه ممکن است تغییر رویه پیدا کند و تأثیر آن با گذر زمان افزایش پیدا کند.

همه ما نیاز به بینشی داریم که زندگی طبیعی و تجربیات آموزشی ما در آن خلاصه شود. به عبارت دیگر وجود تغییرات در زندگی و استفاده از تجربیات به خصوص تجربیات آموزشی برای کسب این بصیرت بسیار لازم است. قدرت منتورینگ در خلق فرصت‌های منحصر به فرد جهت همکاری، تحقق اهداف و حل مسئله نمایان می‌شود. منتورینگ یک مشارکت توسعه طلبانه از طریق تسهیم دانش، مهارت‌ها، اطلاعات و چشم اندازه‌ها بین منتور و فرد مورد ارشاد بوده و به ترغیب رشد حرفه‌ای و فردی افراد در سازمان تأکید دارد (نادری بنی، ۱۳۹۶: ۶۰).

<sup>1</sup> Robbins, Crino & Fredendall

<sup>2</sup> Robbins

<sup>3</sup> Horner

<sup>4</sup> Jacobs & et al

<sup>5</sup> Susanne Kalén

<sup>6</sup> Noe & et al

## انواع منتورینگ

نویسندگان مختلفی به تقسیم‌بندی انواع منتورینگ پرداخته‌اند، از این رو شاهد انواع بسیار متنوعی از منتورینگ می‌باشیم. در ادامه به تقسیم‌بندی اشاره خواهیم کرد که کی و هیندز (۲۰۰۹)، به آن پرداخته‌اند. آن‌ها انواع منتورینگ را شامل هشت مورد می‌دانند.

۱. منتورینگ تحصیلی<sup>۱</sup>: امروزه منتورینگ به طور مکرر در مدارس و موسسات آموزش عالی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سطح آموزش عالی، برنامه‌های منتورینگ جهت کمک به اساتید در آخرین سال آموزش‌شان و نیز در اولین سال بعد از تایید صلاحیتشان وجود دارد. در برخی از دانشگاه‌ها برنامه‌های منتورینگ جهت کمک به اساتید تازه منصوب شده برای کنار آمدن یا آشنایی با نقش‌شان وجود دارد. منتورهای آموزشی به شاگردان کمک می‌کنند تا بر مشکلاتی که مانع یادگیری‌شان می‌شود، غلبه نمایند. آن‌ها معمولاً خارج از کلاس درس به صورت یک به یک این کار را انجام می‌دهند.
۲. منتورینگ معرف<sup>۲</sup>: بسیاری از سازمان‌ها کارمندی با تجربه را برای کمک به کارمندان جدید در مراحل ابتدایی استخدام‌شان انتخاب می‌نمایند تا آن‌ها را با محیط جدید آشنا نماید.
۳. منتورینگ آموزشی<sup>۳</sup>: منتور آموزشی فردی است با تجربه که قادر است به کارمندان جدید و آن‌هایی که مسئولیت‌هایشان تغییر یافته جهت کسب مهارت‌های جدید و انطباق با تغییرات، کمک نماید. در واقع منتورهای آموزشی حضور دارند تا به شاگردان خود برای کسب بهترین نتیجه از آموزش‌هایشان، کمک نمایند. اشتباه نگرفتن این نقش، با نقش منتور اداری یا مدرس آموزشی، که شغل‌شان تدریس مهارت‌های جدید و کارهای معمولی است که باید یاد گرفته شود، حائز اهمیت می‌باشد.
۴. منتورینگ صلاحیت حرفه‌ای یا صلاحیت شغلی<sup>۴</sup>: تعیین یک منتور صلاحیت حرفه‌ای ممکن است توسط یک موسسه حرفه‌ای صورت پذیرد. نقش آن‌ها هدایت شاگردان به سوی کسب صلاحیت‌های لازم می‌باشد. در مقابل، منتورینگ صلاحیت شغلی مایل است تا به افراد جهت آماده شدن و بدست آوردن صلاحیت شغلی کمک نماید. نقش آن‌ها هدایت افراد از طریق دادن آموزش به آن‌ها و نیز جمع‌آوری و ارائه مجموعه‌ای از شواهد تجربی است که به وسیله آن شاگردان می‌توانند شایستگی‌های خود را بر اساس

<sup>1</sup> Education or learning

<sup>2</sup> Induction

<sup>3</sup> Training

<sup>4</sup> Professional qualification or vocational qualification

- استانداردهای مورد نیاز توسعه دهند. به علاوه، در برخی موارد، این نقش‌ها می‌تواند در کنار منتور آموزشی و منتور جریان اصلی نیز به کار گرفته شود.
۵. **منتورینگ مسیر اصلی<sup>۱</sup>:** منتورینگ مسیر اصلی، یک نقش منتورینگ بسیار مرسوم و نیز متداولترین نوع آن در سازمان‌هایی با سیاست‌های گسترده منتورینگ می‌باشد. نقش منتور مسیر اصلی باید نظیر یک راهنما، ناصح و مشاور در مراحل مختلف توسعه حرفه‌ای رفتار نماید. این نوع منتورینگ در بسیاری از سازمان‌ها یافت می‌شود. در زیر به موارد استفاده از این نوع از منتورینگ اشاره شده است.
- ✓ برای کمک به مدیران و سرپرستانی که ممکن است آموزش رسمی دریافت نکرده باشند.
  - ✓ برای حمایت از کارکنان در سازمان‌های بزرگ و برخی ادارات دولتی که از دفتر مرکزی به شعب دیگر منتقل گشته‌اند.
  - ✓ برای حمایت از کارکنان در مدیریت پروژه‌های جدید و در رویارویی با چالش‌های عمده کار.
۶. **منتورینگ اجرایی یا سطح هیئت مدیره:** منتورینگ لزوماً به افرادی که در آغاز مسیر شغلی خود هستند و یا در حال توسعه در یک حرفه با یک سازمان هستند محدود نمی‌شود. در واقع، بهره‌مندی از خدمات یک منتور برای هیئت مدیره غیر معمول نیست. در این موارد غالباً یک فرد ارشد (احتمالاً از خارج سازمان) روسا و مدیران اجرایی را در مورد مسائل استراتژیک، توسعه حرفه‌ای و مسائل تحولی دیگر حمایت می‌کند.
۷. **منتورینگ متخصص<sup>۲</sup>:** نقش منتور متخصص می‌تواند تحت شرایط مختلف ایجاد گردد. برای مثال، در مورد کسانی که کسب و کار جدیدی را آغاز می‌کنند، نصایح فرد دیگری که در حال حاضر در آن کسب و کار از مهارت لازم برخوردار است، می‌تواند بسیار ارزشمند باشد. همچنین در برخی از مدارس، مشخص شده است که یک منتور می‌تواند در تشویق کودکان با استعداد به توسعه در شرایطی که ممکن است خانواده منجر به توسعه مورد نظر آن کودک نگردد، مفید باشد.
۸. **منتورینگ عمومی<sup>۳</sup>:** در هر شرایطی از زندگی، هنگام مواجه شدن با فرصت تغییر، ما می‌توانیم اغلب از مشاوره و پشتیبانی کسی که از تجربه تغییر مشابهی برخوردار است، بهره‌مند شویم. در واقع، هر کسی که فرد دیگری را در جهت توسعه، مقابله یا تغییر و

---

<sup>1</sup> Mainstream

<sup>2</sup> Expert

<sup>3</sup> General

یا هر تجربه جدیدی کمک نماید در اصل نقش یک منتور را ایفا نموده است؛ اگر چه ممکن است آن‌ها این اقدام را به رسمیت نشناسند. همچنین این نوع منتورینگ می‌تواند شامل کسانی باشد که به انجام وظایف داوطلبانه در سازمان‌ها می‌پردازند.

### توانمندسازی سازمان‌های نظامی و غیر نظامی

سازمان‌های نظامی به منظور سازماندهی نیروهای مسلح کشور و توانمندسازی آن‌ها در جهت دستیابی به سیاست پدافند ملی و مقابله با تهدیدهای دشمنان شکل می‌گیرند که در برخی از کشورها همچون ج.ا. ایران نیروهای شبه نظامی با بسیج نیز به نیروهای مسلح کشور ضمیمه می‌شوند (فرهی، سنجقی، باقری و طلائی، ۱۳۹۲).

سازمان‌های نظامی و غیر نظامی دارای اجزای مشترکی هستند از جمله وجود فعالیت‌های مشابه مانند استفاده از نرم افزارها، سخت افزارها، سازمان افزارها و مغز افزارها همچنین احساس توانمندی‌ها از قبیل خودکارآمدی، مؤثر بودن، مهم بودن، حق انتخاب و اعتماد داشتن می‌تواند هم در سازمان نظامی و هم غیر نظامی در کارکنان، مفهومی مشترک داشته باشد. توانمندسازی در هر دو سازمان، دارای نگرشی نظام‌مند هستند و هر دو بر افزایش اثربخشی کارکنان تأکید دارند (همان).

در بخش توانمندسازی، در سازمان‌های غیر نظامی، کارکنان از اختیار و استقلال بیشتری نسبت به سازمان‌های نظامی برخوردارند، در حالی که در سازمان‌های نظامی با توجه به نوع مأموریت از محدودیت‌های بیشتری برخوردارند و در هر زمان، باید آماده اجرای مأموریت‌ها باشند. در سازمان‌های نظامی نوع توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان متناسب با نوع مأموریت‌های رزم، خدمات رزم و پشتیبانی رزم باید باشد، در صورتی که در سازمان‌های غیرنظامی توانمندی‌های رزمی مفهومی ندارند و به اختیار می‌باشد.

### پیشینه پژوهش

#### جدول ۳. پیشینه خارجی و داخلی

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج
بارل، دولمانز، بوبلین و روم <sup>۱</sup>	۲۰۲۱	فراتر از فرمان و کنترل: تنش‌های ناشی از ابتکارات توانمندسازی	ما متوجه شدیم که تنش‌های قدرت صرفاً ماهیت رابطه‌ای ندارند (یعنی بین بازیگران)، بلکه زمانی ایجاد می‌شوند که شناخت فردی با عمل متفاوت باشد. با نشان دادن اینکه چگونه تأثیر متقابل شیوه‌های مختلف قدرت ممکن است منجر به تنش‌های بزرگ شود، یافته‌های ما دیدگاه جدیدی

<sup>1</sup> Baarle, Dolmans, Bobelyn & Romme

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج
			در مورد اینکه چرا ابتکارات توانمندسازی سازمانی ممکن است نتایج ناخواسته‌ای ایجاد کند یا حتی به طور کامل شکست بخورد، ارائه می‌دهد. علاوه بر این، در حالی که شیوه‌های قدرت بر، قدرت به و تبدیل به طور معمول به طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند، این مطالعه یکی از اولین مطالعاتی است که رابطه پیچیده بین این شیوه‌های قدرت را روشن می‌کند و در نتیجه آن‌ها را با هم بررسی می‌کند. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که چگونه لقاح متقابل بین گفتمان‌های توانمندسازی و قدرت ممکن است هر دو زمینه را ارتقا دهد.
کوتزه، متمبو و خاشانه <sup>۱</sup>	۲۰۰۷	توانمندسازی روانشناختی در ارتش: نقش جنسیت و نژاد	این مطالعه در حوزه نظامی انجام شد و هدف این بود که اولاً مشخص شود که آیا زن و مرد با توجه به تجربه ذهنی خود از توانمندسازی با هم تفاوت دارند یا خیر و ثانیاً آیا اعضای گروه‌های فرهنگی مختلف میزان یکسانی از توانمندسازی روانی را تجربه می‌کنند یا خیر. نتایج حاکی از آن است که زنان کنترل کمتری در موقعیت کاری داشتند و همچنین نمی‌توانستند به اندازه همکاران مرد خود را با اهداف سازمانی مرتبط کنند. رنگین پوستان و سرخپوستان (به عنوان یک گروه ترکیبی) به طور قابل توجهی توانمندسازی روانی بیشتری را نسبت به سیاه‌پوستان و سفیدپوستان تجربه کردند. سیاه‌پوستان کمترین میزان را از نظر کنترل و شایستگی اندازه‌گیری کردند، در حالی که سفیدپوستان کمترین سطوح درونی‌سازی هدف و توانمندسازی کلی را تجربه کردند.
کوتزه، منون و ووس <sup>۲</sup>	۲۰۰۷	توانمندسازی روانشناختی در ارتش آفریقای جنوبی: عمومیت-پذیری مقیاس منون	یک ساختار سه عاملی اجباری ضرایب آلفای قابل قبولی را ارائه کرد، اما به عوامل نظری مورد انتظار شباهت نداشت. تجزیه و تحلیل عامل اجباری برای آفریقایی‌ها، آسیایی‌ها و رنگین پوستان و سفیدپوستان به طور جداگانه تکرار شد. نتایج برای دو گروه اول ساختار اصلی را حفظ کردند، در حالی که ساختار عاملی برای شرکت کنندگان سفیدپوست

<sup>1</sup> Kotze, Mthembu & Khashane<sup>2</sup> Kotze, Menon & Vos

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج
			شبیه عوامل فرضی نظری بود. ساختارهای سه عاملی اجباری سازگاری داخلی بسیار بالایی را برای مقیاس کل ارائه کردند، اما یک عامل برای هر دو گروه آفریقایی و آسیایی و رنگی قابلیت اطمینان رضایت بخشی را نشان داد، که نشان دهنده یک عامل توانمندسازی اساسی است. این امر با همبستگی بالا بین خرده مقیاس‌ها تأیید شد. مدل منون ظاهراً با داده‌های آفریقای جنوبی برای شرکت کنندگان سفیدپوست کمی بهتر از همتایان غیرسفیدپوست آن‌ها مطابقت دارد. بنابراین این مقیاس برای گروه‌های فرهنگی مختلف نیاز به بازنگری دارد.
ابوالحسنی، جمالی و نریمانی	۱۳۹۹	چگونگی توانمندسازی بازرسین فنی هوانیروز ارتش جمهوری اسلامی ایران	نتایج پژوهش نشان داد ۷۴٪ افراد جامعه نمونه (اکثریت مطلق) معتقدند که در حوزه ارزیابی عملکرد، مؤلفه‌های ارزیابی عوامل سازمانی و فردی می‌تواند بر توانمندسازی بازرسین فنی هوانیروز در حد خیلی زیاد و زیاد تأثیرگذار باشد و فقط ۲۶٪ افراد تأثیر آن را در حد متوسط و کم می‌دانند. همچنین ۷۹٪ افراد جامعه نمونه معتقدند که در حوزه رفتار فردی، مؤلفه‌های نگرش و انگیزش می‌توانند بر توانمندسازی بازرسین فنی هوانیروز در حد خیلی زیاد و زیاد تأثیرگذار باشند و فقط ۲۱٪ افراد تأثیر آن را در حد متوسط و کم می‌دانند.
مرادی، مهاجر، شهریور و میرزاپور	۱۳۹۹	راهبردهای توانمندسازی "فرماندهی و مدیریتی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری (مدظله العالی)	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 مورد نظر قابل تغییر است.
بختیاری و رجبی فرجاد	۱۳۹۸	تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه	با توجه به نتایج به دست آمده به مسئولین پیشنهاد می‌گردد که از ابعاد مدیریتی و منابع خودکارآمدی در جهت توانمندسازی کارکنان دانشگاه استفاده نمایند.

پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج
		علوم انتظامی امین	

در ارتباط با مقوله توانمندسازی، تا آنجا که پژوهشگر این تحقیق مطلع است، مطالعاتی در حوزه دانشجویان دانشگاه‌های نظامی با تمرکز بر منتورینگ در سطح کشور انجام نشده است و توانمندسازی برای دانشجویان دانشگاه‌های نظامی مبحثی جدید در محافل علمی ایران محسوب می‌شود و همچنین در سطح جهانی نیز مطالعات گسترده‌ای در این حوزه صورت نگرفته است. محقق این پژوهش نتوانست در ارتباط با موضوع پژوهش، تحقیق و پژوهش مشابهی پیدا نماید. لذا محدودیت زیادی در ارائه پیشینه پژوهش وجود دارد. در این راستا به پژوهش‌های انجام شده در داخل و خارج که نسبتاً شباهت و نزدیکی بیشتری با موضوع پژوهش دارند، اشاره گردید. لذا لزوم انجام تحقیق در حوزه توانمندسازی دانشجویان دانشگاه‌های نظامی هویداست.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ رویکرد کیفی با شیوه گرداند تئوری و با رویکرد سیستماتیک است که مبتنی بر دستورالعمل پیشنهاد شده از سوی کوربین و استراوس شکل گرفته است. همچنین پارادایم غالب بر پژوهش پارادایم تفسیری است. در روش داده بنیاد، نظریه‌پردازی بر پایه مفاهیم اصل حاصل از داده‌های گردآوری شده در زمینه مورد مطالعه شکل می‌گیرد (Corbin & Strauss, 2008). جامعه آماری پژوهش را تعدادی از خبرگان و فرماندهان ارشد در دانشگاه افسری امام علی (ع) که از عنوان پژوهش آگاه بوده‌اند، تشکیل می‌دهند. نمونه‌گیری به روش هدفمند انجام شد. ابزار و روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش مصاحبه از نوع نیمه ساخت یافته بود. مصاحبه‌ها تا اشباع نظری پیش رفتند؛ بدین صورت که از مصاحبه چهاردهم به بعد در مصاحبه‌ها تکرارها به وضوح مشاهده شدند و اطلاعات دریافتی کاملاً با اطلاعات قبلی همپوشانی داشتند. با این حال جهت اطمینان از نقطه اشباع نظری مراحل اجرای مصاحبه‌ها تا نمونه شانزدهم ادامه یافت. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری تحقیق در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مشخصات افراد مصاحبه شونده

ردیف	جنسیت	بازه سنی	تخصص
۱	آقا	بالای ۵۰ سال	دانشیار
۲	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	استادیار

ردیف	جنسیت	بازه سنی	تخصص
۳	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	کارشناسی ارشد منابع انسانی
۴	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	استادیار
۵	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	دانشیار
۶	آقا	زیر ۴۰ سال	دکتری منابع انسانی
۷	آقا	زیر ۴۰ سال	استادیار
۸	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	استادیار
۹	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	دانشیار
۱۰	آقا	بالای ۵۰ سال	استاد
۱۱	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	دکتری رفتار سازمانی
۱۲	آقا	۴۰ تا ۵۰ سال	کارشناسی ارشد منابع انسانی
۱۳	آقا	زیر ۴۰ سال	استادیار
۱۴	آقا	زیر ۴۰ سال	دکتری منابع انسانی

برای اطمینان از پایایی با معیارهای منحصر بفرد پژوهش کیفی، به ابزارهای مناسب آن نیازمندیم. از این رو برای سنجش پایایی این پژوهش، از ابزار پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. برای محاسبه پایایی به این شیوه از یکی از متخصصین منابع انسانی درخواست شد تا در مقام همکار پژوهشی (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. سپس دو مصاحبه به صورت تصادفی انتخاب و کدگذاری شد. درصد (میزان) توافق درون موضوعی، که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از رابطه ۱ محاسبه شد.

$$\text{رابطه (۱)} \quad ۱۰۰ \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{درصد توافق درون موضوعی}$$

پایایی بین دو کدگذار برای مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱ برابر با ۸۳ درصد است که با عنایت به اینکه این میزان از پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری تأیید می‌شود.

به منظور تامین روایی پژوهش حاضر نیز از تکنیک مقایسه شواهد با پیشینه موجود و اطمینان از اینکه مفاهیم به صورت نظام مند با هم مرتبط هستند و انسجام درونی دارند از منابع متعدد، شواهد، توصیف غنی مجموعه داده‌ها، تعریف حد و مرز پژوهش استفاده شد. همچنین، با استفاده از تکنیک کنترل اعضا و تحلیل داده‌ها و نتایج کدگذاری، پنج مصاحبه به مصاحبه شوندگان

جهت تأیید و اصلاح بازگردانده شده که همگی تأیید شدند و نکات پیشنهادی آن‌ها در نظر گرفته شد.

### یافته‌های پژوهش

طی فرایند کدگذاری باز در پژوهش حاضر در مجموع ۱۲۰ کد باز، بدون در نظر گرفتن همپوشانی‌ها، استخراج شدند در گام بعد ۱۰۰ کد مفهوم مشترک بر اساس همپوشانی‌ها و تشابهات حاصل شدند و همان‌طور که در جدول ۵ آمده است در قالب ۱۹ مفهوم محوری شکل گرفتند.

#### جدول ۵. کدهای باز، مفاهیم و مقوله‌ها

مقوله	مفاهیم محوری	کد مفاهیم‌ها
جنبه‌های آموزشی		✓ ضرورت آموزشی عملی در مسیر توانمندسازی
		✓ بهبود رضایت‌مندی از سیستم آموزشی با روش منتورینگ
		✓ شکل‌گیری رضایت‌مندی از مدرسان و مربیان
		✓ بهبود زیرساخت‌های خدمات‌رسانی آموزش
حقوق آموزشی دانشجویان		✓ ضرورت همگرایی آموزش در سازمان‌های نظامی
		✓ کیفیت آموزشی مطلوب با استفاده از روش منتورینگ
		✓ بهبود حمایت از حقوق آموزشی دانشجویان در مسیر توانمندسازی
عوامل علی	کیفیت پاسخگویی آموزشی	✓ پاسخ مطلوب به نیازهای آموزشی دانشجویان
		✓ کاهش تبعیض در مبحث خدمات‌رسانی در حوزه توانمندسازی
		✓ توجه به کرامت انسانی دانشجویان در مسیر توانمندسازی
اهمیت آموزشی های عملی	کیفیت پاسخگویی آموزشی	✓ ضرورت پاسخگویی مناسب به دانشجویان در مسیر توانمندسازی
		✓ رضایت دانشجویان از سیستم‌های پاسخگویی آموزشی
		✓ سرعت بخشی به خواسته‌های آموزشی دانشجویان
اعتماد به آموزش	اهمیت آموزشی های عملی	✓ لزوم وظیفه‌شناسی در حوزه‌های آموزشی
		✓ لزوم ایجاد رویه‌های جدید آموزشی در دانشگاه افسری امام علی (ع) به ویژه روش منتورینگ
		✓ اهمیت آموزشی عملی به دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
اعتماد به آموزش	به	✓ لزوم انتقال تجربیات به دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ شکل‌گیری اعتماد به آموزش
		✓ اهمیت ایجاد سرمایه اجتماعی در حوزه آموزش
		✓ ضرورت نظارت بر روند آموزش‌های دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ شکل‌گیری سیستم‌های پاسخگو پویا آموزشی
		✓ بهبود قابلیت‌های پویا در دانشگاه افسری امام علی (ع)

مقوله	مفاهیم محوری	کد مفاهیمها
عوامل زمینه‌ای	پویایی آموزشی	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اشراف بر فرایندهای حساس توانمندسازی دانشجویان</li> <li>✓ بهبود انعطاف‌پذیری آموزشی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ پاسخ مطلوب به پرسشگری دانشجویان در پیاده‌سازی روش منتورینگ</li> <li>✓ بهبود چابکی آموزشی دانشگاه افسری امام علی (ع) در مسیر پیاده‌سازی روش منتورینگ</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ اشراف بر تمامی مشکلات موجود دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ هویت‌دهی به دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ جلوگیری در انحرافات فردی و گروهی در میان دانشجویان</li> <li>✓ بهبود همگرایی گروهی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ شکل‌گیری روحیه کنجکاوی در میان دانشجویان</li> <li>✓ ایجاد اولویت‌های اخلاق محوری در میان دانشجویان</li> <li>✓ ایجاد روحیه وفاق آفرین در میان دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> </ul>
دانش فنی		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ارتقا دانش فنی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع) در خصوص فرایند اجرای روش منتورینگ</li> <li>✓ بکارگیری ابزارهای خودنظارتی در میان دانشجویان</li> <li>✓ شفاف‌سازی مسیر شغلی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ وجود مربیان خبره در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ ایجاد منشور توانمندسازی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد مشوق‌ها به مدرسان در مسیر توانمندسازی</li> <li>✓ پشتیبانی انگیزشی از توانمندسازی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ بهبود اعتمادسازی به توانمندسازی در ارکان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ ارتقا تعلق خاطر دانشجویان و مربیان به توانمندسازی</li> <li>✓ واکنش مطلوب به تلاش‌ها در راستای توانمندسازی دانشجویان</li> </ul>
تحول مدیریتی		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ایجاد مدیریت دغدغه‌مند در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ بهبود هوشیاری در ارکان دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ ایجاد سیستم‌های نظاره گر در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ تقویت مهارت‌های مربیان جهت توانمندسازی دانشجویان</li> <li>✓ ایجاد سیستم‌های تاثیرگذار رهبری در میان مربیان</li> <li>✓ سیاست‌ورزی مطلوب در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ شکل‌گیری تفکر جامع‌نگر در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> <li>✓ برچیدن تعصبات سازمانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نبود زیرساخت‌های فنی</li> <li>✓ ضعف در زیرساخت‌های آموزشی</li> </ul>
شرایط کلان		

مقوله	مفاهیم محوری	کد مفاهیمها
عوامل مداخله‌گر		✓ ضعف در انعطاف‌پذیری سازمانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ عدم اعتماد به فرایندهای عملیاتی توانمندسازی
شرایط خرد		✓ ضعف در تعاملات بین بخشی در مسیر توانمندسازی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ مشکلات مربوط به توانمندسازی در سطح ملی
		✓ ضعف در محیط پیرامونی جهت پذیرش فرایندهای توانمندسازی
		✓ عدم باور مطلوب به توانمندسازی
		✓ نبود دستورالعمل‌های جامع ویژه مربیان در منتورینگ
		✓ مشکلات مالی جهت تامین هزینه‌های توانمندسازی با روش منتورینگ
		✓ فقدان فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی مطلوب در دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ عدم سازگارپذیری سازمانی بر اصول روش منتورینگ
		✓ عدم تعادل در خواسته‌های دانشجویان
		✓ عدم تجربه کافی برخی مربیان در مسیر توانمندسازی با روش منتورینگ
راهبردهای کوتاه مدت		✓ عدم روابط مطلوب بین سازمانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ عدم وجود سیستم‌های مدیریت تعارض در پیاده‌سازی روش منتورینگ
		✓ ضعف در رویه‌های نظارتی
		✓ ابهام در خصوص آینده شغلی دانشجویان
		✓ برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت ارتقا پاسخگویی در نیازهای دانشجویان
		✓ ایجاد سیستم آموزشی نخبه پرور در دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ تسهیل ارتباطات درون سازمانی از طریق طراحی سامانه‌های الکترونیکی امن
		✓ واکنش مثبت و سریع به خواسته‌ها و نیازهای موجود دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ اصلاح ساختار و استانداردسازی شاخص‌های شغلی
		✓ شناسایی ذینفعان سازمانی در جهت پاسخگویی به نیازهای دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
راهبردها		✓ ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از موجودی‌ها و کاستی‌های ساختاری و منابع انسانی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ قدرت بخشی به بخش‌های مختلف آموزشی دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓ اولویت بخشی در واسپاری پروژه‌های توانمندسازی به سایر دانشگاه‌ها در جهت کسب تجارب آموزشی
		✓ بازتعریف و طراحی سیستم گزارش‌دهی، ارزشیابی و نظارت آموزشی در بخش‌های مختلف دانشگاه افسری امام علی (ع)
		✓

مقاله	مفاهیم محوری	کد مفاهیمها
		<p>✓ چاپک سازی و یکپارچه سازی فرایندهای توسعه سیستم‌های انسانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ شکل گیری زنجیره ارزش مطلوب در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p>
		<p>✓ ایجاد فرهنگ پاسخگویی آموزشی در تمامی لایه‌های دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ تقویت روحیه جهادی در مسیر توانمندسازی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ کرامت بخشی به کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ تدوین و بازنگری نظام توانمندسازی منابع انسانی با تاکید بر شکل گیری ثروت انسانی و شایستگی</p> <p>✓ پیاده سازی اپلیکیشن و ساختار یکپارچه آموزشی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p>
	راهبرد بلندمدت	
		<p>✓ بهبود اعتبار دانشگاه افسری امام علی (ع) در حوزه توانمندسازی</p> <p>✓ ارتقا کیفیت خدمات رسانی آموزشی به دانشجویان در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ بهبود سطح دانش دانشگاه افسری امام علی (ع) در حوزه توانمندسازی</p> <p>✓ افزایش نظم دانشگاه افسری امام علی (ع) در حوزه توانمندسازی</p> <p>✓ ارتقا انگیزش شغلی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ شکل گیری تعالی سازمانی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p>
	پیامدهای آموزشی	
		<p>✓ شکل گیری هویت اجتماعی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ ایجاد سرمایه اجتماعی در دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ بهبود مهارت‌های اجتماعی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ کاهش تنش‌های اجتماعی دانشجویان</p>
	پیامدهای اجتماعی	
		<p>✓ پرورش دانشجویان توانمند و باتجربه به جامعه</p> <p>✓ ارتقا سطح خبرگی دانشجویان در مواجهه به حوزه‌های مختلف</p> <p>✓ بهبود محرومیت‌زدایی آموزشی در میان دانشجویان</p>
	پیامدهای خبرگی	
		<p>✓ شکل گیری کرامت انسانی در میان دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ پیاده سازی حقوق آموزشی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)</p> <p>✓ ایجاد رضایت‌مندی دانشجویان از فعالیتهای مربوط به توانمندسازی</p>
	پیامدهای فردی	

کدها و مفاهیم کشف شده در جدول ۵ به تنهایی نمی‌توانند حامل معنایی خاص در جهت الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ باشند. در کدگذاری محوری با تحلیل مقوله‌های احصا شده و مفاهیم مرتبط با آن‌ها صورت‌بندی نظری مرتبط با مدل پارادایمی و ارتباط سازه‌های مقوله‌ها شکل ابتدایی خود را پیدا می‌کند. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به منزله مقوله هسته‌ای یا مرکزی شکل می‌گیرد و سپس سایر مفاهیم به منزله مقولات فرعی با آن ارتباط داده می‌شوند.

### کدگذاری انتخابی

همچنین در مرحله کدگذاری انتخابی بر اساس نتایج کدگذاری باز و محوری به ارائه مدل نهایی پارادایمی پرداخته می‌شود. در کدگذاری انتخابی مقوله‌های احصا و ارتباط داده شده در مراحل قبلی بررسی و به کشف و ظهور نظریه منجر می‌شود (دانایی و همکاران، ۱۳۹۷؛ ۱۳۳) سازه نهایی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ در شکل ۱ به نمایش درآمده است.



شکل ۱. الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی، به منظور مواجهه با چالش رشد تکنولوژی، تغییرات محیطی روزافزون، می‌باید به نقش حیاتی توانمندسازی، بهسازی و ابزارهای توسعه منابع انسانی در رشد و بقای خود آگاه باشند. مدل مفهومی پیشنهادی که در شکل ۱ مشاهده می‌شود بر اساس یافته‌ها و تجارب پژوهشگر از فرآیند پژوهش در زمینه توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ می‌باشد. در این الگو متغیرهای اصلی پژوهش، مبانی نظری پشتیبانی‌کننده و همچنین سایر مفاهیم مهم و موثر که در حین پژوهش، پژوهشگر آن را به صورت مستقیم تجربه و لمس کرده بود تلفیق گردیده و ارائه شد.

در نتیجه با توجه به مدل پیشنهادی مشاهده می‌گردد که در عمل توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ دو عامل منتور و منتهی هر دو به یک اندازه مشارکت دارند و هر دو با همکاری یکدیگر باعث شروع عمل توانمندسازی می‌شوند. عواملی که در اجرای توانمندسازی با تاکید بر مفهوم منتورینگ دخیل‌ند عبارتند از: عوامل علی (جنبه‌های آموزشی، حقوق آموزشی دانشجویان، کیفیت پاسخگویی آموزشی، اهمیت آموزش‌های عملی و اعتماد به آموزش)، عوامل زمینه‌ای (پویایی آموزشی، تعالی سازمانی، دانش فنی، سیستم انگیزشی و تحول مدیریتی) و عوامل مداخله‌گر (شرایط خرد و کلان) به منظور تعیین اهداف و طرح نمودن برنامه‌ای برای رسیدن به برنامه توانمندسازی با تاکید بر مفهوم منتورینگ به ترتیب راهبردهای کوتاه‌مدت (برگزاری دوره‌های آموزشی در جهت ارتقا پاسخگویی در نیازهای دانشجویان، ایجاد سیستم آموزشی نخبه‌پرور در دانشگاه افسری امام علی (ع)، تسهیل ارتباطات درون سازمانی از طریق طراحی سامانه‌های الکترونیکی امن، واکنش مثبت و سریع به خواسته‌ها و نیازهای موجود دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)، اصلاح ساختار و استانداردهای شاخص‌های شغلی و شناسایی ذینفعان سازمانی در جهت پاسخگویی به نیازهای دانشجویان)، راهبردهای میان‌مدت (ایجاد بانک‌های اطلاعاتی از موجودی‌ها و کاستی‌های ساختاری و منابع انسانی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)، قدرت‌بخشی به بخش‌های مختلف آموزشی دانشگاه افسری امام علی (ع)، اولویت‌بخشی در واسپاری پروژه‌های توانمندسازی به سایر دانشگاه‌ها در جهت کسب تجارب آموزشی، بازتعریف و طراحی سیستم گزارش‌دهی، ارزشیابی و نظارت آموزشی در بخش‌های مختلف دانشگاه افسری امام علی (ع)، چابک‌سازی و یکپارچه‌سازی فرایندهای توسعه سیستم‌های انسانی در دانشگاه افسری امام علی (ع) و شکل‌گیری زنجیره ارزش مطلوب) و راهبردهای بلندمدت (ایجاد فرهنگ پاسخگویی آموزشی در تمامی لایه‌های دانشگاه افسری امام علی (ع)، تقویت روحیه جهادی در مسیر توانمندسازی دانشجویان دانشگاه افسری امام علی (ع)،

کرامت‌بخشی به کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع)، تدوین و بازنگری نظام توانمندسازی منابع انسانی با تاکید بر شکل‌گیری ثروت انسانی و شایستگی و پیاده‌سازی نرم‌افزار و ساختار یکپارچه آموزشی در دانشگاه) پیشنهاد می‌گردد. تمامی عوامل و راهبردها با یکدیگر ارتباط دو طرفه دارند و با هم باعث اجرای توانمندسازی با تاکید بر مفهوم منتورینگ می‌شوند. بعد از اجرای برنامه منتورینگ پیامدهای حاصل از برنامه (پیامدهای آموزشی، پیامدهای اجتماعی، پیامدهای خبرگی و پیامدهای فردی) قابل مشاهده است.

منتورها می‌توانند دانش خود را که پس از سال‌ها تجربه به دست آورده‌اند در اختیار منتی‌ها بگذارند. آن‌ها دارای ارتباطات، رهنمون‌ها و توصیه‌هایی هستند که معمولاً سال‌ها طول می‌کشد تا یک فرد تازه‌کار و کم‌تجربه چنین قابلیت و توانمندی‌هایی را کسب کند، که آن هم نیازمند تجربیات، اوج و حسیض و شکست‌های فراوان است. یک منتور می‌تواند از بسیاری موانع جلوگیری کند، راه‌هایی برای پیشرفت سریع شغلی را ارائه کند و الگوی منتی باشد. منتی با کمک او می‌تواند به دانش و بینشی فراتر از تجربیات خود دست پیدا کند. یک منتور مناسب می‌تواند به منبعی تبدیل شود که در بلندمدت، بارها به او رجوع شود. منتورها الهام‌بخش هستند، از احتمالات پرده برمی‌دارند و بهترین راهبردها را برای نیل به اهداف نشان می‌دهند. نتایج تحقیق حاضر با بارل و همکاران (۲۰۲۱)، کوتزه (۲۰۰۷)، موسوی و مومنی (۱۳۹۶)، مرادی و همکاران (۱۳۹۹)، ابولحسنی، جمالی و نریمانی (۱۳۹۹)، اسکندری (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

مدل ارائه شده در این تحقیق می‌تواند در سازمان‌های آموزشی نظامی به کار گرفته شود و تا حد زیادی خلأهای موجود را پر نماید. این مدل قادر است زمینه توانمندسازی، بهسازی و توسعه منابع انسانی سازمانی در سازمان‌های نظامی را فراهم نموده و همچنین سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن آسیب‌شناسی، اقدام به بهبود و افزایش بالندگی سازمان کند.

با عنایت به اینکه جامعه مورد مطالعه یک محیط نظامی با ساختارهای سلسله‌مراتبی و اطلاعات محرمانه بوده‌است و همچنین ماهیت انتزاعی مفاهیم، مفهوم‌سازی منسجم و نظام یافته‌ای در خصوص مدل در ادبیات تحقیق دنیا کمتر به چشم می‌خورد و بیشتر زمینه‌های کاری، مرتبط با جنبه‌ای خاص از توانمندسازی در سازمان‌های غیرنظامی بود، پژوهش حاضر محدودیت‌هایی از این قبیل را به همراه داشت.

## قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید و خبرگانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم. همچنین از خوانندگان این اثر علمی که با بازخوردهای خود ما را در انتشار سایر منابع علمی مرتبط با مدیریت هوشمند سرمایه انسانی یاری می‌رسانند، پیشاپیش سپاسگزاری می‌کنیم.

## Acknowledgments

We express our gratitude to all experts, including professors and specialists, who have contributed in any way to the publication of this work. We also extend our appreciation in advance to the readers of this scholarly work, whose feedback supports us in publishing further scientific resources related to intelligent human capital management.

## تعارض منافع

نویسندگان اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

The authors declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

## منابع

## منابع فارسی

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۹). مدیریت منابع انسانی اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی. تهران: موسسه تحقیقات آموزش و مدیریت.
- ابطحی، سیدحسین. و عباسی، سعید. (۱۳۹۳). *توانمندسازی واگذاری و تفویض اختیار*، اول، تهران: فوزان.
- ابوالحسنی، فرهاد؛ جمالی، احمد مهدی. و نریمانی، علیرضا. (۱۳۹۹). چگونگی توانمندسازی بازرسان فنی هوانیروز ارتش جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۶(۵۴)، ۵۳-۷۶.  
<https://www.magiran.com/p2297395>
- اسکندری، مجتبی. (۱۳۹۲). کاربرد مفهوم توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی با تاکید بر سپاه. *سیاست دفاعی*، ۱۴، ۵۷-۵۶.  
[https://dpj.ihu.ac.ir/article\\_203128.html](https://dpj.ihu.ac.ir/article_203128.html)
- بختیاری، حسن. (۱۳۸۵). *کلیات توانمندسازی کارکنان*. تهران: نشر به‌آموز.
- بختیاری، لطفعلی. و رجبی فرجاد، حاجیه. (۱۳۹۸). تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین. *دانش انتظامی*، ۲۱(۳)، ۲۹-۱.  
<https://civilica.com/doc/1172516>
- جزینی، علیرضا. و نوایی، مجید. (۱۳۹۳). طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقا شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا، *مجله نظارت و بازرسی*، ۸(۲۷)، ۱۳-۳۶.  
<https://www.magiran.com/p2072910>
- دانیالی ده حوض؛ محمود، علامه، سیدمحسن. و صفری، علی. (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت جانشین‌پروری با رویکرد داده بنیاد. *پژوهش‌نامه مدیریت تحول (پژوهش‌نامه مدیریت)*، ۱۰(۱۱) (پیاپی ۱۹)، ۱۰۵-۱۴۰.  
<https://doi.org/10.22067/pmt.v10i1.61676>
- رضاسلطانی، پروانه؛ قنبری خانقاه، عاطفه. و مریدی، مریم. (۱۳۹۳). مقایسه کیفیت زندگی مرتبط با سلامت در دانشجویان خوابگاهی و غیرخوابگاهی، *مجله پرستاری و مامایی جامع نگر*، ۲۴(۴)، ۳۸-۴۵.  
<https://hnmj.gums.ac.ir/article-1-364-en.pdf>
- رضایی، بهرام؛ نریمانی، علیرضا. رجب‌پور، مجید. (۱۳۹۳). طراحی الگوی توانمندسازی سرمایه‌های انسانی در نیروهای نظامی ج.ا.ایران. *راهبرد دفاعی*، ۱۲(۴)، ۹۵-۱۱۷.  
[https://ds.sndu.ac.ir/article\\_683.html](https://ds.sndu.ac.ir/article_683.html)
- شجاع نوری، فروغ‌الصباح. و شکری، فرزانه. (۱۳۹۲). شناسایی و طبقه‌بندی مشکلات و آسیب‌های زندگی دانشجویان دختر غیر بومی: مطالعه کیفی. *مهندسی فرهنگی*، ۸(۷۷)، ۱۶۸ - ۱۴۵.  
<https://www.magiran.com/p1223080>
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ باقری، مسعود. و طلایی، محمدحسین. (۱۳۹۲). طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح

- (مطالعه موردی: سپاه پاسداران لنقلاب اسلامی). راهبرد دفاعی، ۱۱(۴۴)، ۴۲-۱.
- <https://www.magiran.com/p1242758>
- محمدی، الهه؛ امینی، میترا؛ مودب، ندا؛ جعفری، محمدمراد. و فرج پور، آرزو. (۱۳۹۴). ویژگی‌های یک منتور ایده ال از دیدگاه اساتید بالینی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، مجله دانشگاهی یادگیری الکترونیکی. <https://civilica.com/doc/464090>
- موسوی، سیدعبدالرحیم. و مؤمنی، محمدرضا. (۱۳۹۷). عوامل مؤثر بر توانمندسازی آموزشگاه‌های درجه‌داری نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران در حوزه فردی. *مطالعات دفاعی استراتژیک* ۱۶(۷۲)، ۲۷-۵۰. [https://sds.sndu.ac.ir/article\\_205.html](https://sds.sndu.ac.ir/article_205.html)
- مهاجر، رضا؛ مرادی، فرج‌الله؛ شهرپور، محمود. و میرزا پور، جعفر. (۱۳۹۹). راهبردهای توانمندسازی "فرماندهی و مدیریتی" نسل جوان نیروهای مسلح از منظر مقام معظم رهبری، *مطالعات دفاعی استراتژیک* ۱۸(۷۹)، ۲۷۸-۲۵۳. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24234621.1400.11.43.3.0>
- نادری بنی. (۱۳۹۶). *مریی گری و ارشاد در سازمان‌ها*. چاپ اول، تهران: جهاد دانشگاهی.
- وتن، دیوید. و کمرون، کیم. (۱۳۷۸). *تولناسازی و تفویض اختیار*. ترجمه بدرالدین اورعی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- بین، رابرت کی. (۱۳۸۲). کاربرد تحقیق موردی. ترجمه اعرابی، سید محمد؛ پارسائیان، علی و افشار، سیامک. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

### منابع انگلیسی

- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*, General learning Corporation.
- Baruch, Y. (1998). Applying empowerment: organizational model. *Career Development International*, 3(2), 82-87. <http://dx.doi.org/10.1108/13620439810207608>
- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., Zigarmi, D., & Archibald, S. (1986). *Leadership and the one minute manager* (p. 111). London: Collins. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1715453>
- Chaudhuri, S., Ghosh, R., & Park, S. (2022a). The missing voices of learning and development professionals: Factors influencing formal and informal practices of reverse mentoring. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 34(4), 14-30. <http://dx.doi.org/10.1002/nha3.20367>
- Cook, B. G., & Cook, S. C. (2013). Unraveling Evidence-Based Practices in Special Education. *The Journal of Special Education*, 47(2), 71-82. <http://dx.doi.org/10.1177/0040059914551921>
- Dennis, K. (1984). Employee Empowerment General, Tehran. *Behamouz Publications*, 6(3), 177-189. <http://dx.doi.org/10.20952/revtee.v13i32.13180>
- Front Matter. (1986). *Public Administration Quarterly*, 10(2). <http://www.jstor.org/stable/40861303>.

- Harley, B. (1999). The Myth of Empowerment: Work Organisation, Hierarchy and Employee Autonomy in Contemporary Australian Workplaces. *Work, Employment and Society*, 13(1), 41-66. <http://dx.doi.org/10.1017/S0950017099000045>
- Holosko, M. J., Leslie, D. R., & Cassano, D. R. (2001). How service users become empowered in human service organizations: the empowerment model. *International journal of health care quality assurance incorporating Leadership in health services*, 14(2-3), 126-132. <https://doi.org/10.1108/09526860110391612>
- Horner, D. K. (2017). Mentoring: Positively influencing job satisfaction and retention of new hire nurse practitioners. *Plastic and Aesthetic Nursing*, 37(1), 7-22. <https://doi.org/10.1097/psn.0000000000000169>
- Jacobs, K., Doyle, N., & Ryan, C. (2015). The nature, perception, and impact of e-mentoring on post-professional occupational therapy doctoral students. *Occupational Therapy in Health Care*, 29(2), 201-213. <https://doi.org/10.3109/07380577.2015.1006752>
- Jacobs, S., Sioen, I., Marques, A., & Verbeke, W. (2018). Consumer response to health and environmental sustainability information regarding seafood consumption. *Environmental research*, 161, 492-504. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2017.10.052>
- Johnson, W. (2007). *On being a mentor: a guide for higher education faculty*, Mahwah: Erlbaum. <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=jwel>
- Kalén, S. (2013). *Mentorship for medical students: space for something else*. Karolinska Institutet (Sweden). <http://dx.doi.org/10.5116/ijme.50ad.328c>
- Kay, D., & Hinds, R. (2009). *A practical guide to mentoring (First published in electronic ed.* Oxford: How to Books.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological measurement*, 60(2), 301-313. <http://dx.doi.org/10.1177/00131640021970420>
- Kotze, E., Menon, S. T., & Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's Scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-6. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v33i2.371>
- Kotze, E., Mthembu, O., & Khashane, E. (2007). Psychological empowerment in the military: the role of gender and race. *Journal of Public Administration*, 42(8), 798-815. <http://dx.doi.org/10.61186/johe.12.4.271>
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306-325. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2220>
- Longman. (2007) *Advanced American Dictionary*. England. Pearson Education.

- Menon, S.T., & Vos, B. (2007). Psychological empowerment in the South African military: The generalisability of Menon's Scale. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33(2), 1-6. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v33i2.371>
- Mohajer, R., Moradi, F., Shahrivar, M. & Mirzapour, J. (2020). Research paper: "command and management" empowerment strategies of the young generation of the armed forces from the perspective of the Supreme Leader. *Strategic Defense Studies*, 18(79), 253-278. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24234621.1400.11.43.3.0> [In Persian]
- Mohammadi, E., Amini, M., Modeb, N., Jafari, M.M, & Farajpour, A. (2015). Characteristics of an ideal mentor from the point of view of clinical professors of Shiraz University of Medical Sciences, 2013. *Academic journal of e-learning Interdisciplinary Journal of Virtual Learning in Medical Sciences (IJVLS)*, 6(2) ، 20-25. <https://civilica.com/doc/464090/> [In Persian]
- Mousavi, S.A & Momeni, M. (2018). Factors affecting the empowerment of rank-and-file schools of the Islamic Republic of Iran in the individual field. *Strategic Defense Studies*, 16(72), 27-50. [https://sds.sndu.ac.ir/article\\_205.html](https://sds.sndu.ac.ir/article_205.html) [In Persian]
- Naderi Bani, N. (2017). *Coaching and Mentoring in organizations*. First edition, Tehran: University Jihad. [In Persian]
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management*. (4th Ed.). McGraw-Hill Companies, Inc, Americas, New York
- Reza Sultani, P. Ghanbari Khanqah, A. & Meridi, M. (2014). Comparison of health-related quality of life in dormitory and non-dormitory students, *Journal of Comprehensive Nursing and Midwifery*, 24(4), 38-45. <https://hnmj.gums.ac.ir/article-1-364-en.pdf> [In Persian]
- Rezaei, B., Narimani, A. & Rajabpour, M. (2014). Research paper: Designing the model of human capital empowerment in the military forces of J.A. Iran. *Defense Strategy*, 12(4), 95-117. [https://ds.sndu.ac.ir/article\\_683.html](https://ds.sndu.ac.ir/article_683.html) [In Persian]
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419-443. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00068-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00068-2)
- Shoja Nouri, F. Al-Sabah & Shokri, F. (2013). Identification and classification of problems and damages in the life of non-native female students: a qualitative study. *Cultural Engineering*, 77, 145-168. <https://www.magiran.com/p1223080> [In Persian]
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465. <http://dx.doi.org/10.2307/256865>
- Thomas, K.W. and Velthouse B.A. (1990) Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1361866>

- Wetten, D. & Cameron, K. (1999). *Empowerment and empowerment*. Badreddin Orei, Management Research and Training Institute, first edition, Karaj. [In Persian]
- Wilson, T. (1996). *The empowerment manual*. Aldershot: Gower.
- Yan Baarle, S., Dolmans, S. A., Bobelyn, A. S., & Romme, A. G. L. (2021). Beyond Command and Control: Tensions Arising From Empowerment Initiatives. *Organization Studies*, 42(4), 531-553. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840618818600>
- Yin, Robert K. (2003). *Application of case study*. (Arabi, Seyyed Mohammad; Parsaian, Ali and Afshar, Siamak, translators). Tehran: Cultural Research Office. [In Persian]