

## تحلیل جامعه‌شناختی کیفیت توانمندسازی سربازان مرزبانی مورد مطالعه سربازان مرزبانی استان ایلام

جواد منظمی تبار<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۳

### چکیده

جامعه‌شناسان با توجه به تغییر وضعیت جهانی و ورود به دوران جنگ نرم و جنگ اقتصادی لازم می‌دانند تا در به کارگیری سربازان وظیفه رویکردهای جدیدی اتخاذ شود، بررسیها نشان می‌دهد شیوه به کارگیری سنتی در بیشتر کشورهای دنیا منسوخ، و روشهای نوینی با توجه به شرایط اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و نظامی هر کشور اتخاذ شده است. هدف اصلی این تحقیق بررسی جامعه‌شناختی عوامل مؤثر بر افزایش توانمندسازی سربازان مرزبانی استان ایلام در سال ۱۳۹۷ است. روش تحقیق توصیفی - همبستگی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری تمام سربازان مشغول به خدمت فرماندهی مرزبانی استان ایلام هستند که با استفاده از فرمول کوکران ۵۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه محقق‌ساخته با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمونهای آمار توصیفی نظیر میانگین، واریانس و انحراف معیار استفاده شد. هم‌چنین در بخش آمار استنباطی به منظور آزمون فرضها از آزمون همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون) و رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج نشان می‌دهد که متغیر مشارکت گروهی (۰/۲۷۸)، خوشایندسازی محیطی (۰/۳۱۵)، رضایت شغلی (۰/۴۴۵)، احساس امنیت (۰/۲۳۹) و اعتماد اجتماعی (۰/۴۳۱) توانسته متغیر وابسته را تبیین کند و ضریب رگرسیون چندگانه برابر با ۰/۶۲ و ضریب تعیین چندگانه نیز با ۰/۴۸ برابر است. در کل مجموع متغیر مستقل معنی‌دار در الگو توانسته است ۰/۴۸ از متغیر وابسته یعنی افزایش کیفیت توانمندسازی سربازان مرزبانی ناجا را تبیین کند، و ۰/۵۲ آن را متغیرهایی تبیین می‌کند که بیرون از الگو است.

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، سربازان، مرزبانی، عوامل جامعه‌شناختی، استان ایلام

## مقدمه

جامعه‌شناسان از مدتها پیش بر این باور بودند که مهمترین عنصر تشکیل دهنده ثروت هر کشور، سرمایه فیزیکی (داراییهای تولیدشده) است (بوریل و مورگان، ۱۳۹۳: ۴۵). بنا بر تحقیقات جدید در ۱۹۲ کشور جهان، سرمایه فیزیکی و طبیعی به‌طور متوسط تنها ۳۶ درصد ثروت کشورها را تشکیل می‌دهد درحالی‌که سرمایه انسانی ۶۴ درصد ثروت کشورها را شامل می‌شود (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۹۷: ۳۳). در عصر حاضر، توانمندسازی، ابزاری است که مدیران و فرماندهان به‌وسیله آن خواهند توانست پیچیده‌ترین سازمانها را کارآمد اداره کنند. با توجه به دگرگونیهای سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز بشدت در حال تغییر و تحول است. سازمانها به‌عنوان سامانه‌ای باز با محیط در تعامل هستند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها است، تجهیز و آماده‌سازی این منابع بای رویارویی با تغییرات از اهمیت ویژه برخوردار است. تمام سازمانها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به تربیت انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفری و باباپور، ۱۳۹۵: ۴۴). بسیاری از سازمانها راه حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند، زمینه لازم تربیت کارکنانی توانمند را فراهم سازند (محمدی، ۱۳۹۵: ۶۱).

در ارتباط با ضرورت توانمندسازی سربازان در سازمانهای نظامی باید بیان کرد عواملی همچون افزایش انتظارات مردم، رشد جهانی شدن و فناوری بسیار پیشرفته از جمله عواملی است که باعث شده است، سازمانهای نظامی سده بیست و یکم شکلی متفاوت از سازمانهای سنتی پیدا کنند (نادری و رجایی پور و جمشیدیان، ۱۳۹۶: ۱۰۲). در سازمانهای سنتی صرفاً تکیه بر انرژی سربازان بود و مدیریت بر همین اساس اعمال می‌شد در حالی که در سازمانهای سده بیست و یکم، علاوه بر انرژی، نیروی فکری و خلاقیت سربازان نیز باید مدیریت شود. در این وضعیت نه تنها روشهای سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نیست، بلکه سربازان باید ابتکار عمل نشان دهند؛ برای حل مشکلات سریعاً اقدام، و در گروه‌های کاملاً خودگردان ایفای نقش کنند (منوریان و نیازی، ۱۳۹۵: ۱۲۱)؛ بنابراین لزوم تربیت سربازانی که دارای توانایی خودمدیریتی باشند، باعث شده است "توانمندسازی" نیروی انسانی وظیفه در سازمانهای نظامی به‌عنوان رویکردی جدید، توجه بسیاری از جامعه‌شناسان و محققان را به‌سوی خود جلب کند.

در رویکرد جدید همه سربازان، فرماندهان و کلیت جامعه از برکات و مزایای توانمندسازی

بهره‌مند می‌شوند. از سوی دیگر، فرایند توانمندسازی با تربیت سربازانی با انگیزه و توانا به فرماندهان سازمانهای نظامی امکان خواهد داد تا در برابر پویایی محیط رقابتی از خود واکنش سریعتر و مناسبتر نشان دهند (آقاپور و مصری، ۱۳۹۴: ۲۷).

به‌علاوه در عصر حاضر، توانمندسازی ابزاری است که فرماندهان به‌وسیله آن خواهند توانست سازمانهای امروزی را کارآمد اداره کنند، که دارای ویژگیهایی چون گوناگونی راه‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار هستند (پنجه‌بند، تیموری و شکرایی، ۱۳۹۶: ۱۴). مأموریتها و وظایف سازمانهای نظامی، بسیار تخصصی و حرفه‌ای شده است. در نتیجه فرماندهان نیز با افکار گذشته و تمرکز در حیطه کاری خود قادر به اداره سازمان نیستند و اگر بخواهند سربازان زیر مجموعه خود را از نظر تخصصی اداره کنند باید در جهت آموزش و تربیت آنان محیط مساعدی را فراهم آورند. بدون اصلاح و بهبود کیفیت نیروی انسانی وظیفه و کادر، وظایف و مسئولیتها در اماکن نظامی ناممکن است. مطالعات نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در این زمینه یکی از مهمترین عوامل تضمین‌کننده رشد کشورهای توسعه‌یافته در مناطق مرزی است. به طوری که سرمایه‌گذاری در آموزش و تربیت سربازان درآمد ملی را بمراتب بیش از سرمایه‌گذاری در فعالیتهای عمرانی یا دیگر کالاهای سرمایه‌ای افزایش می‌دهد. هدف توانمندسازی سربازان، فراهم‌شدن شرایط واگذاری اختیار و وظایف بیشتر و قدرت‌بخشیدن به آنان با هدف ایجاد انگیزه و افزایش کارآمدی است (نوری، فتحی‌آشتیانی، سلیمی و سلطانی‌نژاد، ۱۳۹۵: ۱۰۱).

سازمانهای نظامی امروزه در محیطی کاملاً رقابتی باید اداره شوند که با تحولات شگفت‌انگیز همراه است. در چنین حالتی فرماندهان فرصت چندانی برای کنترل سربازان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان، و دیگر وظایف روزمره را به سربازان واگذار کنند. سربازان زمانی می‌توانند بخوبی از عهده وظایف برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و انگیزه لازم برخوردار باشند و اهداف سازمانی را خوب بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به فرماندهان کمک کند، فرایند توانمندسازی است. در این فرایند، نیروی محرک از بیرون انسان به درون او منتقل می‌شود؛ به او آگاهی می‌دهد و اهداف کار را روشن می‌سازد؛ مثلاً به‌جای اینکه به افراد بگویند چه کاری، چگونه و چه وقت انجام بدهند، باید به آنها توانایی ببخشند تا مشکلات خود را حل کنند و برای خود تصمیم بگیرند (محتشم‌امیری، میرزمانی و رضوانی، ۱۳۹۴: ۱۹۵). با توجه به اینکه فرماندهی مرزبانی ناجا یکی از ارکان و ستونهای نظم و امنیت در شهرها و روستاهای مرزی ایران

است برای پیشرفت کیفی در زمینه کنترل و مدیریت امنیت مرزها به توانمندسازی سربازان نیازمند است. در این تحقیق با توجه به اهمیت موضوع به بررسی رابطه عوامل اجتماعی (مشارکت گروهی، اعتماد اجتماعی، آموزش اجتماعی، مهارت‌های شغلی، خوشایندسازی محیط، رضایت از وظایف و احساس امنیت اجتماعی) و توانمندسازی سربازان فرماندهی مرزبانی ناجا در استان ایلام پرداخته می‌شود. بر این اساس تعیین رابطه عوامل اجتماعی با توانمندسازی سربازان فرماندهی مرزبانی ناجا در استان ایلام هدف پژوهش است. پرسش اصلی این است که چه رابطه‌ای بین عوامل اجتماعی با توانمندسازی سربازان فرماندهی مرزبانی ناجا در استان ایلام وجود دارد. هم‌چنین فرضیه‌های پژوهش به این صورت تدوین شده است:

۱. بین مشارکت گروهی سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معناداری هست.
۲. بین خوشایندسازی محیط سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معنادار وجود دارد.
۳. بین رضایت از وظایف محوله و توانمندسازی سربازان مرزبانی رابطه معناداری هست.
۴. بین احساس امنیت اجتماعی سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معناداری هست.
۵. بین آموزش اجتماعی سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معنادار وجود دارد.
۶. مهارت‌های شغلی سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معنادار دارد.
۷. اعتماد اجتماعی سربازان و توانمندسازی آنان رابطه معنادار دارد.

## ادبیات پژوهش

گرووف در سال (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل واگذاری قدرت قانونی، واگذاری اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است. گاندز در سال (۱۹۹۰) توانمندسازی را به واگذاری تصمیم‌گیری به کارکنان مفهوم‌سازی کرد؛ اما زیرمن در همان زمان به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی، بی‌قدرتی و بیگانگی، مورد توجه قرار دهیم (گولد و کولب، ۱۳۹۴: ۱۳۷). ادبیات توانمندسازی تاکنون دگرگونی‌های زیادی به خود دیده است تا اینکه بالاخره لی در سال (۲۰۰۱) توانمندسازی را زمینه افزایش گفت‌وگوها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک می‌داند و اشاره می‌کند که اجازه‌دادن به فعالیتهایی در جهت حرکت به سوی مبادله، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگوها از

اجزای اصلی توانمندسازی است (بیرو، ۱۳۸۶: ۶۶). مطالعات پیشین به مواردی اشاره می‌کند که تأثیر گونه‌های مختلف آموزش را بر توانمندیهای اجتماعی و روانشناختی سربازان مورد مطالعه قرار داده است. مشارکت کنندگان در تحقیق لیبین (۲۰۰۱) معتقد هستند که آموزشهای سربازی، موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت سربازان وظیفه و محل خدمت و در نهایت افزایش توانمندی آنان می‌شود. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیق خود بدین مطلب اشاره می‌کنند که ۷۰ درصد مدیران و ۵۶ درصد کارکنان، آموزشهای شغلی را موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش تواناییهای شغلی خود دانسته‌اند. موریس (۱۹۹۶) به نتایج زودسکای (۱۹۹۵) در موضوع بررسی رابطه توانمندسازی و آموزشهای ضمن خدمت اشاره و بیان کرده است کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده‌اند، کمتر از کسانی توانمند شده که شرکت کرده‌اند. کروی و متانی (۱۳۸۸) در تحقیق خود دریافتند که آموزشهای ضمن خدمت، موجب توانمندسازی کارکنان واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی در استان مازندران می‌شود. فتاح شریف‌زاده و یوسف محمدی مقدم (۱۳۸۸) در تحقیق خود دریافتند بین آموزش و توانمندیهای روانشناختی کارکنان نیروی انتظامی استان لرستان رابطه معناداری هست. جزینی (۱۳۸۵) نیز نتایج مشابهی را در مورد افسران فرماندهی مرزبانی استان خراسان جنوبی به‌دست آورده است و نشان داده آموزشهای حضوری در توانمندسازی آنان از آموزشهای غیر حضوری مؤثرتر است. در نهایت نیز ناستی‌زایی و هزاره مقدم (۱۳۸۹) در تحقیق خود، که در میان مدیران و معاونان مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان زابل انجام گرفت، دریافتند که دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری نسبت به دوره‌های آموزشی غیرحضوری در توانمندسازی کارکنان مؤثرتر است.

منوریان و نیازی (۱۳۹۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی سربازان مرزبانی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی را بررسی کردند. یافته‌های پژوهش حاکی است که توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه تواناییهای سرمایه‌های انسانی به‌وجود می‌آورد. رهبری سازمان می‌تواند از این ابزار در جهت ارتقای بهره‌وری سربازان و اعتلای سازمانی استفاده کند.

قنبری (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب استان گلستان انجام داده است. یافته‌ها حاکی است که بین عوامل سطح آموزشهای ضمن خدمت سربازان، واگذاری اختیار به سربازان، غنی‌سازی شغلی، انگیزه درونی و فردی، میزان اعمال سبک مدیریت مشارکتی سربازان و میزان توانمندی رابطه وجود دارد.

محمدی (۱۳۹۵) در تحقیقی با عنوان ارزیابی راه‌های توانمندسازی سربازان بیرجند، اعلام کرده است که غنی‌سازی شغلی، واگذاری اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و تشکیل گروه‌های کاری، راه‌های اصلی توانمندسازی است.

ایوب امیری و احمدرضا کسرابی (۱۳۹۸) در تحقیقی به بررسی تأثیر ارتباط فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان در فرماندهی مرزبانی ناجا (با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری سازمانی) پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان می‌دهد که اثر مستقیم فرهنگ سازمانی بر عملکرد بسیار ناچیز است و معنادار نیست؛ اما اثر غیر مستقیم آن از طریق متغیر میانجی نوآوری، معنادار است. نوآوری سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا مناسب و قابل قبول است. درباره ابعاد نوآوری سازمانی در فرماندهی مرزبانی ناجا می‌توان گفت که هر سه بعد نوآوری شامل نوآوری اداری، فرایندی و خدماتی در فرماندهی مرزبانی ناجا مناسب است و بین عملکرد شغلی با نوآوری و فرهنگ سازمانی هیچ‌گونه تأثیری نیست.

حقیقو، سوری، سلطانی و محمودزاده مهنه (۱۳۹۵) در تحقیقی به بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی کارکنان فرماندهی در بابانی چابهار پرداختند. تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد ویژگی‌های فردی، شغلی، نوع کار و ویژگی‌های خانوادگی کارکنان کادر فرماندهی در بابانی چابهار بر تقویت انگیزه شغلی آنان تأثیر مثبتی دارد. بر اساس یافته‌های این پژوهش، چنین بر می‌آید که ارتقای کارکنان در ابعاد ویژگی‌های فردی، شغلی و نوع کار آنان و همچنین کمک به وضعیت معیشتی و توجه به ابعاد خانوادگی آنان می‌تواند در ارتقای انگیزه شغلی کارکنان تأثیر مثبتی بر جای بگذارد.

بختیاری و احمدی مقدم (۱۳۸۹) در پژوهشی، نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران را بررسی کردند. نتایج تحقیق نشان داد بین راهبردهای مدیریتی، عامل تدارک منابع بیشترین تأثیر و عامل ساختار، کمترین میزان تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد.

ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) دریافته‌اند که عوامل مؤثر بر افزایش عملکرد نیروی انسانی در سربازان دانشگاه پیام نور استان گلستان به این ترتیب است: انگیزه‌های فردی با میانگین ۶۹/۴ بیشترین تأثیر را در افزایش عملکرد دارد. در مرتبه‌های بعدی، غنی‌سازی شغلی با میانگین ۶۹/۱، واگذاری اختیار با میانگین ۶۸/۹، آموزش شغلی با میانگین ۶۴/۴، سبک مدیریت مشارکتی با میانگین ۵۴/۵ و نگرش شغلی با میانگین ۴۸/۳ کمترین اثر را بر افزایش عملکرد دارد.

اسمیت می‌گوید: توانمندسازی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن

## تحلیل جامعه‌شناختی کیفیت توانمندسازی سربازان مرزبانی مورد مطالعه سربازان مرزبانی استان ایلام

آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، همراه با کارایی و اثربخشی. تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه سربازان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در سربازان فراهم خواهد شد (اسمیت، ۲۰۰۷: ۲۱).

رابینزو فردینال (۲۰۰۲) در تحقیق خود در زمینه ویژگیهای رفتاری سربازان توانمندشده و سربازان توانمندنشده به نتایج خلاصه‌شده در جدول ذیل دست یافته‌اند:

جدول ۱. ویژگیهای رفتاری سربازان توانمندشده و سربازان توانمندنشده

سربازان توانمندشده	سربازان توانمندنشده
در موقعیت‌های مبهم دارای ابتکار هستند و مشکلات را به شیوه‌ای تعریف می‌کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند.	منتظر هستند تا مافوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است؟ به عبارتی، همواره منتظر کسب تکلیف هستند.
می‌توانند در موقعیت‌های مبهم که شکایات مراجعان یا تهدیدهای رقابتی افزایش می‌یابد، فرصتها را تشخیص دهند.	می‌توانند با مشکلات به‌طور کارآمد برخورد کنند؛ اما نمی‌توانند فرصتهای محتمل را تشخیص دهند.
قادر به کارگیری مهارت‌های تفکری مهم از قبیل آشکارساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارائه شده هستند. هم‌چنین می‌توانند در مورد اینکه تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارائه کنند.	اطلاعات، دلایل و نتیجه‌گیریهای دیگران بویژه افراد صاحب قدرت را بسرعت و بدون بررسیهای لازم می‌پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در دسترس دارند، بحث می‌کنند؛ اما هرگز نمی‌توانند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.
هم در گروه‌های وظیفه‌ای و هم درون گروه‌های چندوظیفه‌ای قادر به اجماع نظر برای تصمیمات و اقدامات هستند.	انتظار دارند تا تلاشهایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد؛ اما اگر در این زمینه با شکست روبه‌رو شدند به اختیارات سلسله‌مراتبی متوسل می‌شوند.

منبع: رابینزو، ۲۰۰۲: ۴۳۷

## روش شناسی تحقیق

پژوهش، توصیفی - همبستگی از نوع پیمایشی، و به‌لحاظ هدف کاربردی است. جامعه آماری مورد بررسی تمام سربازان فرماندهی مرزبانی استان ایلام هستند که از بین آنها ۵۰۱ نفر از طریق فرمول کوکران به‌عنوان حجم نمونه تعیین شد. روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، و ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این تحقیق دو پرسشنامه محقق‌ساخته است. پرسشنامه اول با هفت گویه به‌منظور اندازه‌گیری میزان توانمندسازی سربازان و پرسشنامه دوم با ۲۸ سؤال برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی سربازان طراحی شد.

به منظور بررسی روایی هر دو پرسشنامه از ده متخصص صاحب نظر در موضوع خواسته شد تا سؤالهای پرسشنامه‌ها را بخوانند و میزان مطابقت هر سؤال را با هدفی تعیین کنند که از آن استخراج شده است؛ بدین ترتیب سؤالاتی که درباره روایی محتوایی آنها تردید بود، مورد بازنگری قرار گرفت و سؤالاتی که بر سر آنها توافق بود انتخاب، و سرانجام توافق میان داوران مشخص کننده روایی محتوایی پرسشنامه تحقیق شد.

در این تحقیق برای پایایی هر دو پرسشنامه از روش ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که برای پرسشنامه توانمندسازی ضریب پایایی ۰/۸۲ و ضریب کل پایایی پرسشنامه عوامل مؤثر بر توانمند سازی ۰/۸۱ محاسبه شد که به لحاظ آماری و در سطح خطاپذیری ۵ درصد معنی دار بوده است. پس از جمع آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۳ صورت گرفت و بنا به ضرورت از شیوه‌های آمار توصیفی از قبیل فراوانی، فراوانی تجمعی و نسبی، میانگین، واریانس، انحراف معیار و... استفاده شد. هم چنین در بخش آمار استنباطی به منظور آزمون فرضها از روشها و شیوه‌های مختلفی نظیر آزمون همبستگی (ضریب همبستگی پیرسون)، رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

جدول ۲. پایایی تحقیق

ردیف	متغیر	آلفای کرونباخ	آلفای کل تحقیق
۱	مشارکت گروهی	٪۸۱	٪۸۲
۲	خوشایندسازی محیطی	٪۸۰	
۳	رضایت شغلی	٪۸۱	
۴	احساس امنیت اجتماعی	٪۸۴	
۵	مهارت شغلی	٪۸۸	
۶	آموزش اجتماعی	٪۷۵	
۷	اعتماد اجتماعی	٪۸۰	
۸	توانمندسازی	٪۸۱	

آزمون کفایت داده‌ها: نتیجه آزمون برای داده‌های پژوهش ۰/۸۴ به دست آمد که با توجه به نزدیک بودن آن به عدد یک، نشان دهنده این است که داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب است. آزمون بارتلت: نتایج این آزمون برای داده‌های پژوهش مقدار آماره ۶۵۹۲/۵۶۲ و سطح معناداری ۰/۰۰۰ است که با توجه به کمتر بودن سطح معناداری آزمون از سطح خطا در نظر گرفته شده (۰/۰۱) است و می توان نتیجه گرفت که ساختار یا الگوی عاملی در نظر گرفته شده برای پژوهش مناسب است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، یافته‌های تحقیق در دو قسمت یافته‌های توصیفی و یافته‌های تحلیلی ارائه شده است.

#### یافته‌های توصیفی پژوهش

میانگین سنی نمونه پژوهش ۲۳/۵ سال است. از ۵۰۱ نفر نمونه پژوهش، ۲۳۴ نفر (معادل ۴۶/۷ درصد) سرباز و درجه‌دار وظیفه، و ۲۶۷ نفر (معادل ۵۳/۳ درصد) افسر وظیفه بوده‌اند که نشان می‌دهد بیشترین تعداد نمونه پژوهش را افسران وظیفه تشکیل می‌دهند. از ۵۰۱ نفر نمونه پژوهش، ۳۵۴ نفر (معادل ۷۱/۳ درصد) مجرد ۱۴۷ نفر (معادل ۲۸/۷ درصد) متأهل بوده‌اند. از ۵۰۱ نفر نمونه پژوهش، ۱۹۸ نفر (معادل ۳۹/۶ درصد) دارای تحصیلات دیپلم، ۹۹ نفر (معادل ۱۹/۷۶ درصد) دارای مدرک کاردانی، ۲۰۴ نفر (معادل ۴۰/۷۲ درصد) دارای مدرک کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. بیشتر نمونه پژوهش دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و بالاتر بوده‌اند. از لحاظ فضای زیستی و سابقه سکونت ۱۴۶ نفر (۲۹ درصد) سربازان وظیفه در تهران، ۱۸۰ نفر (۳۶ درصد) در شهرستانها، ۱۷۵ نفر (۳۵ درصد) در مراکز استان به سر می‌بردند. این نتایج حاکی است که ۶۴ درصد سربازان وظیفه بیشتر عمر خود را در شهرهای بزرگ کشور به سر برده، و تنها ۳۶ درصد آنها در محیط شهرستان زندگی کرده‌اند. از لحاظ قومیت ۲۱۱ نفر (۴۲ درصد) سربازان وظیفه مورد مطالعه فارس، ۷۰ نفر (۱۴ درصد) کرد، ۹۵ نفر (۱۹ درصد) لر، ۷۵ نفر (۱۵ درصد) ترک و ۵۰ نفر (۱۰ درصد) گیلک و مازنی بوده‌اند.

### یافته‌های تحلیلی پژوهش

جدول ۳. مقدار ضریب همبستگی پیرسون و نتایج فرضیه‌ها در عوامل مورد بررسی

نتیجه آزمون	سطح معنی‌داری	مقدار ضریب همبستگی	رابطه متغیرها	توانمندسازی سربازان
قبول	۰/۰۰۲۲	۰/۵۵۴	مشارکت گروهی	
قبول	۰/۰۰۳۱	۰/۷۸۹	خوشایندسازی محیطی	
قبول	۰/۰۰۱۱	۰/۵۵۰	رضایت از وظایف محوله	
قبول	۰/۰۰۰۲	۰/۸۷۹	احساس امنیت اجتماعی	
قبول	۰/۰۰۰۱	۰/۸۲۹	مهارت شغلی	
قبول	۰/۰۰۰۶	۰/۱۹۵	آموزش اجتماعی	
قبول	۰/۰۰۰۱	۰/۸۴۳	اعتماد اجتماعی	

### تحلیل و بررسی نتایج فرضیات تحقیق

فرضیه یکم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین مشارکت گروهی و توانمندسازی رابطه معنی‌داری هست و این مقدار در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۲۲ با ۰/۵۵۴ برابر است. هرچه در محیط کاری، سطح مشارکت گروهی بالاتر باشد و وظایف سربازی به‌شيوه جمعی صورت پذیرد به‌همان اندازه توانمندی سربازان مرزبانی به‌صورت کیفی افزایش می‌یابد. مشارکت گروهی از متغیرهای آسانسازی است که موجب بهبود همکاری بین افراد درون‌سازمانی و افزایش صمیمیت شده و به‌نوبه‌خود، میزان توانمندی سربازان مرزبانی را نیز بیشتر خواهد کرد.

فرضیه دوم: طبق یافته‌های آزمون پیرسون بین خوشایندسازی محیطی و توانمندسازی سربازان مرزبانی رابطه وجود دارد و این مقدار در سطح ۰/۰۰۳۱ با ۰/۷۸۹ برابر است. با توجه به رابطه دو متغیر می‌توان چنین گفت که خوشایندسازی محیطی بر این دلالت می‌کند که محیط کاری باید، رضایت‌بخش، آرام، باصفا، غیر بورکراتیک باشد تا سربازان بتوانند سریعتر خود را با ساختار سازمان انطباق دهند. بنابراین نتیجه می‌گیریم هرچه محیط کاری خوشایندتر، توانمندی کیفی سربازان مرزبانی نیز بیشتر خواهد شد که نتیجه آن توسعه سازمان و بهبود روابط اجتماعی درون‌سازمانی خواهد بود.

فرضیه سوم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین رضایت از وظایف و توانمندسازی سربازان مرزبانی رابطه معنی‌داری هست و ضریب همبستگی این دو متغیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۱۱ با ۰/۵۵۰ برابر است. هرچقدر فرد نسبت به وظایفی که دارد احساس رضایت کند و برایش لذتبخش باشد به افزایش توانمندی وی منجر خواهد شد.

فرضیه چهارم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد بین احساس امنیت اجتماعی سربازان و توانمندسازی رابطه معنی‌داری وجود دارد و ضریب همبستگی دو این متغیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۲ با ۰/۸۷۹ برابر است. احساس امنیت به‌میزان اطمینان خاطر سربازان از پیامدهای ناشی از اشتباهات، خطاها و تنبیهات احتمالی در آینده دلالت می‌کند؛ یعنی سربازان هیچ تنش ذهنی و دغدغه فکری در مورد تنبیهات احتمالی خود ندارند و این اطمینان را دارند که در هر حالت با آنها عادلانه برخورد خواهد شد. وجود همین عامل، خود موجب افزایش توانمندی کیفی سرباز خواهد بود و باعث خواهد شد که سربازان در روابط اجتماعی، خانوادگی و محیط کاری با رضایت تام و عشق و علاقه فراوان به فعالیت در زمینه وظایف خود اقدام کنند.

فرضیه پنجم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد که بین مهارت شغلی و توانمندسازی رابطه

### تحلیل جامعه‌شناختی کیفیت توانمندسازی سربازان مرزبانی مورد مطالعه سربازان مرزبانی استان ایلام

معنی‌داری هست. ضریب همبستگی این دو متغیر در سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰۱ با ۰/۸۲۹ برابر است. هرچه سرباز بیشتر در زمینه شغلی خود مهارت داشته، و از دانش و اطلاعات کافی برخوردار باشد به طوری که بتواند از پس مسائل شغلی خود در بیاید، باعث خواهد شد که سرباز توانمند بشود. مهارت شغلی، داشتن توانایی و دانش کافی در زمینه وظایفی است که بر عهده گرفته است. هرچه فرد با اطلاعات علمی و شغلی وارد محیط کار بشود به همین اندازه توانمندی وی در زمینه کاری و شغلی در محیط سازمانی افزایش خواهد یافت.

فرضیه ششم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد بین آموزش اجتماعی و توانمندسازی رابطه معنی‌داری نیست.

فرضیه هفتم: نتایج آزمون پیرسون نشان می‌دهد بین اعتماد اجتماعی و توانمندسازی سربازان رابطه معنی‌داری هست. ضریب همبستگی این دو متغیر در سطح معنی‌داری با ۰/۸۴۳ برابر است. اعتماد اجتماعی بیانگر میزان نزدیکی و همدلی افراد محیط کاری است و هم‌چنین نشان می‌دهد که تا حدودی سطح تعارضات داخلی سازمانی در سطح پایینی است؛ در نتیجه وجود عامل اعتماد اجتماعی، عنصری مهم در توسعه و افزایش کیفی توانمندی سربازان مرزبانی خواهد بود. این امر باعث خواهد شد که سربازان مشکلات درون و برون‌سازمانی خود را بخوبی حل کنند و از عهده تعارضات داخل سیستمی بر آیند.

جدول ۴. مشخص‌کننده‌های آماری، میزان و جهت تأثیر هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر

#### افزایش کیفیت توانمندسازی

شاخص آماری	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	بتای استاندارد	T	سطح معنی‌داری
عدد ثابت	-۱/۵۱۸	۱/۸۷۲	-	-۰/۸۱۱	۰/۰۱۹
مشارکت گروهی	۰/۲۱۶	۰/۰۸۰	۰/۲۷۸	۲/۷۱۵	۰/۰۰۷
خوشایندسازی محیطی	۰/۱۰۴	۰/۰۶۰	۰/۳۱۵	۱/۷۴۷	۰/۰۰۲
رضایت از وظایف محوله	۰/۳۳۸	۰/۰۶۱	۰/۴۴۵	۵/۵۸۲	۰/۰۰۰
احساس امنیت اجتماعی	۰/۱۲۲	۰/۰۷۹	۰/۲۳۹	۱/۵۴۸	۰/۰۲۳
مهارت شغلی	۰/۲۳	۰/۰۵۰	۰/۱۵۰	۴/۸۴۶	۰/۹۱
آموزش اجتماعی	۰/۲۳۹	۰/۰۲۱	۰/۱۴۵	۶/۵۸۱	۰/۰۸۱
اعتماد اجتماعی	۰/۴۷۲	۰/۰۲۳	۰/۴۳۱	۱/۵۳۵	۰/۰۰۰
ضریب همبستگی چند گانه R: ۰/۶۲	ضریب تعیین: ۰/۴۸				

نتایج رگرسیونی چندگانه نشان می‌دهد که مشارکت گروهی (۰/۲۷۸)، خوشایندسازی محیطی (۰/۳۱۵)، رضایت از وظایف محوله (۰/۴۴۵)، احساس امنیت اجتماعی (۰/۲۳۹)، اعتماد اجتماعی (۰/۴۳۱) بر افزایش کیفیت توانمندسازی سربازان فرماندهی مرزبانی ناجا در استان ایلام تأثیر معنی‌داری داشته است و از بین این متغیر وابسته فقط دو متغیر در الگو یعنی مهارت شغلی و آموزش اجتماعی تأثیر معنی‌دار بر متغیر وابسته نداشته است و از الگو خارج می‌شود. در نتیجه از متغیرهای وابسته معنی‌دار به ترتیب رضایت از وظایف با ضریب ۰/۴۴۵ بیشترین تأثیر، و احساس امنیت با ضریب ۰/۲۳۹ کمترین تأثیر را دارد. جدول نشان می‌دهد که ضریب رگرسیون چندگانه برابر با ۰/۶۲ و ضریب تعیین چندگانه نیز برابر با ۰/۴۸ است. در کل همه متغیرهای مستقل معنی‌دار در الگو می‌تواند ۰/۴۸ از تغییرات متغیر وابسته یعنی افزایش کیفیت توانمندسازی سربازان مرزبانی ناجا را تبیین، و ۰/۵۲ آن را متغیرهایی تبیین می‌کند که در بیرون از الگو است و در الگوی تحقیق منظور نشده است.

### نتیجه‌گیری

هدف اصلی این مقاله مطالعه عوامل مؤثر بر افزایش توانمندسازی سربازان فرماندهی مرزبانی ناجا در استان ایلام بوده که با استفاده از مطالعات تجربی و مبانی نظری مربوط به توانمندسازی اجرا شده است.

همانگونه که در مطالعات پیشین دیده شد، گونه‌های مختلف آموزش بر توانمندیهای اجتماعی و شغلی سربازان مورد مطالعه اثرگذار بوده است. جمعیت مورد مطالعه در تحقیق لپین (۲۰۰۱) معتقد بودند که آموزشهای سربازی موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت سربازان وظیفه و محل خدمت و در نهایت افزایش توانمندی آنان شده است. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیق خود بدین مطلب اشاره می‌کنند که ۷۰ درصد مدیران و ۵۶ درصد کارکنان، آموزشهای شغلی را موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش تواناییهای شغلی خود دانسته‌اند. هم‌چنین موریس (۱۹۹۶) با اشاره به نتایج تحقیق زودسکای (۱۹۹۵) در موضوع بررسی رابطه توانمندسازی و آموزشهای ضمن خدمت بیان می‌کند کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده‌اند، کمتر از کسانی توانمند شده که شرکت کرده‌اند. از طرفی کروی و متانی (۱۳۸۸) در تحقیق خود نشان دادند که آموزشهای ضمن خدمت موجب توانمندسازی کارکنان واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی در استان مازندران شده است.

تحقیق فتاح شریف‌زاده و یوسف محمدی مقدم (۱۳۸۸) به این نتیجه رسیده است که میان آموزش و توانمندی‌های روانشناختی کارکنان نیروی انتظامی استان لرستان رابطه معناداری هست. هم‌چنین جزینی (۱۳۸۵) نیز نتایج مشابهی را در مورد افسران فرماندهی مرزبانی استان خراسان جنوبی به‌دست آورده و نشان داده است که آموزش‌های حضوری در توانمندسازی آنان از آموزش‌های غیر حضوری مؤثرتر است؛ اما نتایج این مقاله با نتایج این تحقیقات در تعارض است. بسیاری از سربازان مرزبانی ایلام اعلام کرده‌اند که آموزش‌های آنها بر توانمندی آنها هیچ تأثیری نداشته است. نتایج آزمون پیرسون نیز نشان می‌دهد بین آموزش و توانمندسازی سربازان رابطه معنی‌داری وجود نیست و این امر نشان می‌دهد که آموزش‌های سربازان، کیفیت لازم را ندارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که متغیرهایی نظیر مشارکت در افزایش توانمندی تأثیر داشته است. هراندازه میزان مشارکت و همکاری بین سربازان و نیروهای کادر در محیط کاری زیادتر باشد به همان اندازه سربازان احساس توانمندی بیشتری خواهند کرد. مشارکت گروهی نشانگر وجود همدلی و صمیمیت زیاد بین افراد سازمان است که در نتیجه آن مسائل و مشکلات سازمان به‌آسانی و بدون هزینه حل خواهد شد. این نتایج با نتیجه تحقیقات ابراهیم‌زاده و همکاران (۱۳۸۹) همسو است که دریافتند سبک مدیریت مشارکتی با میانگین ۵۴٫۵ بر افزایش عملکرد کارکنان تأثیر مثبت دارد. هم‌چنین محمدی (۱۳۹۵) در تحقیقی باعنوان ارزیابی راه‌های توانمندسازی سربازان مرزبانی بیرجند، اعلام کرده است غنی‌سازی شغلی سربازان با واگذاری اختیار و مدیریت مشارکتی و تشکیل گروه‌های کاری امکانپذیر است.

خوشایندسازی محیط نیز از عواملی است که در بهبود توانمندسازی سربازان مرزبانی مؤثر است. خوشایندسازی به میزان مطلوب‌بودن، ساختار ظاهری محیط، تشکیلات سازمانی، شرایط روانی و فرهنگی حاکم بر محیط، کم‌بودن تنش محیط، امنیت فکری، استقلال در پذیرش و رد مسئولیت، دفاع منطقی از حقوق خود در مقابل دیگران اشاره می‌کند. هر چقدر محیط نظامی برای سربازان مطلوب‌تر باشد به همان میزان در افزایش توانمندی و تلاش کاری آنان تأثیرگذارتر خواهد بود. نتایج تحقیق نظری‌زاده و همکاران (۱۳۹۰) نیز با نتایج این تحقیق همسو است که در آن به آینده‌پژوهی خدمت سربازی در ایران با رویکرد روندهای کلان در افق پانزده‌ساله پرداخته‌اند. در این تحقیق نیز خوشایندسازی محیط سربازی از عواملی است که در بهبود توانمندسازی سربازان مؤثر است.

طبق نتایج تحقیق، فرماندهی مرزبانی ایلام باید به علایق سربازان در اجرای وظایف توجه کند. اگر

تخصیص وظایف بر مبنای صلاحیت، کاردانی، رضایت و علاقه شخص نباشد، چیزی جز هزینه برای سازمان نخواهد داشت؛ به این دلیل رضایت از وظایف از اولویتهای اصلی در پیشبرد توانمندسازی سربازان در فرماندهی مرزبانی ناجا باید باشد. محتشم امیری و دیگران (۱۳۸۴) الگوی مصرف سیگار را در سربازان نیروهای نظامی و انتظامی استان گیلان مطالعه، و میان میزان مصرف سیگار بین سربازان نیروهای نظامی و انتظامی استان گیلان و عدم رضایت از وظایف رابطه همبستگی مستقیم و مثبت مشاهده کرده‌اند.

بخش طرح و قوانین معاونت نیروی انسانی ستاد فرماندهی کل سپاه در دهمین مجمع سراسری فرماندهان سپاه در شهریور ۱۳۷۶، طی نظرسنجی که از ۱۳۴ نفر از فرماندهان و مسئولان سپاه کرد، عمده‌ترین مشکلات سربازان را در مراحل مختلف خدمت، بررسی کرده است. نتیجه این نظرسنجی، وضعیت نامطلوب امکانات رفاهی در مراکز آموزشی، نامناسب بودن برخوردهای پایوران آموزشی با سربازان و استفاده بیش از ظرفیت از پادگانها و عدم رضایت از وظایف به‌منزله مهمترین مشکلات سربازان بوده است (فرهی و همکاران، ۱۳۸۸) که نتایج این تحقیقات با تحقیق حاضر همسو است.

احساس امنیت سربازان نیز از ملاکهای بعدی است که در نیروی انتظامی بویژه مرزبانی ناجا بسیار مهم است. این سازمان باید احساس امنیت را در سربازان، درونی کند. این کار از طریق پاداش در برابر موفقیت و عدم تهدید در برابر کاستی‌ها و خطاهای سربازان امکانپذیر است؛ به این ترتیب می‌توان از میزان تنش و فشار روانی در سربازان کاست و در برابر آن به افزایش انگیزه کاری و توانمندسازی آنان اقدام کرد. نتایج تحقیق فتحی‌آشتیانی و سجاده‌چی (۱۳۸۴) همسو با تحقیق ما است. آنان با ارزیابی روانشناختی سربازان در یک واحد نظامی نشان داده‌اند که ۱۶ درصد آنها دارای احساس ناامنی هستند که در این بین، احساس ناامنی سربازان متأهل از مجردان بیشتر است. فارسی و همکاران (۱۳۸۵) با بررسی ۳۰۱ سرباز، ۱۷۴ نفر از آنان را دارای احساس ناامنی، اعلام کردند.

در مطالعات جدید درباره توانمندسازی سربازان در اماکن نظامی با توجه به حساسیتها و پیچیدگیهای مشاغل نظامی و انتظامی و ارتباطات گسترده نیروی انتظامی با اقوام و مردم مرزنشین در مناطق مرزی اعتماد اجتماعی به عوامل اصلی تبدیل می‌شود. در نتیجه طبق نتایج تحقیق، باید میزان اعتماد اجتماعی، صداقت، مسئولیت‌پذیری و باورپذیری نسبت به یکدیگر را در سربازان تقویت کرد.

## پیشنهادات

با عنایت به نتایج، فرماندهی مرزبانی ناجا باید در جهت توانمندسازی سربازان خود اقدامات ذیل را انجام دهد:

۱. توجه ویژه به آراستگی محیط کار سربازان
۲. توجه جدی فرماندهان مرزبانی نسبت به اجرای نظام پیشنهاد و انتقاد
۳. ایجاد و گسترش امکانات انگیزشی ویژه سربازان
۴. غنی‌سازی وظایف به سربازان
۵. توجه جدی به آموزش توجیهی سربازان در زمان اجرای وظیفه و واگذاری اختیار در زمینه وظایف
۶. ایجاد جو صمیمیت و رفاقت میان سربازان
۷. شفاف‌سازی نقش و وظایف به سربازان مرزبانی
۸. برقراری نظام ارزیابی عملکرد سازمان‌یافته در اداره کل ویژه سربازان
۹. در دسترس بودن مدیریت عالی سازمان و داشتن رابطه صمیمی با سربازان مرزبانی
۱۰. اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف‌پذیری و رشد اعتماد به نفس در بین سربازان
۱۱. در اختیار قرار دادن فضای کافی، منابع مادی، امکانات و تجهیزات به سربازان مرزبانی به‌منظور استفاده از آنچه برای اجرای وظیفه به آن نیاز دارند.
۱۲. تشویق و اعطای پاداش به سربازان شایسته و قدردانی از سربازان کوشا
۱۳. استفاده از نظام پاداشدهی مبتنی بر عملکرد سربازان مرزبانی برای ایجاد انگیزه در آنها
۱۴. ایجاد فرصت‌های لازم برای رشد و یادگیری سربازان مرزبانی
۱۵. برگزاری دوره‌های آموزشی مدون و مستمر به‌صورت تخصصی و در زمینه وظایف و مسئولیتها به آنها

## کتابنامه:

### الف) منابع فارسی

۱. ابراهیم‌زاده، فریمان؛ کوهستانی، حسینعلی و اسماعیلی، مهرانگیز (۱۳۸۹)، بررسی نقش روشهای توانمندسازی بر افزایش عملکرد منابع انسانی دانشگاه‌های پیام نور استان گلستان،

- پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
۲. آقاپور، احمد و مصری، محمد (۱۳۹۰)، بررسی اثر عوامل اجتماعی - فرهنگی بر کیفیت زندگی در گروهی از سربازان: مبتنی بر آموزه‌های قرآنی، قرآن و طب، سال ۲، ش ۱: ۲۳ - ۲۹.
۳. بختیاری، حسن و احمدی مقدم، اسماعیل (۱۳۸۹)، نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، سال پنجم، ش ۱: ۵۳ - ۳۹.
۴. بوریل، گ. و مورگان، گ. (۱۳۹۳)، نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان: عناصر جامعه‌شناختی حیات سازمانی، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
۵. بیرو، آ. (۱۳۹۶)، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه باقر ساروخانی، تهران: کیهان.
۶. جعفری، محمد و باباپور، رضا (۱۳۹۵)، استراتژیهای مدیریت تعارض و ساختار سازمانی، مدیریت کسب و کار، سال ۲، ش ۶: ۱۸۹ - ۲۱۳.
۷. دانایی‌فرد، ح. و الوانی، م. (۱۳۹۷)، گفتارهایی در فلسفه تئوریهای مدیریت دولتی، تهران: صفار.
۸. ساجدی، فضل‌الله و امیدواری، اعظم (۱۳۸۶)، سربازان توانمند و سازمانهای امروز، مجله تدبیر، ش ۱۸۱.
۹. سلطانی، ایرج (۱۳۷۹)، نقش توسعه منابع انسانی در احساس امنیت کارکنان، مجله تدبیر، ش ۱۰۱.
۱۰. فارسی، ز؛ جباری موروثی، م. و عبادی، ع. (۱۳۸۵)، بررسی وضعیت سلامت روانی سربازان مراجعه‌کننده سرپایی به یک کلینیک نظامی در تهران، مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال ۴، ش ۳: ۹۲۳ - ۹۳۰.
۱۱. فتحی‌آشتیانی، ع. و اسلامی، ح. (۱۳۸۰)، ارزیابی عوامل آسیب‌شناسی روانی و علل خودکشی در سربازان: ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۸، طب نظامی، سال ۳، ش ۴: ۲۴۵ - ۲۴۹.
۱۲. فتحی‌آشتیانی، ع. و سجاده‌چی، ع. (۱۳۸۴)، ارزیابی روان‌شناختی سربازان فرماندهی آماد و پشتیبانی در یک واحد نظامی، طب نظامی، سال ۷، ش ۲: ۱۵۳ - ۱۵۹.
۱۳. فرهنگی، علی اکبر و اسکندری، مجتبی (۱۳۸۲)، معرفی توانمندسازی در مدیریت، تهران: نشرنی.

۱۴. فرهی بوزنجانی، ب.؛ حسن‌بیگی، م. و هوشنگی، م. (۱۳۸۸)، مطالعه مشکلات رفتاری کارکنان وظیفه یک یگان سازمان نظامی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال ۱، ش ۳: ۱۰۱-۱۲۵.
۱۵. قنبری، حسین (۱۳۸۶)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت بهره‌برداری و توزیع آب گلستان، مرکز آموزش مدیریت دولتی استان گلستان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه بیرجند.
۱۶. گولد، ج. و کولب، و. (۱۳۹۴)، فرهنگ علوم اجتماعی، ترجمه گروه مترجمان، تهران: مازیار.
۱۷. متینی صدر، م.؛ کرمی‌نیا، ر.؛ گلزاری، م.؛ سهرابی، ف.؛ دلاور، ع. و صرامی، غ. (۱۳۸۸)، عوامل مؤثر در انسجام گروهی و ارتباط آنها با پرخاشگری و افکار خودکشی در سربازان وظیفه، طب نظامی، سال ۱۱، ش ۴: ۲۳۷ - ۲۴۲.
۱۸. محتشم امیری، ز.؛ میرزمانی، ش. و رضوانی، م. (۱۳۸۴)، تعیین الگوی مصرف سیگار در سربازان نیروهای نظامی و انتظامی استان گیلان در سال ۱۳۸۴، طب نظامی، سال ۷، ش ۳: ۱۹۳ - ۱۹۸.
۱۹. محمدی، محمد (۱۳۸۰)، توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۳۶۰ و ۳۳.
۲۰. منوریان، عباس و نیازی، حمید رضا (۱۳۸۵)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی سربازان، تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
۲۱. نادری، ناهید؛ رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی سربازان مرزبانی، مجله تدبیر، ش ۱۸۶.
۲۲. امیری، ایوب و کسرای، احمدرضا (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان فرماندهی مرزبانی ناجا با در نظر گرفتن نقش میانجی نوآوری سازمانی، فصلنامه علمی علوم و فنون مرزی، دوره ۸، ش ۲، شماره پیاپی ۲۹: ۵۴ - ۲۷.
۲۳. حقیگو، محمد؛ سوری، احمد؛ سلطانی، مسعود و محمدزاده مهنه، حمیدرضا (۱۳۹۵)، بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر تقویت انگیزه شغلی کارکنان فرماندهی دریابانی چابهار، فصلنامه علمی علوم و فنون مرزی، دوره ۵، ش ۱۸: ۴۹ - ۲۳.
۲۴. نظری‌زاده، ف.؛ میرشاه‌ولایتی، ف.؛ احمدوند، ع. و عبدالمالکی، ی. (۱۳۹۰)، آینده‌پژوهی

خدمت سربازی در جمهوری اسلامی ایران (روندهای کلان در افق پانزده ساله)، راهبرد

دفاعی، سال ۹، ش ۳۴: ۵۵ - ۸۳.

(ب) منابع انگلیسی

1. Robbins, T.L., Crino, M.D., Ferdinall, L.D. (2002), An integrative model of the empowerment process, Human Resource management Vol. 12 N.1. 419-443.
2. Smith, B. (1997). " Empowerment the challenge is now". Journal of Empowerment in Organization. Vol: 5, Issue 3 .pp. 120-122.
3. Littrell. Romie. F, (2007). "Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager", International journal of
4. intercultural relations, Vol.31, PP 87-110
5. Alsop. Ruth and Heinsohn. Nina, (2005). "Measuring empowerment in
6. practice: structuring analysis and framing indicators", world Bank policy
7. research working paper 3510, February.