تاریخ دریافت ۱۳۹۸/۱۰/۰۳ تاریخ پذیرش ۱۳۹۹/۰۴/۱۱

ارائه الگوی پیشنهادی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران

بهادر چنگیزی*[۱] - مژگان امیریان‌زاده[۲] - مسلم صالحی[۳] - رضا زارعی[۴]

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و ارزیابی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران بود که با رویکرد ترکیبی انجام شد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت، پیمایشی و از نظر پارادایمی، تحقیق ترکیبی- اکتشافی است. روش جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. در بخش کیفی طی مصاحبه با ۱۸ نفر از افراد خبره صنعت، مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی استخراج گردید که عبارت بودند از: عامل مدیریتی، عامل گروهی، عامل فردی، عامل محیطی، عامل ساختاری، عامل سازمانی و عامل اخلاقی. در بخش کمّی برای تعیین میزان اهمیت نسبی متغیرهای مدل، پرسشنامه‌ای طراحی‌شد و بین نمونه ۳۳۷ نفری از کارکنان شرکت ملی گاز ایران توزیع‌شد و نتایج آن با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی تحلیل شد که مهم ترین عوامل به مؤلفه‌های مدیریتی، گروهی، سازمانی، محیطی، اخلاقی، فردی و عامل ساختاری اختصاص یافت.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، بهره‌وری، شرکت ملی گاز، رویکرد ترکیبی.

* مقاله حاضر مستخرج از رساله دکترای بهادر چنگیزی می‌باشد.

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت. ایران.changizi1342@gmail.com
۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. نویسنده مسئول: mamirianzadeh15@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. msalehi@miau.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. Zareirezag55@gmail.com

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مقدمه

در سند چشم‌انداز شرکت ملی گاز، دو هدف اصلی و استراتژیک شرکت ملی گاز ایران قرار گرفتن در رتبه سوم تولیدکنندگان جهانی گاز طبیعی از یک درصد به سهمی معادل ۱۰-۸ درصد از تجارت جهانی و کسب رتبه اول در فناوری گاز در منطقه تعریف‌شده است.)برگرفته از سایت وزارت نفت، ۱۳۹۹) به طور یقین، رسیدن به اهداف استراتژیک مذکور بدون بالابردن بهرهوری شرکت محقق نخواهد شد. ازآنجایی که نیروی انسانی شاغل در سازمان‌ها نقش مهم و حساسی را در ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کنند، باید به دنبال راهکارهایی برای افزایش بهره‌وری آنان برآییم. برای افزایش بهره‌وری کارکنان در راستای پیشبرد اهداف سازمان تکنیک‌های مختلفی وجود دارد که یکی از آنها توانمندسازی نیروی انسانی می‌باشد.

با توجه به اهمیت بهره‌وری و تکلیفی که برنامه چهارم و پنجم توسعه در این زمینه تعیین کرده و با عنایت به اهمیت صنعت نفت و گاز ایران در تحقق رشد اقتصادی کشور، لزوم پیاده‌سازی کامل مدیریت بهره‌وری در شرکت گاز ازجمله ضرورت‌های غیرقابل‌انکار خواهد بود. در ادبیات بهره‌وری عوامل مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان از دیدگاه‌های مختلف تعریف و دسته‌بندی‌شده است. برخی از صاحب‌نظران با نگاه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری پرداخته-اند. عوامل برون‌سازمانی تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیستند ولی عوامل درون سازمانی در حیطه اختیارات افراد و مدیران سازمان قرار دارد و با تعمق و مدیریت صحیح می‌توانند از بهره‌وری کافی برخوردار باشند. یکی از عواملی که در اختیار مدیران می‌باشد "توانمندسازی نیروی انسانی" است. در همین راستا در گام نخست، برآورد بهره‌وری و تخمین عوامل مختلف مؤثر بر آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. همچنین اقدامات مهم و قابل‌توجهی وجود دارد که با اولویت قرار دادن آنها می-توان سطح بهره‌وری را با استفاده از آن و بابه‌کارگیری مؤثرتر فن‌آوری اطلاعات، بهبود شیوه‌های مدیریت و روش‌های انجام کار، تحول در مدیریت منابع انسانی، توانمندسازی نیروی انسانی به میزان قابل‌توجهی افزایش داد.

اهمیت بهره‌وری و لزوم بررسی آن با توجه به گسترش سطح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع و سرعت تبادل اطلاعات برکسی پوشیده نیست. بهره‌وری واژه‌ای است که در سطح کلان و خرد قابل‌بررسی بوده و درطیفی از بهره‌وری جهانی تا بهره‌وری فردی قرار می‌گیرد. علیرغم این اهمیت و گسترش مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران واژه روشن و مشخصی نیست غالبا آن را به دیدگاه ذهنی خود محدود می‌کنند(محمدی، ۱۳۹۰). بهبود بهره‌وری و کیفیت در عصر حاضر به یک جنبش و حرکت ملی تبدیل‌شده است. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به‌عنوان یک ضرورت برای ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها که هدف اساسی همه کشورهای جهان محسوب می‌شود، لازم است(ابطحی و کاظمی، ۱۳۸۰). بهبود بهره‌وری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند. تفکری که هدف‌گیری آن به‌جای حال و گذشته؛ خلق و ساختن آینده است. با نگاهی که به کشورهای موفق جهان دیده می‌شود این کشورها بهای لازم را به نیروی انسانی به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولیدی می‌دهند و در مقابل، این نیرو با بالا بردن بهره‌وری خود در منافع حاصل از تولید سهیم می‌شوند(Sherafati & Mohammadi, 2014).

تغییر شرایط سازمان‌ها منجر به تغییرنگرش آنها نسبت به منابع انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان به‌عنوان سرمایه‌های سازمان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل‌شده‌اند. بنابراین، علاوه بر مهارت رهبری مدیران، کارکنان نیز به روش‌های خود راهبردی نیازمندند(Chua & Iyengar, 2006).

برای دستیابی به این ویژگی‌ها سازمان باید مهم‌ترین منبع و عامل رقابت خود (منابع انسانی) را توانمند کند(Ergeneli, Arı & Metin, 2007). سیستم توسعه منابع انسانی در هر سازمانی باید راه‌های جدیدی را برای اصلاح و ارتقای مدیریت نیروی کارکه تأثیر مثبتی بر عملکرد و بهره‌وری کارکنان دارد به وجود آورد(Chen, Liaw, & Lee, 2003). در عصر حاضر و با توجه به شرایط عدم اطمینان، چنانچه توانمندی‌های روان‌شناختی اعضای سازمان تقویت نشود قدرت تحمل رقابت و انطباق با تغییرات کاهش‌یافته و سازمان به‌سوی عدم بهره‌وری و فرسودگی پیش خواهد رفت. ازاین‌رو توانمندسازی کارکنان ایجاب می‌کند که همواره به‌عنوان یکی از کلیدهای مدیریت منابع انسانی موردتوجه سازمان‌ها قرار گیرد (نادری، رجایی‌پور و جمشیدیان، ۱۳۸۸). منابع انسانی مهم‌ترین و باارزش‌ترین دارایی‌هایی است که هر سازمان در اختیار دارد. مؤثرترین راه بهدست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است (میرسپاسی،۱۳۸۵). اطلاع مدیران منابع انسانی از توانمندسازی به‌عنوان ابزاری برای افزایش رضایت‌مندی کارکنان، اهمیت حیاتی داشته و بهره‌وری و اثربخشی بیشتری را سبب می‌شود(Stavrou-Costea, 2005). برخلاف بیشتر پژوهشگران که سازمان‌های خصوصی را موردمطالعه قرار داده‌اند و در توانمندسازی کارکنان، برانگیزش فردی تأکید کرده‌اند (توانمندسازی روانشناختی)؛ پژوهشگران در بخش دولتی بر ساختارها و اقدامات بوروکراسی تمرکز داشته‌اند و نقش مهم رویکرد انگیزشی(روان‌شناختی) درتوانمندسازی را نادیده گرفته‌اند که ممکن است این عدم توجه به بعد انگیزشی و روان‌شناختی در بخش دولتی توانایی‌ها را برای توسعه توانمندسازی محدود کند(واعظی، ۱۳۹۲).

پژوهش‌ها نشانگر آن است که سازمان‌ها از انجام فرآیند توانمندسازی منافعی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کیفیت کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی، افزایش خلاقیت، آمادگی رقابت و جلب اعتماد اعضای سازمان ازجمله این منافع هستند(خالوندی، ۱۳۸۵). توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

توانمنـــد، بـــا انگیزه‌تر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفـــع چالش‌ها به کار می‌گیرند؛ دوماً از بروز بعضی از چالش‌ها پیشـــگیری می‌کنند، زیرا بسیاری از چالش‌های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانی کارکنان دارد. از دیگر ســـو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان می‌کند(هاشـــمی و پورامین، ۱۳۹۰). ســـازمان‌ها از طریق ایجاد ســـهم بیشـــتری از مهارت‌های منابع انســـانی موردنیاز و استفاده از آن برای کسب برتری نسبت به رقبا، می‌توانند از نیروی انسانی به‌عنوان عاملی اســـتراتژیک اســـتفاده کنند. این امر نیاز به هماهنگی بســـیار نزدیکی میان برنامه‌ریزی نیروی انســـانی و ســـایر عوامل بهره‌وری دارد(Lee, Willis, & Tian, 2018). توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و اســـتفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راســـتای اهداف ســـازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهســـازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (Mehrabian, Baghiza-deh, & Alizadeh, 2018). مؤلفه‌های توانمندسازی شامل احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احســـاس اعتماد،احســـاس استقلال و احساس معنی‌داری بر تعهد ســـازمانی اثرات مثبت و معنی‌داری دارند که صحت این فرضیه با انجام پژوهش در بین کارکنان ستاد شرکت ملی گاز ایران به تأیید رسیده است(اردستانی و پهلوان زاده، ۱۳۹۳) مشارکت کارکنان در امور و تلاش‌های هوشیارانه و آگاهانه آنان همـــراه بـــا انضباط کاری می‌تواند بر میـــزان بهره‌وری و بهبود آن به‌ویژه در یـــک محیط متلاطم تأثیر بگذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد ســـازمان دمیده شـــود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد(Jin-Liang & Hai-Zhen, 2012).

زمانی که توانایی کارکنان بیشـــتر می‌شـــود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌کند. این تغییر ســـبک باعث تغییر در مســـئولیت‌پذیری کارکنان نیز می‌شود چراکه کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دســـت می‌آورندخلاق و خود مدیر نیز می‌شـــوند و این همان حلقه گم‌شـــده‌ای است که در ایجاد بهره‌وری ســـازمانی می‌بایست موردتوجه قرار گیرد(هداوند و صادقیـــان، ۱۳۸۶). امروزه در هر ســـازمانی بـــرای توانمند کردن نیروی انســـانی روش‌های مختلفی به‌کاربرده می‌شـــود. توانمندســـازی کارکنان تکنیکی برای افزایش بهره‌وری که از طریق بالابردن تعهد کارکنان نســـبت به ســـازمان و بالعکس مورداســـتفاده قرارگرفته است. توانمندســـازی کارکنان بین دو عنصر کنترل و آزادی تعادل برقرار کرده و اهداف فردی و ســـازمانی را هم‌ســـو می‌ســـازد و در راستای هم‌افزایی نیروها و استعدادها، کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمانشان منافع آن‌ها را نیز در بردارد(شریف زاده و محمدی‌مقدم، ۱۳۸۸).

مطالعات انجام‌شـــده بر مهارت‌های رهبری و مدیریتی حاکی از این است که فعالیت‌های مرتبط با توانمندســـازی کارکنان، جزء اصلی فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و ســـازمانی اســـت. توانمندسازی در ســـازمان‌ها به‌عنوان ابزاری اســـت که موجب تســـهیل در ایجاد رفتار انگیزشـــی و رفتاری که باعث

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

افزایش بهره‌وری می‌گردد، شناخته‌شـده اسـت(Yang & Choi, 2009). توانمندسازی اقدامی است درجهت تقویت باورهای فردی در رابطه با اثربخشـی ؛ به‌عبارت‌دیگر فرایند تغییر باورهای درونی افراد لا خودکارآمدی آنها که منجر به افزایش انگیزه و بهره‌وری می‌شـود(Dulaimi, Liu, Chiu, & Fel-lows, 2007).

با توجه به اهمیت بالای بهره‌وری سـازمانی و توانمندسـازی کارکنان این موضوعات مورد توجه پژوهشـگران داخلی نیز بوده اسـت. برای مثال، ادب و زحمتی (۱۳۹۲) در پژوهشی در ستاد سازمان امور مالیاتی که به بررسـی تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته اند که حاکی از تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و ابعاد آن شامل شایستگی، اعتماد، معناداری، موثربودن و آزادی عمل بر بهره‌وری منابع انسانی با ابعاد خلاقیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت می‌باشد. همچنین با بکارگیری تکنیک آنتروپی، شایستگی، آزادی عمل، موثربودن، اعتماد و معنی داری به عنوان مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی منابع انسانی انتخاب شدند.

نتایج پژوهشی که در بین کارکنان سازمان آموزش و پرورش استان فارس در رابطه با توانمندسازی کارکنان و عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد سنجش همبستگی انجام شده شده است حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسـازی با عملکرد شـغلی و بین توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسـانی وجود دارد و همچنین تحلیل رگرسـیون چندگانه نشـان می دهد که ابعاد تواندسازی می توانند پیش‌بینی کننده عملکرد شـغلی و متغیر بهره‌وری نیروی انسـانی باشند (نصیری، قلتاش و سرچهرانی، ۱۳۹۴).

در صنعت نفت و گاز نیز موضوع بهره‌وری و توانمندسـازی موردتوجه پژوهشـگران بوده اسـت. بهره‌وری در صنعت نفت و گاز کشور و با توجه به اهمیت اقتصادی آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به همین دلیل نیز در شـرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب چارچوبی منسـجم جهت معماری فرهنگ بهره‌وری بر پایه ارزش‌های سازمانی تدوین‌شده است (جودزاده، یعقوبی، روشن و نداف، ۱۳۹۷).

دریکـی از مراکز پژوهشـی صنعت نفت پژوهشـی با هدف شناسـایی و تحلیـل عوامل مؤثر بر توانمندسـازی پژوهشـگران برای توسـعه آینده صورت گرفته که ۲۸ عامل مؤثر در سه دسته عوامل شغلی، سازمانی و فردی مورد بررسی قرارگرفته است. با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بار عاملی هر یک از شـاخص‌ها محاسبه شـد و در نهایت با ارزیابی وضعیت موجود و با توجه به پایین بودن هر سه دسته شاخص نسـبت به میانگین، اقدامات اصلاحی پیشنهادشده است (فرمیهنی فراهانی، مضطرزاده و بهرامی، ۱۳۹۷).

در پژوهشـی دیگر که در شـرکت پالایش نفت تبریز صورت گرفته اسـت پژوهشـگر ۲۱ روش توانمندسـازی کارکنان را بررسی کرده است و ۱۳ روش را دارای اهمیت بیشتر نسبت به بقیه روش‌ها توصیـف می‌کند. دو مؤلفه‌ی توجه به شایسته‌سـالاری و مسـئولیت‌پذیری در سـطح اول قرار دارند

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

و همچنین شـاخص‌های آموزش، هدایت مدیران، و مشـارکت کارکنان تأثیرگذارترین شـاخص‌های توانمندسازی مدیران در شرکت پالایش نفت تبریز بوده است (ایرانزاده، ۱۳۹۵).

توانمندسـازی کارکنان یکی از رویکردهایی هست که می‌تواند منجر به بهره‌وری منابع انسانی و در نتیجه بهره‌وری کل سـازمان گردد. با توجه به اهمیت اسـتراتژیک صنعت گازو مقوله بهره وری در این صنعت، انجام پژوهشـی در زمینه توانمندسـازی کارکنان در جهت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بیش از پیش ضرورت دارد. هدف این پژوهش اسـتخراج مهم ترین شاخص‌های موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی و همچنین تعیین درجه اهمیت هر یک از این شاخص‌ها در مدل توانمندسازی می‌باشد. سوالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

مهم ترین شاخص های موثر بر توانمندسازی منابع انسانی چیست؟

درجه اهمیت هر یک از شاخص‌ها در مدل توانمندسازی چقدر می‌باشد؟

روش‌شناسی

هدف کلی پژوهش طراحی و ارزیابی مدل توانمندسـازی نیروی انسـانی در راسـتای بهره‌وری شـرکت ملی گاز ایران با رویکرد ترکیبی اسـت. پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی، روش انجام آن توصیفی-پیمایشـی و روش جمع‌آوری داده‌ها به‌صورت کتابخانه‌ای-میدانی بود. پژوهش در چارچوب رویکـرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام‌گرفته اسـت. فرآیند تحلیل داده‌ها درروش نظریه داده‌بنیاد بر اسـاس کدگذاری داده‌های خام و سپس دسته‌بندی انتزاعی کدها در قالب مفاهیم انجـام پذیرفته اسـت(طلایی، ۱۳۹۸). بنابراین تحلیل داده‌ها با «کدگذاری باز» (شناسـایی مقوله‌ها، مشخصه‌ها، و ابعاد) آغازشده با «کدگذاری محوری» (بررسی شرایط، راهبردها، و پیامدها) ادامه یافته و با «کدگذاری انتخابی» (شـکل دادن نظریه حول یک مقوله) ادامه پیداکرده است(سرمد،۱۳۹۰). در بخش کیفی جامعه آماری متشکل از صاحب‌نظران، اساتید و متخصصان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران بوده است. روش نمونه‌گیری هدفمند و با لحاظ کردن اختلاف حداکثری بین نمونه‌ها ازنظر تفاوت در دانشـکده، رشته تحصیلی و رتبه علمی بوده است. معیارهای انتخاب نمونه شامل داشتن سمت در منابع انسانی شرکت ملی گاز و داشتن سوابق کاری بالا(حداقل ۲۰ سال) بود که ۱۸ نفر انتخاب شدند. در فاز اوّل عوامل و شاخص‌های اصلی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری استخراج شدند و ساختار مدل به‌طورکلی تبیین گردید. پس از شناخت عوامل و شاخص‌های مهم توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اولویت و اهمیت متغیّرهای مدل تعیین‌شده است. در بخش کمّی پژوهش برای تعیین میزان اهمیت نسبی متغیرهای مدل، پرسشنام‌های با استفاده از شاخص‌های به‌دست‌آمده در مرحله اول تحقیق طراحی گردید. پرسشنامه مذکور شامل چهار بخش اطلاعات جمعیت شناختی، شـاخص‌های ابعاد توانمندسازی منابع انسانی با ۴۳ گویه، شاخص‌های عوامل مؤثر بر توانمندسازی با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

۲۸ گویه و شاخص‌های ابعاد بهره‌وری شرکت (با دو سئوال در وضعیت مجود و مطلوب) با ۲۸ گویه در طیف لیکرت ۵ گزین‌های طراحی شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از روش تحلیل عاملی تأییدی با بهره‌گیری از نرم‌افزار AMOS استفاده شد. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز ضریب آلفای کرونباخ با کمک نرم‌افزار SPSS محاسبه شد که با در نظر گرفتن ۰,۷ به‌عنوان آستانه مورد قبول پایایی، پایایی تمامی سئوالات مورد تأیید واقع شد. جامعه آماری پژوهش کارکنان منابع انسانی شرکت ملی گاز ایران به تعداد ۲۷۵۰ نفر بود که با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی چندمرحله‌ای و با استفاده از فرمول کوکران ۳۳۷ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. در تجزیه‌وتحلیل داده‌ها در بخش کمّی از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزارهای SPSS.23 و Amos استفاده شد.

یافته‌ها

در این تحقیق بر اساس کدگذاری اولیه، باز، محوری و گزینشی با توجه به شاخص‌های مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری به طراحی مدلی در این زمینه پرداخته‌شده است. لازم به ذکر است فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها در این روش تحقیق به‌صورت زیگزاگی و هم‌زمان بوده است. جمع‌آوری داده‌ها تا جایی ادامه پیداکرده است که محقق در داده‌ها به مرز اشباع برسد و مفاهیم مرتبط با پدیده توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران که توسط مصاحبه‌شوندگان مختلف مطرح‌شده‌اند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در این تحقیق مصاحبه با تمام خبرگان در محل کارشان انجام‌شده است. تحلیل جزئی داده‌ها، سئوال کردن و تحلیل مقایسه‌ای، روش‌های اصلی تحلیل در تئوری برخاسته از داده‌ها هستند(سکاران، ۱۳۸۶). برای توسعه‌ی مدل نظری توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری در شرکت ملی گاز ایران، محقق به شکلی مداوم و هدفمند، طی فرایند تحلیل داده‌ها بین کُدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. در ابتدای کُدگذاری، تلاش شده است که مقوله‌ها از طریق کُدگذاری باز مشخص شوند و سپس، طی کُدگذاری محوری به یکدیگر مرتبط شوند. بعد از این‌که ارتباط بین مقوله‌ها طی کُدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کُدگذاری انتخابی مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه‌شده‌اند.

در مرحله‌ی اول از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام می‌شود و درنهایت در کدگذاری نهایی از شیوه نام‌گذاری جامعه‌شناختی استفاده‌شده است. در کدگذاری محوری، محقق با طرح پرسش‌هایی درباره‌ی هر مقوله که عموماً مشخص‌کننده‌ی نوعی رابطه است به داده‌ها رجوع کرده و به بررسی حوادثی که مؤید یا رد کننده‌ی پرسش‌هاست پرداخته است. در فرآیند کدگذاری محوری محقق هنگامی‌که با داده‌ها کارکرده است به شکلی قیاسی روابط یا ویژگی‌های ممکن آن‌ها را پیشنهاد نموده است و سپس تلاش کرده است تا آنچه را که به شکل قیاسی بیان کرده است در مقابل داده‌ها بررسی کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

مصاحبه‌شـوندگان هرکـدام بـا ادبیات و زبـان خاص خود به تشـریح و برشـمردن ابعاد مهم توانمندسـازی نیروی انسـانی در راسـتای بهره‌وری پرداخته‌اند و محقق با بازخوانی‌های مکرر، انجام کدگذاری‌هـای موردنظر و یکی کردن مفاهیم مشـترک به روابط و مشـابهت‌های خاص آنها پی برده اسـت. برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها از ابزار مقایسـه‌ای- نظری که به‌وسیله‌ی اشـتراوس و کوربین در سال ۱۹۸۹ پیشنهاد شده است(سکاران،۱۳۸۶) استفاده گردید. بر این اساس کدهای به دسـت آمده نهایی در قالب ۲۵ مقوله و ۷ محور اصلی دسـته‌بندی شدند. مقوله‌هایی که در مراحل ابتدایی مورد تجزیه‌وتحلیل واقع شـدند، دیدگاه‌ها، تفکرات و ایده‌هایی را در ذهن محقق ایجاد کردند تا در سـئوال و مصاحبه‌های بعدی مطرح کند. سـپس بین مقوله‌ها و ویژگی‌های شناسایی‌شده در مرحله‌ی اولیه‌ی کدگذاری بازحرکت رفت و برگشتی انجام‌شده است.

مفاهیم جدیدی که در مصاحبه‌ها شناسـایی شـدند به مقوله‌های شناسایی‌شـده اضافه شدند تا زمانی که مقوله‌ها به حد اشـباع نظری رسـیدند. دسـته‌بندی و انتخاب مقولات و محورها با همکاری خبرگان حوزه منابع انسـانی و اسـاتید دانشگاهی انجام شد. هرکدام از خبرگان به‌طور مستقل این کار را به انجام رسـاندند، پس‌ازآن محقق با جمع‌بندی نظرات آنها اقدام به نهایی کردن موارد نموده است. بر این اساس کلیّه مقوله‌ها (۲۵ مقوله) و محورهای کلی (۷ محور کلی) شناسایی‌شده و توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز حول این محورها شکل گرفت. جدول (۱) کدهای نهایی استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را به‌طور کامل نشان می‌دهد.

در این پژوهش برای مقیاس سازی مؤلفه‌های استخراج‌شده برای توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری از دو روش نمرات عاملی و محاسبه میانگین گویه‌ها استفاده‌شده است. در مدل‌سازی از مقیاس سازی مؤلفه‌ها مطابق با نتایج استخراج‌شده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده‌شده است. برای توصیف شاخص‌های مرکزی و پراکندگی این مؤلفه‌ها به متغیرهای به دست آمده از طریق محاسـبه میانگین پاسـخ‌های انتخاب‌شده اعضای نمونه آماری استناد شـده است. در ادامه به توصیف این متغیرهای پژوهش پرداخته‌شـده و جزئیات دقیق شاخص‌های آماری گرایش مرکزی و پراکندگی متغیرها در جدول (۲) نشان داده‌شده است.

جهت بررسـی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون تی اسـتفاده شـده اسـت. چون معناداری در سـطح خطای ۰.۰۵ بررسـی می‌شـود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده‌شـده با آزمون تی از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود.

اگر همبسـتگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ باشـد، جذر میانگین واریانس استخراج‌شـده برای هر متغیر بیش از همبسـتگی آن با سـایر متغیرها باشـد، نشان‌دهنده اعتبار تشـخیص ابزار اندازه‌گیری اسـت. در این تحقیق همبسـتگی میان همه سـازه‌ها کمتر از ۰/۹ بوده، که قابل‌قبول است، از طرفی، جذر AVE هر متغیر از همبسـتگی همان متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. بنابراین، سازه‌ها اعتبار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۱- کدهای نهایی شده (منبع: مستخرج از مصاحبه‌ها)

محور	سبک مدیریت و رهبری
عامل مدیریتی	استقلال و آزادی عمل
	اثربخشی مدیریت
	وضعیت اجتماعی
عامل محیطی	وضعیت سیاسی
	وضعیت اقتصادی
	انگیزش
عامل فردی	دانش و مهارت
	ریسک‌پذیری
	مسئولیت‌پذیری
	امکانات
عامل سازمانی	فرهنگ‌سازمانی
	نظام ارزشیابی عملکرد
	ساختار سازمانی
	دسترسی به منابع
	اهداف و چشم‌انداز
	حمایت سازمانی
	جو مشارکتی
عامل گروهی	اعتماد درون‌گروهی
	تصمیم‌گیری گروهی
	درک گروه از میزان تأثیرگذاری
عامل اخلاقی	صرف جویی در مصرف انرژی
	جلوگیری و کنترل آلودگی‌های زیست‌محیطی
عامل ساختاری	ساختاربخشی
	حمایت اجتماعی-سیاسی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

جدول ۲- بار عاملی مؤلفه‌ها با عامل اصلی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران (منبع: یافته‌های پژوهش)

عامل اصلی	مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری		بار عاملی یا ضریب گاما	آماره t	ضریب تشخیص
توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری	MF	عامل مدیریتی	۰.۶۶	۹.۰۰	۰.۴۴
	GF	عامل گروهی	۰.۷۳	۱۰.۴۰	۰.۵۳
	IF	عامل فردی	۰.۷۶	۱۳.۵۲	۰.۵۸
	EF	عامل محیطی	۰.۷۷	۱۱.۴۴	۰.۵۹
	OF	عامل سازمانی	۰.۶۰	۱۰.۳۸	۰.۳۶
	MA	عامل اخلاقی	۰.۵۸	۸.۶۴	۰.۳۳
	SF	عامل ساختاری	۰.۵۶	۸.۷۶	۰.۳۲

جدول ۳- ضرایب همبستگی مؤلفه‌ها و عامل اصلی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران(منبع: یافته‌های پژوهش)

مؤلفه	MF	GF	IF	EF	OF	MA	SF	MODEL
عامل مدیریتی	۱.۰۰							
عامل گروهی	۰.۴۸	۱.۰۰						
عامل فردی	۰.۵۱	۰.۵۵	۱.۰۰					
عامل محیطی	۰.۵۱	۰.۵۶	۰.۵۸	۱.۰۰				
عامل سازمانی	۰.۴۰	۰.۴۴	۰.۴۶	۰.۴۶	۱.۰۰			
عامل اخلاقی	۰.۳۸	۰.۴۲	۰.۴۴	۰.۴۴	۰.۳۵	۱.۰۰		
عامل ساختاری	۰.۳۷	۰.۴۱	۰.۴۳	۰.۴۳	۰.۳۴	۰.۳۳	۱.۰۰	
توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری	۰.۶۶	۰.۷۳	۰.۷۶	۰.۷۷	۰.۶۰	۰.۵۸	۰.۵۶	۱.۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

تشـخیصی دارند. نتایج شـاخص‌های برازندگی تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم نیز در حد مطلوب و قابل قبولی به شرح جدول (۳) می‌باشند.

برای بررسی برازش های کلی مدل توانمدسازی، شاخص‌های برازندگی مدل در جدول شماره(۴) ارائه شده است.

در این پژوهش برای مقیاس سازی مؤلفه‌های استخراج‌شده برای توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران از محاسبه میانگین گویه‌ها استفاده‌شده است. در توصیف این متغیرها به شاخص‌های مرکزی و پراکندگی استناد شده است (جدول ۵).

بررسـی شاخص‌های فراوانی، درصد فراوانی، نما، میانه و میانگین تمام گویه‌های مشخص‌کننده هفت عامل شناخته‌شـده اصلی در بخش تحلیل عاملی از دید پاسـخ‌دهندگان نشـان می‌دهد از دید آنها کلیه شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اعم از عامل مدیریتی گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، ساختاری و عامل اخلاقی دارای اهمیت بالاتر از میانگین (عدد ۳)، می‌باشند.

بـرای تجزیه‌وتحلیـل اسـتنباطی مطالعـه دوّم از تحلیل‌های مقایسـه میانگین یـک گروهی، مقایسـه میانگین دو جامعه مستقل و مقایسـه میانگین رتبه استفاده‌شده است. میانگین هفت مؤلفه توانمندسـازی نیروی انسـانی در راسـتای بهره‌وری شـرکت ملی گاز ایران با میانگین نظری مقیاس

جدول ۴- شاخص‌های برازش کلی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران(منبع: یافته‌های پژوهش)

شاخص	مقدار مطلوب	مقدار به‌دست‌آمده در پژوهش	وضعیت شاخص
مربع کای بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲.۹۴	قابل‌قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد(RMSEA)	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۷۵	قابل‌قبول
بنتلر-بونت(NFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۹۵	قابل‌قبول
برازندگی تطبیقی(CFI)	بیشتر از ۰.۹	۰.۹۷	قابل‌قبول
برازش ایجازی هنجارشده (PNFI)	بیشتر از ۰.۵	۰.۸۴	قابل‌قبول
نیکویی برازش ایجازی(PGFI)	بیشتر از ۰.۶	۰.۶۹	قابل‌قبول
برازندگی(GFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۸۵	قابل‌قبول
برازندگی تعدیل‌یافته(AGFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۸۱	قابل‌قبول

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

اندازه‌گیری مقایسه شده است. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین یک گروهی استفاده شده است. آماره t محاسبه‌شده برای هفت مؤلفه مدیریتی، گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، اخلاقی، ساختاری و مجموع مقیاس بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد وضعیت هر یک از این هفت مؤلفه شناسایی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران به‌صورت معنی‌داری در حد بالای متوسط نظری مقیاس اندازه‌گیری است. قدر مطلق آماره t محاسبه‌شده برای مؤلفه شرایط زیست‌محیطی کوچک‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است که نشان می‌دهد وضعیت این مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران به‌صورت معنی‌داری نبوده و در حد متوسط نظری مقیاس اندازه‌گیری است

برای مقایسه میانگین وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران که شامل عوامل مدیریتی، گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، اخلاقی،وعامل ساختاری است، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل[1] استفاده‌شده است. با توجه به اینکه آماره t محاسبه‌شده برای هر هفت مؤلفه بزرگ‌تر از قدر مطلق مقدار بحرانی ۱/۹۶ است و یا سطح معنی‌داری مشاهده‌شده برای آن‌ها کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، بنابراین شواهد لازم برای رد فرضیه صفر مبنی بر برابر بودن میانگین اهمیت مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری

جدول ۵- شاخص‌های گرایش مرکزی و پراکندگی مؤلفه‌های مربوطه در فاز دوّم پژوهش تعیین اهمیت متغیّرهای مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر پژوهش	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	چولگی	کشیدگی	انحراف ضرایب	
							چولگی	کشیدگی
عامل مدیریتی	۳۵۴	۳.۹۱۱	۰.۶۹۰	۰.۴۷۶	-۱.۱۸۵	۱.۶۸۹	-۹.۱۴۰	۶.۵۳۳
عامل گروهی	۳۵۴	۳.۶۹۸	۰.۸۰۳	۰.۶۴۵	-۰.۷۱۴	-۰.۰۸۲	-۵.۵۱۱	-۰.۳۱۹
عامل فردی	۳۵۴	۳.۲۳۳	۰.۷۸۳	۰.۶۱۳	-۰.۱۳۳	-۰.۴۲۵	-۱.۰۳۰	-۱.۶۴۴
عامل محیطی	۳۵۴	۳.۴۵۵	۰.۸۵۴	۰.۷۲۹	-۰.۶۱۲	۰.۰۴۲	-۴.۷۱۸	-۰.۱۶۲
عامل سازمانی	۳۵۴	۳.۶۵۶	۰.۹۰۰	۰.۸۱۰	-۰.۴۳۰	-۰.۸۹۸	-۳.۳۱۸	-۳.۴۷۱
عامل اخلاقی	۳۵۴	۳.۳۷۹	۰.۸۳۱	۰.۶۹۱	-۰.۳۹۵	-۰.۷۸۹	-۳.۰۴۵	-۳.۰۵۱
عامل ساختاری	۳۵۴	۳.۱۸۵	۰.۸۶۴	۰.۷۴۷	-۰.۱۳۳	-۰.۸۳۷	-۱.۰۲۸	- ۳.۲۳۶

1. Independent Samples Test

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

شرکت ملی گاز ایران با وضعیت مؤلفه‌ها در شرکت ملی گاز ایران وجود دارد. نتایج نشان می‌دهد که وضعیت شرکت ملی گاز ایران در مقایسه با اهمیت هر یک از هفت مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی به‌صورت معنی‌داری در شرایط نامناسب قرار دارد که نتایج آن در جدول(۶) نشان داده شده است.

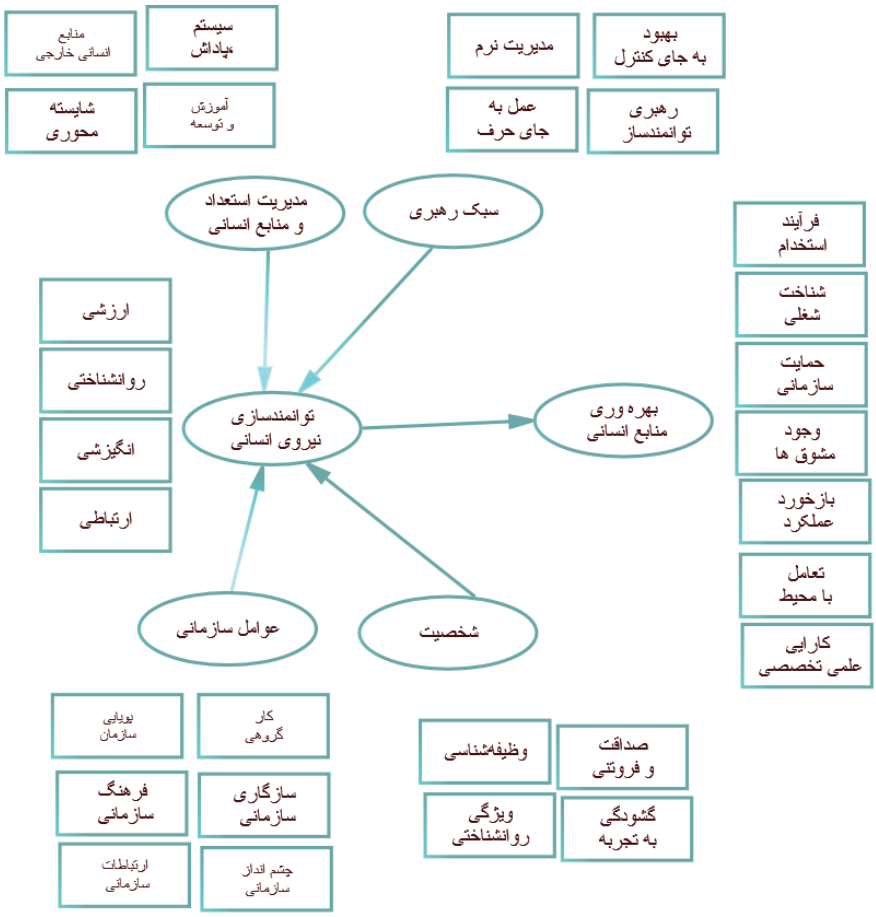
برای مقایسه میانگین رتبه هفت مؤلفه مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری از آزمون مقایسه میانگین رتبه مقادیر تکراری یعنی آزمون نا پارامتریک رتبه‌بندی فریدمن[1] استفاده‌شده است. سطح خطای محاسبه‌شده برای مقایسه میانگین رتبه هفت مؤلفه کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد حداقل میانگین رتبه یکی از مؤلفه‌های مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری به‌صورت معنی‌دار بزرگ‌تر از دیگری است. بزرگ‌ترین میانگین رتبه به ترتیب به مؤلفه‌های مدیریتی، گروهی، سازمانی، محیطی، اخلاقی، فردی و عامل ساختاری اختصاص دارد. بر اساس این یافته ها، در نهایت مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران-رویکرد ترکیبی به صورت شکل (۱) ارائه شده است.

جدول ۶- مقایسه میانگین مؤلفه‌های مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری با مقدار نظری مقیاس

مقایسه میانگین تجربی با مقدار نظری ابزار اندازه‌گیری (سه)						
مؤلفه‌های مدل	میانگین	آماره t	درجه آزادی	سطح خطا	تفاوت میانگین	نتیجه آزمون
عامل مدیریتی	۳.۹۱۱۵	۲۴.۸۶۷	۳۵۳	.۰۰۰	.۹۱۱۴۹	میانگین در حد بالا است.
عامل گروهی	۳.۶۹۷۷	۱۶.۳۵۱	۳۵۳	.۰۰۰	.۶۹۷۷۴	میانگین در حد بالا است.
عامل فردی	۳.۲۳۳۱	۵.۶۰۲	۳۵۳	.۰۰۰	.۲۳۳۰۵	میانگین در حد بالا است.
عامل محیطی	۳.۴۵۴۸	۱۰.۰۲۲	۳۵۳	.۰۰۰	.۴۵۴۸۰	میانگین در حد بالا است.
عامل سازمانی	۳.۶۵۵۷	۱۳.۷۰۸	۳۵۳	.۰۰۰	.۶۵۵۷۲	میانگین در حد بالا است.
عامل اخلاقی	۳.۳۷۸۵	۸.۵۷۰	۳۵۳	.۰۰۰	.۳۷۸۵۳	میانگین در حد بالا است.
عامل ساختاری	۳.۱۸۵۰	۴.۰۲۸	۳۵۳	.۰۰۰	.۱۸۵۰۳	میانگین در حد بالا است.

1. Friedman Test

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]



شکل۱- مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره وری شرکت ملی گاز ایران

بحث و نتیجه‌گیری

به‌منظور تبیین مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری در شرکت ملی گاز ایران شناخت عناصر و عوامل مهم در این حوزه ضروری می‌باشد. با توجه به عدم وجود ادبیات و پیشینه غنی در خصوص توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری در بخش منابع انسانی، در این تحقیق سعی بر آن شد تا در جهت رسیدن به این هدف در دو بخش کیفی و کمّی مطالعه دنبال شود. در فاز اول پس از انجام مصاحبه با خبرگان حوزه منابع انسانی و تعیین عوامل مهم و شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری و انجام کدگذاری اولیه و کدگذاری نهایی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

۱۳۲ مفهوم و ۲۵ مقوله در در هفت محور کلی اســتخراج و شناســایی گردید. در فاز دوّم پژوهش که بــه تعیین اهمیت متغیرهای مدل اختصاص دارد، نمونه ای بالغ بر ۳۵۴ نفر از کارکنان شــرکت ملی گاز پرسشــنامه تحقیق را پاســخ دادند. یافته های حاصل نشان از آن داشت که از دید پاسخ‌دهندگان تمامی شــاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اعم از عوامل مدیریتی، گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، ساختاری و اخلاقی دارای اهمیت بالاتر از میانگین هستند.

نتایــج پژوهــش چارچوبی را فراهم می‌کند که ســازمان‌ها بتواننــد در دوره‌های ضمن خدمت کارکنان از آن اســتفاده نمایند و به سیســتم باور کارکنان به‌عنوان یک هــدف عمده توجه کنند. در این شــرایط پیامدهای مطلوب عبارت است از: توانمندســازی و آماده‌سازی روان کارکنان برای انجام اقدامات مؤثر که بهره‌گیری از رویدادهای پیش‌بینی‌نشــده را در پی دارد سازمان‌ها باید از پادش‌های بیرونی با اعمال کنترل و همچنین استفاده تنبیهی از ارزیابی عملکرد اجتناب کنند، در عوض مدیران اجرایی بایســتی کارکنان را برای مســئولیت‌پذیری وظایف شــغلی و بهره‌وری بیشتر از توانایی بالقوه آن‌ها در راســتای اهداف سازمانی، ریســک‌پذیری و نترســیدن از نوآوری، یادگیری از اشتباهات و... برانگیزند.

منابع

ابطحی، سید حسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۰). بهره‌وری. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

ادب، حســین و زحمتی، محمدحسین(۱۳۹۲) بررسی تاثیر توانمندســازی بر بهره‌وری کارکنان، *فصلنامه پژوهشنامه مالیات*، جلد ۲۱، شماره ۲۰، صص ۱۴۴-۱۲۳.

ایران زاده، ســلیمان (۱۳۹۵). شناسایی و سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با استفاده از رویکرد ISM (مطالعه موردی: شــرکت پالایش نفت تبریز)، مدیریت منابع انســانی در صنعت نفت، سال۷، شماره ۲۷، صص ۵۴-۲۴

جــودزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشــن، ســید علیقلی و نــداف، مهدی(۱۳۹۷). ارائــه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شــرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال۹، شماره ۳۶،صص ۱۳۶-۱۰۳.

خالوندی، فاطمه (۱۳۸۵). رابطه‌ی ویژگی‌های شغل با توانمندسازی شناختی کارکنان در بانک کشاورزی شهر تهران در سال۸۴-۸۵. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

خاکــی، غلامرضــا (۱۳۸۲). مدیریت بهره‌وری (تجزیه‌وتحلیل آن در ســازمان)، چاپ ســوم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.

ســرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۰). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ بیســت و یکم، تهران، نشر آگاه.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

سـکاران، اومـا (۱۳۸۶). روش‌هـای تحقیق در مدیریـت، مترجمان محمـد صائبی و محمود شـیرازی، تهران:انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
شریف‌زاده، فتاح و محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۸۸). ارتباط توانمندسازی کارکنان با بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان فرماندهی انتظامی استان لرستان، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، سال۴، شمارهٔ ۱، صص ۱۹-۷.
صالح اردسـتانی، عباس و پهلوان زاده، سعید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی بر تعهد سـازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت عملیات انتقال گاز ایران- ستاد تهران)، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۱۳۰-۱۰۳.
طلایـی، حمیدرضا، جعفر نژاد، احمـد، کاظمی، عالیه و محمدی کنگرانی، حنانـه (۱۳۹۸). طراحی مدل اعتمادسـازی در شبکه تأمین خدمات بشردوسـتانه (مطالعه موردی: آتش‌سوزی ساختمان پلاسکو، انفجار شهران، آب‌گرفتگی مترو تهران). *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صص ۸۲-۵۹.
فرمهینی فراهانی، احمد، مضطرزاده، فتح الله و بهرامی، محسـن (۱۳۹۸). شناسـایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسـازی پژوهشگران برای توسـعه آینده؛ موردمطالعه؛ یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۱۰، شماره ۳۹، صص ۲۸-۱.
محمدی، رزگار(۱۳۹۰). رابطه زیر سیستم‌های مدیریت دانش و هوش سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی در فدراسیون‌های ورزش منتخب، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
میرسپاسـی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسـانی و روابط کار(نگرشی نظام گرا)*، چاپ یازدهم، انتشارات نقش‌جهان.
نادری، ناهید، رجایی‌پور،سـعید و جمشیدیان، عبدالرسول(۱۳۸۸). مقایسـه توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان شـرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس نوع فعالیت، سمت و تحصیلات، *مجله پژوهش‌های تربیتی و روان‌شـناختی دانشـکده علوم تربیتی و روانشناسـی دانشـگاه اصفهان*، سال ۴، شماره ۲، صص۴۸- ۳۹.
نصیری ولیک نبی، فخرالسـادات، قلتاش، عباس و سرچهانی، زهرا(۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شـغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، دوره۴، شماره ۲، صص ۹۰ -۶۳.
واعظی، محبوبه (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر اساس رویکرد شفیع آبادی بر رضایت شغلی معلمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی تهران.
هاشمی، سیدحامد و پورامین‌زاد، سعیده (۱۳۹۰). چالش‌های فراروی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن، *کار و جامعه مهر*، شماره ۱۳۶، صص۲۱-۵.
هداونـد، سـعید و صادقیان، شـهره (۱۳۸۶). سـازه‌های اثربخـش در توان‌افزایی کارکنـان، مجله تدبیر، شماره۱۸۰، صص۶۱-۵۴.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

Chen, L.H., Liaw, S. Y., & Lee, T. Z. (2003). Using an HRM pattern approach to examine the productivity of manufacturing firms - An empirical study. *International Journal of Manpower*, *24*(3), 299-320.

Chua, R. & Iyengar, S. S. (2006). Empowerment through choice: A critical analysis of the effects of Choice in Organizations. *Research in Organizational Behavior* , 27:41-79

Ergeneli, A., Arı, G. S. l., & Metin, S. (2007) Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of business research,* 60(1), 41-49.

Lee, A., Willis S., & Tian, A. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior,* 39(2)**,** 306-325.

Liu, A.M., Chiu, W.M., & Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering, construction and architectural management*. 14 (6), 568-580.

Mehrabian, F., Baghizadeh, K., & Alizadeh, I. (2018). The relationship between empowerment, occupational burnout, and job stress among nurses in Rasht Medical Education Centers: A dataset. *Data in brief,* 20**,** 1093-1098.

Sherafati, M. & Mohammadi, R. (2014). Examining the effects of behavior variables (skill, attitude and personality) on employees' empowerment (case study: Karafarin Bank). *European Online Journal of Natural and Social Sciences,* 3**,** 819-826.

Stavrou-Costea, E. (2005) The challenges of human resource management towards organizational effectiveness. *Journal of European industrial training*, 29 (2), 112-134

Wang, J.L. & Hai-Zhen, W. (2012). The influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese organizations. *African Journal of Business Management,* 6**,** 38-89.

Yang, S. B. & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289-301.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-25]