

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<sup>۱\*</sup> - مژگان امیریان‌زاده<sup>۲</sup> - مسلم صالحی<sup>۳</sup> - رضا زارعی<sup>۴</sup>

### 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 به صورت 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 کمی برای تعیین میزان اهمیت نسبی متغیرهای مدل، پرسشنامه‌ای طراحی شد و بین نمونه ۳۳۷ نفری از کارکنان شرکت ملی گاز ایران توزیع شد و نتایج آن با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی تحلیل شد که مهم‌ترین 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 دکتری بهادر چنگیزی می‌باشد.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. [changizi1342@gmail.com](mailto:changizi1342@gmail.com)

۲. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. نویسنده مسئول: [mamirianzadeh15@gmail.com](mailto:mamirianzadeh15@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. [msalehi@miau.ac.ir](mailto:msalehi@miau.ac.ir)

۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد مرودشت، دانشگاه آزاد اسلامی، مرودشت، ایران. [Zareirezag55@gmail.com](mailto:Zareirezag55@gmail.com)

## 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 تعریف شده است. (برگرفته از سایت وزارت نفت، ۱۳۹۹) به طور یقین، رسیدن به اهداف استراتژیک مذکور بدون بالابردن بهره‌وری شرکت محقق نخواهد شد. از آنجایی 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 از جمله ضرورت‌های غیرقابل انکار خواهد بود. در ادبیات بهره‌وری عوامل مؤثر بر بهره‌وری یک سازمان از دیدگاه‌های مختلف تعریف و دسته‌بندی شده است. برخی از صاحب‌نظران با نگاه درون‌سازمانی و برون‌سازمانی به تعیین عوامل مؤثر بر بهره‌وری پرداخته‌اند. عوامل برون‌سازمانی تحت اختیار افراد و مدیران درون سازمان نیستند ولی عوامل درون‌سازمانی 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 قابل توجهی وجود دارد که با اولویت قرار دادن آنها می‌توان 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 قابل توجهی 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 قابل بررسی بوده و درطیقی از بهره‌وری جهانی تا بهره‌وری فردی قرار می‌گیرد. علیرغم این اهمیت و گسترش مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران واژه روشن و مشخصی نیست غالباً آن را به دیدگاه ذهنی خود محدود می‌کنند (محمدی، ۱۳۹۰). بهبود بهره‌وری و کیفیت در عصر حاضر به یک جنبش و حرکت ملی تبدیل شده 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

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 تغییر نگرش آنها نسبت به منابع انسانی شده است. در این شرایط کارکنان سازمان به‌عنوان سرمایه‌های سازمان به گردانندگان اصلی جریان کار و شرکای سازمان تبدیل شده‌اند. 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 کار که 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 کاهش یافته و سازمان به‌سوی عدم بهره‌وری و فرسودگی پیش خواهد رفت. از این رو توانمندسازی کارکنان ایجاب می‌کند که همواره به‌عنوان یکی از کلیدهای مدیریت منابع انسانی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد (نادری، رجایی پور 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-Costeia, 2005). برخلاف بیشتر پژوهشگران که سازمان‌های خصوصی را مورد مطالعه 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) در توانمندسازی 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 منفعی 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 از جمله این منافع هستند (خالوندی، ۱۳۸۵). توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان

توانمند، با انگیزه‌تر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش‌ها به کار می‌گیرند؛ دوماً از بروز بعضی از چالش‌ها پیشگیری می‌کنند، زیرا بسیاری از چالش‌های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانی کارکنان دارد. از دیگر سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان می‌کند (هاشمی و پورامین، ۱۳۹۰). سازمان‌ها از طریق ایجاد سهم بیشتری از مهارت‌های منابع انسانی موردنیاز و استفاده از آن برای کسب برتری نسبت به رقبای، می‌توانند از نیروی انسانی به‌عنوان عاملی استراتژیک استفاده کنند. این امر نیاز به هماهنگی بسیار نزدیکی میان برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سایر عوامل بهره‌وری دارد (Lee, Willis, & Tian, 2018). توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (Mehrabian, Baghiza-deh, & Alizadeh, 2018). مؤلفه‌های توانمندسازی شامل احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد، احساس استقلال و احساس معنی‌داری بر تعهد سازمانی 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 همراه با انضباط کاری می‌تواند بر میزان بهره‌وری و بهبود آن به‌ویژه در یک محیط متلاطم تأثیر بگذارد. روح فرهنگ بهبود بهره‌وری باید در کالبد سازمان دمیده شود که در آن میان نیروی انسانی هسته مرکزی را تشکیل می‌دهد (Jin-Liang & Hai-Zhen, 2012).

زمانی که توانایی کارکنان بیشتر می‌شود، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌کند. این تغییر سبک باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان نیز می‌شود چراکه کارکنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند خلاق و خودمدیر نیز می‌شوند و این همان حلقه گم‌شده‌های است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶). امروزه در هر سازمانی برای توانمند کردن نیروی انسانی روش‌های مختلفی به کار برده می‌شود. توانمندسازی کارکنان تکنیکی برای افزایش بهره‌وری که از طریق بالابردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس مورد استفاده قرار گرفته است. توانمندسازی کارکنان بین دو عنصر کنترل و آزادی تعادل برقرار کرده و اهداف فردی و سازمانی را هم‌سو می‌سازد و در راستای هم‌افزایی نیروها و استعدادها، کارکنان باور می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمانشان منافع آن‌ها را نیز در بردارد (شریف زاده و محمدی مقدم، ۱۳۸۸).

مطالعات انجام‌شده بر مهارت‌های رهبری و مدیریتی حاکی از این است که فعالیت‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان، جزء اصلی فعالیت‌های اثربخش مدیریتی و سازمانی است. توانمندسازی در سازمان‌ها به‌عنوان ابزاری است که موجب تسهیل در ایجاد رفتار انگیزشی و رفتاری که باعث

افزایش بهره‌وری می‌گردد، شناخته‌شده است (Yang & Choi, 2009). توانمندسازی اقدامی است در جهت تقویت باورهای فردی در رابطه با اثربخشی؛ به عبارت دیگر فرایند تغییر باورهای درونی افراد و خودکارآمدی آنها که منجر به افزایش انگیزه و بهره‌وری می‌شود (Dulaimi, Liu, Chiu, & Fel-lows, 2007).

با توجه به اهمیت بالای بهره‌وری سازمانی و توانمندسازی کارکنان این موضوعات مورد توجه پژوهشگران داخلی نیز بوده است. برای مثال، ادب و زحمتی (۱۳۹۲) در پژوهشی در ستاد سازمان امور مالیاتی که به بررسی تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی پرداخته اند که حاکی از تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و ابعاد آن شامل شایستگی، اعتماد، معناداری، موثر بودن 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، موثر بودن، 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 است حاکی از رابطه مثبت و معناداری بین توانمندسازی با عملکرد شغلی و بین توانمندسازی با بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد و همچنین تحلیل رگرسیون چندگانه نشان می‌دهد که ابعاد توانمندسازی می‌توانند پیش‌بینی کننده عملکرد شغلی و متغیر بهره‌وری نیروی انسانی باشند (نصیری، قلتاش و سرچهرانی، ۱۳۹۴).

در صنعت نفت و گاز نیز موضوع بهره‌وری و توانمندسازی مورد توجه پژوهشگران بوده است. بهره‌وری در صنعت نفت و گاز کشور و با توجه به اهمیت اقتصادی آن از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. به همین دلیل نیز در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب چارچوبی منسجم جهت معماری فرهنگ بهره‌وری بر پایه ارزش‌های سازمانی تدوین شده است (جودزاده، یعقوبی، روشن و نداف، ۱۳۹۷).

در یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت پژوهشی با هدف شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده صورت گرفته که ۲۸ عامل مؤثر در سه دسته عوامل شغلی، سازمانی و فردی مورد بررسی قرار گرفته است. با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی بار عاملی هر یک از شاخص‌ها محاسبه شد و در نهایت با ارزیابی وضعیت موجود و با توجه به پایین بودن هر سه دسته شاخص نسبت به میانگین، اقدامات اصلاحی پیشنهاد شده است (فرمیپنی فراهانی، مضطرزاده و بهرامی، ۱۳۹۷).

در پژوهشی دیگر که در شرکت پالایش نفت تبریز صورت گرفته است پژوهشگر ۲۱ روش توانمندسازی کارکنان را بررسی کرده است و ۱۳ روش را دارای اهمیت بیشتر نسبت به بقیه روش‌ها توصیف می‌کند. دو مؤلفه‌ی توجه به شایسته‌سالاری و مسئولیت‌پذیری در سطح اول قرار دارند

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

توانمندسازی کارکنان یکی از رویکردهایی هست که می‌تواند منجر به بهره‌وری منابع انسانی و در نتیجه بهره‌وری کل سازمان گردد. با توجه به اهمیت استراتژیک صنعت گاز و مقوله بهره‌وری در این صنعت، انجام پژوهشی در زمینه توانمندسازی کارکنان در جهت ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بیش از پیش ضرورت دارد. هدف این پژوهش استخراج مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی و همچنین تعیین درجه اهمیت هر یک از این شاخص‌ها در مدل توانمندسازی می‌باشد. سوالات اصلی این پژوهش عبارتند از:

مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی چیست؟  
درجه اهمیت هر یک از شاخص‌ها در مدل توانمندسازی چقدر می‌باشد؟

## روش‌شناسی

هدف کلی پژوهش طراحی و ارزیابی مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران با رویکرد ترکیبی است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، روش انجام آن توصیفی-پیمایشی و روش جمع‌آوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای-میدانی بود. پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد انجام گرفته است. فرآیند تحلیل داده‌ها در روش نظریه داده‌بنیاد بر اساس کدگذاری داده‌های خام و سپس دسته‌بندی انتزاعی کدها در قالب مفاهیم انجام پذیرفته است (طلایی، ۱۳۹۸). بنابراین تحلیل داده‌ها با «کدگذاری باز» (شناسایی مقوله‌ها، مشخصه‌ها، و ابعاد) آغاز شده با «کدگذاری محوری» (بررسی شرایط، راهبردها، و پیامدها) ادامه یافته و با «کدگذاری انتخابی» (شکل دادن نظریه حول یک مقوله) ادامه پیدا کرده 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 از نظر تفاوت در دانشکده، 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 اول عوامل و شاخص‌های اصلی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری استخراج شدند و ساختار مدل به‌طور کلی تبیین گردید. پس از شناخت عوامل و شاخص‌های مهم توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اولویت و اهمیت متغیرهای مدل تعیین شده است. در بخش کمی پژوهش برای تعیین میزان اهمیت نسبی متغیرهای مدل، پرسشنامه‌های با استفاده از شاخص‌های به‌دست‌آمده در مرحله اول تحقیق طراحی گردید. پرسشنامه مذکور شامل چهار بخش اطلاعات جمعیت شناختی، شاخص‌های ابعاد توانمندسازی منابع انسانی با ۴۳ گویه، شاخص‌های عوامل مؤثر بر توانمندسازی با

۲۸ گویه و شاخص‌های ابعاد بهره‌وری شرکت (با دو سؤال در وضعیت موجود 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 تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کمی 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 پرداخته شده 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 پیدا کرده 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 مطرح شده‌اند تکراری شده و مطلب جدیدی به مدل اضافه نشود. در این تحقیق مصاحبه با تمام خبرگان در محل کارشان انجام شده است. تحلیل جزئی داده‌ها، سؤال 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 کدگذاری باز و محوری حرکت کرده است. در ابتدای کدگذاری، تلاش شده است که مقوله‌ها از طریق کدگذاری باز مشخص شوند و سپس، طی کدگذاری محوری به یکدیگر مرتبط شوند. بعد از این که ارتباط بین مقوله‌ها طی کدگذاری باز و محوری شناسایی شدند، طی کدگذاری انتخابی مقوله‌ها، مقوله‌های فرعی و ارتباط آن‌ها یکپارچه شده‌اند.

در مرحله‌ی اول از مصاحبه‌ها، کدگذاری باز انجام می‌شود و در نهایت در کدگذاری نهایی از شیوه نام‌گذاری جامعه‌شناختی استفاده شده 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 رد‌کننده‌ی پرسش‌هاست پرداخته است. در فرآیند کدگذاری محوری محقق هنگامی که با داده‌ها کار کرده 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.

مصاحبه‌شوندگان هر کدام با ادبیات و زبان خاص خود به تشریح و برشمردن ابعاد مهم توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری پرداخته‌اند و محقق با بازخوانی‌های مکرر، انجام کدگذاری‌های موردنظر و یکی کردن مفاهیم مشترک به روابط و مشابهت‌های خاص آنها پی برده است. برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها از ابزار مقایسه‌ای - نظری که به‌وسیله‌ی اشتراوس و کوربین در سال ۱۹۸۹ پیشنهاد شده است (سکاران، ۱۳۸۶) استفاده گردید. بر این اساس کدهای به دست آمده نهایی در قالب ۲۵ مقوله و ۷ محور اصلی دسته‌بندی شدند. مقوله‌هایی که در مراحل ابتدایی مورد تجزیه و تحلیل واقع شدند، دیدگاه‌ها، تفکرات و ایده‌هایی را در ذهن محقق ایجاد کردند تا در سئوال و مصاحبه‌های بعدی مطرح کند. سپس بین مقوله‌ها و ویژگی‌های شناسایی شده در مرحله‌ی اولیه‌ی کدگذاری باز حرکت رفت و برگشتی انجام شده است.

مفاهیم جدیدی که در مصاحبه‌ها شناسایی شدند به مقوله‌های شناسایی شده اضافه شدند تا زمانی که مقوله‌ها به حد اشباع نظری رسیدند. دسته‌بندی و انتخاب مقولات و محورها با همکاری خبرگان حوزه منابع انسانی و اساتید دانشگاهی انجام شد. هر کدام از خبرگان به‌طور مستقل این کار را به انجام رساندند، پس از آن محقق با جمع‌بندی نظرات آنها اقدام به نهایی کردن موارد نموده است. بر این اساس کلیه مقوله‌ها (۲۵ مقوله) و محورهای کلی (۷ محور کلی) شناسایی شده و توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز حول این محورها شکل گرفت. جدول (۱) کدهای نهایی استخراج شده از مصاحبه‌ها را به‌طور کامل نشان می‌دهد.

در این پژوهش برای مقیاس‌سازی مؤلفه‌های استخراج شده برای توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری از دو روش نمرات عاملی و محاسبه میانگین گویه‌ها استفاده شده است. در مدل‌سازی از مقیاس‌سازی مؤلفه‌ها مطابق با نتایج استخراج شده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی استفاده شده است. برای توصیف شاخص‌های مرکزی و پراکندگی این مؤلفه‌ها به متغیرهای به دست آمده از طریق محاسبه میانگین پاسخ‌های انتخاب شده اعضای نمونه آماری استناد شده است. در ادامه به توصیف این متغیرهای پژوهش پرداخته شده و جزئیات دقیق شاخص‌های آماری گرایش مرکزی و پراکندگی متغیرها در جدول (۲) نشان داده شده است.

جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون تی استفاده شده است. چون معناداری در سطح خطای ۰.۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون تی از ۱/۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود.

اگر همبستگی بین متغیرها کمتر از ۰/۹ باشد، جذر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بیش از همبستگی آن با سایر متغیرها باشد، نشان‌دهنده اعتبار تشخیص ابزار اندازه‌گیری است. در این تحقیق همبستگی میان همه سازه‌ها کمتر از ۰/۹ بوده، که قابل قبول است، از طرفی، جذر AVE هر متغیر از همبستگی همان متغیر با سایر متغیرها بیشتر است. بنابراین، سازه‌ها اعتبار

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

محور	سبک مدیریت و رهبری
عامل مدیریتی	استقلال و آزادی عمل
	اثر بخشی 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

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

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

برای بررسی برازش‌های کلی مدل توانمندسازی، شاخص‌های برازندگی مدل در جدول شماره (۴) ارائه شده است.

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

بررسی شاخص‌های فراوانی، درصد فراوانی، نما، میانه و میانگین تمام گویه‌های مشخص‌کننده هفت عامل شناخته‌شده اصلی در بخش تحلیل عاملی از دید پاسخ‌دهندگان نشان 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. برای تجزیه و تحلیل استنباطی مطالعه دوم از تحلیل‌های مقایسه میانگین یک گروهی، مقایسه میانگین دو جامعه مستقل و مقایسه میانگین رتبه استفاده شده است. میانگین هفت مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت 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 به دست آمده در پژوهش	وضعیت شاخص
مربع کای بر درجه آزادی	کمتر از ۳	۲.۹۴	قابل قبول
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	کمتر از ۰.۰۸	۰.۰۷۵	قابل قبول
بنتلر-بونت (NFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۹۵	قابل قبول
برازندگی تطبیقی (CFI)	بیشتر از ۰.۹	۰.۹۷	قابل قبول
برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)	بیشتر از ۰.۵	۰.۸۴	قابل قبول
نیکویی برازش ایجازی (PGFI)	بیشتر از ۰.۶	۰.۶۹	قابل قبول
برازندگی (GFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۸۵	قابل قبول
برازندگی تعدیل یافته (AGFI)	بیشتر از ۰.۸	۰.۸۱	قابل قبول

اندازه‌گیری مقایسه شده است. برای این منظور از آزمون مقایسه میانگین یک گروهی استفاده شده است. آماره  $t$  محاسبه شده برای هفت مؤلفه مدیریتی، گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، اخلاقی، ساختاری و مجموع مقیاس بزرگ‌تر از مقدار بحرانی  $1/96$  است که نشان می‌دهد وضعیت هر یک از این هفت مؤلفه شناسایی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران به صورت معنی‌داری در حد بالای متوسط نظری مقیاس اندازه‌گیری است. قدر مطلق آماره  $t$  محاسبه شده برای مؤلفه شرایط زیست‌محیطی کوچک‌تر از مقدار بحرانی  $1/96$  است که نشان می‌دهد وضعیت این مؤلفه توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران به صورت 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، و عوامل ساختاری است، از آزمون مقایسه میانگین دو جامعه مستقل<sup>۱</sup> استفاده شده است. با توجه به اینکه آماره  $t$  محاسبه شده برای هر هفت مؤلفه بزرگ‌تر از قدر مطلق مقدار بحرانی  $1/96$  است و یا سطح معنی‌داری مشاهده شده برای آن‌ها کوچک‌تر از  $0/05$  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 دوم پژوهش تعیین اهمیت

متغیرهای مدل (منبع: یافته‌های پژوهش)

متغیر پژوهش	تعداد	میانگین	انحراف معیار	واریانس	انحراف ضرایب	
					چولگی	کشیدگی
عامل مدیریتی	۳۵۴	۳.۹۱۱	۰.۶۹۰	۰.۴۷۶	-۱.۱۸۵	۱.۶۸۹
عامل گروهی	۳۵۴	۳.۶۹۸	۰.۸۰۳	۰.۶۴۵	-۰.۷۱۴	-۰.۰۸۲
عامل فردی	۳۵۴	۳.۲۳۳	۰.۷۸۳	۰.۶۱۳	-۰.۱۳۳	-۰.۴۲۵
عامل محیطی	۳۵۴	۳.۴۵۵	۰.۸۵۴	۰.۷۲۹	-۰.۶۱۲	۰.۰۴۲
عامل سازمانی	۳۵۴	۳.۶۵۶	۰.۹۰۰	۰.۸۱۰	-۰.۴۳۰	-۰.۸۹۸
عامل اخلاقی	۳۵۴	۳.۳۷۹	۰.۸۳۱	۰.۶۹۱	-۰.۳۹۵	-۰.۷۸۹
عامل ساختاری	۳۵۴	۳.۱۸۵	۰.۸۶۴	۰.۷۴۷	-۰.۱۳۳	-۰.۸۳۷

1. Independent Samples Test

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 به صورت معنی‌داری در شرایط نامناسب قرار دارد که نتایج آن در جدول (۶) نشان داده شده است.

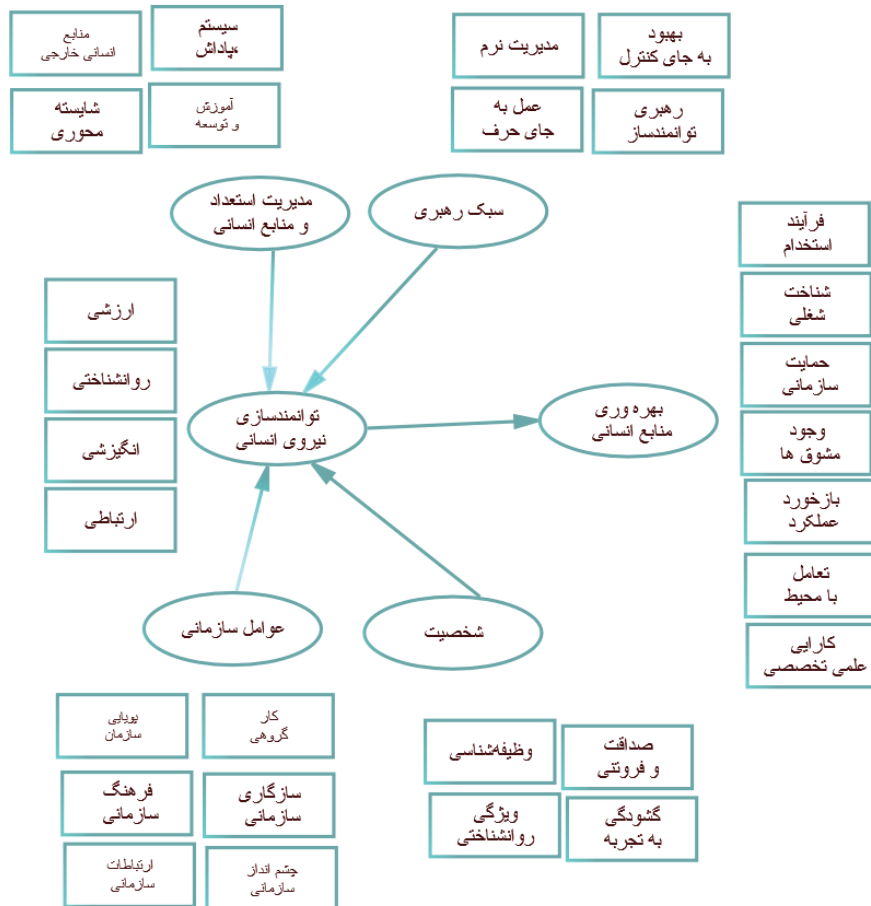
برای مقایسه میانگین رتبه هفت مؤلفه مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری از آزمون مقایسه میانگین رتبه مقادیر تکراری یعنی آزمون ناپارامتریک رتبه‌بندی فریدمن<sup>۱</sup> استفاده شده است. سطح خطای محاسبه شده برای مقایسه میانگین رتبه هفت مؤلفه کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد حداقل میانگین رتبه یکی از مؤلفه‌های مرتبط با توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری به صورت 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 یافته‌ها، 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



شکل ۱- مدل توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری 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 کمی 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

۱۳۲ مفهوم و ۲۵ مقوله در در هفت محور کلی استخراج و شناسایی گردید. در فاز دوم پژوهش که به تعیین اهمیت متغیرهای مدل اختصاص دارد، نمونه‌ای بالغ بر ۳۵۴ نفر از کارکنان شرکت ملی گاز پرسشنامه تحقیق را پاسخ دادند. یافته‌های حاصل نشان از آن داشت که از دید پاسخ‌دهندگان تمامی شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری اعم از عوامل مدیریتی، گروهی، فردی، محیطی، سازمانی، ساختاری و اخلاقی دارای اهمیت بالاتر از میانگین هستند. نتایج پژوهش چارچوبی را فراهم می‌کند که سازمان‌ها بتوانند در دوره‌های ضمن خدمت کارکنان از آن استفاده نمایند و به سیستم باور کارکنان به‌عنوان یک هدف عمده توجه کنند. در این شرایط پیامدهای مطلوب عبارت است از: توانمندسازی و آماده‌سازی روان کارکنان برای انجام اقدامات مؤثر که بهره‌گیری از رویدادهای پیش‌بینی‌نشده 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 بایستی کارکنان را برای مسئولیت‌پذیری وظایف شغلی و بهره‌وری بیشتر از توانایی بالقوه آن‌ها در راستای اهداف سازمانی، ریسک‌پذیری و نترسیدن از نوآوری، یادگیری از اشتباهات و... برانگیزند.

## منابع

- ابطحی، سید حسین و کاظمی، بابک (۱۳۸۰). بهره‌وری. تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی. ادب، حسین و زحمتی، محمدحسین (۱۳۹۲). بررسی تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان، فصلنامه پژوهشنامه مالیات، جلد ۲۱، شماره ۲۰، صص ۱۴۴-۱۲۳.
- ایران زاده، سلیمان (۱۳۹۵). شناسایی و سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان با استفاده از رویکرد ISM (مطالعه موردی: شرکت پالایش نفت تبریز)، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۷، شماره ۲۷، صص ۵۴-۲۴.
- جو دزاده، مهتا، یعقوبی، نورمحمد، روشن، سید علیقلی و نداف، مهدی (۱۳۹۷). ارائه چارچوب بومی معماری فرهنگ بهره‌وری در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۹، شماره ۳۶، صص ۱۳۶-۱۰۳.
- خالوندی، فاطمه (۱۳۸۵). رابطه‌ی ویژگی‌های شغل با توانمندسازی شناختی کارکنان در بانک کشاورزی شهر تهران در سال ۸۴-۸۵. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۸۲). مدیریت بهره‌وری (تجزیه و تحلیل آن در سازمان)، چاپ سوم، تهران، مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی.
- سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۹۰). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. چاپ بیست و یکم، تهران، نشر آگاه.

- سکاران، اوما (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در مدیریت، مترجمان محمد صائبی و محمود شیرازی، 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*، سال ۴، شماره ۱، صص ۱۹-۷.
- صالح اردستانی، عباس و پهلوان زاده، سعید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی نیروی انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت عملیات انتقال گاز ایران - ستاد تهران)، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷، شماره ۲۸، صص ۱۳۰-۱۰۳.
- طلایی، حمیدرضا، جعفر نژاد، احمد، کاظمی، عالییه و محمدی کنگرانی، حنا (۱۳۹۸). طراحی مدل اعتمادسازی در شبکه تأمین خدمات بشردوستانه (مطالعه موردی: آتش‌سوزی ساختمان پلاسکو، انفجار شهران، آب‌گرفتگی مترو تهران). *نشریه مدیریت سازمان‌های دولتی*. دوره ۷، شماره ۲ (پیاپی ۲۶)، صص ۸۲-۵۹.
- فرمهبینی فراهانی، احمد، مضطرزاده، فتح‌الله و بهرامی، محسن (۱۳۹۸). شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده؛ مورد مطالعه؛ 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.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت منابع انسانی و روابط کار (نگرشی نظام‌گرا)*، چاپ یازدهم، انتشارات نقش جهان.
- نادری، ناهید، رجایی‌پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول (۱۳۸۸). مقایسه توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس نوع فعالیت، سمت و تحصیلات، *مجله پژوهش‌های تربیتی و روان‌شناختی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان*، سال ۴، شماره ۲، صص ۴۸-۳۹.
- نصیری ولیک‌نبی، فخرالسادات، قلتاش، عباس و سرچهانی، زهرا (۱۳۹۴). رابطه توانمندسازی کارکنان با عملکرد شغلی و بهره‌وری نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان فارس، *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*، دوره ۴، شماره ۲، صص ۹۰-۶۳.
- واعظی، محبوبه (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر اساس رویکرد شفیع‌آبادی 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، صص ۲۱-۵.
- هداوند، سعید و صادقیان، شهره (۱۳۸۶). سازه‌های اثربخش در توان‌افزایی کارکنان، *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۰، صص ۶۱-۵۴.

- 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., Ari, G. S. I., & 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-Costeia, 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.

