تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۳/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۶/۰۶

ارزیابی توانمندسازی روانشناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران

جعفر بیک‌زاد[۱]- سید نادر رضوان[۲]- علی یاوری[۳]

چکیده

هدف کلی تحقیق حاضر ارزیابی توانمندسازی روانشناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران می‌باشد. برای این منظور، توانمندسازی روانشناختی مدیران بر اساس نظریه وتن و کمرون (۱۹۹۸) در پنج بعد؛ احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس معنی‌داری، احساس اعتماد و احساس مؤثر بودن و نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس مدل دینجر، تات اوغلو و گلایستر (۲۰۰۶) تعریف شده و فرضیات تحقیق را شکل داده است. جامعه آماری تحقیق شامل مدیران شاغل در معاونت مذکور به تعداد ۵۴۲ نفر بوده است. حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران ۲۲۵ نفر برآورد و نمونه تحقیق به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه می‌باشد. پایایی پرسشنامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای سؤالات مربوط به پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی مدیران و نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک به‌ترتیب ۰/۸۸۹ و ۰/۹۰۹ کسب گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌های آماری از آزمون‌های t تک‌گروهی، کلموگروف-اسمیرنف، همبستگی پیرسون و رگرسیون استفاده شده است. نتایج حاصل حاکی از آن است که توانمندسازی روانشناختی مدیران بالاتر از حد متوسط می باشد. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که سه بعد احساس شایستگی(۰/۲۸۷)، احساس خودمختاری(۰/۱۸۲) و احساس معنی‌داری (۰/۵۶۷) بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر بوده ولی تأثیر دو بعد دیگر ؛ یعنی، احساس اعتماد و مؤثر بودن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مورد تأیید واقع نگردید.

واژگان کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک، توانمندسازی روانشناختی، شرکت ملی نفت ایران، نگرش.

۱. دکترای تخصصی مدیریت دولتی و استادیار دانشگاه آزاد اسلامی بناب، ایران.

۲. فوق لیسانس مدیریت اجرائی و کارشناس ارشد تشکیلات و روش‌ها، وزارت نفت، ایران. نویسنده مسئول: (sn_rezvanl@yahoo.com)

۳. فوق لیسانس مدیریت بازرگانی و مسئول خدمات اداری، مالی و کالای شرکت گاز بناب، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

مقدمه

امروزه و بدنبال رقابتی شدن فضای کسب‌وکارها، شرکت‌های موجود در دهکده جهانی حتی شرکت‌های دولتی به‌دنبال بکارگیری مدیران مجرب و توانمند در عرصه تصمیم گیری‌های کلان شرکت می‌باشند تا از قافله رقابت جهانی عقب نمانند. چرا که کمترین تعلل در این زمینه موجب از دست دادن بازار و چه بسا منجر به افول و نابودی شرکت خواهد شد. وجود مدیران سالم، توانمند و متعهد یکی از مؤلفه‌های مهم میزان موفقیت شرکت‌ها می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک در زمینه نیروی انسانی شرکت‌ها که هم اکنون به عنوان سرمایه اصلی هر شرکت تلقی می‌گردد جزو مهم‌ترین، حیاتی‌ترین و چالشی‌ترین تصمیمات مدیریت کلان هر شرکت محسوب می‌گردد. مدیران جهت اتخاذ بهترین تصمیم در مورد سرمایه انسانی شرکت متبوع خویش و برنامه‌ریزی مناسب در مورد آن‌ها توانایی لازم را داشته تا از این طریق در نگرش آنان نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، تغییرات مثبت و اثر بخشی حادث گردد. توانمندسازی در لغت به معنای دادن قدرت به افراد است. در رابطه با توانمندسازی روانشناختی و ابعاد مختلف آن تحقیق‌های متعددی صورت گرفته است. همه تحقیقات نشان از اهمیت توانمندسازی روانشناختی در ابعاد مختلف از جمله احساس معنی‌داری، احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس اعتماد به دیگران دارد. توانمندسازی اشاره به فرآیند به‌دست آوردن قدرت، توسعه‌دادن قدرت، تصرف در قدرت یا ارائه تسهیلات در کسب قدرت می باشد(هالینگ وورث[1]،۲۰۱۱). توانمندسازی عبارت است از فرآیند تفویض اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان سطوح پایین در یک سازمان(آریف و ایلیاس[2]، ۲۰۱۱). به نظر اسپریتزر[3]، توانمندسازی روانشناختی به‌عنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روانشناختی تعریف می‌شود. اینکه فرد چگونه درباره کارش فکر و تجربه کسب می‌کند و به مقدار نقش و نفوذش در سازمان باور دارد، متمرکز است و موجب می‌گردد تا افراد احساس اعتماد به‌نفس و تمایل به موفقیت داشته باشد(سلیمی و همکاران، ۱۳۹۳). دلایل زیادی وجود دارد که توانمندسازی با درگیرکردن و مشارکت مدیران درکار، دستاوردهای مثبتی در عملکرد ایجاد می‌کند و این دستاوردها، تنها دلیل اجرای فرآیند گسترش توانمندسازی در یک سازمان محسوب می‌شوند(گرجی، ۱۳۸۸). لیچ و والهدف

1. Hollingworth
2. Arif & Ilyas
3. Spreitzer

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

توانمندسازی را وسیله‌ای برای ارتقاء کارکنان خصوصاً راهی برای ایجاد دانش و توانایی آنان برای ارتقاء عملکرد می‌دانند(زمانی‌فر، ۱۳۸۷). توانمندسازی روانشناختی مدیران آثار و پیامدهای متعددی دارد. تحقیق حاضر بدنبال ارزیابی توانمندسازی روانشناختی و تأثیر ابعاد آن بر نگرش مدیران صاحب رتبه سازمانی B و بالاتر، نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، که مهم‌ترین و استراتژیک‌ترین شرکت فعال در عرصه بین المللی ایرانی می‌باشد، هست تا با شناسایی ابعاد مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک، راهکاری عملی و مؤثر بر ارتقا و بهبود تصمیم‌گیری-های استراتژیک آنان ارائه دهد تا از این طریق موجبات بهره‌وری هرچه مؤثرتر نیروی انسانی شرکت و به تبع آن بالندگی روزافزون شرکت ملی نفت ایران در عرصه رقابت جهانی باشد.

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمندسازی، مفهومی چندوجهی است که در مدیریت، روانشناسی، انسان‌شناسی اجتماعی، علوم‌سیاسی و پزشکی مورد استفاده قرار می‌گیرد(شیرمحمدزاده و همکاران، ۱۳۹۴). اصطلاح توانمندسازی در مدیریت از اواسط قرن بیستم و شکل‌گیری نهضت روابط انسانی در جهت افزایش شرایط انسانی معرفی شد(سلطانی و همکاران، ۱۳۹۲). سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد و با انگیزه، بهتر خواهد توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهیم نمودن کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد شده و حس مشارکت در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت(پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷). به اعتقاد کالبرت و مک دونو[1] (۱۹۸۶) توانمندسازی کلید فهم اعتقاد و روابط اعتمادسازی در یک تشکیلات است(ابطحی و عابسی، ۱۳۸۶). اسکات و ژافه[2] (۱۹۹۱) در مورد این‌که چرا کارکنان را توانمند سازیم، می‌نویسند: سازمان‌ها، هم از درون و هم از بیرون مورد هجوم قرار می‌گیرند. از جنبهٔ بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت، خدمات و محدودیت منابع، پاسخ‌گویی سریع را می‌طلبد. از جنبهٔ درونی، کارکنان احساس می‌کنند با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود و مأیوس و سرخورده می‌شوند. در

1. Colbert & Mcdonough
2. Scott & jaffe

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عین‌حال، کارکنان خواهان کار بامعنی هستند. نتیجه آنکه افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می‌شوند(جهانیان،۱۳۸۷). همچنانکه وتن و کمروننیز مطرح کرده اند، کارکنان و مدیران از طریق توانمندسازی در واقع اثربخشی خود را چند برابر می‌کنند. نتیجتاً آن‌ها و سازمان‌شان کارآمدتر می‌شوند (صمدی و سوری، ۱۳۸۹). توانمندسازی مفهومی است که می‌تواند منافع سازمان را تأمین کند، احساس مالکیت و سرافرازی در مدیران ایجاد نماید و در واقع رابطه‌ای برد-برد برای سازمان و مدیران ایجاد نماید (وطنی، ۱۳۸۹).

توانمندسازی روانشناختی

با بررسی ادبیات مدیریت و سازمان، تعاریف توانمندسازی را می‌توان به سه دسته اصلی طبقه‌بندی کرد:

۱. توانمندسازی بعنوان تفویض اختیار: «اسکات و ژافه» می‌گویند توانمندسازی یک راه اساسی متفاوت برای کار کردن انسان‌ها با یکدیگر می‌باشد. بدین معنی که مدیران وقتی می‌توانند نیروی انسانی را توانمند سازند که اطلاعات سازمان در اختیار آنان گذاشته شود، ساختار سازمان را بازسازی کرده، تیم کاری را جایگزین سلسله مراتب نموده و فرصت‌های آموزشی را فراهم کند. تمام این اقدامات مدیریتی، بخشی از فرآیند توانمندسازی است.

۲. توانمندسازی بعنوان انگیزش: کانگر و کانگو[1] (۱۹۸۸) توانمندسازی را افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایط که موجب ناتوانایی کارکنان شده است، می‌دانند (خدیوی و همکاران، ۱۳۹۱).

۳. توانمندسازی روانشناختی: توانمندسازی روانشناختی[2] بعنوان مجموعه‌ای از حالت‌های روانشناختی تعریف می‌شود و به اینکه چگونه کارکنان درباره کارشان فکر و تجربه کسب می‌کنند و چه مقدار نقش و نفوذشان را در سازمان باور دارند، متمرکز است و باعث می‌شود کارکنان احساس اعتماد به‌نفس و تمایل به موفقیت داشته باشند (فیضی و همکاران، ۱۳۹۱).

1. Conger & Kanugo
2. psychological empowerment

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ابعاد توانمندسازی روانشناختی

- **احساس معنی‌داری**[1]. به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند، احساس هدف‌دار بودن یا وابستگی شخصی در مورد کار می‌کند.
- **احساس شایستگی**[2]. درجه‌ای است که کارمند معتقد است مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای انجام درست کار خود را دارد.
- **احساس خودمختاری**[3]. به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند در مورد اینکه افراد چطور کار خود را انجام دهند، احساس آزادی می‌کند.
- **احساس مؤثر بودن**[4]. به درجه‌ای اشاره دارد که کارمند معتقد است، در سازمانی که در آن قرار دارد، می‌تواند اثر بگذارد(بودریاس و همکاران، ۲۰۱۰).
- **احساس اعتماد**[5]. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اشاره دارند که افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند. اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است و دلالت بر این دارد که افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد، متوجه آنان نخواهد شد(امیرخانی، ۱۳۸۷).

نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک

در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی از جمله عواملی است که در پیشبرد اهداف سازمان و ترکیب بین عوامل سازمانی نقش بسزایی دارد و این بخاطر آن است که سازمان‌ها در محیط بشدت متغیر در حال فعالیت کسب‌وکار می‌باشند و برای سازگاری مداوم با محیط پرتغییر لازم است کارکنان از دانش روز برخوردار گردند که تحقق این معنا از طریق طراحی و پیاده‌سازی برنامه جامع منابع انسانی امکان‌پذیر است(بیک‌زاد و سید مفید،۱۳۹۳). برنامه های جامع و استراتژیک منجر به اتخاذ تصمیمات استراتژی می-شود و تصمیمات استراتژی نیز با قلمرو یا حیطه فعالیت سازمان مربوط می‌باشند. به عبارت دیگر، تصمیمات استراتژی هماهنگی‌های لازم را در بخش فعالیت و امکانات، توانائی های سازمانی، منابع متنوع سازمان توصیه و توجیه می‌کند(یاوری، ۱۳۹۵). نگرش

1. Sense of meaning
2. sense of Competence
3. Sense of self-determination
4. Sense of impact
5. sense of trust

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

عبارت‌است از ساماندهی بلندمدت فرآیندهای انگیزشی، احساسی، ادراکی و شناختی با توجه به برخی جنبه‌های محیطی که فرد در آن قرار گرفته است(صنایعی و شافعی، ۱۳۹۱). هدف از تدوین و اجرای راهبرد منابع انسانی، مرتب ساختن سیاست‌ها و روش-های منابع انسانی با هدف‌های راهبردی منابع انسانی به گونه‌ای است که سازمان بتواند بین زیرنظام‌های منابع انسانی، یکپارچگی و انسجام درونی ایجاد نموده و علاوه بر آن بین راهبرد منابع انسانی با راهبرد سازمان نیز یکپارچگی بیرونی بوجود آورد(باقری و صفایی، ۱۳۹۵).

۱. جوزه و مامپیلی[1] (۲۰۱۴)، تحقیقی با عنوان «توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک پیش‌بینی کننده تعهد کارکنان» انجام دادند. آن‌ها با استفاده از تکنیک‌های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه نشان دادند که تمام ابعاد توانمندسازی روانشناختی، به غیر از خود مختاری پیش‌بین تعهد شغلی هستند. یافته‌های این مطالعه، همراه با محدودیت‌ها و پیشنهادات برای تحقیقات آینده مورد بحث قرار گرفته شده بود.

۲. ژو و همکاران[2] (۲۰۱۱)، تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر جو گروه و توانمندسازی رهبری بر رفتار اشتراک‌گذاری دانش اعضای گروه» انجام دادند. آن‌ها داده‌های تحقیق خود را از ۴۳۴ نفر از دانشجویان کالج در دانشگاه‌های بزرگ ایالات متحده جمع‌آوری کردند و دریافتند که جو گروه و توانمندسازی رهبری به طور جالب توجهی رفتار به اشتراک‌گذاری دانش را تحت تأثیر قرار داده و به صورت مستقیم با آن ارتباط دارند.

۳. اسداله کردنائیج، و همکاران (۱۳۹۴)، تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری آنان در شرکت سایپا» انجام دادند. تحقیق از نوع توصیفی و پیمایشی بوده و پایایی سؤالات با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای هر قسمت بالاتر از ۰/۷ کسب گردید. نمونه آماری تحقیق را ۳۱۹ نفر از کارکنان شرکت سایپا تشکیل می‌دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که توانمندسازی روانشناختی کارکنان، اثر معنی داری بر توانمندسازی ساختاری آن ها دارد. همچنین تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی شامل: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی و اثربخشی بر ابعاد

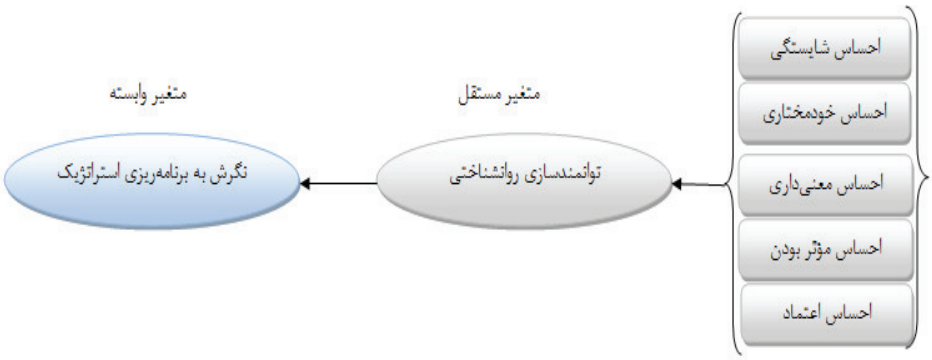
1. Jose & Mampilly
2. Xue et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

توانمندسازی ساختاری شامل: تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، مشارکت در تصمیم و کنترل، معنی‌دار بود و فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفت.

۴. سید جعفر موسوی و همکاران (۱۳۹۳)، تحقیقی با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت کارکنان» انجام دادند. جامعه آماری شامل ۱۲۰ نفر از کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان ایلام بودند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که مدیریت دانش و ابعاد آن، توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن با خلاقیت کارکنان همبستگی مثبت و معناداری دارند. همچنین نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی ۰/۹۹ از تغییرات متغیر وابسته (خلاقیت) را تبیین می‌کنند.

با عنایت به مبانی نظری تحقیق، مدل مفهومی پژوهش حاضر (محقق ساخته بر اساس تحقیق‌های قبلی) در شکل شماره ۱ بیان شده و حاکی از تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران (و ابعاد آن) بر نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

فرضیه‌های تحقیق

۱. توانمندسازی روانشناختی مدیران در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بالاتر از حد متوسط است.

۲. توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

۲-۱. بعد احساس شایستگی توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.
۲-۲. بعد احساس خودمختاری توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.
۲-۳. بعد احساس موثربودن توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.
۲-۴. بعد احساس معنی‌داری توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.
۲-۵. بعد احساس اعتماد توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.

روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث روش، توصیفی و هبستگی است. جامعه آماری تحقیق حاضر مدیران معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران می‌باشد که تعداد آن‌ها ۵۴۲ نفر است. برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول کوکران استفاده شده است. حجم نمونه آماری به ترتیب زیر ۲۲۵ نفر بدست آمده است.

$$n = \frac{\frac{t^2 pq}{d^2}}{1 + \frac{1}{N}(\frac{t^2 pq}{d^2} - 1)} \qquad n = \frac{\frac{3/84 \times 0/5 \times 0/5}{0/0025}}{1 + 0/001845(\frac{0/96}{0/0025} - 1)} \cong 225$$

برای انتخاب نمونه از جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بدین ترتیب که ابتدا بر اساس رتبه سازمانی، مدیران معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران به ۳ طبقه، طبقه‌بندی شده، سپس برای انتخاب نمونه آماری از

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

هر طبقه اقدام گردیده، بعد از محاسبه سهم هر یک از طبقات در حجم نمونه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده (قرعه‌کشی) از هر طبقه، به تعداد مشخص شده انتخاب گردید.

جدول ۱. نمونه آماری به تفکیک سهم هر طبقه در نمونه آماری

ردیف	طبقه	تعداد	سهم هر طبقه در نمونه آماری
۱	مدیران با رتبه سازمانی B	۲۲۶	۹۴
۲	مدیران با رتبه سازمانی C	۲۳۰	۹۵
۳	مدیران با رتبه سازمانی D و بالاتر	۸۶	۳۶
جمع		۵۴۲	۲۲۵

برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه‌آماری و به منظور آزمون فرضیه‌های تنظیم شده تحقیق، از پرسشنامه‌ایی که در دو بخش تنظیم شده، استفاده گردیده است. بخش اول، مربوط به سؤالات توانمندسازی روانشناختی مدیران براساس نظریه وتن و کمرون[1] (۱۹۹۸) می‌باشد که شامل ۱۵ سؤال است. جدول شماره ۲، ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران و نحوه توزیع سؤالات برای هر بعد را نشان می‌دهد. بخش دوم، شامل سؤالات مربوط به نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک بر اساس نظریه دینجر و همکاران[2] (۲۰۰۶) است. این بخش از پرسشنامه دارای ۱۰ سؤال می‌باشد.

روایی پرسشنامه به‌روش روایی نمادی یا صوری و با استفاده از نظرات اساتید و کارشناسان امر، تأیید گردیده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. ضریب آلفای کرونباخ از را بطه زیر قابل محاسبه می‌باشد:

$$\alpha = \frac{k}{k-1}\left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{k} s_i^2}{s^2}\right)$$

که در آن K تعداد سؤالات، S_i^2 واریانس هر سؤال و S^2 واریانس کل سؤالات می‌باشد.

مقدار آلفای محاسبه شده به‌وسیله نرم‌افزار آماری Spss برای تمام متغیرها از ۰/۷ بیشتر می‌باشد. فلذا می‌توان ادعا کرد که پرسشنامه مورد نظر دارای پایایی قابل قبولی می‌باشد.

1. Whetton Cameron
2. Omer Dincer et al.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۲. شماره سؤالات مربوط به متغیرهای تحقیق و پایایی پرسشنامه‌ها

	ابعاد	شماره سؤالات	تعداد سؤالات	منبع استخراج	ضریب آلفای پرسشنامه
توانمند-سازی روانشناختی	احساس شایستگی	۱-۳	۳	وتن و کمرون (۱۹۹۸)	۰/۷۳۵
	احساس خودمختاری	۴-۶	۳		۰/۷۸۹
	احساس مؤثربودن	۷-۹	۳		۰/۸۰۱
	احساس معنی‌داری	۱۰-۱۲	۳		۰/۷۹۱
	احساس اعتماد	۱۳-۱۵	۳		۰/۸۰۶
مجموع سؤالات توانمندسازی			۱۵		۰/۸۸۹
نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک			۱۰	دینجر و همکاران (۲۰۰۶)	۰/۹۰۹

تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

الف) بررسی نرمال بودن داده‌ها

با استفاده از آزمون کلموگروف- اسمیرنف، نرمال بودن داده‌ها را می‌توان بررسی کرد که در اینجا این آزمون برای کل داده‌ها و تک‌تک متغیرها انجام شده است. با توجه به نتایج بدست‌آمده در هریک از متغیرها سطح معنی‌داری (p) بزرگتر از سطح معناداری ۰/۰۵ می‌باشد(جدول شماره ۳). پس فرض نرمال بودن داده‌ها پذیرفته و می‌توان برای بررسی فرضیه ها از روش‌های پارامتریک استفاده کرد که از آزمون r پیرسون استفاده شد.

جدول ۳. نتایج آزمون نرمال بودن مربوط به متغیرهای تحقیق

متغیرها	تعداد داده‌ها	آماره کلموگروف- اسمیرنف	مقدار p	نتیجه
توانمندسازی روانشناختی مدیران	۲۲۵	۱/۴۷۴	۰/۰۷۶	نرمال
احساس شایستگی	۲۲۵	۱/۵۳۷	۰/۱۱۸	نرمال
احساس خودمختاری	۲۲۵	۱/۳۹۸	۰/۲۴۰	نرمال
احساس مؤثربودن	۲۲۵	۱/۵۴۰	۰/۱۱۷	نرمال
احساس معنی‌داری	۲۲۵	۱/۴۷۱	۰/۰۹۶	نرمال
احساس اعتماد	۲۲۵	۱/۵۵۴	۰/۰۶۶	نرمال
نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۲۵	۱/۵۰۳	۰/۰۸۲	نرمال

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

ب) آزمون فرضیه‌های تحقیق

آزمون فرضیه۱. توانمندسازی روانشناختی مدیران در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بالاتر از حد متوسط است.

جدول ۴. آماره‌های توصیفی مربوط به میزان توانمندسازی روانشناختی مدیران

	تعداد	میانگین	انحراف معیار	خطای معیار
توانمندسازی روانشناختی مدیران	۲۲۵	۳/۳۲	۰/۶۳۹	۰/۰۴۴

جدول ۵. نتایج آزمون t تک گروهی برای تعیین میزان توانمندسازی روانشناختی مدیران

	ارزش مورد آزمون = ۳					
	t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	حد پایین	حد بالا
توانمندسازی روانشناختی مدیران	۷/۳۰	۲۲۴	۰/۰۰۰	۰/۳۲۶	۰/۲۳۷	۰/۴۱۴

باتوجه به اینکه میزان توانمندسازی روانشناختی مدیران مقدار ۳/۳۲ بوده و این از متوسط این متغیر که ۳ می‌باشد بزرگتر است و این تفاوت با توجه به سطح معنی‌داری کوچکتر از ۰/۰۵ در آزمون t معنی‌دار است؛ و چنانچه در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌گردد در سطح معنی‌داری دو دامنه‌ای، سطح معنی‌داری آزمون t تک‌گروهی ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچک‌تر بوده و نیز با توجه به مقدار t محاسبه شده که ۷/۳۰ می‌باشد و این مقدار از ۱/۶۴۵ مقدار بحرانی t در سطح اطمینان ۰/۹۵ و درجه آزادی ۲۲۴ بزرگتر می‌باشد، بنابراین توانمندسازی روانشناختی مدیران در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بالاتر از حد متوسط می‌باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

آزمون فرضیه ۲. توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مؤثر است.

جدول ۶. آزمون r پیرسون برای تعیین همبستگی بین توانمندسازی روانشناختی مدیران و نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک

		توانمندسازی روانشناختی مدیران	نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک
توانمندسازی روانشناختی مدیران	ضریب همبستگی r پیرسون	۱	۰/۵۵۱
	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)		۰/۰۰۰
	تعداد	۲۲۵	۲۲۵
نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک	ضریب همبستگی r پیرسون	۰/۵۵۱	۱
	سطح معناداری ۲ طرفه (sig)	۰/۰۰۰	
	تعداد	۲۲۵	۲۲۵

چنانچه در جدول شماره ۶ ملاحظه می‌گردد، سطح معنی‌داری آزمون r پیرسون ۰/۰۰۰ بوده و این سطح از حداقل سطح معنی‌داری ۰/۰۵ کوچکتر بوده و نیز با توجه به ضریب همبستگی r پیرسون محاسبه شده که۰/۵۵۱ می‌باشد و این مقدار از مقدار بحرانی r پیرسون با درجه آزادی ۲۲۵ که۰/۱۴۳ است، بزرگتر می‌باشد، لذا رابطه معنی‌داری بین توانمندسازی روانشناختی مدیران و نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران وجود دارد.

جدول ۷. تحلیل واریانس فرضیه مربوط به مدل رگرسیونی، تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک

R	ضریب تشخیص تعدیل شده	ضریب تشخیص (R^2)	خطای استاندارد
۰/۵۵۱	۰/۳۰۰	۰/۳۰۳	۰/۶۱۸

منبع تغییرات	درجه آزادی	F	میانگین مربعات	مجموع مربعات	سطح اطمینان	سطح معنی‌داری
رگرسیون	۱	۱۰۵/۷۲۶	۴۰/۴۴۳	۴۰/۴۴۳	۰/۹۹	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۲۲۴		۰/۳۸۳	۹۲/۹۵۴	نتیجه آزمون: رد فرض H_0	
کل	۲۲۵		------	۱۳۳/۳۹۶		

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

باتوجه به جدول شماره ۷، می‌توان ادعا نمود آزمون فوق با خطای ۰/۰۱ یا سطح اطمینان ۰/۹۹ معنی‌دار می‌باشد. پس فرض H_0 رد می‌گردد. باتوجه به ضریب تشخیص R^2 که مقدار ۰/۳۰۳ می‌باشد. می‌توان بیان نمود که ۳۰ درصد تغییرات نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک، توسط تغییرات در توانمندسازی روانشناختی مدیران تبیین می‌گردد.

جدول ۸. ضرایب پارامتر فرضیه مربوط به تأثیر تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک

عنوان متغیر	سطح معنی داری	t محاسبه شده	β شیب خط	نتیجه آزمون
عرض از مبدأ	۰/۰۰۰	۸/۲۶۵	۱/۵۱۳	رد فرض H_0
توانمندسازی روانشناختی مدیران	۰/۰۰۰	۱۰/۲۸۲	۰/۵۵۴	رد فرض H_0

بنابراین رابطه ریاضی تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران و نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک به صورت زیرخواهد بود:

$$Y = ۱/۵۱۳ + ۰/۵۵۴ X_۱$$

می‌توان بیان نمود که یک واحد افزایش عامل توانمندسازی روانشناختی مدیران باعث ۰/۵۵۴ واحد افزایش در نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران می‌شود. پس می‌توان نتیجه گرفت که مدل رگرسیونی این آزمون از لحاظ آماری معنی‌دار می باشد.

نتایج آزمون فرضیه‌های مربوط به ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران (فرضیه‌های ۲-۱ الی ۲-۵)، بر اساس مراحل ارائه شده آزمون فرضیه ۲، در جدول کلی شماره ۹ به اختصار انعکاس یافته است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

جدول ۹. نتیجه حاصل از آزمون متغیرهای تحقیق

آزمون فرضیه	R	ضریب تشخیص (R^2)	ضریب تشخیص تعدیل شده	خطای استاندارد	t محاسبه شده	β شیب خط	F	سطح معنی‌داری	نتیجه آزمون
فرضیه ۱	توانمندسازی روانشناختی مدیران در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران بالاتر از حد متوسط می‌باشد.							0/000	تأیید فرضیه
فرضیه ۲	0/551	0/303	0/300	0/618	10/282	0/554	105/726	0/000	تأیید فرضیه
فرضیه ۱-۲	0/606	0/148	0/165	0/489	11/886	0/287	41/282	0/030	تأیید فرضیه
فرضیه ۲-۲	0/277	0/058	0/156	0/146	14/299	0/182	204/474	0/000	تأیید فرضیه
فرضیه ۳-۲	عدم همبستگی در آزمون r پیرسون							0/087	رد فرضیه
فرضیه ۴-۲	0/581	0/338	0/335	0/601	11/156	0/567	124/467	0/000	تأیید فرضیه
فرضیه ۵-۲	عدم همبستگی در آزمون r پیرسون							0/077	رد فرضیه

ج) رگرسیون چندگانه تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک

جدول ۱۰. نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه ریزی استراتژیک

ابعاد	خطای معیار	ضرایب ستون B	ضرایب استاندارد شده
مقدار ثابت	۴/۵۴۶	۱/۴۴۲	
احساس معنی‌داری	۰/۰۶۱	۰/۵۶۷	۰/۵۸۱

برای مقایسه اثرات پنج متغیر موجود در مدل رگرسیون بر متغیر وابسته، ستون ضرایب استاندارد شده نشان می‌دهد احساس معنی‌داری کارکنان دارای بیشترین اثر بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد، زیرا به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰/۵۶۷ واحد تغییر در متغیر نگرش به برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

معادله رگرسیون چندگانه به صورت زیر خواهد بود:

$Y=۱/٤٤۲+ ۰/٥٦۷X_۱$

جدول ۱۱. متغیرهای خارج شده از رگرسیون چندگانه تأثیر ابعاد توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان نسبت به برنامه ریزی استراتژیک

ابعاد	t	Beta	سطح معنی داری
احساس شایستگی	-۰/۰۶۹	-۰/۰۰۷	۰/۶۷۸
احساس خودمختاری	۰/۰۹۸	۰/۰۰۳	۰/۹۸۸
احساس مؤثر بودن	-۱/۱۳۴	-۰/۰۰۹	۰/۱۹۰
احساس اعتماد	۰/۱۲۰	۰/۰۰۶	۰/۴۵۹

لازم به‌ذکر است که متغیرهای احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثربودن و احساس اعتماد از مدل خارج شده‌اند و برای پیش‌بینی بصورت هم‌زمان قدرت پیش‌بینی چندانی ندارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اینکه هدف اصلی در این تحقیق ارزیابی توانمندسازی روانشناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران می‌باشد، بنابراین کلیه روابط موجود بین متغیرهای تحقیق، مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج تحقیق، نتیجه‌گیری شد که توانمندسازی روانشناختی مدیران معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، بالاتر از حد متوسط است. همچنین تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه ریزی استراتژیک، تأثیر ابعاد احساس شایستگی، خودمختاری و معنی‌داری توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران مورد تأیید قرار گرفت. اما تأثیر ابعاد احساس مؤثربودن و احساس اعتماد توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک مورد تأیید واقع نگردید. از آنجا که مشابه این تحقیق در ایران و سایر کشورها انجام نشده بود، محققین تحقیق حاضر قادر نبودند یافته‌های این تحقیق را با یافته‌های محققان دیگر مقایسه کنند، اما در مجموع می‌توان اشاره نمود ادبیات تحقیق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

بصورت غیرمستقیم بیانگر تأثیر توانمندسازی روانشناختی مدیران بر نگرش آنان به برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد طوریکه نتایج تحقیق آولیو و همکارانش (۲۰۰۴) با عنوان «نقش واسطه‌ای توانمندسازی روانشناختی بین رهبری و تعهد سازمانی کارکنان» نشان داد که توانمندسازی از ابزارهای اصلی مدیریت بر پایه رهبری گشتاری توسط کارکنان در نیل به اهداف شرکت می‌باشد، تا حدودی با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. نتایج تحقیق سرایواستاوا و همکاران (۲۰۰۶) با عنوان «بررسی ارتباط میان توانمندسازی روانشناختی رهبری در مدیریت گروه‌ها و تسهیم دانش و عملکرد گروه‌ها» نشان داد که توانمندسازی روانشناختی رهبری به صورت مثبتی با تسهیم دانش، سودمندی و ثمربخشی گروه در ارتباط است نیز تا حدودی با نتایج این تحقیق همسو می‌باشد. نتایج تحقیق علی‌آبادی و همکاران (۱۳۹۵) با عنوان «تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر اشتغال‌پذیری دانشجویان کشاورزی بوعلی‌سینا» نشان داد کاربست مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی ۷۱ درصد از تغییر سطح اشتغال‌پذیری دانشجویان را تبیین می‌کند. همچنین تفاوت معناداری بین مؤلفه‌هایی چون احساس شایستگی، احساس معنادار بودن، احساس تأثیرگذاری و احساس اعتماد بین دانشجویان دختر و پسر نمایان گردید تا حدودی با نتایج تحقیق حاضر همسویی دارد. براساس نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها، پیشنهادهای زیر جهت استفاده شرکت‌ها و مدیریت در آینده ارائه می‌گردد:

۱. تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز انجام وظایف شغلی، از طریق تشکیل و برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب جهت کسب اطلاعات لازم در مورد شرح‌شغل و هنر تصمیم‌گیری مدیریتی؛
۲. کسب اطمینان نسبت به توانایی انجام کارها از طریق انتخاب افراد مناسب برای سمت‌های سازمانی، رشد و توسعه شایسته سالارانه در سیستم؛
۳. اطمینان از وجود کارهای محوله در محدوده تبحر و قابلیت‌های مدیران از طریق وزن رزومه‌کاری مدیران با شغل و شرح شغل مربوطه و بهبود دوره‌های آموزشی لازم، شناسایی نقاط قوت و تقویت احساس اعتماد به نفس آن‌ها؛
۴. افزایش استقلال در انجام وظایف شغلی مدیران از طریق بسط میزان استقلال مدیران در شرح شغل و تفویض اختیار مناسب تصمیم‌گیری در اعمال تصمیم-های مدیریتی کلان؛

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

۵. توانایی تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام وظایف شغلی محوله از طریق تربیت مناسب مدیران و شرکت دادن آن‌ها در جلسات مهم و حیاتی تصمیم‌گیری درباره آینده شرکت؛
۶. فرصت ارائه ابتکار شخصی در انجام وظایف شغلی مدیران از طریق بهبود سیاست‌هایی چون سازمان‌های یادگیرنده و منعطف جهت ایجاد فرصت برای ایجاد نوآوری در شرکت؛
۷. معنی دار کردن وظایف شغلی برای مدیران از طریق شفاف‌سازی وظایف و کاربرد آن‌ها؛
۸. پررنگ کردن اهمیت کارهای انجام‌شده توسط مدیران در شرکت از طریق توجیه اهمیت وظایف محوله به آن‌ها و تبعات تصمیم‌های مأخوذه توسط مدیران بوسیله آسیب‌شناسی وظایف و شرح شغل.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

منابع:

۱. ابطحی، سیدحسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

۲. امیرخانی، امیرحسین (۱۳۸۷)، توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد، پیک‌نور، سال ششم، شماره ۱، صص ۴۱-۵۱.

۳. باقری، زهرا و صفایی، ناصر (۱۳۹۵)، برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی بر مبنای الگوی BSC، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۳، صص ۱۵۹-۱۸۱.

۴. بیک زاد، جعفر و سیدمفید، علیرضا (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، شماره ۲۳، ۷۲-۱۰۱.

۵. پاک‌طینت، اقبال و فتحی‌زاده، علی رضا (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راهکارها، (پژوهشگر) فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، صص۳۳-۴۷.

۶. جهانیان، رمضان (۱۳۸۷)، رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی، نشریه پیام مدیریت، شماره ۲۷، تابستان، صص ۱۳۱-۱۵۴.

۷. زمانی‌فر، محسن (۱۳۸۷)، توانمندسازی کارکنان، دغدغه مهم سازمانهای امروزی، فصلنامه راهبرد، سال اول، شماره دوم، صص ۸۷-۹۷.

۸. سلطانی، ایرج؛ صریحی اسفستانی، رسول و عباسی، حمیده، (۱۳۹۲)، نقش میانجی رفتار شهروند سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی، فصلنامه علمی- پژوهشی مدیریت(بهبود و تحول)، سال ۲۳، شماره ۷۰، ۲۰۹-۲۲۹.

۹. سلیمی، قاسم، کشاورزی، فهیمه و حیدری، الهام، (1393)، مطالعه تجربی رابطه توانمندسازی روانشناختی و بلوغ رفتار تسهیم دانش دانشجویان دکتری دانشگاه شیراز، فصلنامه علمی-پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۵(۱۹)، صص ۱-۲۲.

۱۰. شیرمحمدزاده؛ محسن، کاشف، سیدمحمد؛ سیدعامری، میرحسن و قاسم‌زاده، ابوالفضل(۱۳۹۴). بررسی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی کارکنان ادارات ورزش و جوانان، ، دوفصلنامه مدیریت و توسعه ورزش، سال ۵، شماره ۲، ۲۴۷-۲۶۲.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

۱۱. صمدی، عباس و سوری، مهرداد (۱۳۸۹)، تأثیر توانمندسازی نیروی انسانی در عملکرد کارکنان اداره کل تعاون استان همدان، مجله تعاون، ۲۱(۱)، صص ۱۴۳-۱۵۴.
۱۲. صنایعی، علی و شافعی، رضا (۱۳۹۱)، ارائه مدلی برای تحلیل و پیش بینی رفتار خرید مشتری‌ها بر اساس تئوری کارکرد نگرش، فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۶۲، صص ۱۵۳-۱۹۲.
۱۳. علی‌آبادی، وحید؛ خیاطی، مهرناز و موحدی، رضا (۱۳۹۵)، تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی بر اشتغال‌پذیری دانشجویان کشاورزی بوعلی‌سینا، فصلنامه پژوهش مدیریت آموزش کشاورزی، شماره ۳۷، صص ۲۱-۳۱.
۱۴. فیضی، طاهره؛ لطیفی، سلیمه و معصومی، مرتضی، (۱۳۹۲)، بررسی رابطه بین خصوصی‌سازی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال اول، شماره ۲، صص ۸۹-۱۰۶.
۱۵. کردنائیج، اسداله؛ بخشی زاده، علیرضا و فتح الهی، مهدی (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری (مورد مطالعه: شرکت سایپا). مطالعات رفتار سازمانی, ۴(۳)، صص ۱۲۰-۹۷.
۱۶. گرجی، محمد باقر، (۱۳۸۸)، ارزیابی توانمندسازی بر عملکرد کارکنان، فصلنامه مدیریت(پژوهشگر)، سال هفتم، شماره ۱۷، صص، ۳۸-۴۸.
۱۷. موسوی، سید جعفر، صفانیا، علی محمد و شیروانی، سمیه (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر مدیریت دانش و توانمندسازی روانشناختی بر خلاقیت کارکنان، پژوهش های معاصر در مدیریت ورزشی، ۴(۷)، صص ۸۱-۹۵.
۱۸. وطنی، خسرو، (۱۳۸۹)، بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی(مطالعه موردی ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت)، فصلنامه مدیریت (پژوهشگر)، شماره ۲۰، صص، ۴۲-۴۸.
۱۹. یاوری، علی، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر استفاده از استراتژی بازاریابی سبز بر ترجیح مشتریان در انتخاب و خرید نام و نشان تجاری و وفاداری مصرف‌کننده به برند محصولات خانگی در استان آذربایجان شرقی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
20. Arif, Seema & Ilyas, Maryam. (2011), Leadership, empowerment and customer satisfaction in teaching institutions, The TQM Journal, Vol. 23, No. 4, PP.388-402.
21. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]

psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of organizational behavior*, *25*(8), 951-968.
22. Boudrias, J. S., Brunet, L., Morin, A. J., Savoie, A., Plunier, P., & Cacciatore, G. (2010). Empowering employees: The moderating role of perceived organisational climate and justice. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *42*(4), 201.
23. Hollingworth, L. (2012). Why leadership matters: Empowering teachers to implement formative assessment. *Journal of Educational Administration*, *50*(3), 365-379.
24. Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: evidence from Turkish firms. *Management Research News*, *29*(4), 206-219.
25. Dewettink, Koen & Ameijde, Maaike Van, (2011), Linking leadership empowerment behavior to employe attitudes and behaviouralintentions:Testing the mediating role of psychological empowerment, Personnel Review, Vol. 40, No. 3, PP.284-305.
26. Jose, G., & Mampilly, S. R. (2014). Psychological empowerment as a predictor of employee engagement: An empirical attestation. *Global Business Review*, *15*(1), 93-104.
27. Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of management journal*, *49*(6), 1239-1251.
28. Whetten, D. A., Cameron, K. S. (1998). *Developing management skills for Europe*. 4th ed. , Pearson Education.
29. Xue, Y., Bradley, J., & Liang, H. (2011). Team climate, empowering leadership, and knowledge sharing.*Journal of knowledge management*, *15*(2), 299-312.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-20]