

Providing a strategy model for empowering oil industry employees

Arash Jamalinejad¹ - Bahram Alishiri^{2*} - Somayeh ghajari³ - Naser azad⁴

Abstract

In the current research, the oil industry employee empowerment strategy model has been developed by using the data theory method of the Foundation. By conducting extensive theoretical studies on employee empowerment, after conducting in-depth and semi-structured interviews with academic experts and human resources specialists, by using the purposeful sampling method to achieve theoretical saturation, during a round-trip process and simultaneously, interviewing Coding of the data extracted from the interview text during three stages of open coding, axial coding and then the concepts obtained from the axial coding in the framework of the conceptual model of the research (selective coding) has been presented. The findings of the research show that the empowerment strategies of the oil industry employees are affected by causal, background, and intervening factors. These factors include optimization of the performance management process, planning and implementation of training and development courses, integration of information systems and human resources, and development and strengthening of knowledge management systems.

Keywords

Empowerment, strategy, oil industry, data foundation approach

1. PhD Student, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Public Administration, Tehran, Iran arash.jamali90@yahoo.com

2. Public Administration Headquarters, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran Bahramalishiri1350@yahoo.com

3. Assistant Professor, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Public Administration, Tehran, Iran somayeghajari@gmail.com

4. Assistant Professor, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Business Administration, Tehran, Iran n_azad@azad.ac.ir



ارائه مدل استراتژی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت

آرش جمالی نژاد^۱ - بهرام علیشیری^۲ - سمیه قجری^۳ - ناصر آزاد^۴

چکیده

در پژوهش حاضر، مدل استراتژی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت توسط استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد تدوین شده است. با انجام مطالعات گسترده نظری در توانمندسازی کارکنان، پس از انجام مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان دانشگاهی و متخصصان حوزه منابع انسانی، با به کارگیری شیوه نمونه گیری هدفمند تادستیابی به اشباع نظری، طی فرایندی رفت و برگشتی و به صورت همزمان، اقدام به مصاحبه کدگذاری داده های مستخرج از متن مصاحبه طی سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و در ادامه مفاهیم حاصله از کدگذاری محوری را در چارچوب مدل مفهومی پژوهش (کدگذاری گزینشی)، ارائه نموده است. یافته های پژوهش نشان می دهد که استراتژی های توانمندسازی کارکنان صنعت نفت تحت تأثیر عوامل علی، زمینه ای و مداخله گر قرار می گیرند. این عوامل شامل بهینه سازی فرایند مدیریت عملکرد، برنامه ریزی و اجرایی دوره های آموزش و توسعه، یکپارچه سازی سیستم های اطلاعاتی و منابع انسانی، و توسعه و تقویت سیستم های مدیریت دانش است.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، استراتژی، صنعت نفت، رویکرد داده بنیاد

۱. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مدیریت دولتی، تهران، ایران
arash.jamali90@yahoo.com

۲. ستاد مدیریت دولتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران Bahramalishiri1350@yahoo.com

۳. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مدیریت دولتی، تهران، ایران somayeghajari@gmail.com

۴. استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، مدیریت بازرگانی، تهران، ایران n_azad@azad.ac.ir

مقدمه

امروزه فضای رقابتی سازمان‌ها را مجبور کرده تا به دنبال مزایای راهبردی خود از طریق زمینه‌های غیرسنتی، مانند منابع انسانی باشند (Karagas et al, 2020). منابع انسانی ماهر و باتجربه مهم‌ترین منبع هر سازمان، شاخص عمده برتری یک سازمان بر سازمان‌های دیگر است (غریب و همکاران^۱، ۲۰۲۳). در این زمینه، توانمندسازی کارکنان یک عامل موفقیت مهم برای شرکت‌ها است. توانمندسازی اعتماد، تعهد و بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد (گلیستر و همکاران^۲، ۲۰۱۸). از همین روی چنین سازمان‌هایی با دستیابی به کارکنانی متعهد و وفادار به اهداف سازمانی، مزایایی مانند گردش کار کمتر و در عین حال افراد راضی و با انگیزه بالا را تجربه می‌کنند. به همین دلیل سازمان‌های دولتی بی‌شماری در تعیین اهداف و برنامه‌های استراتژیک خود موفقیت بزرگی از خود نشان می‌دهند (غریب و همکاران، ۲۰۲۳). توانمندسازی کارکنان بر تقسیم قدرت/مسئولیت و برانگیختن تعهد نیروی کار سازمان تمرکز دارد و به کارکنان اجازه می‌دهد تا اطلاعات جدید را دریافت کنند و بفهمند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود. زیرا کارمندان زمانی توانمند و با انگیزه می‌شوند که سازمان آن‌ها اهداف روشن و چالش‌برانگیزی را تعیین کند (هیو و همکاران^۳، ۲۰۲۰). بنابراین مدیران باید محیطی ایجاد کنند که از کارکنان حمایت کند تا هر کاری را که می‌خواهند انجام دهند. مایرسون و دیوتینک^۴ (۲۰۱۲)، نشان می‌دهند که توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیمی بر عملکرد کارکنان دارد. از دیگر پیامدهای توانمندسازی می‌توان به افزایش رضایت شغلی (وادهوا و ورگزه^۵، ۲۰۱۵)، افزایش تعهد سازمانی (رضا و همکاران^۶، ۲۰۱۳)، رضایت مشتری، بهبود کیفیت و اثربخشی سازمانی (موکواکونگو و همکاران^۷، ۲۰۱۸) اشاره کرد. آن‌ها همچنین نتیجه می‌گیرند که سازمان‌ها باید به محیط کار توجه کنند زیرا شرایط کاری کارکنان باعث افزایش بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این محققان دیگری مانند ندیم و همکاران^۸ (۲۰۱۸) دریافتند که بین توانمندسازی کارکنان و عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. چلیک و همکاران^۹ (۲۰۱۴) نیز بر این عقیده‌اند که توانمندسازی کارکنان باعث ارتقای خلاقیت و در عین حال نوآوری

1. Gharib et al

2. Glaister et al

3. Hugh et al

4. Myerson and Deutink

5. Wadhwa and Varghese

6. Reza et al

7. Mukwakongo et al

8. Nadeem et al

9. Chalikh et al

سازمانی می‌شود و مدیران باید رویکردی سیستماتیک را اتخاذ کنند. همچنین هونجرا و همکاران^۱ (۲۰۱۱)، اظهار داشتند که توانمندسازی کارکنان باعث ارتقای پیشرفت، بهره‌وری و رشد کسب‌وکار می‌شود. به این ترتیب، مدیریت باید جهت‌گیری استراتژیک شرکت را به همه کارکنان برای نظارت بر عملکرد تجاری آن ابلاغ کند. این یافته‌ها سبب شده تا برخی از محققان نظیر لاشینگر و همکاران^۲ (۲۰۰۲) پیشنهاد کنند که ایجاد محیطی که از کاربردهای توانمندسازی در محل کار پشتیبانی می‌کند، تعهد و اثربخشی سازمانی کارکنان را افزایش می‌دهد. ساهو و داس^۳ (۲۰۱۱)، نیز پیشنهاد می‌کنند که استراتژی‌های توانمندسازی کارکنان شامل رهبری و تعهد مدیریت، ارتباطات، شمول کارکنان، سیستم پاداش، اهداف مشخص، استراتژی‌های مدیریتی، آموزش، تفویض اختیارات، تشکیل کمیته‌های دوجانبه، احساس اعتماد، طرح پیشنهادی کارکنان و تعامل با مدیران ارشد است. کومار و همکاران^۴ (۲۰۱۷)، نیز بر این عقیده است که توانمندسازی کارکنان یک استراتژی انگیزشی است که احساس رضایت کارکنان را نسبت به شغل و سازمان خود ارتقا می‌دهد. علاوه‌براین کارمندان توانمند از آموزش‌هایی که دریافت کرده‌اند، برنامه‌های توسعه خود، جلسات کارکنان، مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های مختلف و در نظر گرفتن ایده‌ها و نظرات آن‌ها خوشحال هستند (آرمانیک و همکاران^۵، ۲۰۲۱). بنابراین از آنجا که از یکسو کارکنان به‌عنوان سرمایه انسانی هر سازمان باارزش‌ترین عامل تولید و مهم‌ترین منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده توانمندی‌های اساسی جهت دستیابی به مزیت رقابتی و کارآمدتر آن سازمان هستند، و از سوی دیگر ارتقای سرمایه انسانی صرفاً با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود و تحقق این مهم نیازمند توسعه و آموزش کارکنان از طریق اعمال برنامه‌های راهبردی توسعه برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است، پژوهش مدل مناسب توانمندسازی کارکنان را ایفا می‌کند (شریف و همکاران^۶، ۲۰۲۱). در کشور ما ایران، علیرغم اینکه صنعت نفت دارای جایگاهی ویژه و اهمیتی راهبردی در اداره کشور است، چالش‌ها و مشکلات پیش روی کارکنان همواره جزء عواملی هستند که بهره‌وری، خلاقیت و نوآوری و کیفیت را در حوزه‌های مختلف به‌ویژه در حوزه‌های تولیدی و توسعه‌ای پایین می‌آورند. این درحالی است که اگر منابع انسانی شایسته، توانمند، بانگیزه، به‌شیوه‌ای

1. Hongra et al
2. Lashinger et al
3. Sahu and Das
4. Kumar et al
5. Armanik et al
6. Sharif et al

صحیح توانمند و منطبق با مهارت‌ها و شایستگی‌هایشان مدیریت شوند، می‌توانند به‌رغم مشکلات مالی و کمبود تجهیزات، پروژه‌ها را به نحوی پیش ببرند (بیگدلی و همکاران، ۱۴۰۱). از این‌رو با توجه به اینکه روش‌های معمول و کنونی که به‌صورت سنتی در حوزه توانمندسازی استراتژیک کارکنان در صنعت نفت، همچنین با توجه به خلاء پژوهشی موجود در حوزه توانمندسازی استراتژیک کارکنان صنعت نفت کشور، پژوهش حاضر درصدد پاسخگویی به این سؤال اصلی است که ۱. الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت ایران به چه شکل است؟ ۲. چه عواملی در شکل‌گیری این الگو اثرگذارند؟

ادبیات نظری

آنتونی و همکاران^۱ (۱۹۹۶) توانمندسازی را اساساً به‌عنوان راهبردی که به همه کارکنان اجازه می‌دهد تا از توانایی‌های خلاقانه خود برای بهبود عملکرد سازمانی و کیفیت زندگی کاری خود استفاده کنند، معرفی کرد. گرینا^۲ (۲۰۰۱)، توانمندسازی کارکنان روحیه کار تیمی را در سازمان پرورش می‌دهد و وجهه سازمان را ارتقا می‌بخشد. به گفته هیل^۳ (۱۹۹۱)، کار تیمی فرصتی برای ایجاد رابطه بین مدیریت و کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر به‌دلیل علاقه مقطعی و سختی کمتر سازمانی را ارائه می‌دهد. بر این اساس به نظر می‌رسد مفهوم کامل توانمندسازی هنگامی محقق می‌شود که آن را عامل پدیدآورنده شیوه‌های تازه برای افراد و گروه‌ها در جهت ایجاد سطوح بالاتر و صلاحیت و همچنین ایجاد شیوه‌های تازه برای افراد و گروه‌ها در جهت ایجاد سطوح بالاتر صلاحیت و همچنین ایجاد شیوه‌های کامل‌تر نفوذ در نحوه عمل سازمان بدانیم (باتیاری و همکاران^۴، ۲۰۲۰). واکاوی مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که به‌طور کلی سه دیدگاه کلی درمورد توانمندسازی مطرح شده است (جدول ۱).

بر این اساس توانمندسازی فقط یک فرایند عمل انفرادی نیست، بلکه فرایند کنش متقابل شیوه‌های جدید به‌کارگیری صلاحیت افراد را کشف می‌کند. اثر سینرژی که درون تیم‌های با کارکرد بالا پدید آید، واقعیتی است که از مدت‌ها پیش به اثبات رسیده است. تیم‌هایی که اعضای آن‌ها به‌صورت روزمره به سهولت و به نحو مطلوب با هم کار می‌کنند، تصمیماتی اتخاذ می‌کنند و کارایی را از طریق این صلاحیت تحت‌تأثیر قرار

1. Anthony et al

2. Grinna

3. Hill

4. Batiari et al

جدول ۱. رویکردهای توانمندسازی

رویکرد	شرح مختصر
رابطه‌ای	رویکرد توانمندسازی زمانی تحقق می‌یابد که سطوح بالای سلسله‌مراتب سازمان قدرت خود را با سایر افراد در همان سلسله‌مراتب سازمانی به اشتراک گذارند. در این رویکرد توانمند نمودن کارکنان نیازمند بررسی نقش مدیران و رهبران در سازمان است.
انگیزشی	مبتنی بر ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش خودباوری و یا کاهش احساس بی‌قدرتی در آن‌ها است. بر این اساس توانمندسازی به‌عنوان یک سازه انگیزشی با افزایش کفایت نفس افراد آن‌ها را ترغیب می‌کند که انگیزه، منابع شناختی و مجموعه اقدامات لازم برای اعمال کنترل در رویدادها را در خود بسیج کنند.
روانشناختی	بر چگونگی ادراک توانمندسازی از سوی کارکنان متمرکز است و بر این عقیده‌اند که توانمندسازی تنها زمانی محقق می‌شود که حالات روانشناختی ادراک توانمندسازی را در کارکنان ایجاد کنند. به عبارت دیگر طبق این نگرش، توزیع قدرت الزاماً منجر به توانمندسازی کارکنان نمی‌شود، چرا که کارکنان ممکن است چنین تصویری نداشته باشند.

منبع: اخلاقی، ۱۳۹۷

می‌دهند، قدرت هیچ فرد یا گروهی تنزل نمی‌کند، بلکه قدرت کلی سازمان افزایش می‌یابد (کومار و همکاران^۱، ۲۰۱۷). بدین ترتیب هنگامی که کارکنان صلاحیت بیشتری به‌دست می‌آورند و آن را به‌کار می‌گیرند، قدرت مدیران نیز افزایش می‌یابد. قدرت کارکنان، هنگامی که مدیران آنان باکفایت‌تر می‌شوند و توانایی لازم را برای ایفای نقش‌های جدید در یک سازمان توانمند به‌دست می‌آورند، افزایش می‌یابد (هائو و همکاران^۲، ۲۰۱۸). همچنین کارکنانی که متوجه حمایت، توانمندسازی، فرصت‌ها و شناخت ارائه شده توسط سازمان می‌شوند، تلاش، زمان و انرژی خود را صرف خدمات‌رسانی به مشتریان و دستیابی به اهداف سازمان می‌کنند. عملکرد کارکنان به حمایت سازمانی و فعالیت‌های توسعه‌ای مانند آموزش و مشارکت بستگی دارد، زیرا آن‌ها را قادر می‌سازد تا مدیریت درجه یک را به مشتریان منتقل کنند (نگوین و همکاران^۳، ۲۰۲۰). بر این اساس توانمندسازی، یک فرایند تعاملی به هم پیوسته است؛ زیرا هر فرد و تیمی که قدرت کسب می‌کند، صلاحیت به‌دست می‌آورد و آن را به‌کار می‌گیرد. توانمندسازی فردی و سازمانی، زمانی حاصل می‌شود که کارمندان بتوانند به

1. Kumar et al
2. Hao et al
3. Counsell et al

سطح برتری خودشان دست آورند (کانسل و همکاران^۱، ۲۰۱۹). بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان، از مزایای حیاتی برخوردار است. (جدول ۲)

جدول ۲. مزایای حیاتی توانمندسازی کارکنان

مزایا	توضیحات
بهبود روحیه کارکنان	هنگامی که کارکنان توانمند می‌شوند، روحیه آن‌ها نیز افزایش می‌یابد، و انجمن شاهد افزایش قابل توجه ویژگی‌های متمایز، به عنوان مثال، سودآوری و فداکاری است.
افزایش سودآوری سازمان	نمایندگانی که به نفع سازمان هستند، نقش خود را افزایش داده و کارآمدتر می‌شوند و رابطه کاری خوبی با مدیران خود ایجاد می‌کنند.
اتحاد تیم	توانمندسازی ارتباط بهتر بین کارگران و مدیران آن‌ها را تشویق می‌کند. همانطور که هر مشاهده متناوب به طور معمول از روابط کاری خود سود می‌برند.
افزایش نوآوری	توانمندسازی نوآوری را پرورش می‌دهد، کارگران افکار و ترتیبات تفکر انتقادی بیشتری را در صورت امکان ارائه می‌دهند.

منبع: نگوین و همکاران، ۲۰۲۰

استراتژی‌های توانمندسازی کارکنان

مسئولیت رهبران سازمان فراهم کردن امکانات برای اجرای استراتژی‌های توانمند است. این راهبردها به طور مستقیم و غیرمستقیم منجر به تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شود و زمینه تربیت نیروهای متخصص و توانمند را فراهم می‌کند (دبیلا و همکاران^۲، ۲۰۲۱). انواع استراتژی با توجه به هدف و فلسفه سازمان‌ها، ویژگی‌های سازمان و کارکنان و نقش آن‌ها قابل اجرا است.

پیشینه پژوهش

یولاندو و همکاران^۳ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی و رضایت شغلی در معلمان دانشگاه: نظریه قدرت در سازمان‌ها»، دریافتند توانمندسازی ساختاری اثر دو سویه بر رضایت شغلی دارد: اثر مستقیم بر اساس دسترسی به منابع قدرت سازمانی و اثر غیرمستقیم از طریق رشد شناخت‌های مثبت در کار. همچنین نتایج نشان داد

1. Nguyen et al
2. Debila et al
3. Yolando

جدول ۳. انواع استراتژی‌های توانمندسازی با توجه به هدف و فلسفه سازمان

راهنماها	شرح خلاصه
افزایش آگاهی جمعی از طریق داستان‌گویی	هنگامی که کارکنان مسئولیت حل مشکلات خود را برعهده می‌گیرند، مستعد بهبود زندگی شخصی و سازمانی خود هستند. رویکرد قصه‌گویی به‌عنوان عامل لازم برای توانمندسازی، موجب تقویت تلاش‌های مبتنی بر مشارکت می‌شود. پذیرش بیان مشکلات کارکنان و شناسایی توانمندی‌های آن‌ها یکی از عناصر مهم رویکرد توانمندسازی در عمل است. کارمندان با هماهنگی در گروه‌های کوچک، داستان شخصی خود را در رابطه با وظایف و تجربیاتی که هر ماه برایشان پیش می‌آید شرح می‌دهند و از این طریق درباره مسائل و مشکلات خود صحبت و فکر می‌کنند.
آموزش مهارت حل مسئله	مهارت‌های حل مسئله می‌تواند به توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، بین‌فردی و در سطح گروهی به‌عنوان گامی ضروری در تغییر وضعیت ناخوشایند منجر شود. در این استراتژی باید به کارکنان اجازه داده شود تا براساس داستان‌هایی که در محیط مشارکتی ایجاد می‌شوند، مشکلات خود را طی فرایند (شناسایی مشکل، انتخاب یکی از مسائل مهم، انتخاب هدف برای حل مشکل یا مشکل بزرگتر، تفکر خلاق برای حل مشکل و تحقق اهداف و شناخت منابع برای کمک به دستیابی به اهداف)، شناسایی و حل کنند.
پشتیبانی از آموزش مهارت‌ها و تجهیز منابع	اگر کارکنان بدانند که منابع برای پیشرفت شخصی آن‌ها در سازمان آماده شده و حمایت‌های لازم در این راستا صورت می‌گیرد، توانمندسازی با شتاب و سرعت بالایی انجام می‌شود.

منبع: هاک و همکاران، ۲۰۲۰

دسترسی به فرصت‌ها، منابع، اطلاعات و حمایت، کارکنان را از نظر روانی توانمند و انگیزه درونی آن‌ها را تقویت می‌کند و رضایت شغلی آن‌ها را افزایش می‌دهد. کجال پوری و همکار^۲ (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «مطالعه درمورد استراتژی‌های توانمندسازی کارکنان برای دانشگاه‌های خصوصی در پنجاب، هند: رویکردی برای رضایت شغلی»، دریافتند تأثیر راهنماهای توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی معنادار است و پیشنهاد کردند سازمان از برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای سازمان‌دهی کند تا کارکنان را برای یک محیط در حال تغییر آماده شود و رضایت شغلی به تدریج به‌وجود آید.

غریب و همکاران (۲۰۲۳)، در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش معیارهای توانمندسازی بر عملکرد کارکنان: تحلیل کمی در صنعت نفت»، به بررسی اثرات توانمندسازی اداری بر عملکرد کارکنان در بخش توزیع فرآورده‌های نفتی پرداخته و دریافتند در فرایند توانمندسازی محیط محل کار، روحیه، تعلق سازمانی، دسترسی به اطلاعات دانش و مهارت‌های شغلی از اهمیت بالایی برخوردارند.

موریتی و همکاران (۲۰۲۲)، در پژوهشی با عنوان «استراتژی پاداش و تعهد کارکنان: توسط توانمندسازی تعدیل می‌شود»، دریافتند که استراتژی پاداش اعمال شده توسط بانک‌های تجاری بر تعهد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این توانمندسازی کارکنان اثر تعدیل‌کننده‌ای بر استراتژی پاداش و تعهد کارکنان دارد، بنابراین اهداف مطالعه را تأیید می‌کند. از این یافته‌ها، سازمان‌ها باید از استراتژی پاداش و توانمندسازی برای تقویت تعهد در کارکنان خود استفاده کنند.

هیو و همکاران (۲۰۲۰)، در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی کارکنان و رهبری توانمندسازی: مروری بر ادبیات»، اذعان داشتند با توجه به نقشی که افراد در سازمان‌ها ایفا می‌کنند، درک تأثیر توانمندسازی کارکنان و توانمندسازی رهبری بر نتایج سازمانی مهم است. همچنین توانمندسازی کارکنان، عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، رضایت مشتری، بهره‌وری و رشد کسب‌وکار را تقویت می‌کند.

ثان و باکر^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی اعضای هیئت‌علمی»، دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله‌مراتبی به‌عنوان فرهنگ مناسب تبیین شد درحالی‌که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقای توانمندسازی روانشناختی، فرهنگ قبیل‌ای بوده است.

چنگیزی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی با عنوان «ارائه الگوی پیشنهادی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران»، دریافتند مهم‌ترین شاخص‌های اثرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی استخراج شد که عبارت بودند از: عامل مدیریتی، عامل گروهی، عامل فردی، عامل محیطی، عامل ساختاری، عامل سازمانی و عامل اخلاقی.

فرمهمینی و همکاران (۱۳۹۸)، در مطالعه‌ای با عنوان «شناسایی و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده؛ مورد مطالعه؛ یکی از مراکز پژوهشی صنعت نفت»، عوامل مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران این مرکز در سه دسته

1. Than and Bakr

عوامل شغلی، عوامل سازمانی و عوامل فردی احصاء شد. در ادامه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، بارعاملی هریک از شاخص‌های این عوامل محاسبه شد. پس از استخراج نتایج، وضعیت این عوامل و شاخص‌های آن‌ها در این مرکز تحلیل شد. درنهایت، با توجه به اینکه ارزیابی وضعیت موجود در هر سه دسته شاخص کمتر از میانگین بود، برای انجام اقدامات اصلاحی به مدیران پژوهش برای توسعه آینده توصیه‌های لازم ارائه شد.

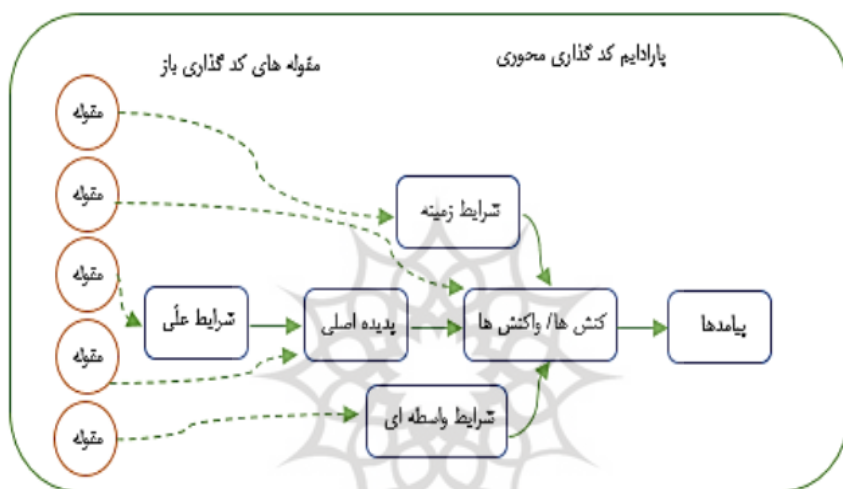
اخلاقی (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «نقش عوامل معنوی در توانمندسازی کارکنان»، که با هدف دستیابی به نقش عوامل معنوی در توانمندسازی کارکنان انجام شد دریافتند، که عوامل معنوی نقش مؤثر و قابل توجهی در توانمندسازی کارکنان در سطح فردی، گروهی و سازمانی دارند به طوری که جنبه‌های مثبت انگیزش‌های افراد را در جهت بهبود کارایی، مسئولیت‌پذیری و افزایش بهره‌وری کارکنان سازمان، تحریک کند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری، از حیث هدف، در زمره‌ی مطالعات اکتشافی و از حیث نتایج از انواع مطالعات کاربردی است، که بر مبنای زمان به صورت تک‌مقطعی، با رویکردی کیفی و به کارگیری استراتژی روش تحقیق نظریه داده‌بنیاد (گرند تئوری)، به تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌های نیمه عمیق باز با خبرگان پرداخته است. جامعه آماری مورد مطالعه این مطالعه با توجه به هدف آن مبنی بر ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت، متشکل است از خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد و منابع انسانی صنعت نفت که دارای تجربه پژوهشی و یا مدیریتی در زمینه‌ی منابع انسانی در صنعت نفت باشند. بر این اساس نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله‌برفی و تا رسیدن به مرحله‌ی اشباع نظری در مصاحبه شماره ۱۱ انجام شد، لیکن به منظور اطمینان بیشتر مصاحبه‌ها، پژوهشگر مصاحبه‌ها را تا مصاحبه ۱۴ ادامه داد. جهت افزایش اعتبار داده‌های به دست آمده پژوهشگر علاوه بر اینکه در فرایند انجام مصاحبه با پرسیدن سؤالاتی، از صحت برداشت‌های خود از صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل می‌کرد، بلافاصله پس از انجام هر مصاحبه نیز اقدام به مکتوب‌سازی و کدگذاری متون می‌نمود تا چنانچه مواردی دارای نقص و یا ابهام بود، با نظر خبره مشارکت‌کننده برطرف شود. همچنین جهت سنجش پایایی مصاحبه‌ها، شیوه‌ی بازآزمون داده‌های گردآوری شده، به کار گرفته شد. بدین ترتیب با فاصله‌ی ۱۵ روز از مصاحبه اول، ۳

مصاحبه‌ی نخست مجدداً تکرار شدند. بر این اساس با توجه به اینکه پایایی بازآزمون داده‌ها برابر با ۰/۷۹ محاسبه شد، پایایی مصاحبه‌ها تأیید شد. شایان‌ذکر است تجزیه و تحلیل داده در این پژوهش بر مبنای روش نظام‌مند استراوس - کوربین و طی ۳ مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام و نتایج در چارچوب مدل پژوهش ارائه شده است.

شکل ۱. کدگذاری بر مبنای طرح نظام‌مند استراوس کوربین (کرسول، ۲۰۰۵)



یافته‌ها

همانطور که گفته شد، روش تحقیق پژوهش حاضر مبتنی بر روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و طرح نظام‌مند استراوس کوربین است که مبتنی بر شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط واسطه‌ای راهبردها و پیامدها و ارتباط بین آن‌ها طی سه گام اصلی ذیل انجام شده است:

۱. کدگذاری باز: مکتوب‌سازی هر مصاحبه بلافاصله پس از انجام و برجسته نمودن بخش‌هایی از متون مصاحبه‌هایی که از منظر پژوهشگر جهت پاسخ به سؤالات پژوهش حائز اهمیت هستند.

۲. کدگذاری محوری و شکل‌گیری مقوله‌ها: در این مرحله پس از اتمام مصاحبه‌ها و انجام کدگذاری اولیه (باز)، پژوهشگر با مقایسه مستمر و چندباره کدهای بازشناسایی شده و ادغام، حذف و یا طبقه‌بندی آن‌ها ذیل یکدیگر اقدام به شناسایی

پدیده محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط واسطه‌ای راهبردها و پیامدها می‌نماید.

۳. کدگذاری گزینشی (انتخابی): در این مرحله پژوهشگر با هدف یکپارچه‌سازی مقوله‌های حاصله از مرحله کدگذاری محوری و ارائه گزارش، روابط بین مقوله‌ها را تعیین و در چارچوب مدل پارادیمی ارائه نموده است.

جدول ۴. نمونه‌ی کدگذاری باز متون مصاحبه‌ها

مصاحبه	بخشی از متن مصاحبه	کدگذاری باز
M3	«... تجربه نشان داده از پایه‌های اساسی موفقیت سازمانی، دستیابی به اهداف، عملکرد برجسته و کسب مزیت رقابتی در همه‌ی سازمان‌ها، برخورداری کارکنان از قابلیت‌های کافی و مناسب (توانایی، مهارت، دانش، تجربه و...) و تمایل (انگیزه، اشتیاق و...) است. بنابراین مدیریت اثربخش منابع انسانی و ایجاد انگیزه در کارکنان می‌تواند موجبات توانمندی، برانگیختگی و تمایل افراد جهت همکاری با سازمان حتی در شرایط سخت و بحرانی و کمبود منابع را فراهم کند...»	کسب مزیت رقابتی - برخورداری کارکنان از قابلیت‌های کافی و مناسب - تمایل (انگیزه، اشتیاق) مدیریت اثربخش منابع انسانی - ایجاد انگیزه در کارکنان
M7	«...در چنین شرایط بحرانی و چالش برانگیزی که صنعت نفت کشور با آن مواجه است، وجود نیروی انسانی کافی، باانگیزه و توانمند کلید اجرای سریع پروژه‌ها و تداوم و پایداری تولید و بهره‌برداری است، زیرا کارگران بدون مهارت (مجموعه‌ای از مهارت‌های ذهنی، عاطفی، ارتباطی، روش‌ها و منابع برای کار - مهارت‌های مختلف و... ابزار، روش‌ها و منابع برای کار) همراه با انواع نیازهای مادی و معنوی خود و خانواده‌هایشان نمی‌توانند وظایف محوله از سوی سازمان را به نحو مطلوب و با عملکرد خوب انجام دهند. برطرف کردن این چالش‌ها و کسب این مهارت‌ها تنها با ایجاد یک محیط مناسب (تشویق و حمایت از یادگیری) که به‌طور مستمر مهارت‌های افراد را شناسایی و پرورش می‌دهد، قابل کنترل و دسترسی است...»	توانمندسازی و برانگیخته ساختن کارگران - مهارت‌های ذهنی، عاطفی، ارتباطی، مهارت‌های مختلف و... ابزار، روش‌ها و منابع برای کار - محیط مناسب (تشویق و حمایت از یادگیری) - شناسایی و پرورش مستمر مهارت‌های افراد

در ابتدا پس از اتمام کدگذاری باز برای تمام مصاحبه، در گام نخست ۱۲۱ کد اولیه بازشناسایی شد که پس از مقایسه چندین باره همراه با بررسی و پایش دقیق

(شامل ادغام یا حذف برخی کدهای اولیه) کدهای بازشناسایی شده، درمجموع ۸۸ مقوله شناسایی شد. سپس در مرحله دوم، جهت استخراج کدهای محوری، پژوهشگر اقدام به طبقه‌بندی این کدها ذیل کدهای محوری نموده است. در ادامه و در گام سوم، ارتباط بین مفاهیم و مقولات کدگذاری تعیین و کدگذاری گزینشی (انتخابی)، انجام و درمجموع ۱۶ کد محوری شناسایی شده ذیل ۵ بُعد اصلی طبقه‌بندی (جدول ۴) و در چارچوب مدل پارادیمی پژوهش (شکل ۲) ارائه شدند.

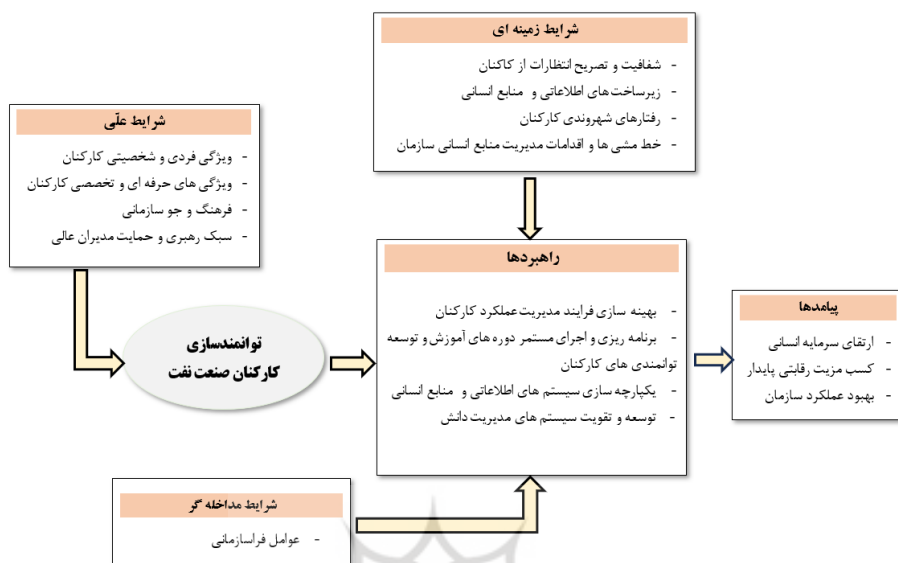
جدول ۵. کدگذاری محوری مدل پارادیمی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت

ابعاد	طبقه	مقوله‌ها
شرایط زمینه‌ای	شفافیت و تصریح انتظارات از کارکنان	شفافیت انتظارات از کارکنان - وضوح حدود اختیارات کارکنان - آزادی عمل و حق تصمیم‌گیری - تفویض اختیار و استقلال در عمل - شفافیت گردش کار
	زیرساخت‌های اطلاعاتی و منابع انسانی	سیستم‌های اطلاعات منابع انسانی کارا - بروز و دقیق بودن داده‌ها - قابلیت دسترسی به اطلاعات - سهولت استفاده از اطلاعات - کیفیت اطلاعات - یکپارچگی با سایر سیستم‌های اطلاعات در سازمان - قابلیت استفاده از اطلاعات
	رفتارهای شهروندی کارکنان	مشارکت و همکاری افراد و بخش‌های سازمانی - پذیرش و تحمل تنگناها - احساس حمایت‌گری و پاسخگویی کارکنان - ترجیح مصالح جمعی بر فردی کارکنان - انسجام و همبستگی کارکنان با سازمان - احساس مسئولیت زیاد در قبال سازمان
	خطمشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان	سیاست‌ها و راهبردهای توسعه منابع انسانی - ساختار و ضوابط آموزش و یادگیری - سیاست شایسته‌گزینی در انتصابات - برنامه‌های حفظ و توسعه منابع انسانی
شرایط علی	ویژگی فردی و شخصیتی کارکنان	تجارب شخصی و زیسته‌ی کارکنان - ویژگی‌های رفتاری کارکنان - خصوصیات شخصیتی کارکنان - ارزش‌ها، اعتقادات و باورهای شخصی - تمایل به توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های شخصی - انگیزه‌های درونی
	ویژگی‌های حرفه‌ای و تخصصی کارکنان	مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان - دانش فنی و تخصصی - آشنایی با فناوری‌ها و ابزارهای جدید - پایبندی به اصول اخلاق حرفه‌ای - مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی - انعطاف‌پذیری در برابر شرایط - شایستگی‌های شغلی
	فرهنگ و جو سازمانی	ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان - محیط کاری ارزش - فرهنگ مشارکت و همکاری تیمی - نشاط سازمانی - احساس امنیت و اعتماد به سیستم
	سبک رهبری و حمایت مدیران عالی	تفکر سیستماتیک و چندبعدی مدیران - حمایت شغلی و سازمانی از کارکنان - حمایت مدیران از ارائه فضای باز و صمیمی در سازمان -

ابعاد	طبقه	مقوله ها
		تشویق و ترغیب کارکنان مشارکت‌کننده در رویه‌های توانمندسازی - حمایت از برنامه‌های توسعه منابع انسانی - حمایت از مشارکت کارکنان در امور و تصمیم‌گیری‌ها
شرایط واسطه‌ای	عوامل فراسازمانی	تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی - اثرات تصمیمات سیاسی - پویایی‌های فنی و تکنولوژیکی صنعت نفت
راهنماها	بهینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان	تقویت فرایندهای ارزشیابی و نظارت - شفاف‌سازی معیارها و دوره‌های ارزیابی عملکرد - انعکاس نتایج فرایند ارزشیابی - تقویت و بروزرسانی سیستم‌های کنترل و ارزیابی - شایسته‌سالاری در انتصاب‌ها - پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد
	برنامه‌ریزی و اجرای مستمر دوره‌های آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان	شناسایی نیازهای فنی و ارتباطی سازمان و کارکنان - اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری در سازمان - تمرکز بر یادگیری و بهبود مستمر - ترغیب کارکنان به نوآوری - ایجاد روحیه کار تیمی - تشویق به همکاری و مشارکت در فعالیتهای تیمی - تسهیل یادگیری مشارکتی (دانش و تجربه) - توسعه خودکنترلی - توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان - شفاف‌سازی برنامه آموزشی - برگزاری کارگاه‌های آموزشی
	یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی	تقویت سیستم‌های گزینش و جذب کارکنان - بهینه‌سازی سیستم جبران خدمات و پاداش‌دهی بر مبنای ارزشیابی‌ها - توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات
	ایجاد و توسعه مدیریت دانش	تبادل دانش و اندیشه در محیط - سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی - تسهیل انتقال دانش درون‌سازمانی و برون‌سازمانی - تأکید بر مستندسازی فعالیت و نتایج - تمرکز بر یادگیری و بهبود مستمر - ایجاد انگیزه در کارکنان جهت خلق و تسهیم دانش
پیامدها	ارتقای سرمایه انسانی	ارتقای اعتماد به‌نفس کارکنان - افزایش اطمینان متقابل بین کارکنان و سازمان - احساس شایستگی و ارزشمندی منابع انسانی - افزایش رضایت شغلی - بهبود دانش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان
	کسب مزیت رقابتی پایدار	پویایی و چابکی سازمان - ایجاد سازمان یادگیرنده - همسویی و رشد متوازن فرایندهای توسعه منابع انسانی با نیازمندی‌های سازمان
	بهبود عملکرد سازمان	پیشبرد اهداف سازمانی - کاهش هزینه ناشی از خطاهای سازمانی - استفاده بهینه از منابع سازمان - ارتقای کیفی تولید - افزایش بهره‌وری

در این مرحله پژوهشگر جهت کدگذاری گزینشی نسبت به برقراری روابط بین مقوله‌ها و ارائه مدل پارادایمی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت اقدام نموده است (شکل ۲).

شکل ۲. الگوی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت



بحث و نتیجه گیری

در دوران معاصر، اهمیت و نقش توانمندسازی منابع انسانی به عنوان بارزترین سرمایه و سنگ بنای هر سازمان در بخش های مختلف بدیهی است و به عنوان عاملی قوی در رقابت، رشد و پیشرفت اقتصادی جامعه شناخته می شود. از این رو پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان در صنعت نفت و با اتکا به روش نظریه پردازی داده بنیاد (طرح نظام مند استراوس کوربین)، طی فرایند کدگذاری باز، محوری و گزینشی انجام شد. بر این اساس درمجموع ۱۲۱ کد اولیه (باز) حاصله از مصاحبه باز نیمه عمیق با خبرگان پژوهش در قالب ۸۸ مقوله و ۱۶ طبقه بندی و در چارچوب ۵ بُعد اصلی مدل پارادیمی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت به شرح ذیل ارائه شد:

شرایط علی: این شرایط مشتمل بر آن دسته از عوامل و ویژگی هایی است که موجب توجه به پدیده محوری پژوهش شده است. براساس نتایج حاصل از مصاحبه با خبرگان این پژوهش، عوامل ذیل شامل: ۱. ویژگی فردی و شخصیتی کارکنان؛ ۲. ویژگی های حرفه ای و تخصصی کارکنان؛ ۳. فرهنگ و جو سازمانی؛ ۴. سبک رهبری و حمایت مدیران عالی، به عنوان شرایط علی اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان صنعت نفت، شناسایی شدند.

شرایط زمینه ای: شامل آن دسته از شرایط و عوامل درون سازمانی است که بر راهبردها و اقدامات آن جهت تحقق پدیده محوری مورد مطالعه اثر می گذارند. در پژوهش

حاضر عوامل شامل: ۱. شفافیت و تصریح انتظارات از کارکنان؛ ۲. زیرساخت‌های اطلاعاتی و منابع انسانی؛ ۳. رفتارهای شهروندی کارکنان؛ ۴. خط‌مشی‌ها و اقدامات مدیریت منابع انسانی سازمان، به‌عنوان شرایط زمینه‌ای اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان صنعت نفت شناخته شدند.

شرایط واسطه‌ای: این شرایط آن دسته از راهبردها را به‌صورت غیرمستقیم تحت‌تأثیر قرار می‌دهند. در پژوهش حاضر عوامل فراسازمانی شامل (تحریم‌ها و بحران‌های اقتصادی - اثرات تصمیمات سیاسی - پویایی‌های فنی و تکنولوژیکی صنعت نفت)، توسط خبرگان پژوهش به‌عنوان شرایط واسطه‌ای شناسایی نمودند.

راهبردها: مشتمل بر آن دسته از کنش‌ها و تعاملاتی هستند که در بستر موجود بر پدیده اصلی حاکم می‌شود. یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر آن است که ۴ راهبرد اصلی شامل: ۱. بهینه‌سازی فرایند مدیریت عملکرد کارکنان؛ ۲. برنامه‌ریزی و اجرای مستمر دوره‌های آموزش و توسعه توانمندی‌های کارکنان؛ ۳. یکپارچه‌سازی سیستم‌های اطلاعاتی و منابع انسانی؛ ۴. توسعه و تقویت سیستم‌های مدیریت دانش، مهم‌ترین راهبردهای توانمندسازی کارکنان صنعت نفت هستند.

پیامدها: نتایجی هستند که از آن‌ها انتظار می‌رود از اجرای راهبردها و کنش‌های پیشنهادی در الگوی پژوهش حاصل شوند. در این پژوهش ۳ عامل ذیل شامل: ۱. ارتقای سرمایه انسانی؛ ۲. کسب مزیت رقابتی پایدار و ۳. بهبود عملکرد سازمان، مهم‌ترین پیامدهای ناشی از به‌کارگیری راهبردهای الگوی توانمندسازی کارکنان صنعت نفت هستند.

منابع

- امینی رستم و رستم‌زاده رضا (۱۳۹۵). نقش قابلیت‌های پرسنل در چابکی زنجیره تأمین (مطالعه موردی: کارکنان شرکت دخانیات استان آذربایجان غربی). *دو فصلنامه مدیریت زنجیره ارزش*. (۳) ۱. ۶۶-۹۰.
- بیگدلی اعظم، گلرد پروانه، حسینی گل‌افشانی و قنبر عباسپور سید احمد (۱۴۰۰). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* (۴۹) ۱۲، ۲۱۵-۱۹۳.
- چنگیزی بهادر، امیریان‌زاده مژگان، صالحی مسلم، زارعی رضا. ارائه الگوی پیشنهادی توانمندسازی نیروی انسانی در راستای بهره‌وری شرکت ملی گاز ایران. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی* ۱۳۹۹؛ ۱۲ (۴۶): ۱۸۵-۲۰۲.
- زائری، سمیه، نیسی عبدالکاظم، خواجه، نجمه (۱۳۹۹). اثربخشی آموزش مدیریت استرس به شیوه شناختی - رفتاری بر توانمندسازی روانشناختی و ابعاد فرسودگی

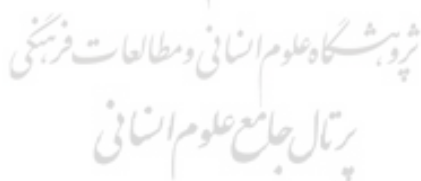
شغلی در کارکنان. سلامت کار/ایران، ۱۷ (۱).
 صالح اردستانی، عباس و پهلوانزاده سعید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مؤلفه‌های توانمندسازی
 نیروی انسانی بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی: شرکت عملیات انتقال گاز
 ایران - ستاد تهران). *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*. (۲۸) ۷.
 ۱۰۳-۱۳۰

فرمehینی‌فراهانی احمد، مضطرزاده، فتح‌الله، بهرامی، محسن. شناسایی و تحلیل عوامل
 مؤثر بر توانمندسازی پژوهشگران برای توسعه آینده؛ مورد مطالعه؛ یکی از مراکز
 پژوهشی صنعت نفت. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*.
 ۱۳۹۸؛ ۱۰ (۳۹): ۲۸-۱

- Armagnac, S., Al Ariss, A., & N'Cho, J. (2021). Talent management in turbulent times: Selection, negotiation, and exploration strategies for talent management in the aeronautics and space industries. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-29.
- Batiari, S. R. Al-Taha, and R. Alizadeh. (2020). "Investigating the relationship between ethical factors on job motivation in the employees of north khorasan power distribution company," *Int. J. Ethics Soc.*, vol. 2, no. 1, pp. 43-50, 2020
- Debyla, D. R. N. and Putra, S. M. (2021). Effect of job satisfaction; perception of organizational justice, and employee empowerment towards employee commitment. *American Journal of Humanities and Social sciences Research*, 5, 272-277.
- Gharib M. R., N. Jamali, S. N. Chamanabad, and M. Goharimanesh (2023). "Examining the role of empowerment criteria on employee performance: A quantitative analysis in the oil industry," *J. Eng. Manag. Syst. Eng.*, vol. 2, no. 2, pp. 96-107, 2023.
- Glaister AJ, Karacay G, Demirbag M, Tatoglu E. (2018). HRM and performance The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management*; 28(1), 148-166.
- Haak-Saheem, W., & Festing, M. (2020). Human resource management—a national business system perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1863-1890.
- Hao, P., He, W., & Long, L.-R. (2018). Why and When Empowering Leadership Has Different Effects on Employee Work Performance: The Pivotal Roles of Passion for Work and Role Breadth Self-Efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(1), 85-100.
- HIEU VU MINH (2020). Employee Empowerment And Empowering Leadership: A Literature Review *technium Vol. 2, Issue 7* pp. 20-28.
- Kajal Puri Ramandeep Chahal (2023). Study about Employee Empowerment Strategies for Private Universities Teachers in Punjab, India: *Approach*

For Job Satisfaction Current Aspects in Business, Economics and Finance Vol. 9, 20. January 2023, Page 34-44. <https://doi.org/10/9734/bpi/cabef/v3367/9>.

- Kansal and N. Jain. (2019), "Development of competency model and mapping of employees competencies for organizational development: A new approach," *J. Sci. Ind. Res.*, vol. 78, no. 1, pp. 22–25, 2019.
- Kumar, P. J. & Kumar, A. A. (2017). Employee Empowerment An Empirical Study. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management* , 17 (4), 59-64.
- Muriithi Mugo, Joyce Komen, Loice Maru I(2022). Reward Strategy and Employee Commitment: Moderated by Empowerment. *European Journal of Business and Managemen*. Vol.14, No.22, 2022.
- Nguyen, T. V. N., Do, T. Q., and Dinh, C. H. (2020). Factors affecting employees' employee commitment in foreign direct investment enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 413–421.
- Sherif, K., Jewesimi, O. and El-Masri, M. (2021), "Empowering employees: the other side of electronic performance monitoring", *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, Vol. 19 No. 2, pp. 207-221. <https://doi.org/10.1108/JICES-04-2020-0038>.
- Yolanda Borrego.; Alejandro Orgambidez; Begoña Mora-Jauregualde (2022). Empowerment and job satisfaction in university teachers: A theory of power in educational organizations. *Psychology in the Schools*. 2023;60:843–854.





پروشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی