



تبیین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس توسعه مهارت‌های فنی (مورد مطالعه: صنعت خودرو)

<p>شیوه استناددهی: موسوی گندشمین، سیده زهرا، اکبری، تقی، و روحی عیسی لو، محمد. (۱۴۰۵). تبیین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس توسعه مهارت‌های فنی (مورد مطالعه: صنعت خودرو). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۳۴(۳)، ۲۵-۱.</p>	<p>تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۷ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۵ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۸ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۶ اسفند ۱۴۰۴</p>	<p>سیده زهرا موسوی گندشمین^۱ تقی اکبری^۲ محمد روحی عیسی لو^۳</p>
--	--	--

چکیده

هدف این پژوهش طراحی و تبیین یک مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو بر مبنای توسعه مهارت‌های فنی با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته کیفی-کمی است. این مطالعه از نوع کاربردی و با رویکرد آمیخته انجام شد؛ در بخش کیفی از روش داده‌بنیاد با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان حوزه مدیریت و صنعت خودرو استفاده گردید و طی سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی، ۱۴۳ کد اولیه در قالب ۳۴ مقوله سازمان‌دهی شد. در بخش کمی، جامعه آماری شامل ۱۰,۶۰۰ نفر از کارکنان و مدیران شرکت خودروسازی سایپا بود که بر اساس جدول مورگان ۳۷۵ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته ۱۵۳ سؤالی با طیف لیکرت پنج‌درجه‌ای بود. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزارهای SPSS و LISREL و با بهره‌گیری از مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام شد و شاخص‌های برازش مدل مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان داد مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است (مقادیر RMSEA بین ۰.۰۴۱ تا ۰.۰۸۳ و شاخص‌های GFI، AGFI و NFI همگی بالاتر از ۰.۹۰). اعتبار همگرا و واگرا بر اساس ماتریس فورنل و لارکر تأیید شد. تحلیل ساختاری حاکی از آن بود که توانمندسازی نیروی انسانی تحت تأثیر پنج بعد اصلی شامل عوامل علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای مؤثر و پیامدهای اجرایی قرار دارد و روابط بین این ابعاد معنادار و مثبت ارزیابی شد. یافته‌ها نشان می‌دهد توسعه مهارت‌های فنی در چارچوب یک مدل جامع و چندبعدی می‌تواند سازوکار منسجمی برای توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو فراهم آورد و از طریق هم‌افزایی عوامل علی، بسترهای سازمانی، مدیریت موانع و اجرای راهبردهای هدفمند، به بهبود پیامدهای اجرایی و ارتقای عملکرد سازمانی منجر شود.

واژگان کلیدی: توانمندسازی نیروی انسانی؛ توسعه مهارت‌های فنی؛ صنعت خودرو؛ مدل‌یابی معادلات ساختاری؛ رویکرد آمیخته.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت دولتی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران
۳. گروه مدیریت منابع انسانی، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

پست الکترونیکی: Akbari-Ta@uma.ac.ir



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به

نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



Explaining a New Model of Human Resource Empowerment Based on the Development of Technical Skills (Case Study: Automotive Industry)

Seyyede Zahra Mousavi Gandashmin ¹ Taghi Akbari ^{2*} Mohammad Rouhi Issa Lou ³	Submit Date: 25 February 2026 Revise Date: 09 March 2026 Accept Date: 16 March 2026 Initial Publish: 27 April 2026 Final Publish: 23 August 2026	How to cite: Mousavi Gandashmin, S. Z., Akbari, T., & Rouhi Issa Lou, M. (2026). Explaining a New Model of Human Resource Empowerment Based on the Development of Technical Skills (Case Study: Automotive Industry). <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(3), 1-25.
---	--	--

Abstract

This study aimed to design and explain a novel model of human resource empowerment in the automotive industry based on the development of technical skills using a mixed-method approach. This applied research adopted a mixed qualitative–quantitative design. In the qualitative phase, a grounded theory approach was employed through semi-structured interviews with 15 experts in public and industrial management and automotive industry managers, resulting in 143 initial codes organized into 34 axial categories through open, axial, and selective coding. In the quantitative phase, the statistical population consisted of 10,600 employees and managers of Saipa Automotive Company, from which 375 participants were selected using simple random sampling based on the Morgan table. Data were collected using a researcher-developed 153-item Likert-scale questionnaire. Statistical analyses were conducted using SPSS and LISREL software, applying structural equation modeling to evaluate the measurement and structural models. Confirmatory factor analysis indicated an acceptable model fit (RMSEA ranging from 0.041 to 0.083; GFI, AGFI, and NFI values above 0.90). Convergent and discriminant validity were confirmed using the Fornell–Larcker matrix. Structural analysis demonstrated that human resource empowerment is significantly and positively influenced by five core dimensions: causal factors, contextual factors, intervening conditions, effective strategies, and executive consequences. The interrelationships among these dimensions were statistically significant, supporting the proposed conceptual framework. The results suggest that developing technical skills within a comprehensive, multidimensional framework provides a coherent mechanism for empowering human resources in the automotive sector, enhancing organizational performance through the integration of enabling conditions, contextual support, strategic interventions, and measurable executive outcomes.

Keywords: *Human Resource Empowerment; Technical Skill Development; Automotive Industry; Structural Equation Modeling; Mixed-Method Approach.*

Authors' Information:

Akbari-Ta@uma.ac.ir

1. Department of Public Administration, Ard.C, Islamic Azad University, Ardabil, Iran
2. Department of Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran
3. Department of Human Resource Management, Ard.C., Islamic Azad University, Ardabil, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

صنعت خودروسازی به‌عنوان یکی از صنایع پیشران اقتصاد ملی و جهانی، نقشی بنیادین در رشد صنعتی، اشتغال‌زایی، توسعه فناوری و ارتقای زنجیره‌های ارزش ایفا می‌کند. تحلیل‌های تطبیقی نشان داده‌اند که سطح رقابت‌پذیری صنعت خودرو، شاخصی معنادار از توان تولید صنعتی کشورها محسوب می‌شود و پیوندهای گسترده آن با صنایع بالادستی و پایین‌دستی، جایگاهی راهبردی برای آن رقم زده است (Liu et al., 2017). در سطح ملی نیز مطالعات آسیب‌شناسانه حاکی از آن است که صنعت خودروی ایران با چالش‌های ساختاری، مدیریتی و فناورانه مواجه بوده و برای عبور از این وضعیت، نیازمند اصلاحات بنیادین در حوزه مدیریت و منابع انسانی است (Research Center of the Parliament & Mining, 2015). همچنین بررسی‌های تطبیقی بین‌المللی نشان می‌دهد که کشورهایی که توانسته‌اند ساختارهای نهادی، مدیریتی و سرمایه انسانی خود را همسو با تحولات فناوری بازآرایی کنند، در عرصه رقابت جهانی خودرو موفق‌تر عمل کرده‌اند (Studies of Research Center of the Parliament Office of Energy Industry Mining, 2016). از منظر راهبردی نیز تحلیل محیطی و یکپارچه‌سازی مدیریت در شرکت‌های خودروسازی، پیش‌نیاز طراحی استراتژی‌های توسعه پایدار در این صنعت قلمداد شده است (Ahmadi et al., 2009).

در چنین بستری، سرمایه انسانی به‌عنوان مزیت رقابتی پایدار، اهمیت مضاعفی می‌یابد. روندهای نوین برنامه‌ریزی نیروی کار در صنعت خودرو نشان می‌دهد که آینده این صنعت به شدت وابسته به کیفیت مهارت‌های تخصصی، انعطاف‌پذیری شغلی و توان یادگیری مستمر کارکنان است (Niyaz et al., 2025). از سوی دیگر، تحولات رهبری سازمانی در شرکت‌های خودروسازی جهانی بیانگر آن است که سبک‌های رهبری متنوع و فراگیر، با تقویت حس تعلق، تنوع و شمول، زمینه را برای شکوفایی ظرفیت‌های انسانی فراهم می‌کنند (Rammohan et al., 2025). همچنین شواهد تجربی در صنعت خودروی اندونزی نشان داده است که سبک‌های نوین رهبری اثر معناداری بر عملکرد کارکنان دارند (Susita et al., 2023). بنابراین، توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی راهبردی برای بقا و رقابت‌پذیری است.

توانمندسازی به‌مثابه یک رویکرد مدیریتی، از دهه‌های گذشته مورد توجه نظریه‌پردازان مدیریت قرار گرفته است. از منظر روان‌شناختی، توانمندسازی فرایندی است که طی آن احساس معنا، شایستگی، خودمختاری و اثرگذاری در کارکنان تقویت می‌شود (Avey, 2008). رویکردهای یکپارچه روان‌شناختی نیز تأکید می‌کنند که توانمندسازی مستلزم تلفیق ابعاد انگیزشی، شناختی و رفتاری است (Freez & Barney, 2017). مطالعات اولیه در حوزه مشارکت اجتماعی نیز نشان داده‌اند که مشارکت فعال افراد در فرایندهای تصمیم‌گیری، به ارتقای احساس کنترل و توانمندی منجر می‌شود (Holden, 2004). از منظر کلان‌تر، توانمندسازی را می‌توان بخشی از فرایند تحول فرد، خانواده، جامعه و حتی ملت دانست (Cano, 2010).

در سطح سازمانی، تکامل مفهوم توانمندسازی از الگوهای مشارکتی به سمت حکمرانی حرفه‌ای و ساختارهای حرفه‌محور حرکت کرده است (Clavelle et al., 2016). پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که رویکرد فرایندی به توانمندسازی می‌تواند رفتارهای پیش‌فعالانه کارکنان را تبیین کند (Coun et al., 2022). همچنین متاآنالیزها بیانگر آن است که رهبری توانمندساز با افزایش انگیزش و تعهد کاری همراه است (Kim et al., 2018). در همین راستا، مطالعات فراملی نشان داده‌اند که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی به طور معناداری با اشتیاق کاری مرتبط است (Amor et al., 2021). افزون بر این، پژوهش‌ها حاکی از آن است که سیاست‌های منابع انسانی فرصت‌محور و توانمندساز می‌تواند رفتارهای خلاقانه و بازآفرینی شغلی را تقویت کند (Kooij et al., 2022).

در چارچوب مدیریت منابع انسانی پایدار، توسعه سرمایه انسانی به‌ویژه در حوزه مهندسان تولید، به‌عنوان رکن اساسی پایداری سازمانی شناخته می‌شود (Piwowar-Sulej, 2021). مطالعات انجام‌شده بر کارکنان دانش‌محور نیز نشان داده است که عوامل ساختاری سازمان، بر بهزیستی روان‌شناختی و کارآمدی حرفه‌ای آنان اثرگذار است (Joo et al., 2016). همچنین رویکردهای نهادی و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، توانمندسازی را به‌عنوان بخشی از تعهد اجتماعی شرکت‌ها تعریف می‌کنند (Lim, 2022).

در ادبیات داخلی، پژوهش‌ها بر نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی تأکید کرده‌اند (Fallah, 2018). رابطه مثبت میان رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی کارکنان نیز در صنایع خودروسازی ایران گزارش شده است (Miri et al., 2012). افزون بر آن، مطالعات مرتبط با بومی‌سازی فناوری نشان می‌دهد که انتقال و نهادینه‌سازی دانش ضمنی، پیش‌نیاز ارتقای توانمندی سازمانی است (Moemeni & Masoudi, 2015). در حوزه فناوری اطلاعات نیز مدل‌های ارتباطی میان ICT و توانمندسازی منابع انسانی ارائه شده است (Etthadnejad et al., 2022).

در سطح مدل‌سازی راهبردی، پژوهش‌های اخیر در صنایع آب و فاضلاب با بهره‌گیری از فراترکیب و مدل‌سازی ساختاری-تفسیری، نقشه‌های استراتژیک توانمندسازی را طراحی کرده‌اند (Sheidaei Habashi et al., 2024) و مؤلفه‌های الگوی تلفیقی استراتژیک توانمندسازی را شناسایی نموده‌اند (Sheidaei Habashi et al., 2023). همچنین مدل‌های ساختاری توانمندسازی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد ارائه شده است (Alavi et al., 2023). در سازمان‌های دفاعی دانش‌بنیان نیز الگوهای بومی توانمندسازی توسعه یافته است (Alavi et al., 2022). در صنعت خودرو، یادگیری سازمانی به‌عنوان پیش‌ران توانمندسازی و بهره‌وری معرفی شده است (Begzadeh & Saebnia, 2023). مطالعات مروری نیز بر پیامدهای مثبت توانمندسازی بر عملکرد و بهره‌وری سازمانی تأکید دارند (Heydarifard & Rezaei, 2025). از منظر نگرش‌های بازار و برند، بی‌توجهی به کیفیت و توانمندی منابع انسانی می‌تواند به شکل‌گیری نگرش‌های منفی نسبت به برندهای داخلی منجر شود (Shoja et al., 2020). بنابراین، توانمندسازی نه تنها پیامدهای درون‌سازمانی، بلکه آثار بیرونی بر تصویر برند و رضایت مشتری

دارد. افزون بر این، مدل‌های خودتوسعه‌ای درون و برون‌سازمانی بر ضرورت نگاه سیستمی به توانمندسازی تأکید می‌کنند (Bagheri & Rahimi, 2025).

با وجود غنای نسبی ادبیات نظری، در صنعت خودروی ایران خلأ یک مدل جامع و بومی که بتواند ابعاد علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی توانمندسازی را به صورت یکپارچه تبیین کند، همچنان محسوس است. به‌ویژه توسعه مهارت‌های فنی به‌عنوان ستون فقرات صنعت خودرو، نیازمند چارچوبی نظری و تجربی است که بتواند پیوند میان رهبری، ساختار، فرهنگ سازمانی و پیامدهای عملکردی را تبیین نماید. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو بر اساس توسعه مهارت‌های فنی و با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته انجام شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع کاربردی می‌باشد. از جهت نحوه گردآوری داده‌ها و اطلاعات در زمره پژوهش‌های میدانی و روش اجرا آمیخته (کیفی - کمی) است و استراتژی تحقیق کیفی از نوع اکتشافی و استراتژی کمی از نوع همبستگی می‌باشد. روش تحقیق کیفی از نوع تحلیل گراندد تئوری (داده بنیاد) استفاده شده است و جامعه آماری بخش کیفی شامل اساتید حوزه مدیریت دولتی و صنعتی و کارشناسان و مدیران شرکت خودروسازی سایپا است. این گروه به عنوان متخصصان و نخبگان در زمینه‌های مدیریت و صنعت خودرو انتخاب شده‌اند، زیرا آن‌ها تجربه و دانش عمیق‌تری در موضوع تحقیق دارند و روش نمونه‌گیری در این بخش به صورت هدفمند تا اشباع نظری ۱۵ نفر بود، برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. عبارت است از اینکه در این پژوهش پس از گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی مصاحبه‌های انجام‌شده، تلاش شد با استفاده از روش تحلیل مضمون و مبتنی بر فرآیند کدگذاری باز، به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با استفاده از توانمندسازی نیروی انسانی (مورد مطالعه: صنعت خودرو) بود. جامعه آماری بخش کمی شامل کارکنان و مدیران شرکت خودروسازی سایپا است که تعداد پرسنل تولیدی ۶۵۰۰ نفر و تعداد پرسنل غیر تولیدی نیز ۴۱۰۰ نفر می‌باشد یعنی جمعاً ۱۰۶۰۰ نفر می‌باشند که این گروه به عنوان کسانی که به طور مستقیم با مدل توانمندسازی نیروی انسانی در تعامل هستند و از نزدیک با فرآیندها و چالش‌های مربوط به آن آشنا هستند، انتخاب شده‌اند. و ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسشنامه محقق ساخته با ۱۵۳ سوال و با طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای بود که تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و LISREL با آزمون‌های معادلات ساختاری انجام گرفته است.

یافته‌ها

کدگذاری در این مرحله به صورت محوری و با توجه به فرایند نهفته در داده‌ها صورت گرفته است. برای سهولت دستیابی به فرایند نهفته در داده‌ها از پارادایم کدگذاری استراس و کوربین استفاده شد. بر این اساس در این مرحله از طبقه‌بندی تلاش شد تا کدها علاوه بر توجه به خصوصیات و ابعاد مشترک، بر اساس شرایط، کنش و کنش متقابل (راهبردها) و پیامدهای حاصله حول محور مشترک قرار گیرند. به عبارتی دیگر در این مرحله با برقراری پیوند میان مقوله‌ها، اطلاعات به شیوه‌های جدیدی با یکدیگر پیوند می‌یابند. پیوند میان مقوله‌های اصلی و بعدهای شناخته شده در پژوهش حاضر در جدول (۱) نشان داده شده است.

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی و شاخص‌ها

مفهوم	مقوله‌های فرعی	شاخص‌ها
الف) عوامل علی مؤثر در توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو	بهره‌گیری از ظرفیت نیروی انسانی	متخصصان و مدیران کارآمد الگوهای برتر مدیریت نیروی انسانی نیروی انسانی مجرب و متخصص شایسته‌سالاری
	سیاست‌گذارهای سازنده مدیران	تسهیل و رفع موانع موجود ایجاد انگیزه و نوآوری توسعه مهارت‌های فنی حذف محدودیت‌های قانونی در توسعه منابع انسانی
	ثبات نسبی سیاستها و قوانین حاکم در جامعه	عوامل سیاسی داخلی روابط بین‌المللی تورم و نرخ ارز امنیت سرمایه‌گذاری در این صنعت
	برنامه‌ریزی‌های کلان	نگاه فرآیندی به صنعت خودروسازی کشور توسعه نیروی کار متخصص بررسی صلاحیت شرکت‌های خودرو سازی حذف رانتهای نفوذی و گزینش عدالت محورانه نیروی انسانی اجرای گام به گام فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی نگاه کلان در شایسته‌سالاری گزینش متخصصانه نیروی انسانی
	موانع سیاسی توسعه منابع انسانی	عوامل سیاسی داخلی تغییر در سطح مدیریتی بستر سازی و توسعه رقابت سالم تحولات منطقه‌ای و خارجی حل تنش‌های درون سازمانی و بیرون سازمانی
	موانع اقتصادی	تورم حجم سرمایه‌گذاری نرخ ارز

شفافیت اقتصادی سیاستگذاری اقتصادی	مواع حقوقی	قانون اساسی آیین نامه ها سیاستهای حاکمیتی
ارزش نهادن و حمایت از استعدادهاى برتر شبکه ای از شایستگی ها ارائه تسهیلات ویژه به افراد با استعداد	مدیریت استعداد	
فقدان نگرش تخصصی نبود انگیزه برای برنامه های توسعه کم کاری و ادراک توطئه	فقدان تخصص گرایی و کارشکنی	
پرداخت بر اساس مهارت و پی گیری رفتارهای ناکارآمد برنامه ریزی برای بهبود عملکرد توسعه شایسته محوری	استقرار الگوی و توسعه براساس مهارت و شایستگی	
حمایت های سازمان های دولتی و خصوصی از صنعت خودرو سازی مشارکت همگانی استراتژی های مالی رقابتهای بین المللی سازمان مطبوع در جهت گسترش این صنعت	عوامل ساختاری و توسعه اقدامات	ب) عوامل زمینه ای اثرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو
دسترسی آسان تجهیزات به روز دنیا تهیه و تنظیم برنامه های آموزشی استاندارد استفاده ارزان مردم از امکانات شرکت های خودرو سازی دسترس پذیری تجهیزات و امکانات شرکت های خودرو سازی	زیرساختهای فنی و راهبردهای آموزشی	
شناسایی نقاط ضعف شرکت های خودرو سازی تحلیل زمینه های سرمایه گذاری آسیب شناسی سرمایه گذاری های داخلی و خارجی پژوهش های علمی تخصصی در حوزه صنعت خودرو سازی	حاکمیت نگاه تخصصی در صنعت خودرو سازی	
توسعه امکانات و تجهیزات فنی مدرن توسعه امکانات رفاهی شناسایی پتانسیل ها و نقاط ضعف در حمایت و سرمایه گذاریها توسعه ارتباطات جهت کسب تجهیزات جدید شرکت های معتبر دنیا ترویج آموزش و رشد کارکنان	توسعه منابع و تجهیزات	
فرهنگ و باور کارکنان اعتقاد عمومی و شناخت گرایی جامعه پذیری و قانون مداری ارتقاء کیفیت ارتباط مدیریت و کارکنان	مشارکت همگانی مدیران و کارکنان	

الگوهای اجتماعی نظارت مستمر مدیران و کارکنان شایسته در بحثهای تصمیم‌گیری ایجاد انگیزه و علاقه		
دیدگاه سیستمی توسعه صنعت پایه توسعه امکانات بومی و محلی توسعه الگوی بومی و منطقه‌ای	برندسازی بومی و پایه‌ای	
ارائه سیستم ارزیابی عملکرد ارائه مدل بومی و منطقه‌ای ارزیابی اثربخشی ارزیابی عملکرد مداوم	ارزیابی عملکردی مستمر و بهبودی مداوم	
عوامل محیطی غیرقابل کنترل عوامل کلان غیرقابل کنترل اعمال مدیریت صحیح کنترل شرایط و عوامل مداخله‌گر	ریسک سیستماتیک	ح) عوامل مداخله‌گر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو
کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در جهت توسعه کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در فضای بین‌المللی کاهش ریسک عدم بازگشت سرمایه ارزش و بها دادن به خواسته‌های بخش خصوصی	کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در جهت توسعه منابع انسانی	
ایجاد اشتغال جذب سرمایه‌گذار ثبوت در درآمدها سرمایه‌گذاری و تولید متناسب با رشد جمعیتی	تخصیص بهینه سرمایه در مناطق سرمایه‌پذیر	
اعطای مجوز تسهیل و زمینه‌سازی آغاز فعالیتهای توسعه دهنده یکپارچه‌سازی اقدامات مجوزی برگزاری رویدادهای بین‌المللی استقبال از شرکت‌های خارجی	حل موانع اداری	
تسهیل اعطای مجوز برای نمایندگی‌های معتبر پراکندگی سازمان‌ها برای صدور مجوز رفع موانع اعطای مجوز	اعطای مجوز برای نمایندگی‌های کارآمد	
خصوصی‌سازی صنعت خودرو سازی کشور برون‌سپاری تخصصی بستر سازی مناسب برای حضور بخش خصوصی	خصوصی‌سازی	چ) راهبردهای مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو
مبارزه با فساد اداری بکارگیری مشاوران حقوقی مبارزه با پولشویی مبارزه با فساد سیستمی تقویت سیستم‌های نظارتی رعایت حق پخش تلویزیونی و پاسخگویی با افکار عمومی	قانون مداری	
اهمیت دادن به بهداشت روانی کارکنان توسعه مولفه‌های سلامت عمومی در منابع انسانی	عوامل فرهنگی و بهداشت ذهنی و روانی	

ارتقاء عملکرد فرهنگی و اجتماعی شرکت اشاعه روحیه مشارکت در کارکنان رشد و توسعه فرهنگی و اقتصادی افزایش نشاط عمومی در منابع انسانی مشارکت مدیران و کارکنان توسعه اعتماد عمومی توسعه عدالت محوری	
شفاف سازی قراردادها سیاستهای قیمت گذاری ایجاد واحد تخصیص بازاریابی ایجاد فضا برای رقبای خارجی	توسعه بازاریابی پیشرفته
استقبال از نوآوری های سازمانی استقبال از مشارکتهای خلاقانه و نوآورانه توسعه تغییرات و تحولات سازنده	ارزش و بها دادن به پویایی، نوآوری و خلاقیت
ترسیم مسیرهای شغلی (تاکید بر مسیر شغلی) حرفه محور آموزش مهارت های گوناگون	تسهیل رشد کارکنان
تعامل مستمر با محیط و تجزیه آن رویکرد منطقی و همگرا با فرآیند تفکر خلاق و واگرا هماهنگ کردن فکریهای خلاق در یک دیدگاه مشترک خشنودی همه ذی نفعان	تفکر استراتژیک
افزایش مشارکت همگانی کارکنان اشاعه فرهنگ سازمانی و همکاری داخلی در شرکت ارائه سبک زندگی سالم در بین کارکنان ترویج و استقبال از نظرات مشتریان و کارکنان در مورد محصولات کمک گرفتن از رسانه ها در جهت معرفی خدمات و محصولات توسعه جلسات هم اندیشی در شرکت	توسعه فرهنگ وفاداری به برند ح) پیامدهای اجرایی توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو
توسعه عدالت سازمانی توسعه شفافیت سازمانی هم سویی اهداف سازمان و توسعه کیفیت محصولات رانت و باندبازی	پیشگیری از ناهنجاری های درون سازمانی
نگرش مثبت رقابت پذیری	توسعه اخلاق حرفه ای
به روز رسانی مهارتها آموزش و مربی گری تخصصی کاهش دادن آشفتنگی و عدم تعهد در وظایف	پشتیبانی، حمایت و مقابله با تضعیف عملکردی
توافق پذیری و هماهنگی خودتحقق بخشی تعادل و ابراز وجود	خود کنترلی و انسجام

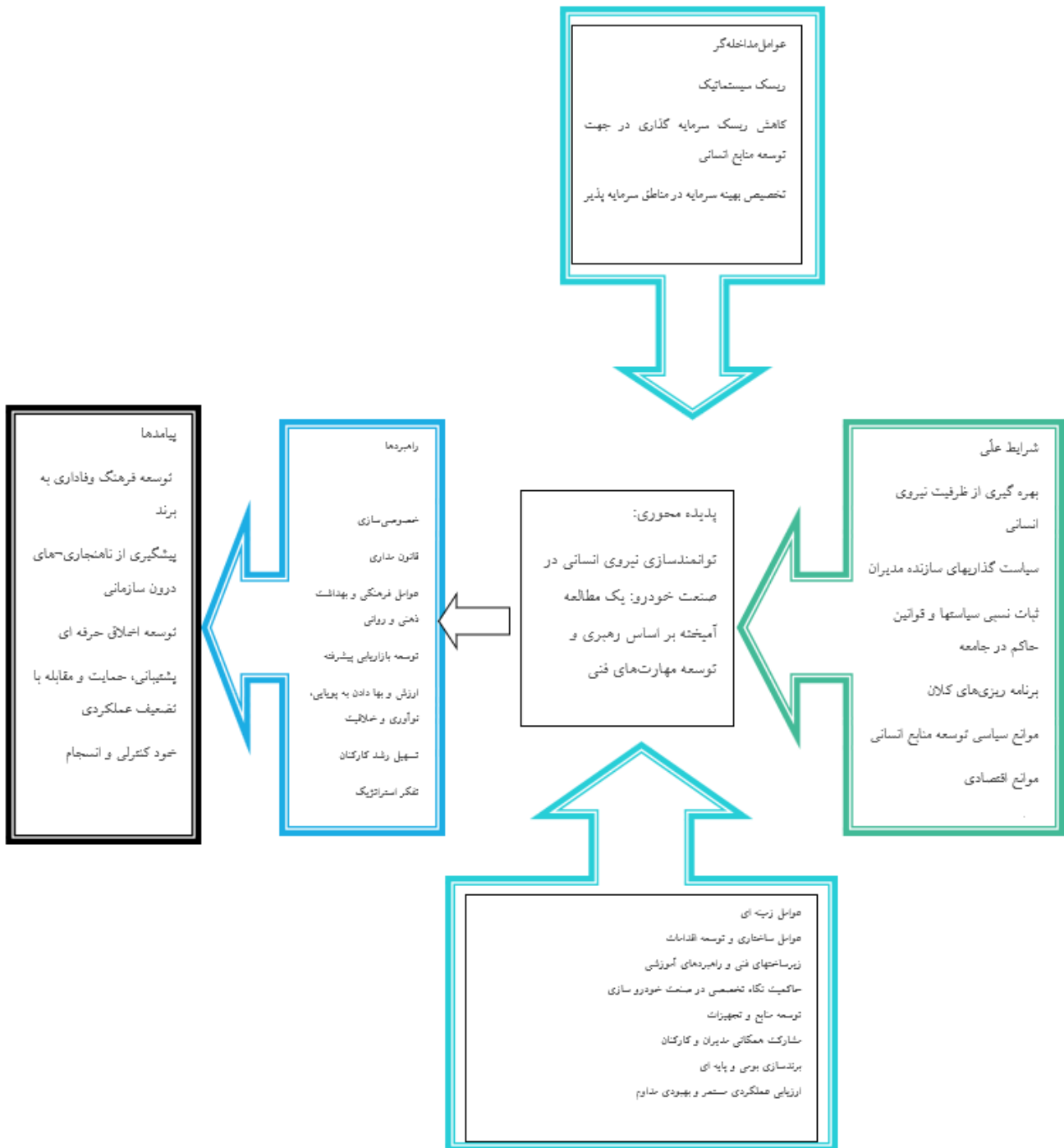
همانطور که جدول بالا نشان می‌دهد در مرحله کدگذاری باز، ۱۴۳ کد اولیه از بین مصاحبه‌های صورت گرفته، استخراج گردید. که در مجموع با مقوله بندی آنها، ۳۴ مقوله (کدگذاری محوری) برجسب زنی گردید. در کدگذاری محوری محقق پدیده مرکزی یا محوری را شناسایی، شرایط علی را تشریح، استراتژی‌ها را مشخص نموده، شرایط مداخله گر و بستر را شناسایی و پیامدها و نتایج این استراتژی‌ها را برای این پدیده معین می‌کند. کدگذاری انتخابی عبارت است از فرآیند انتخاب دسته بندی اصلی، مرتبط کردن نظام مند آن با دیگر دسته‌بندی‌ها که در نهایت منجر به تشکیل مفاهیم انتزاعی می‌شود.

عوامل علی: این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شوند. از میان مقوله‌های موجود آمده در این مرحله، (بهره گیری از ظرفیت نیروی انسانی، سیاست‌گذاری‌های سازنده مدیران، ثبات نسبی سیاستها و قوانین حاکم در جامعه، برنامه‌ریزی‌های کلان، موانع سیاسی توسعه منابع انسانی، موانع اقتصادی، موانع حقوقی، مدیریت استعداد، فقدان تخصص گرایی و کارشناسی، استقرار الگوی و توسعه براساس مهارت و شایستگی) از عوامل علی اثرگذار در توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو: یک مطالعه آمیخته بر اساس رهبری و توسعه مهارت‌های فنی می‌باشد. عوامل مداخله‌گر: شرایط عامی هستند که در روند اجرای استراتژی‌ها مانع ایجاد کرده و استراتژی‌ها از آنها متاثر می‌شوند و به نوعی عوامل دخیل در عدم توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو محسوب می‌شوند و لذا مقوله‌های مانند (ریسک سیستماتیک، کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در جهت توسعه منابع انسانی، تخصیص بهینه سرمایه در مناطق سرمایه‌پذیر، حل موانع اداری، اعطای مجوز برای نمایندگی‌های کارآمد) در در صنعت خودرو می‌توانند عوامل مداخله گر باشند.

عوامل زمینه‌ای: به شرایط خاصی که بر استراتژی‌ها (راهبردها) تاثیر می‌گذارند و انتخاب استراتژی‌ها باید بر اساس آنها صورت گیرد بستر می‌گویند. این شرایط را مجموعه ای از مفاهیم و مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه ای تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده اند عبارتند از (عوامل ساختاری و توسعه اقدامات، زیرساختهای فنی و راهبردهای آموزشی، حاکمیت نگاه تخصصی در صنعت خودرو سازی، توسعه منابع و تجهیزات، مشارکت همگانی مدیران و کارکنان، برندسازی بومی و پایه‌ای و ارزیابی عملکردی مستمر و بهبودی مداوم).

راهبردی: راهبردها بیانگر رفتارها و فعالیتها و تعاملات هدف داری هستند که در پاسخ به مقوله محوری و تحت تاثیر شرایط مداخله گر و بر اساس بستر، اتخاذ می‌شوند که در این تحقیق مقوله‌های مانند (خصوصی‌سازی، قانون مداری، عوامل فرهنگی و بهداشت ذهنی و روانی، توسعه بازاریابی پیشرفته، ارزش و بها دادن به پویایی، نوآوری و خلاقیت، تسهیل رشد کارکنان و تفکر استراتژیک) می‌تواند جز راهبردها در این زمینه باشد. پیامدها: برخی از مقوله‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اجرای استراتژی‌ها به وجود می‌آیند. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده و کدگذاری آنها، اجرای توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو: یک مطالعه آمیخته بر اساس رهبری و توسعه مهارت‌های فنی پیامدهای ذیل

را به دنبال خواهد داشت که به شرح ذیل بیان می‌شوند؛ (توسعه فرهنگ وفاداری به برند، پیشگیری از ناهنجاری‌های درون سازمانی، توسعه اخلاق حرفه ای، پشتیبانی، حمایت و مقابله با تضعیف عملکردی، خود کنترلی و انسجام).



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

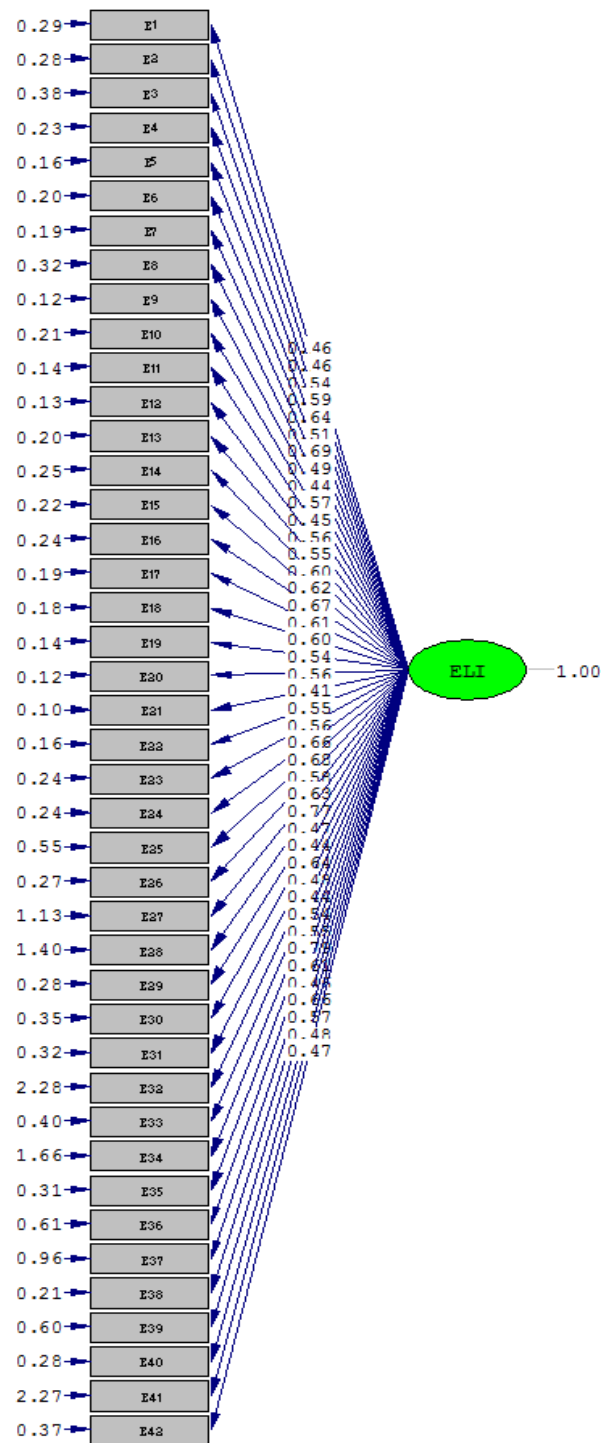
تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی تایید و رد فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. تبیین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس توسعه مهارت‌های فنی (مورد مطالعه: صنعت خودرو) از نرم افزارهای آماری *SPSS ۲۰* و *Lisrel* آزمون‌هایی نظیر معادلات- ساختاری استفاده گردیده است تحلیل آماری استنباطی صورت گرفته به تشریح زیر می‌باشد.

جدول ۲. ماتریس فروئل و لارکر عوامل مربوط به مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو

متغیر	عوامل علی	عوامل زمینه ای	عوامل مداخله گر	راهبردهای مؤثر	پیامدهای اجرایی
عوامل علی	۱/۸۹				
عوامل زمینه ای	۰/۸۷	۱/۵۱			
عوامل مداخله گر	۰/۶۵	۰/۷۴	۱/۱۶		
راهبردهای مؤثر	۰/۶۰	۰/۷۳	۰/۸۰	۱/۰۸	
پیامدهای اجرایی	۰/۵۹	۰/۶۶	۰/۷۶	۰/۶۶	۱/۰۱

همان‌طور که مشخص است مقادیر موجود در روی قطر اصلی ماتریس، از کلیه مقادیر موجود در ستون مربوط آن بزرگ‌تر است و نشان‌دهنده آن است که در مدل ما دارای اعتبار تشخیص مناسبی است. این یافته‌ها نشان می‌دهد که هر ۵ عامل، هدف پرسشنامه را که عوامل مربوط به مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو است برآورد می‌کند (روایی همگرا) و همچنین نتایج حاکی از این است که خرده مقیاس‌ها چنان همبستگی بالایی ندارند که همه آن‌ها تبدیل به یک سازه شوند و لذا مؤلفه‌ها تکراری نیستند (روایی واگرا).

برای مدل تحلیل عاملی تاییدی عوامل علی، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری است. این مدل عوامل علی می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص‌های برازش مدل با مقدار *RMSEA* برابر ۰/۰۵۶ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۹ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. میزان شاخص‌های *AGFI*, *GFI* و *NFI* نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۲، ۰/۹۳ و ۰/۹۴ می‌باشد. مقادیر شاخص‌ها در همه مدل‌های اندازه‌گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل‌های اندازه‌گیری، می‌توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.

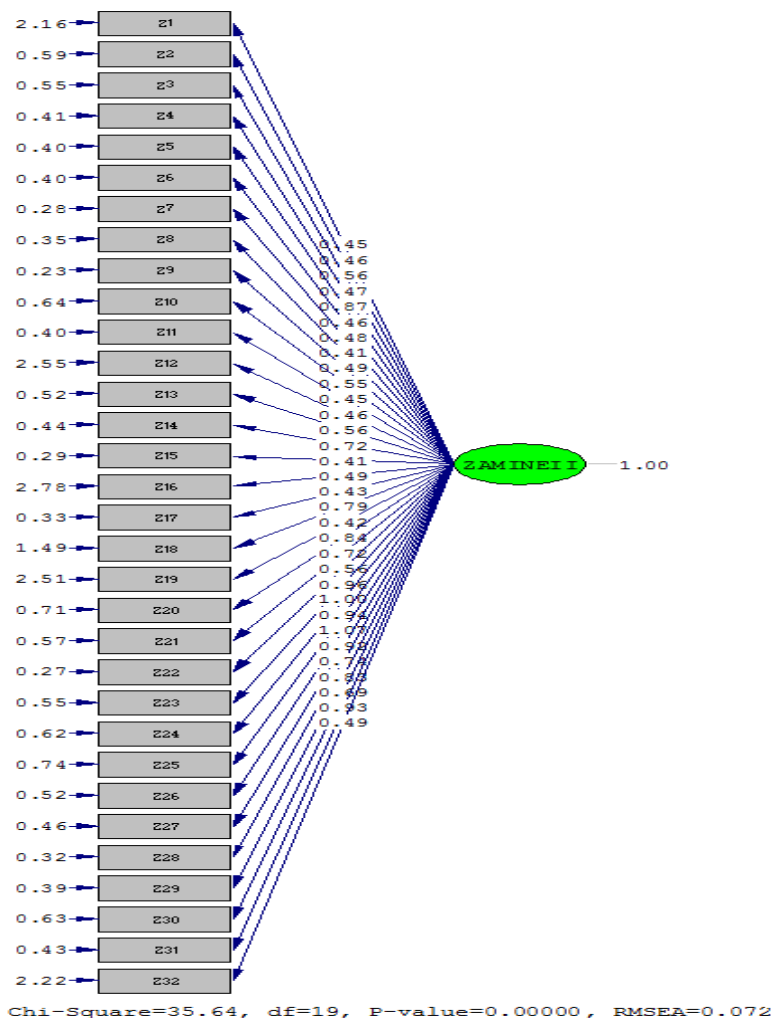


Chi-Square=97.44, df=64, P-value=0.80448, RMSEA=0.056

شکل ۲. مدل اندازه گیری متغیر عوامل علی

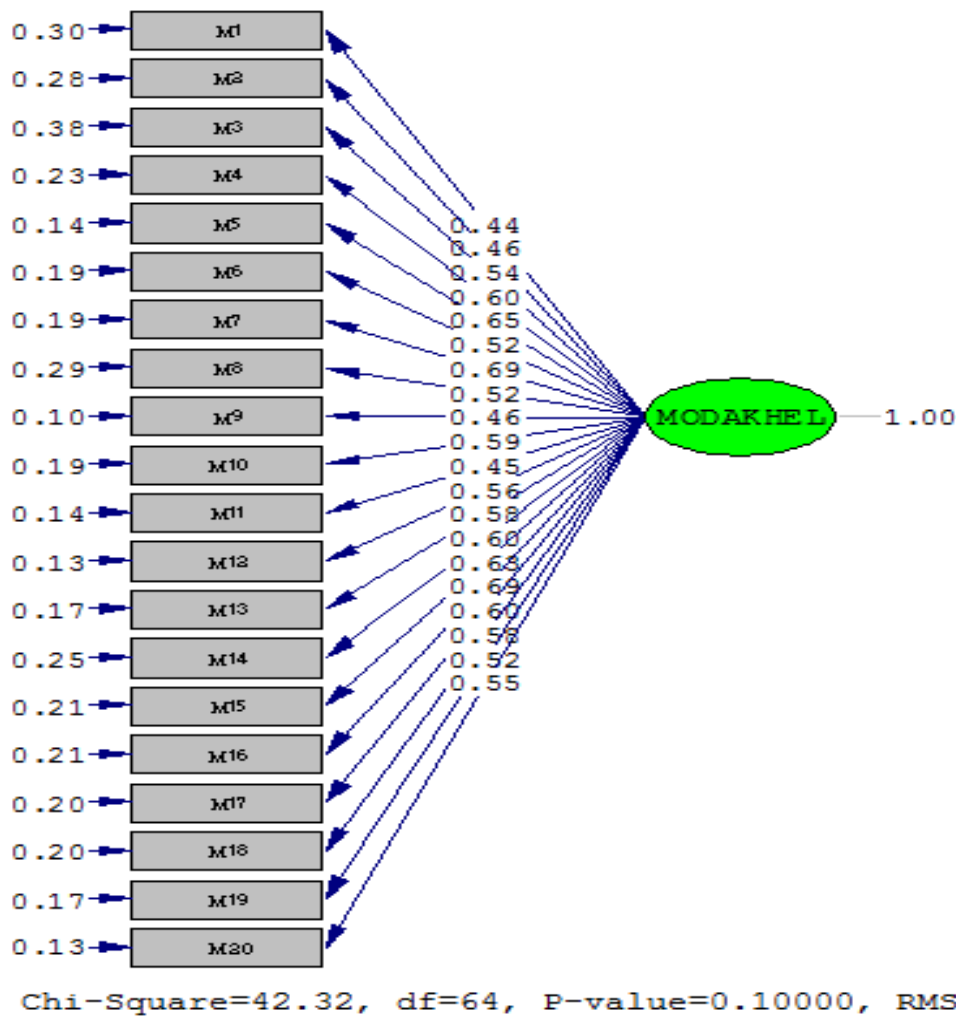
مدل زیر شامل کلیه ابعاد متغیر عوامل زمینه‌ای می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها و شاخص‌ها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص‌های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ابعاد متغیر عوامل زمینه‌ای با مقدار $RMSEA$ برابر $0/072$ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از $0/09$ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی

کمتر از ۳ می باشد. میزان شاخص های $AGFI$, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۵ و ۰/۹۴ می باشد. مقادیر شاخص ها در همه مدل های اندازه گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل های اندازه گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری، می توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.



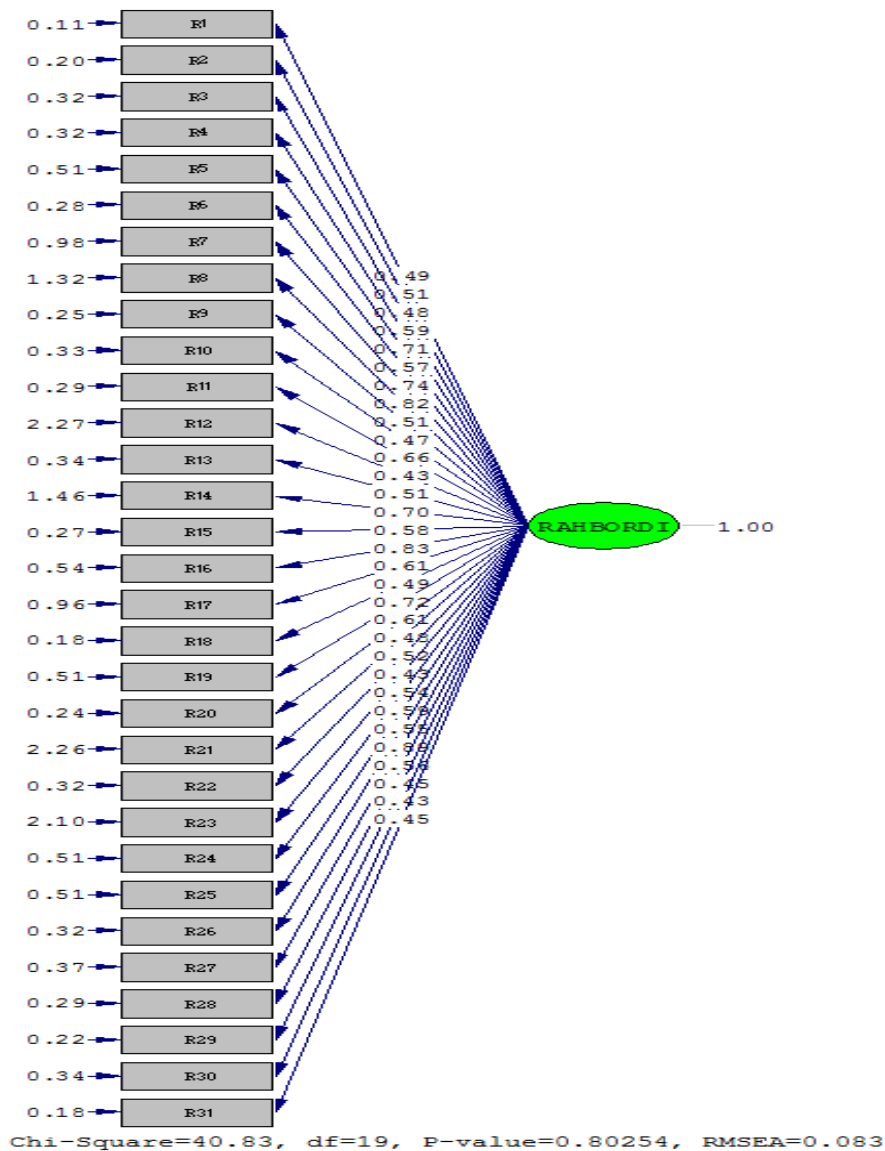
شکل ۳. مدل اندازه گیری متغیر عوامل زمینه ای

مدل زیر شامل کلیه ابعاد متغیر عوامل مداخله گر می باشد. اعداد روی فلش ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها و شاخص ها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری ابعاد متغیر عوامل مداخله گر با مقدار $RMSEA$ برابر ۰/۰۶۱ می باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۹ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می باشد. میزان شاخص های $AGFI$, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۴، ۰/۹۷ و ۰/۹۴ می باشد. مقادیر شاخص ها در همه مدل های اندازه گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل های اندازه گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری، می توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.



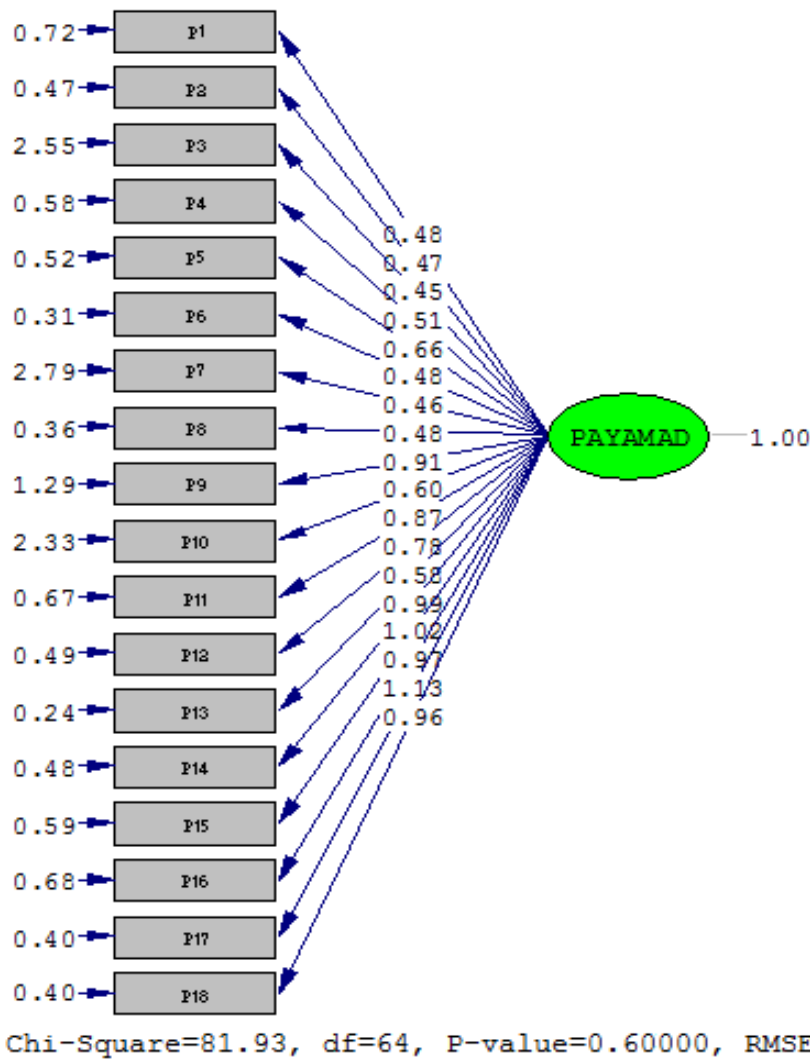
شکل ۴. مدل اندازه گیری متغیر عوامل مداخله گر

مدل زیر شامل کلیه ابعاد متغیر راهبردهای مؤثر می باشد. اعداد روی فلش ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها و شاخص ها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص های برازش حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری ابعاد متغیر راهبردهای مؤثر با مقدار $RMSEA$ برابر $0/083$ می باشد و با توجه به اینکه کمتر از $0/09$ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می باشد. میزان شاخص های GFI , $AGFI$ و NFI نیز به ترتیب برابر با $0/94$, $0/98$ و $0/94$ می باشد. مقادیر شاخص ها در همه مدل های اندازه گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل های اندازه گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل های اندازه گیری، می توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.



شکل ۵. مدل اندازه گیری متغیر راهبردهای موثر

مدل زیر شامل کلیه ابعاد متغیر پیامدهای اجرایی می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها و شاخص‌ها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص‌های برازش حاکی از مناسب بودن مدل اندازه گیری ابعاد متغیر پیامدهای اجرایی با مقدار $RMSEA$ برابر ۰/۰۴۱ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۹ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی کمتر از ۳ می‌باشد. میزان شاخص‌های $AGFI$, GFI و NFI نیز به ترتیب برابر با ۰/۹۰، ۰/۹۳ و ۰/۹۴ می‌باشد. مقادیر شاخص‌ها در همه مدل‌های اندازه گیری ابزارها نیز با توجه به ملاک مدنظر مطلوب ارزیابی شدند که نشان دهنده برازش مناسب مدل‌های اندازه گیری است. بنابراین، با توجه به نتایج مدل‌های اندازه گیری، می‌توان گفت همه ابزارهای پژوهش برازش مناسب و قابل قبول دارند.



شکل ۶. مدل اندازه گیری متغیر پیامدهای اجرایی

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو پدیده‌ای چندبعدی و نظام‌مند است که تحت تأثیر هم‌زمان عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردهای اجرایی و پیامدهای سازمانی قرار دارد. تحلیل ساختاری مدل بیانگر آن بود که توسعه مهارت‌های فنی، به‌عنوان هسته مرکزی مدل، نقش پیشران در فعال‌سازی سایر مؤلفه‌ها ایفا می‌کند. این یافته با روندهای نوین برنامه‌ریزی نیروی کار در صنعت خودرو همسو است؛ زیرا پژوهش‌ها نشان می‌دهد تحول این صنعت بیش از هر عامل دیگری به ارتقای قابلیت‌های تخصصی نیروی انسانی وابسته است (Niyaz et al., 2025). همچنین در سطح جهانی، سازمان‌های خودروسازی موفق با تمرکز بر توسعه مهارت، یادگیری سازمانی و مدیریت استعداد توانسته‌اند مزیت رقابتی پایدار ایجاد کنند (Liu et al., 2017).

نخستین یافته مهم تحقیق نشان داد که عوامل علی شامل سیاست‌گذاری‌های مدیریتی، شایسته‌سالاری، توسعه مهارت‌های تخصصی و مدیریت استعداد، بیشترین نقش را در شکل‌گیری توانمندسازی ایفا می‌کنند. این نتیجه نشان می‌دهد که توانمندسازی پیش از آنکه یک برنامه آموزشی باشد، یک انتخاب راهبردی مدیریتی است. مطالعات حوزه رهبری سازمانی نیز نشان داده‌اند که سبک‌های رهبری فراگیر و تحول‌آفرین با افزایش احساس تعلق و انگیزش کارکنان، بستر توانمندسازی را فراهم می‌سازند (Rammohan et al., 2025). یافته‌های حاضر همچنین با پژوهش‌های مروری درباره پیامدهای توانمندسازی بر عملکرد و بهره‌وری نیروی انسانی همخوانی دارد که نقش عوامل مدیریتی و ساختاری را تعیین‌کننده معرفی کرده‌اند (Heydarifard & Rezaei, 2025).

از منظر نظری، توانمندسازی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان احساس اثرگذاری و اختیار داشته باشند. نظریه‌های کلاسیک توانمندسازی نشان می‌دهد که ایجاد نگرش مثبت، اعتماد سازمانی و رهبری تحول‌آفرین می‌تواند منفی‌گرایی کارکنان را کاهش دهد و مشارکت فعال آنان را افزایش دهد (Avey, 2008). همچنین رویکرد روان‌شناختی توانمندسازی بیان می‌کند که شایستگی ادراک‌شده و استقلال‌شغلی، پیش‌نیاز شکل‌گیری رفتارهای خلاقانه هستند (Freez & Barney, 2017). بنابراین، تأکید مدل حاضر بر توسعه مهارت‌های فنی در کنار عوامل مدیریتی، نشان‌دهنده تلفیق بعد ساختاری و روان‌شناختی توانمندسازی است.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که عوامل زمینه‌ای شامل زیرساخت‌های فنی، فرهنگ سازمانی، مشارکت کارکنان و حمایت نهادی، مسیر تحقق راهبردهای توانمندسازی را تعیین می‌کنند. این نتیجه با مطالعاتی که توانمندسازی را نتیجه تعامل میان ساختار سازمانی و محیط نهادی می‌دانند، همسو است (Lim, 2022). همچنین پژوهش‌های مرتبط با توسعه پایدار منابع انسانی نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که محیط یادگیری و رشد حرفه‌ای ایجاد می‌کنند، توانایی بیشتری در حفظ کارکنان متخصص دارند (Piowar-Sulej, 2021).

در همین راستا، پژوهش‌های حوزه بهزیستی کارکنان دانش‌محور نیز نشان داده‌اند که ساختارهای سازمانی حمایتی بر سلامت روانی و عملکرد حرفه‌ای تأثیر مستقیم دارند (Joo et al., 2016). یافته حاضر تأیید می‌کند که توانمندسازی صرفاً وابسته به آموزش فردی نیست، بلکه نتیجه شکل‌گیری اکوسیستم سازمانی توانمندساز است. این موضوع با مطالعات داخلی درباره نقش مدیریت دانش در توانمندسازی منابع انسانی نیز همخوانی دارد (Fallah, 2018).

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که عوامل مداخله‌گر نظیر ریسک‌های محیطی، محدودیت‌های اقتصادی و پیچیدگی‌های اداری می‌توانند اثربخشی راهبردهای توانمندسازی را کاهش دهند. این یافته با مطالعات آسیب‌شناسانه صنعت خودرو که بر نقش متغیرهای کلان اقتصادی و سیاسی در عملکرد این صنعت تأکید دارند، همسو است (Research Center of the Parliament & Mining, 2015). همچنین مطالعات مربوط به

بومی سازی فناوری نشان می دهد که عدم ثبات محیطی می تواند فرایند انتقال دانش و توسعه مهارت را با چالش مواجه کند (Moemeni & Masoudi, 2015).

از منظر سازمانی، توانمندسازی زمانی پایدار می شود که موانع ساختاری و اداری کاهش یابد. پژوهش های مبتنی بر مدل های داده بنیاد نیز نشان داده اند که وجود شرایط مداخله گر نامطلوب، مانع تحقق کامل برنامه های توانمندسازی می شود (Ismaeili Ahandooni et al., 2023).

بنابراین، مدل ارائه شده نشان می دهد که مدیریت ریسک سازمانی بخشی جدایی ناپذیر از توانمندسازی نیروی انسانی است.

یافته های تحقیق در خصوص راهبردهای مؤثر نشان داد که خصوصی سازی هدفمند، قانون مداری، توسعه نوآوری، سلامت روانی کارکنان و تفکر استراتژیک از مهم ترین اقدامات اجرایی محسوب می شوند. این نتیجه با مطالعات مرتبط با سبک های رهبری نوین در صنعت خودرو که تأکید ویژه ای بر نوآوری و مشارکت کارکنان دارند، همسو است (Susita et al., 2023). همچنین پژوهش ها نشان می دهد که توانمندسازی ساختاری و روان شناختی به افزایش اشتیاق کاری و درگیری شغلی منجر می شود (Amor et al., 2021).

علاوه بر این، مطالعات نشان داده اند که فرایند توانمندسازی کارکنان باعث افزایش رفتارهای پیش فعالانه و مسئولیت پذیری شغلی می شود (Coun et al., 2022). نقش یادگیری سازمانی نیز در این مسیر برجسته است؛ زیرا یادگیری سازمانی می تواند توانمندسازی و بهره وری کارکنان صنعت خودرو را تقویت کند (Begzadeh & Saebnia, 2023). این یافته ها نشان می دهد که راهبردهای توانمندسازی باید ماهیتی یادگیرنده، نوآورانه و مشارکتی داشته باشند.

در سطح راهبردی، مدل های یکپارچه توانمندسازی منابع انسانی نیز تأکید دارند که طراحی نقشه های استراتژیک توانمندسازی می تواند سازمان را به سمت توسعه پایدار هدایت کند (Sheidaei Habashi et al., 2024). همچنین شناسایی مؤلفه های الگوی تلفیقی توانمندسازی نشان می دهد که هماهنگی میان ساختار، فرهنگ و رهبری شرط موفقیت برنامه های توانمندسازی است (Sheidaei Habashi et al., 2023). یافته های پژوهش حاضر نیز همین هم افزایی میان ابعاد مختلف را تأیید می کند.

از منظر پیامدی، نتایج تحقیق نشان داد که اجرای مدل توانمندسازی به پیامدهایی نظیر افزایش وفاداری سازمانی، ارتقای اخلاق حرفه ای، بهبود همکاری درون سازمانی و افزایش رقابت پذیری منجر می شود. این یافته با پژوهش هایی که توانمندسازی را عامل افزایش سرمایه اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی معرفی کرده اند همخوانی دارد (Miri et al., 2012). همچنین مطالعات نشان داده اند که سازمان های توانمندساز قادرند نگرش مثبت کارکنان و مشتریان نسبت به برند را تقویت کنند (Shoja et al., 2020).

علاوه بر این، مدل های خود توسعه ای منابع انسانی بیان می کنند که توانمندسازی می تواند ظرفیت یادگیری مستمر سازمان را افزایش دهد و سازمان را به یک سیستم خودنوساز تبدیل کند (Bagheri & Rahimi, 2025). پژوهش های انجام شده در سازمان های دانش بنیان نیز نشان داده اند که

توانمندسازی نیروی انسانی مستقیماً به ارتقای عملکرد سازمانی منجر می‌شود (Alavi et al., 2022). بنابراین، پیامدهای مشاهده‌شده در این پژوهش، در چارچوب ادبیات نظری موجود قابل تبیین است.

در مجموع، یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو یک فرایند خطی نیست، بلکه یک نظام پویا شامل تعامل میان رهبری، ساختار، فرهنگ، مهارت و محیط است. تحول واقعی زمانی رخ می‌دهد که توسعه مهارت‌های فنی با تغییرات مدیریتی و سازمانی همراه شود. این نتیجه با دیدگاه تحول‌محور توانمندسازی که آن را فرآیندی برای تحول فرد، سازمان و جامعه می‌داند همسو است (Cano, 2010).

این پژوهش با وجود دستاوردهای نظری و کاربردی، با محدودیت‌هایی مواجه بود. نخست، مطالعه در یک شرکت خودروسازی انجام شد و تعمیم نتایج به سایر صنایع یا شرکت‌های خودروسازی باید با احتیاط صورت گیرد. دوم، داده‌های کمی مبتنی بر پرسشنامه خود گزارشی بود که احتمال سوگیری پاسخ‌دهندگان را افزایش می‌دهد. سوم، شرایط اقتصادی و سازمانی زمان اجرای پژوهش می‌توانست بر ادراک پاسخ‌دهندگان از توانمندسازی تأثیرگذار باشد. همچنین محدودیت دسترسی به برخی مدیران ارشد و اطلاعات راهبردی سازمان، دامنه تحلیل‌های عمیق‌تر را محدود کرد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل ارائه‌شده را در سایر صنایع تولیدی و خدماتی آزمون کنند تا قابلیت تعمیم آن بررسی شود. همچنین استفاده از روش‌های طولی برای بررسی پایداری اثرات توانمندسازی در گذر زمان می‌تواند به غنای نتایج کمک کند. ترکیب رویکردهای کیفی عمیق مانند قوم‌نگاری سازمانی یا تحلیل روایت نیز می‌تواند ابعاد فرهنگی توانمندسازی را روشن‌تر سازد. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، تحول دیجیتال و یادگیری ماشینی در توسعه مهارت‌های فنی کارکنان نیز مسیر مهمی برای تحقیقات آینده خواهد بود.

مدیران صنعت خودرو می‌توانند با طراحی نظام شایسته‌سالاری مبتنی بر مهارت‌های فنی، زمینه واقعی توانمندسازی کارکنان را فراهم کنند. ایجاد مسیرهای شغلی تخصصی، سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش‌های مهارتی و توسعه فرهنگ یادگیری سازمانی از اقدامات کلیدی محسوب می‌شود. تقویت سلامت روانی کارکنان، افزایش مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها و کاهش بوروکراسی سازمانی نیز می‌تواند اثربخشی برنامه‌های توانمندسازی را افزایش دهد. همچنین توصیه می‌شود سازمان‌ها نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر یادگیری و نوآوری را جایگزین الگوهای سنتی کنترل‌محور نمایند تا ظرفیت‌های انسانی به‌طور کامل شکوفا شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

The automotive industry is widely recognized as one of the most strategic and influential sectors in national and global economies, due to its extensive linkages with upstream and downstream industries, its technological intensity, and its direct impact on employment and productivity. Comparative analyses have demonstrated that the competitiveness of the automotive sector serves as a proxy for overall industrial capability and technological advancement within a country (Liu et al., 2017). In the Iranian context, policy-oriented assessments have identified structural inefficiencies, governance challenges, and technological gaps that hinder the industry's capacity to compete effectively in global markets (Research Center of the Parliament & Mining, 2015). These findings underscore the necessity of systemic reforms, particularly in the domain of human resource management and workforce capability development.

Recent global trends highlight that the transformation of the automotive industry—driven by digitalization, automation, electrification, and global supply chain restructuring—requires a highly skilled, adaptable, and continuously learning workforce (Niyaz et al., 2025). In this evolving environment, leadership styles that promote diversity, inclusion, and a sense of belonging have been shown to significantly influence employee engagement and performance in multinational automotive corporations (Rammohan et al., 2025). Empirical evidence from emerging economies also indicates that new leadership approaches positively affect employee performance in automotive firms (Susita et al., 2023). Therefore, human resource empowerment emerges as a strategic imperative rather than a discretionary managerial practice.

Theoretically, empowerment has evolved from a psychological construct centered on self-efficacy, autonomy, and meaning, to a multidimensional organizational framework encompassing structural and relational components. Early work on positive leadership and transformational practices demonstrated that empowerment can mitigate employee negativity and foster proactive behavior (Avey, 2008). Integrative psychological approaches further emphasized the interplay of motivation, cognition, and behavior in shaping

empowered employees (Freez & Barney, 2017). At the structural level, empowerment has progressed from shared governance models to professional governance systems that institutionalize participation and accountability (Clavelle et al., 2016). Process-oriented perspectives argue that empowerment enhances workplace proactivity and job crafting behaviors (Coun et al., 2022), while meta-analytic findings confirm its strong association with work engagement and performance outcomes (Kim et al., 2018). Cross-national evidence also supports the link between structural and psychological empowerment and employee engagement (Amor et al., 2021).

Within sustainable human resource management frameworks, the development of technical and professional competencies is regarded as a cornerstone of organizational resilience and long-term competitiveness (Piwowar-Sulej, 2021). Studies on knowledge workers further indicate that supportive organizational structures significantly affect psychological well-being and productivity (Joo et al., 2016). In addition, institutional and societal perspectives frame empowerment as part of corporate social responsibility and ethical governance (Lim, 2022). In the Iranian academic context, research has highlighted the importance of knowledge management enablers (Fallah, 2018), organizational citizenship behavior (Miri et al., 2012), and technology localization (Moemeni & Masoudi, 2015) in facilitating empowerment processes. Strategic models of empowerment developed through meta-synthesis and interpretive structural modeling in other industries provide comprehensive frameworks that integrate causal, contextual, and strategic dimensions (Sheidaei Habashi et al., 2023; Sheidaei Habashi et al., 2024). Nevertheless, a comprehensive, industry-specific model of human resource empowerment tailored to the automotive sector and centered on technical skill development remains underexplored. Accordingly, this study aims to design and explain a novel model of human resource empowerment in the automotive industry based on the development of technical skills through a mixed-method approach.

Methods and Materials

This applied research employed a mixed qualitative–quantitative design. In the qualitative phase, a grounded theory strategy was adopted. Semi-structured interviews were conducted with 15 experts, including university scholars in public and industrial management and senior managers and specialists from Saipa Automotive Company. Purposeful sampling continued until theoretical saturation was achieved. Data analysis followed the Strauss and Corbin coding paradigm, involving open, axial, and selective coding stages. Through systematic analysis, 143 initial codes were extracted and subsequently organized into 34 axial categories. These categories were then integrated into five core dimensions: causal factors, contextual factors, intervening conditions, effective strategies, and executive consequences.

In the quantitative phase, the statistical population consisted of 10,600 employees and managers (6,500 production staff and 4,100 non-production staff). Based on the Morgan table, a sample size of 375 respondents was selected using simple random sampling. Data were collected through a researcher-developed questionnaire comprising 153 items measured on a five-point Likert scale. The instrument's validity and reliability were

evaluated through confirmatory factor analysis. Data were analyzed using SPSS and LISREL software, applying structural equation modeling to assess measurement and structural models.

Findings

Qualitative analysis resulted in the identification of five principal dimensions of human resource empowerment in the automotive industry: (1) causal factors, including meritocracy, managerial policy-making, technical skill development, talent management, and structural reforms; (2) contextual factors, such as technical infrastructure, organizational culture, participatory climate, and performance evaluation systems; (3) intervening conditions, including environmental risks, economic constraints, and administrative complexities; (4) effective strategies, encompassing privatization initiatives, legal compliance, innovation support, psychological well-being enhancement, marketing development, and strategic thinking; and (5) executive consequences, including enhanced brand loyalty, professional ethics, organizational cohesion, and competitive performance.

Confirmatory factor analysis demonstrated acceptable model fit across all constructs. RMSEA values ranged from 0.041 to 0.083, indicating satisfactory error approximation. Goodness-of-fit indices (GFI, AGFI, and NFI) exceeded 0.90 for all measurement models. The Fornell–Larcker matrix confirmed convergent and discriminant validity, as diagonal values were higher than inter-construct correlations. Structural model analysis revealed significant positive relationships among the five dimensions. Causal and contextual factors exerted strong direct effects on effective strategies, while intervening conditions moderated these relationships. Effective strategies significantly predicted executive consequences, indicating that the implementation of targeted empowerment initiatives based on technical skill development leads to measurable organizational outcomes.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that human resource empowerment in the automotive industry is a systemic, multidimensional process rather than an isolated managerial intervention. Technical skill development operates as the central driver of empowerment, activating structural, strategic, and cultural transformations within the organization. The integration of causal factors such as meritocracy and talent management with contextual enablers such as infrastructure and participatory culture creates a supportive ecosystem for empowerment. However, intervening environmental and economic risks may weaken strategic implementation if not properly managed.

The study demonstrates that empowerment strategies rooted in innovation, legal transparency, and employee well-being generate tangible organizational benefits, including enhanced performance, ethical conduct, and internal cohesion. These outcomes suggest that empowerment contributes not only to productivity but also to organizational sustainability and brand positioning. The model emphasizes the necessity of aligning leadership, structure, culture, and skill development within a coherent framework. Ultimately, empowering human

resources through systematic technical skill enhancement provides a sustainable pathway for strengthening competitiveness and resilience in the automotive industry.

References

- Ahmadi, P., Safari Kahreh, M., & Lamalizadeh, A. (2009). Comparative study of environmental analysis for strategy development for automotive companies for their integrated management.
- Alavi, S. A., Mousavi Moheb, S. M., Sadeghi Nasab, M., & Asadi, E. (2022). Human resource empowerment model in knowledge-based defense organizations (Case study: Research and Self-Sufficiency Department of the Army). *Human Resource Studies*, 12(4), 73-91. https://www.jhrs.ir/article_168841_8a3806fa0650c68deda1fd590843f16d.pdf
- Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N., & Vázquez, J. P. A. (2021). Structural empowerment, psychological empowerment, and work engagement: A cross-country study. *European Management Journal*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237321000050>
- Avey, J. B. (2008). Using Positivity, Transformational Leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 19(1). <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Bagheri, Z., & Rahimi, M. (2025). Presenting an internal and external self-developing strategic model for human resources in public organizations of Shiraz city. *Journal of Human Resource Empowerment*, 8(3), 1-25. <https://ijurm.imo.org.ir/article-1-1204-en.pdf>
- Begzadeh, S., & Saebnia, S. (2023). The impact of organizational learning on human resource empowerment and productivity among automotive industry employees. *Human Resources and Human Capital Quarterly*, 3(3), 1-25. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2164692>
- Cano, P. E. L. F. (2010). *Transformation Of An Individual Family Community Nation And The World*. Trafford Publishing. <https://www.amazon.com/Transformation-Individual-Family-Community-Nation/dp/1426947658>
- Clavelle, J. T., O'Grady, T. P., Weston, M. J., & Verran, J. A. (2016). Evolution of structural empowerment: moving from shared to professional governance. *JONA. The Journal of Nursing Administration*, 46(6), 308-312. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000350>
- Coun, M. J. H., Peters, P., Blomme, R. J., & Schaveling, J. (2022). 'To empower or not to empower, that's the question'. Using an empowerment process approach to explain employees' workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2829-2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Ethhadnejad, S., Gholami Chenarestan Olya, A., Pirzad, A., & Ethhadnejad, T. (2022). Developing an IT communication model and human resource empowerment in education. *Information and Communication Technology in Educational Sciences Quarterly*, 12(3), 164-1445. <https://sanad.iau.ir/journal/ictedu/Article/1006974/FullText>
- Fallah, M. R. (2018). Identifying and explaining the enablers of human resource empowerment with a knowledge management approach. *Human Resource Management Research*, 10(1), 133-160. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_31098.html?lang=en
- Freez, J., & Barney, U. (2017). Employee empowerment: an integrative psychological approach. *Applied Psychology - an International Review*, 3(21), 66-89. https://journals.sndu.ac.ir/article_919.html
- Heydarifard, R., & Rezaei, A. (2025). Employee empowerment and its outcomes on human resource performance and organizational productivity; A review study.
- Holden, D. J. (2004). Quantifying the impact of participation in local tobacco control groups on the psychological empowerment of involved youth. *Health Education & Behavior*, 5, 615-628. <https://doi.org/10.1177/1090198104268678>
- Ismaili Ahandooni, A., Shakibaei, Z., & Ashoori, H. (2023). Designing and explaining a structural human resource empowerment model based on the grounded theory approach. *Journal of Islamic Lifestyle with a Health Focus*, 7(3), 121-136. <https://sid.ir/paper/1130527/fa>
- Joo, B. K., Park, J. G., & Lim, T. (2016). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2015-0011>
- Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276. <https://doi.org/10.1177/1548051817750538>
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., & Van De Voorde, K. (2022). Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment. *European Journal of work and organizational psychology*, 31(1), 22-34. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1899161>
- Lim, A. (2022). Nonprofits as socially responsible actors: Neoliberalism, institutional structures, and empowerment in the United Nations Global Compact. *Current Sociology*, 70(3), 454-471. <https://doi.org/10.1177/0011392120986216>
- Liu, X., Zhang, S., & Feng, X. (2017). Comparative Analysis of International Competitiveness of Chinese-American Automobile Industry.
- Miri, A., Sabzikaran, E., & Rezaei, H. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and employee empowerment at Tamina Qata'at Iran Khodro Company. *Management Studies Quarterly*, 61, 155-177. https://journals.atu.ac.ir/article_1875.html
- Moemeni, F., & Masoudi, S. (2015). The relationship between tacit knowledge and technology localization in Iran. *Public Policy Quarterly*, 1(3), 99-119. https://jppolicy.ut.ac.ir/article_57681.html
- Niyaz, M. T., Qorri, D., Kovács, K., & Juhasz, C. (2025). Research Trends in Workforce Planning in the Automotive Sector: A Comprehensive Review. *Administrative Sciences*, 15(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci15040140>

- Piowar-Sulej, K. (2021). Human resources development as an element of sustainable HRM-with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278, 124008. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124008>
- Rammohan, P., Keyvan, K., & Karthik, C. T. (2025). Examining the Impact of Leadership Styles on Diversity, Inclusion, and Belonging Practices in Global Automotive Corporations in Japan. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 6(8), 1701-1710. <https://doi.org/10.55248/gengpi.6.0825.2926>
- Research Center of the Parliament, O. o. E. I., & Mining, S. (2015). Pathology of the country's automotive industry and providing solutions to overcome existing challenges in line with the general policies of the resistance economy. http://www.jik-ifea.ir/article_21394_en.html
- Sheidaei Habashi, A., Iranzadeh, S., & Taghizadeh, H. (2023). Identifying the components of a strategic integrated model of human resource empowerment based on a meta-synthesis approach in the water and wastewater industry. *Human Resource Excellence*, 4(1), 46-76. <https://civilica.com/doc/1671614/>
- Sheidaei Habashi, A., Taghizadeh, H., & Iranzadeh, S. (2024). Presenting a strategic map for human resource empowerment in the water and wastewater industry based on a meta-synthesis approach and the interpretive structural modeling method. *Human Capital Empowerment Journal*, 24(21), 1-21. <https://elmnet.ir/doc/2803728-51279>
- Shoja, A., Sadeghvaziri, F., & Ebrahimi, H. (2020). Presenting a model of causes and consequences of negative attitudes towards Iranian goods brands. *Business Management*, 12(1), 23-33. <https://sid.ir/paper/140252/en>
- Studies of Research Center of the Parliament Office of Energy Industry Mining. (2016). Comparative study of the automotive industry in different countries. https://circabc.europa.eu/sd/a/481bd601-0f6a-466a-9f95-4aab4827a8ba/report-duisburg-essen-electric-vehicles_en.pdf
- Susita, D., Sudiarditha, I. K. R., Busharmaidi, B., Hutajulu, I. G., & Hutajulu, R. S. (2023). The influence of new leadership styles on employee performance in an automotive industry of Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 592. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.54](https://doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.54)