

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

شیوه استاندارد: اکبری، تقی. (۱۴۰۵). تبیین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس توسعه مهارت‌های فنی (مطالعه موردی: صنعت خودرو). یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۳)، ۲۵-۱.	تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۲۵ فروردین ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۵ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۱۸ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۱۰ آبان ۱۴۰۴	تقی اکبری^۱
--	--	------------------------------

چکیده

هدف این پژوهش تبیین و طراحی یک مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی مبتنی بر توسعه مهارت‌های فنی در صنعت خودرو است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش آمیخته (کیفی-کمی) است که در بخش کیفی با رویکرد داده‌بنیاد و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان انجام شد و در بخش کمی با استفاده از نمونه ۳۷۵ نفری از کارکنان شرکت سایپا و پرسشنامه محقق ساخته ۱۵۳ سؤالی و تحلیل معادلات ساختاری در نرم‌افزارهای SPSS و LISREL تحلیل گردید. نتایج نشان داد توانمندسازی نیروی انسانی تابع پنج بعد اصلی شامل عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها است؛ همچنین مدل از برازش مناسب برخوردار بوده ($\chi^2/df < 3$, RMSEA < 0.09) و روایی همگرا و واگرا تأیید شد، به گونه‌ای که روابط معنادار میان سازه‌ها نشان‌دهنده ساختار منسجم مدل پیشنهادی است. مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی جامع برای ارتقای توانمندسازی منابع انسانی در صنعت خودرو از طریق توسعه مهارت‌های فنی و بهبود عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار گیرد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی نیروی انسانی، مهارت‌های فنی، صنعت خودرو، مدل‌سازی، معادلات ساختاری

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، 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 Technical Skills Development (Case Study: Automotive Industry)

Taghi Akbari^{1*}

Submit Date: 01 November 2025

Revise Date: 09 March 2026

Accept Date: 16 March 2026

Initial Publish: 14 April 2026

Final Publish: 23 August 2026

How to cite: Akbari, T. (2026). Explaining a New Model of Human Resource Empowerment Based on Technical Skills Development (Case Study: Automotive Industry). *Intelligent Learning and Management Transformation*, 4(3), 1-25.

Abstract

This study aims to develop and explain a novel model of human resource empowerment based on technical skills development in the automotive industry. This applied research adopts a mixed-methods design; the qualitative phase employed grounded theory with semi-structured interviews of 15 experts, while the quantitative phase involved 375 employees of Saipa Automotive Company using a 153-item researcher-made questionnaire, analyzed through structural equation modeling with SPSS and LISREL. The results indicate that human resource empowerment is influenced by five key dimensions: causal factors, contextual factors, intervening conditions, strategies, and outcomes; model fit indices confirmed adequacy ($RMSEA < 0.09$, $\chi^2/df < 3$), and both convergent and discriminant validity were supported, demonstrating statistically significant relationships among constructs. The proposed model provides a comprehensive and empirically validated framework for enhancing human resource empowerment in the automotive sector through systematic development of technical skills.

Keywords: *Human Resource Empowerment, Technical Skills, Automotive Industry, Modeling, Structural Equation Modeling*

Authors' Information:

Akbari-Ta@uma.ac.ir

1. Department of Educational Management, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran



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

مقدمه

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها به‌ویژه در صنایع پیچیده و فناوری‌محور مانند صنعت خودروسازی، برای بقا و رشد ناگزیر از بهره‌گیری مؤثر از منابع انسانی خود هستند. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند و توسعه و توانمندسازی آن‌ها به یکی از اولویت‌های اساسی مدیریت تبدیل شده است (Heidari Fard & Rezayati, 2025; Joo et al., 2016). در این میان، توانمندسازی منابع انسانی نه تنها به ارتقای عملکرد فردی و سازمانی منجر می‌شود، بلکه با افزایش انگیزش، تعهد سازمانی و خلاقیت کارکنان، زمینه‌ساز نوآوری و تحول در سازمان‌ها نیز خواهد بود (Avey, 2008; Kim et al., 2018). از این رو، سازمان‌هایی که به‌صورت هدفمند در مسیر توانمندسازی کارکنان خود گام برمی‌دارند، قادر خواهند بود عملکرد بهتری در محیط‌های رقابتی و متلاطم داشته باشند.

صنعت خودروسازی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین و پیچیده‌ترین صنایع جهان، به‌شدت تحت تأثیر تغییرات فناوری، تحولات بازار و الزامات رقابتی قرار دارد. این صنعت به دلیل ارتباط گسترده با سایر صنایع و نقش کلیدی در توسعه اقتصادی کشورها، همواره مورد توجه سیاست‌گذاران و پژوهشگران بوده است (Ahmadi et al., 2009; Islamic Parliament Research Center & Mine, 2016). بررسی‌ها نشان می‌دهد که صنعت خودرو به‌عنوان یکی از پیشران‌های اقتصادی، نیازمند نیروی انسانی توانمند، متخصص و سازگار با تغییرات محیطی است. با این حال، چالش‌هایی مانند شکاف تکنولوژیکی، ضعف در مدیریت منابع انسانی و محدودیت‌های ساختاری، مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های این صنعت در کشورهای در حال توسعه شده است (Islamic Parliament Research Center & Mine, 2015; Momeni & Masoudi, 2015). در چنین شرایطی، توسعه مهارت‌های فنی به‌عنوان یکی از ارکان اصلی توانمندسازی منابع انسانی مطرح می‌شود. مهارت‌های فنی، توانایی کارکنان را در انجام وظایف تخصصی افزایش داده و موجب بهبود کیفیت عملکرد و بهره‌وری سازمانی می‌شود (Piwowar-Sulej, 2021). همچنین، توسعه این مهارت‌ها می‌تواند به ارتقای قابلیت‌های نوآورانه سازمان کمک کرده و آن را در مواجهه با تغییرات فناوری و رقابتی توانمند سازد. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که سرمایه‌گذاری در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، یکی از مهم‌ترین عوامل ارتقای توانمندی نیروی انسانی و افزایش کارایی سازمان‌ها است (Hebenstreit, 2012; Miri et al., 2012).

توانمندسازی منابع انسانی به‌عنوان یک مفهوم چندبعدی، شامل ابعاد ساختاری، روان‌شناختی و رفتاری است. در بعد ساختاری، توانمندسازی به ایجاد شرایطی اشاره دارد که کارکنان بتوانند از منابع، اطلاعات و فرصت‌های لازم برای انجام مؤثر وظایف خود بهره‌مند شوند (Clavelle et al., 2016). در بعد روان‌شناختی، این مفهوم به احساس شایستگی، خودکارآمدی و معناداری در کار اشاره دارد که موجب افزایش انگیزش درونی کارکنان می‌شود (Freez & Barney, 2017). در بعد رفتاری نیز، توانمندسازی به مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و ایفای

نقش‌های مؤثر در سازمان مرتبط است (Coun et al., 2022). این ابعاد در کنار یکدیگر، چارچوبی جامع برای درک و توسعه توانمندسازی منابع انسانی فراهم می‌کنند.

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان دارد. برای مثال، پژوهش‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی، به افزایش تعهد سازمانی و مشارکت کارکنان منجر می‌شود (Amor et al., 2021). همچنین، توانمندسازی می‌تواند رفتارهای نوآورانه و ابتکار عمل کارکنان را تقویت کرده و زمینه‌ساز بهبود مستمر در سازمان شود (Fallah, 2018). از سوی دیگر، وجود رهبری توانمندساز و شبکه‌های مدیریتی نوین، نقش مهمی در تحقق توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند (Parthasarathy et al., 2025; Susita et al., 2023).

در سال‌های اخیر، توجه به رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در زمینه توانمندسازی، افزایش یافته است. این رویکردها بر توسعه مهارت‌ها، ارتقای شایستگی‌ها و ایجاد محیط‌های کاری حمایتی تأکید دارند (Bagheri & Rahimi, 2025; Sheidaei Habashi et al., 2024). همچنین، استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، امکان توسعه سریع‌تر و مؤثرتر توانمندی‌های کارکنان را فراهم کرده است (Etehadnejad et al., 2022). در این راستا، طراحی مدل‌های جامع توانمندسازی که بتوانند ابعاد مختلف این مفهوم را در بر گیرند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، هنوز خلأهای پژوهشی مهمی در این زمینه وجود دارد. بسیاری از مطالعات، به بررسی ابعاد خاصی از توانمندسازی پرداخته‌اند و کمتر به ارائه مدل‌های جامع و یکپارچه توجه داشته‌اند (Esmaeili Ahandani et al., 2023; Sheidaei Habashi et al., 2023). علاوه بر این، در صنعت خودروسازی، به دلیل پیچیدگی‌های ساختاری و فناوری، نیاز به مدل‌هایی که بتوانند عوامل مختلف مؤثر بر توانمندسازی را به‌صورت یکپارچه تحلیل کنند، بیش از پیش احساس می‌شود (Niyaz et al., 2025). از سوی دیگر، تحولات سریع در محیط کسب‌وکار جهانی، اهمیت برنامه‌ریزی نیروی کار و توسعه مهارت‌های تخصصی را دوچندان کرده است. روندهای جدید در صنعت خودرو نشان می‌دهد که سازمان‌ها باید به‌طور مستمر مهارت‌های کارکنان خود را به‌روزرسانی کرده و آن‌ها را برای مواجهه با چالش‌های آینده آماده سازند (Liu et al., 2017). همچنین، توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری و توانمندسازی، می‌تواند به افزایش انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری سازمان‌ها کمک کند (Begzadeh & Saebnia, 2023).

در کنار این موارد، توجه به ابعاد اجتماعی و فرهنگی توانمندسازی نیز اهمیت دارد. سازمان‌هایی که به ایجاد حس تعلق، عدالت سازمانی و مشارکت کارکنان توجه دارند، می‌توانند زمینه‌های لازم برای توانمندسازی واقعی منابع انسانی را فراهم کنند (Lim, 2022). همچنین، توانمندسازی می‌تواند به بهبود نگرش کارکنان نسبت به سازمان و کاهش رفتارهای منفی مانند بی‌انگیزگی و نارضایتی شغلی منجر شود (Shoja et al., 2020).

در نهایت، با توجه به اهمیت روزافزون توانمندسازی منابع انسانی و نقش کلیدی آن در موفقیت سازمان‌ها، به‌ویژه در صنعت خودروسازی، ضرورت طراحی و تبیین مدل‌های نوین و جامع در این حوزه بیش از پیش احساس می‌شود. چنین مدل‌هایی باید بتوانند با در نظر گرفتن عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی، چارچوبی کارآمد برای توسعه توانمندی‌های کارکنان ارائه دهند و زمینه‌ساز بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی شوند (Alavi et al., 2022; Cano & Librado, 2010; Holden, 2004; Kooij et al., 2022). بنابراین، هدف این پژوهش تبیین و طراحی یک مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو بر اساس توسعه مهارت‌های فنی 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 خبرگان 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 (راهنماها) 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
		شایسته سالاری
تثبات نسبی سیاست‌ها و قوانین حاکم در جامعه	سیاست‌گذاری‌های سازنده مدیران	تسهیل و رفع موانع موجود
		ایجاد انگیزه و نوآوری
		توسعه مهارت‌های فنی
		حذف محدودیت‌های قانونی در توسعه منابع انسانی
برنامه‌ریزی‌های کلان	نگاه فرآیندی به صنعت خودروسازی کشور	عوامل سیاسی داخلی
		روابط بین‌المللی
		تورم و نرخ ارز
		امنیت سرمایه‌گذاری در این صنعت
موانع سیاسی توسعه منابع انسانی	توسعه نیروی کار متخصص	نگاه کلان در شایسته سالاری
		گزینه‌های متخصمانه نیروی انسانی
		بررسی صلاحیت شرکت‌های خودرو سازی
		حذف رانتهای نفوذی و گزینش عدالت محورانه نیروی انسانی
موانع اقتصادی	تورم	اجرای گام به گام فرآیند توانمندسازی نیروی انسانی
		حجم سرمایه‌گذاری
		نرخ ارز
		شفافیت اقتصادی
موانع حقوقی	قانون اساسی	سیاست‌گذاری اقتصادی
		آیین‌نامه‌ها
		سیاست‌های حاکمیتی
		ارزش نهادن و حمایت از استعدادهای برتر

شبکه‌ای از شایستگی ها	
ارائه تسهیلات ویژه به افراد با استعداد	
فقدان تخصص گرایی و کارشکنی	فقدان نگرش تخصصی
	نبود انگیزه برای برنامه‌های توسعه
	کم کاری و ادراک توطئه
استقرار الگوی و توسعه براساس مهارت و شایستگی	پرداخت بر اساس مهارت
	پی گیری رفتارهای ناکارآمد
	برنامه ریزی برای بهبود عملکرد
	توسعه شایسته محوری
ب) عوامل زمینه‌ای اثرگذار بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو	عوامل ساختاری و توسعه اقدامات
	حمایتهای سازمانهای دولتی و خصوصی از صنعت خودرو سازی
	مشارکت همگانی
	استراتژی‌های مالی
	رقابتهای بین المللی
	سازمان مطبوع در جهت گسترش این صنعت
زیرساختهای فنی و راهبردهای آموزشی	دسترسی آسان تجهیزات به روز دنیا
	تهیه و تنظیم برنامه‌های آموزشی استاندارد
	استفاده ارزان مردم از امکانات شرکتهای خودرو سازی
	دسترس پذیری تجهیزات و امکانات شرکتهای خودرو سازی
حاکمیت نگاه تخصصی در صنعت خودرو سازی	شناسایی نقاط ضعف شرکتهای خودرو سازی
	تحلیل زمینه‌های سرمایه گذاری
	آسیب شناسی سرمایه گذاری‌های داخلی و خارجی
	پژوهش‌های علمی تخصصی در حوزه صنعت خودرو سازی
توسعه منابع و تجهیزات	توسعه امکانات و تجهیزات فنی مدرن
	توسعه امکانات رفاهی
	شناسایی پتانسیل‌ها و نقاط ضعف در حمایت و سرمایه گذاریها
	توسعه ارتباطات جهت کسب تجهیزات جدید
	شرکتهای معتبر دنیا
	ترویج آموزش و رشد کارکنان
مشارکت همگانی مدیران و کارکنان	فرهنگ و باور کارکنان
	اعتقاد عمومی و شناخت گرایی
	جامعه پذیری و قانون مداری
	ارتقاء کیفیت ارتباط مدیریت و کارکنان
	الگوهای اجتماعی
	نظارت مستمر مدیران و کارکنان شایسته در بحثهای
	تصمیم گیری
	ایجاد انگیزه و علاقه
برندسازی بومی و پایه‌ای	دیدگاه سیستمی

توسعه صنعت پایه	
توسعه امکانات بومی و محلی	
توسعه الگوی بومی و منطقه‌ای	
ارائه سیستم ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکردی مستمر و بهبودی مداوم
ارائه مدل بومی و منطقه‌ای	
ارزیابی اثربخشی ارزیابی عملکردی مداوم	
عوامل محیطی غیرقابل کنترل	ج) عوامل مداخله‌گر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت
عوامل کلان غیرقابل کنترل	خودرو
اعمال مدیریت صحیح	
کنترل شرایط و عوامل مداخله‌گر	
کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در جهت توسعه	کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در جهت توسعه
کاهش ریسک سرمایه‌گذاری در فضای بین‌المللی	منابع انسانی
کاهش ریسک عدم بازگشت سرمایه	
ارزش و بها دادن به خواسته‌های بخش خصوصی	
ایجاد اشتغال	تخصیص بهینه سرمایه در مناطق سرمایه‌پذیر
جذب سرمایه‌گذار	
ثبوت در درآمدها	
سرمایه‌گذاری و تولید متناسب با رشد جمعیتی	
اعطای مجوز	حل موانع اداری
تسهیل و زمینه‌سازی آغاز فعالیتهای توسعه دهنده	
یکپارچه‌سازی اقدامات مجوزی	
برگزاری رویدادهای بین‌المللی	
استقبال از شرکتهای خارجی	
تسهیل اعطای مجوز برای نمایندگی‌های معتبر	اعطای مجوز برای نمایندگی‌های کارآمد
پراکندگی سازمانها برای صدور مجوز	
رفع موانع اعطای مجوز	
خصوصی‌سازی صنعت خودرو سازی کشور	ج) راهبردهای مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت
برون‌سپاری تخصصی	خصوصی‌سازی
بستر سازی مناسب برای حضور بخش خصوصی	خودرو
مبارزه با فساد اداری	قانون مداری
بکارگیری مشاوران حقوقی	
مبارزه با پولشویی	
مبارزه با فساد سیستمی	
تقویت سیستم‌های نظارتی	
رعایت حق پخش تلویزیونی و پاسخگویی با افکار عمومی	
اهمیت دادن به بهداشت روانی کارکنان	عوامل فرهنگی و بهداشت ذهنی و روانی
توسعه مولفه‌های سلامت عمومی در منابع انسانی	
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	توسعه بازاریابی پیشرفته
سیاستهای قیمت گذاری	
ایجاد واحد تخصیص بازاریابی	
ایجاد فضا برای رقابت خارجی	
استقبال از نوآوری های سازمانی	ارزش و بها دادن به پویایی، نوآوری و خلاقیت
استقبال از مشارکتهای خلاقانه و نوآورانه	
توسعه تغییرات و تحولات سازنده	
ترسیم مسیرهای شغلی (تاکید بر مسیر شغلی) حرفه محور	تسهیل رشد کارکنان
آموزش مهارت های گوناگون	
تعامل مستمر با محیط و تجزیه آن	تفکر استراتژیک
رویکرد منطقی و همگرا با فرآیند تفکر خلاق و واگرا	
همهانگ کردن فکرهای خلاق در یک دیدگاه مشترک	
خشنودی همه ذی نفعان	
افزایش مشارکت همگانی کارکنان	ح) پیامدهای اجرایی توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت
اشاعه فرهنگ سازمانی و همکاری داخلی در شرکت	توسعه فرهنگ وفاداری به برند
ارائه سبک زندگی سالم در بین کارکنان	خودرو
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 عدالت سازمانی	پیشگیری از ناهنجاری های درون سازمانی
توسعه شفافیت سازمانی	
هم سویی اهداف سازمان و توسعه کیفیت محصولات	
رانت و باندبازی	
نگرش مثبت	توسعه اخلاق حرفه ای
رقابت پذیری	
به روز رسانی مهارت ها	پشتیبانی، حمایت و مقابله با تضعیف عملکردی
آموزش و مربی گری تخصصی	
کاهش دادن آشفتگی و عدم تعهد در وظایف	
توافق پذیری و هماهنگی	خود کنترلی و انسجام
خود تحقق بخشی	
تعادل و ابراز وجود	

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) برچسب 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 بوجود آمده در این مرحله، (بهره گیری از ظرفیت نیروی انسانی، سیاست گذاریهای 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 کارشکنی، 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.

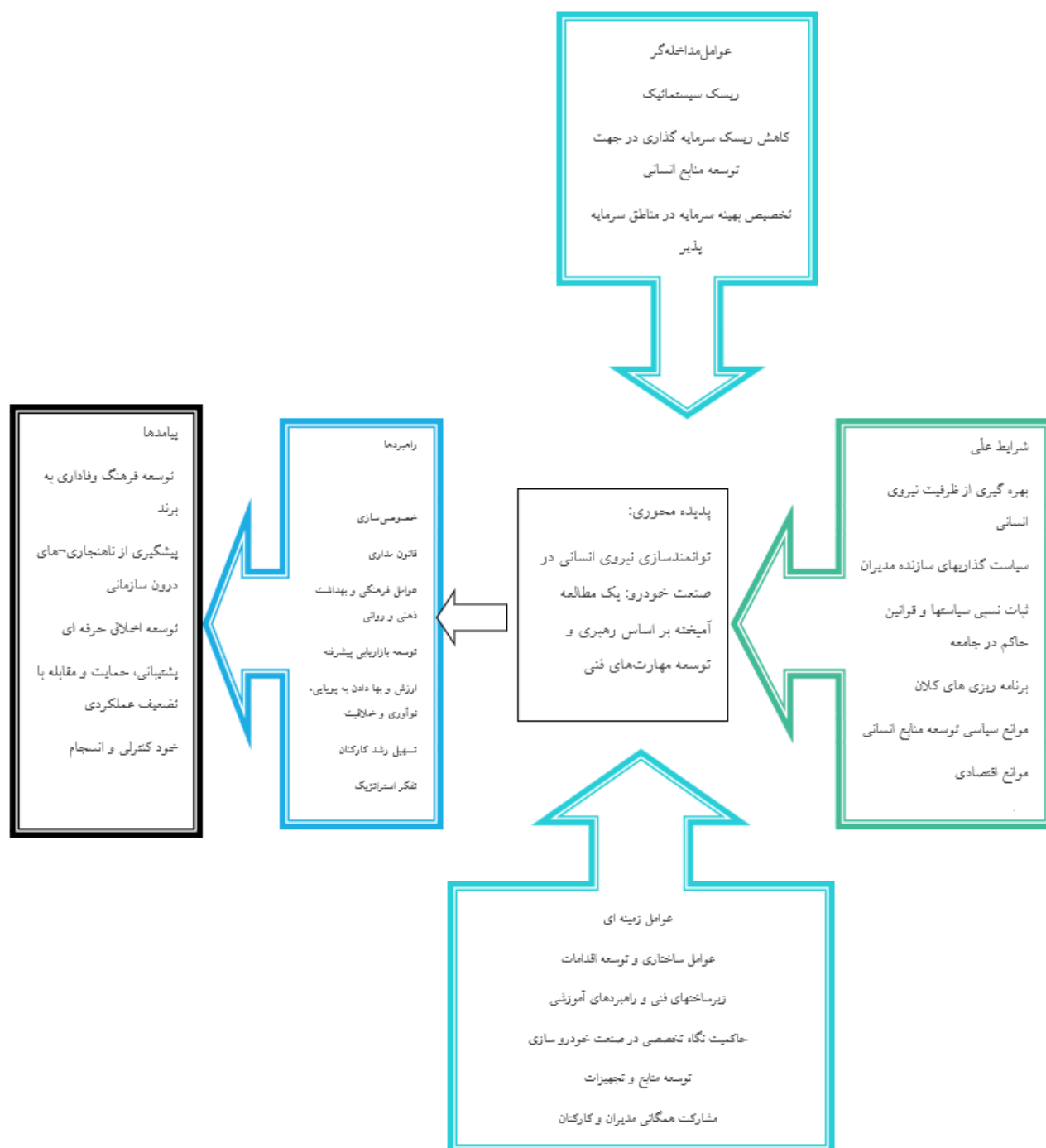
عوامل مداخله گر: شرایط عامی هستند که در روند اجرای استراتژی‌ها مانع ایجاد کرده و استراتژی‌ها از آنها متاثر می‌شوند و به نوعی عوامل دخیل در عدم توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو محسوب می‌شوند و لذا مقوله‌های مانند (ریسک سیستماتیک، کاهش ریسک سرمایه گذاری در جهت توسعه منابع انسانی، تخصیص بهینه سرمایه در مناطق سرمایه پذیر، 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 مجموعه‌ای از مفاهیم و مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای 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 فعالیتهای 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 (خصوصی سازی، 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 جمع آوری 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 حرفه‌ای، پشتیبانی، حمایت و مقابله با تضعیف عملکردی، خود کنترلی و انسجام).



شکل ۱. مدل نهایی پژوهش

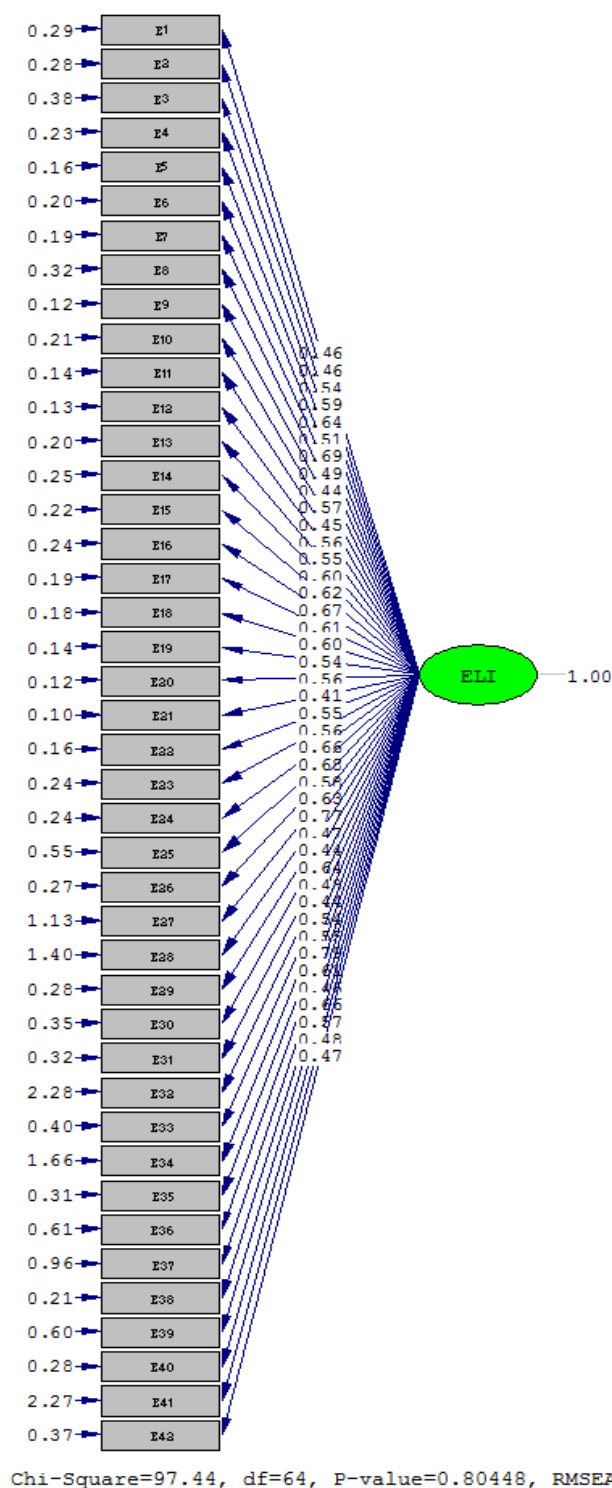
تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بررسی تایید و رد فرضیات برای هر نوع تحقیق از اهمیت خاصی برخوردار است. تییین مدل نوین توانمندسازی نیروی انسانی بر اساس توسعه مهارت‌های فنی (مورد مطالعه: صنعت خودرو) از نرم افزارهای آماری **SPSS ۲۰** و **Lisrel** آزمون‌هایی نظیر معادلات- ساختاری استفاده گردیده است تحلیل آماری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

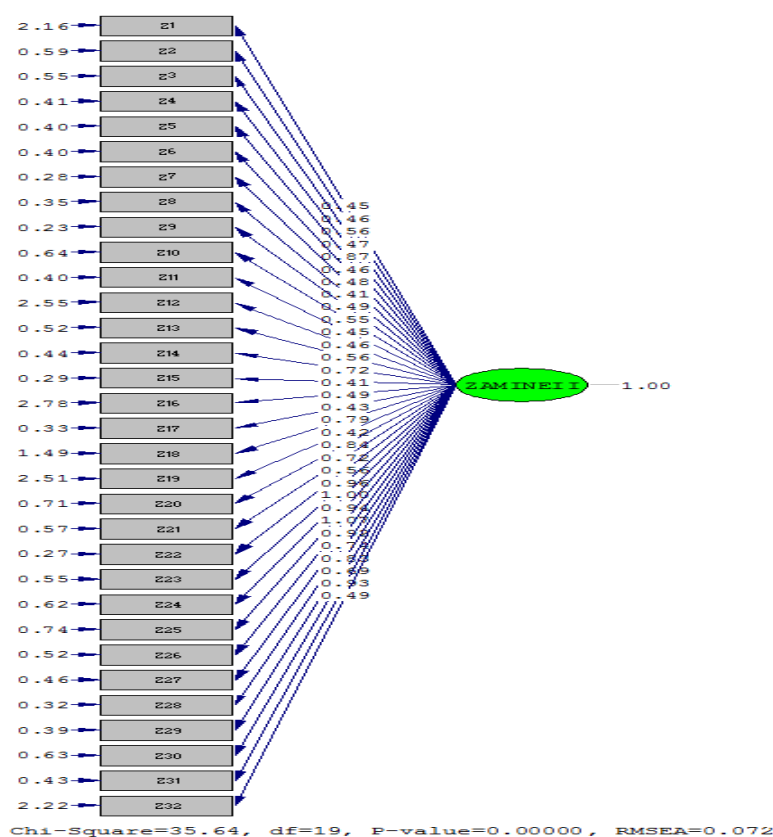
برای مدل تحلیل عاملی تاییدی عوامل علی، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معنی داری است. این مدل عوامل علی می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص‌های برازش مدل با مقدار **RMSEA** برابر ۰/۰۵۶ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از 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 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 ۲. مدل اندازه گیری متغیر عوامل علی

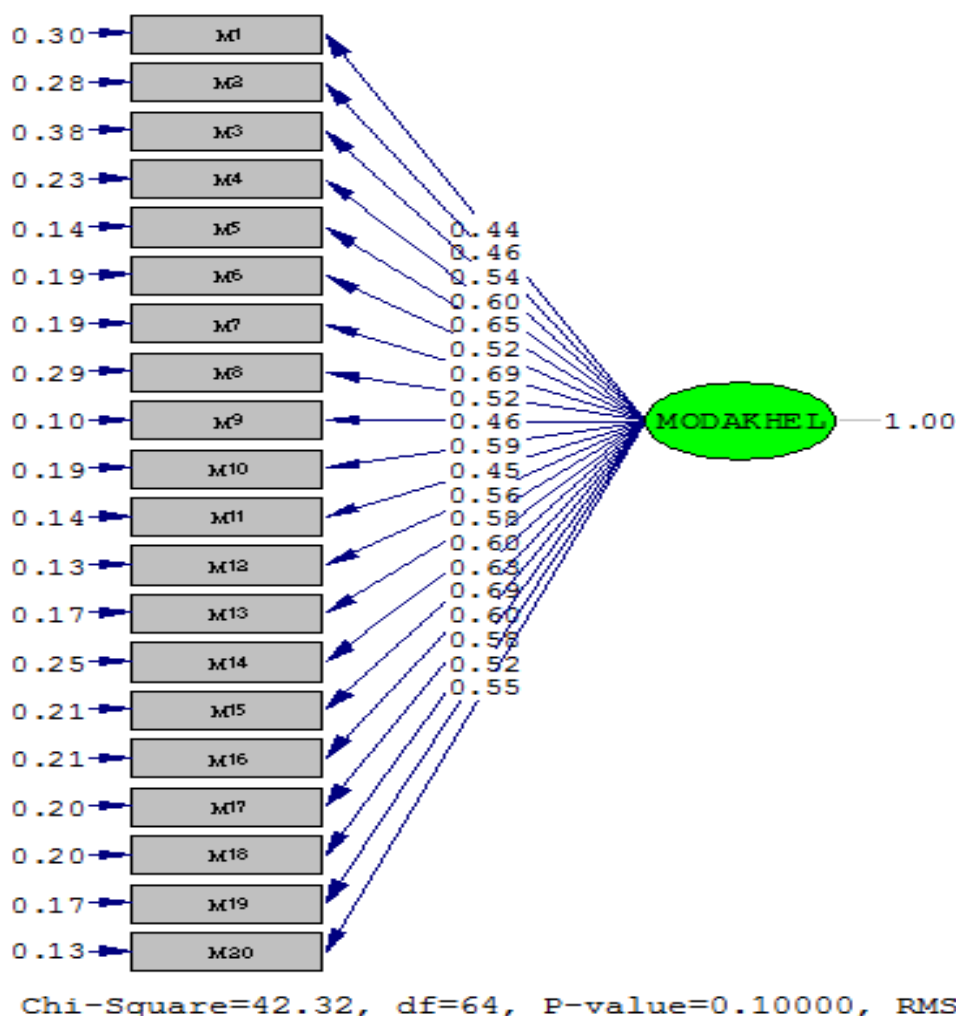
این مدل شامل کلیه ابعاد متغیر عوامل زمینه‌ای می‌باشد. اعداد روی فلش‌ها بیانگر مقدار بار عاملی متغیرها و شاخص‌ها بوده و نمایانگر میزان هر کدام از آنهاست. شاخص‌های برازش مدل حاکی از مناسب بودن مدل اندازه‌گیری ابعاد متغیر عوامل زمینه‌ای با مقدار **RMSEA** برابر ۰/۰۷۲ می‌باشد و با توجه به اینکه کمتر از ۰/۰۹ است نشان دهنده میانگین مجذور خطاهای مدل مناسب است. همچنین مقدار کای دو به درجه آزادی

کمتر از ۳ 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.



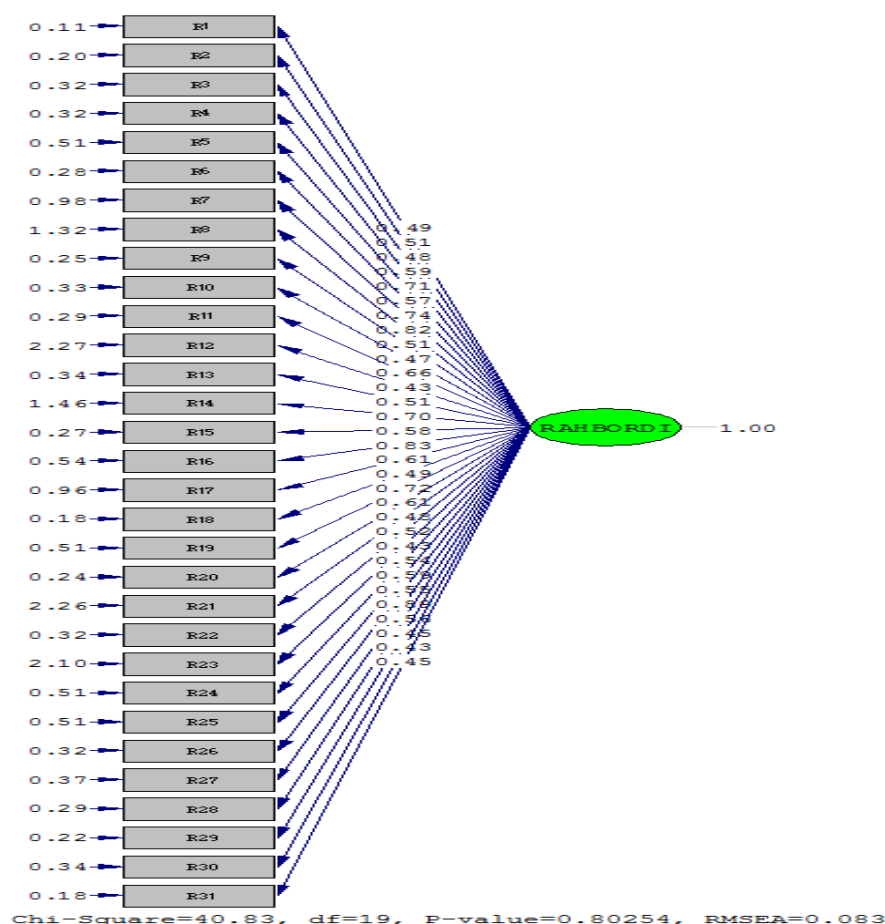
شکل ۳. مدل اندازه گیری متغیر عوامل زمینه ای

این مدل 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.



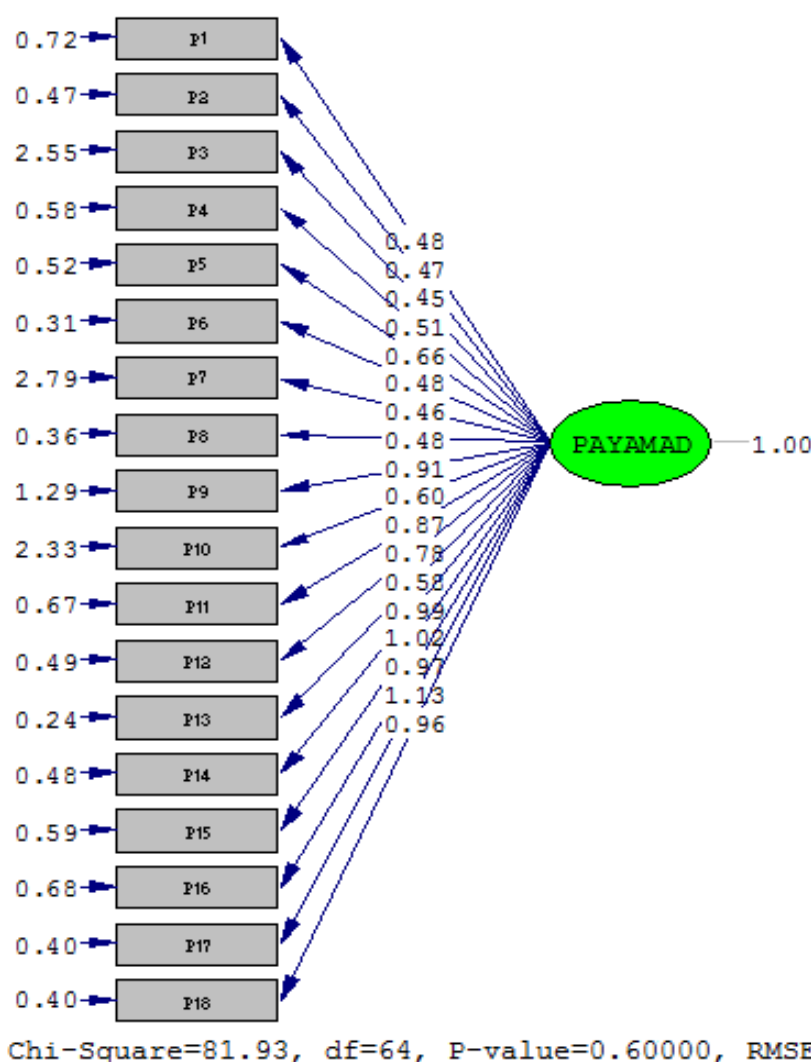
شکل ۳. مدل اندازه گیری متغیر عوامل مداخله گر

این مدل شامل کلیه ابعاد متغیر راهبردهای مؤثر 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 راهبردهای مؤثر با مقدار **RMSEA** برابر ۰/۰۸۳ 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 ۰/۹۴، ۰/۹۸ 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 ۴. مدل اندازه گیری متغیر راهبردهای موثر

این مدل شامل کلیه ابعاد متغیر پیامدهای اجرایی 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 پیامدهای اجرایی با مقدار **RMSEA** برابر ۰/۰۴۱ 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 ۰/۹۰، ۰/۹۳ 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 ۵. مدل اندازه گیری متغیر پیامدهای اجرایی

بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو، پدیده‌ای چندبعدی است که تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی قرار دارد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی صرفاً یک مداخله مدیریتی محدود نیست، بلکه یک نظام پیچیده و پویا است که در آن تعامل میان ساختارهای سازمانی، ویژگی‌های فردی کارکنان و شرایط محیطی، نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کند. این نتیجه با دیدگاه‌های نوین در حوزه مدیریت منابع انسانی همسو است که توانمندسازی را به‌عنوان یک فرآیند جامع و چندسطحی در نظر می‌گیرند (Alavi et al., 2022; Esmaeili Ahandani et al., 2023).

در بخش عوامل علی، یافته‌ها نشان داد که عواملی نظیر شایسته‌سالاری، سیاست‌گذاری‌های مدیریتی، ثبات قوانین و برنامه‌ریزی‌های کلان، نقش اساسی در شکل‌گیری توانمندسازی دارند. این نتیجه با مطالعاتی که بر نقش رهبری و سیاست‌های منابع انسانی در ایجاد بستر توانمندسازی تأکید

دارند، همخوانی دارد. به‌ویژه، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و توانمندسازی می‌توانند با ایجاد انگیزش و اعتماد، زمینه رشد کارکنان را فراهم کنند (Parthasarathy et al., 2025; Susita et al., 2023). همچنین، وجود سیاست‌های حمایتی و نظام‌های مدیریتی کارآمد، به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی توانمندسازی شناخته شده‌اند (Bagheri & Rahimi, 2025).

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که عوامل زمینه‌ای مانند زیرساخت‌های فنی، نظام‌های آموزشی، فرهنگ سازمانی و مشارکت کارکنان، نقش مهمی در انتخاب و اثربخشی راهبردهای توانمندسازی دارند. این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین که بر اهمیت محیط سازمانی و فرهنگ یادگیری در توسعه منابع انسانی تأکید دارند، همسو است. برای مثال، توسعه یادگیری سازمانی می‌تواند به افزایش توانمندی و بهره‌وری کارکنان منجر شود (Begzadeh & Saebnia, 2023). همچنین، ایجاد زیرساخت‌های مناسب آموزشی و فناوری، امکان ارتقای مهارت‌های فنی را فراهم کرده و به توانمندسازی پایدار کمک می‌کند (Etehadnejad et al., 2022).

در خصوص عوامل مداخله‌گر، نتایج نشان داد که متغیرهایی مانند ریسک‌های محیطی، موانع اداری و محدودیت‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند فرآیند توانمندسازی را با چالش مواجه سازند. این یافته با مطالعاتی که بر تأثیر شرایط محیطی و عدم قطعیت‌های اقتصادی بر عملکرد سازمان‌ها تأکید دارند، همخوانی دارد. در واقع، وجود ریسک‌های سیستماتیک می‌تواند مانع از اجرای اثربخش برنامه‌های توانمندسازی شود و نیازمند مدیریت هوشمندانه این عوامل است (Niyaz et al., 2025).

در بخش راهبردها، یافته‌ها نشان داد که اقداماتی مانند خصوصی‌سازی، تقویت قانون‌مداری، توسعه نوآوری، توجه به سلامت روانی کارکنان و به‌کارگیری تفکر استراتژیک، از جمله راهبردهای کلیدی در توانمندسازی نیروی انسانی هستند. این نتایج با دیدگاه‌های معاصر در مدیریت منابع انسانی که بر اهمیت رویکردهای استراتژیک و نوآورانه تأکید دارند، همسو است. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که توانمندسازی زمانی به نتایج مطلوب منجر می‌شود که با راهبردهای کلان سازمان همسو باشد و از حمایت مدیریت عالی برخوردار باشد (Coun et al., 2022; Kooij et al., 2022). همچنین، توجه به سلامت روانی و رفاه کارکنان، نقش مهمی در افزایش انگیزش و عملکرد آنان دارد (Lim, 2022).

در نهایت، در بخش پیامدها، یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند به بهبود فرهنگ سازمانی، افزایش تعهد کارکنان، ارتقای اخلاق حرفه‌ای و افزایش رقابت‌پذیری سازمان منجر شود. این نتایج با مطالعاتی که به بررسی پیامدهای مثبت توانمندسازی پرداخته‌اند، همخوانی دارد. برای مثال، توانمندسازی می‌تواند با افزایش احساس خودکارآمدی و رضایت شغلی، عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (Amor et al., 2021; Heidari Fard & Rezayati, 2025). همچنین، پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی با تقویت رفتارهای مثبت سازمانی، به کاهش رفتارهای منفی مانند نارضایتی و بی‌انگیزگی کمک می‌کند (Avey, 2008; Shoja et al., 2020).

یکی دیگر از یافته‌های مهم این پژوهش، تأکید بر نقش توسعه مهارت‌های فنی به‌عنوان محور اصلی توانمندسازی بود. نتایج نشان داد که ارتقای مهارت‌های فنی کارکنان می‌تواند به بهبود کیفیت عملکرد، افزایش بهره‌وری و تقویت نوآوری در سازمان منجر شود. این یافته با مطالعاتی که بر اهمیت آموزش‌های تخصصی و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای تأکید دارند، همسو است (Hebenstreit, 2012; Piwowar-Sulej, 2021).

همچنین، توسعه مهارت‌های فنی می‌تواند به افزایش قابلیت انطباق کارکنان با تغییرات فناوری کمک کند (Liu et al., 2017).

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی در صنعت خودرو، نیازمند رویکردی جامع و یکپارچه است که در آن عوامل مختلف به‌صورت همزمان مورد توجه قرار گیرند. این یافته با نظریه‌های توانمندسازی که بر تعامل میان ابعاد ساختاری و روان‌شناختی تأکید دارند، همخوانی دارد (Clavelle et al., 2016; Freez & Barney, 2017). همچنین، نتایج نشان می‌دهد که توجه به دانش ضمنی و انتقال فناوری می‌تواند نقش مهمی در تقویت توانمندسازی ایفا کند (Momeni & Masoudi, 2015).

علاوه بر این، یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک ابزار مؤثر برای دستیابی به مزیت رقابتی در صنعت خودرو مورد استفاده قرار گیرد. این نتیجه با مطالعاتی که بر اهمیت منابع انسانی در ایجاد مزیت رقابتی تأکید دارند، همخوانی دارد (Joo et al., 2016).

همچنین، توسعه توانمندسازی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی و افزایش بهره‌وری منجر شود (Fallah, 2018; Miri et al., 2012).

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی، یک فرآیند پیچیده و چندبعدی است که نیازمند توجه همزمان به عوامل فردی، سازمانی و محیطی است. این یافته‌ها می‌تواند به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا با اتخاذ رویکردهای جامع و مبتنی بر شواهد، زمینه‌های لازم برای توسعه منابع انسانی و ارتقای عملکرد سازمانی را فراهم کنند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که باید در تفسیر نتایج مورد توجه قرار گیرد. نخست، جامعه آماری پژوهش محدود به کارکنان و مدیران یک شرکت خودروسازی خاص بود که ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج به سایر صنایع یا سازمان‌ها را محدود کند. دوم، استفاده از ابزار پرسشنامه محقق‌ساخته ممکن است با سوگیری پاسخ‌دهندگان همراه باشد. سوم، ماهیت مقطعی پژوهش، امکان بررسی تغییرات بلندمدت در توانمندسازی را فراهم نکرد. همچنین، برخی متغیرهای محیطی و کلان که می‌توانند بر توانمندسازی تأثیرگذار باشند، به‌طور کامل در مدل لحاظ نشده‌اند.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده به بررسی مدل‌های توانمندسازی در صنایع مختلف و با استفاده از نمونه‌های گسترده‌تر بپردازند تا امکان تعمیم نتایج افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های طولی می‌تواند به درک بهتر تغییرات توانمندسازی در طول زمان کمک کند. بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و تحول دیجیتال در توانمندسازی منابع انسانی نیز می‌تواند زمینه‌ای مهم برای تحقیقات آینده باشد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار سازمانی در مدل‌های توانمندسازی مورد بررسی قرار گیرد.

مدیران سازمان‌ها می‌توانند با طراحی و اجرای برنامه‌های جامع آموزشی و توسعه مهارت‌های فنی، زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم کنند. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر مشارکت، اعتماد و نوآوری، می‌تواند به افزایش اثربخشی این برنامه‌ها کمک کند. توجه به سلامت روانی کارکنان و ایجاد محیط کاری حمایتی نیز از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. علاوه بر این، استفاده از رویکردهای استراتژیک در مدیریت منابع انسانی و همسوسازی آن‌ها با اهداف کلان سازمان، می‌تواند به تحقق توانمندسازی پایدار منجر شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه 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 می‌آید.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary global economy, human resources are increasingly recognized as the most critical determinant of organizational competitiveness and sustainability. Organizations operating in complex and technology-driven industries, such as the automotive sector, are particularly dependent on highly skilled and empowered human capital to navigate rapid technological change, global competition, and market uncertainty. Human resource empowerment has therefore emerged as a central paradigm in modern management, emphasizing the enhancement of employees' capabilities, autonomy, and engagement to improve organizational outcomes (Heidari Fard & Rezayati, 2025; Joo et al., 2016). Empowerment not only strengthens employees' competencies but also fosters innovation, adaptability, and proactive behavior, which are essential for organizational resilience in dynamic environments (Avey, 2008; Kim et al., 2018).

The automotive industry, as one of the most influential and interconnected industries globally, plays a pivotal role in economic development and industrial growth. It is often referred to as a "mother industry" due to its extensive linkages with numerous upstream and downstream sectors. However, this industry faces significant challenges, including technological gaps, competitive pressures, and structural inefficiencies, particularly in

developing economies (Ahmadi et al., 2009; Islamic Parliament Research Center & Mine, 2016). Addressing these challenges requires a strategic focus on human resource development, particularly through the enhancement of technical skills, which are fundamental to improving productivity, quality, and innovation capabilities.

Technical skill development is widely acknowledged as a cornerstone of employee empowerment. It equips employees with the knowledge and competencies necessary to perform complex tasks, adapt to technological advancements, and contribute effectively to organizational goals (Piwowar-Sulej, 2021). Furthermore, investments in training and skill development have been shown to significantly enhance employee performance and organizational efficiency (Hebenstreit, 2012; Miri et al., 2012). In this context, empowerment is not merely a psychological state but a structural and strategic process that integrates learning, participation, and resource accessibility.

The concept of empowerment encompasses multiple dimensions, including structural, psychological, and behavioral aspects. Structural empowerment refers to organizational practices that provide employees with access to resources, information, and opportunities for growth (Clavelle et al., 2016). Psychological empowerment involves employees' perceptions of meaning, competence, autonomy, and impact in their work roles (Freez & Barney, 2017). Behavioral empowerment, on the other hand, reflects employees' active participation in decision-making and organizational processes (Coun et al., 2022). These dimensions collectively form a comprehensive framework for understanding and implementing empowerment in organizational settings.

Recent studies have emphasized the role of leadership, organizational culture, and strategic human resource practices in facilitating empowerment. Empowering leadership styles, characterized by trust, support, and delegation, have been shown to enhance employee motivation and performance (Parthasarathy et al., 2025; Susita et al., 2023). Similarly, organizational environments that promote learning, innovation, and collaboration contribute to the effective implementation of empowerment strategies (Begzadeh & Saebnia, 2023). Despite these advancements, there remains a lack of comprehensive models that integrate the various determinants and outcomes of empowerment, particularly in the automotive industry context (Niyaz et al., 2025).

Moreover, the rapid evolution of workforce requirements in the automotive sector necessitates continuous skill upgrading and workforce planning. Organizations must adopt proactive approaches to human resource development to remain competitive in the face of technological disruptions and changing market demands (Liu et al., 2017). This highlights the need for integrated models that consider both internal organizational factors and external environmental conditions in shaping empowerment processes.

Given these considerations, the present study seeks to address the existing research gap by developing and explaining a comprehensive model of human resource empowerment based on technical skill development in the automotive industry.

Methods and Materials

This study adopts a mixed-methods research design, integrating qualitative and quantitative approaches to provide a comprehensive understanding of human resource empowerment. The qualitative phase employs a grounded theory approach to explore and identify the key components and dimensions of empowerment. Data were collected through semi-structured interviews with a purposive sample of experts, including academic scholars in public and industrial management, as well as senior managers and specialists in the automotive industry. The sampling process continued until theoretical saturation was achieved.

The data obtained from the interviews were analyzed using open, axial, and selective coding procedures to identify key categories and establish relationships among them. This process resulted in the development of a conceptual model comprising various dimensions of empowerment.

In the quantitative phase, the proposed model was tested using a survey method. The statistical population consisted of employees and managers in the automotive industry. A sample was selected using a random sampling technique based on standard sample size determination methods. Data were collected **באמצעות** a researcher-developed questionnaire with multiple items measured on a Likert scale.

The validity and reliability of the measurement instruments were assessed using appropriate statistical techniques. Data analysis was conducted using structural equation modeling to evaluate the relationships among variables and to test the overall fit of the proposed model.

Findings

The results of the qualitative analysis led to the identification of five main dimensions influencing human resource empowerment: causal factors, contextual factors, intervening conditions, strategic actions, and outcomes. These dimensions collectively form a comprehensive framework for understanding empowerment in the automotive industry.

The quantitative analysis confirmed the validity of the proposed model. The results of the structural equation modeling indicated that all five dimensions significantly contribute to the empowerment of human resources. Model fit indices demonstrated an acceptable level of fit, with values indicating that the model adequately represents the observed data.

Causal factors were found to include elements such as meritocracy, managerial policies, macro-level planning, and regulatory stability. Contextual factors encompassed organizational infrastructure, training systems, cultural aspects, and employee participation. Intervening conditions, such as environmental uncertainties, administrative barriers, and investment risks, were identified as factors that can either facilitate or hinder the implementation of empowerment strategies.

Strategic actions included initiatives such as privatization, legal compliance, innovation development, employee well-being, and strategic thinking. These strategies were shown to mediate the relationship between contextual and causal factors and the outcomes of empowerment.

The outcomes of empowerment were reflected in improved organizational culture, increased employee commitment, enhanced professional ethics, and greater organizational competitiveness. Additionally, the analysis demonstrated significant relationships among the model components, indicating a coherent and integrated structure.

Discussion and Conclusion

The findings of this study highlight the multifaceted nature of human resource empowerment and underscore the importance of adopting a holistic approach to its implementation. The identification of five interrelated dimensions provides a comprehensive framework for understanding how various factors interact to influence empowerment outcomes. This integrated perspective emphasizes that empowerment is not a standalone initiative but a systemic process embedded within organizational structures and strategies.

One of the key contributions of this study is the emphasis on technical skill development as a central محور of empowerment. The results suggest that enhancing employees' technical competencies plays a crucial role in improving their performance, adaptability, and innovative capacity. This finding reinforces the notion that empowerment is closely linked to continuous learning and professional development.

The study also highlights the critical role of organizational context and leadership in shaping empowerment processes. Supportive leadership, effective communication, and a culture of trust and collaboration are essential for creating an environment conducive to empowerment. Furthermore, the presence of enabling structures, such as access to resources and opportunities for participation, is vital for translating empowerment strategies into tangible outcomes.

Another important implication of the findings is the recognition of intervening conditions as significant عوامل influencing empowerment. External uncertainties, administrative complexities, and economic constraints can impede the effectiveness of empowerment initiatives. Therefore, organizations must adopt proactive measures to manage these challenges and create a stable and supportive environment for human resource development. Overall, the proposed model offers a comprehensive and empirically validated framework for enhancing human resource empowerment in the automotive industry. By integrating multiple dimensions and considering both internal and external factors, the model provides valuable insights for managers and policymakers seeking to improve organizational performance through human capital development.

References

- Ahmadi, P., Safari Kahreh, M., & Lamalizadeh, A. (2009). A comparative study of environmental scanning to develop strategies for automotive companies for their integrated management. 1st Executive Management Conference, Tehran.
- 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 jihad department of AJA). *Human Resource Studies*, 12(4), 73-91.
- 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*.
- 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 strategic model of human resource self-development in government organizations of Shiraz city. *Human Resource Empowerment Journal*, 8(3), 1-25.

- Begzadeh, S., & Saebnia, S. (2023). The impact of organizational learning on the empowerment and productivity of human resources among employees of the automotive industry. *Human Resources and Capital Quarterly*, 3(3), 1-25.
- Cano, P. E., & Librado, F. (2010). *Transformation of an individual, family, community, nation and the world*. Trafford Publishing.
- 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>
- Esmacili Ahandani, A., Shakibaei, Z., & Ashouri, H. (2023). Designing and explaining the model of structural empowerment of human resources with a grounded theory approach. *Islamic Lifestyle Centered on Health*, 7(3), 121-136.
- Etehadnejad, S., Gholami Chenarestan Olia, A., Pirzad, A., & Etehadnejad, T. (2022). Developing an information technology communication model and human resource empowerment in education. *Quarterly Journal of Information and Communication Technology in Educational Sciences*, 12(3), 144-164.
- Fallah, M. R. (2018). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with a knowledge management approach. *Human Resource Management Researches*, 10(1), 133-160.
- Freeze, J., & Barney, U. (2017). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology: An International Review*, 3(21), 66-89.
- Hebenstreit, J. J. (2012). Nurse educator perceptions of structural empowerment and innovative behavior. *Nursing Education Perspectives*, 33(5), 297-301. <https://doi.org/10.5480/1536-5026-33.5.297>
- Heidari Fard, R., & Rezayati, A. (2025). Employee empowerment and its results on human resource performance and organizational productivity: A review study. 20th International Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran.
- 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>
- Islamic Parliament Research Center, O. o. E. I., & Mine, 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*.
- Islamic Parliament Research Center, O. o. E. I., & Mine, S. (2016). *A comparative study of the automotive industry in different countries of the world*.
- 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. 2016 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016),
- Miri, A., Sabzikaran, E., & Rezaei, H. (2012). The relationship between organizational citizenship behavior and employee empowerment in Iran Khodro Parts Supply Company. *Management Studies Quarterly*(61), 155-177.
- Momeni, F., & Masoudi, S. (2015). The relationship between tacit knowledge and technology localization in Iran. *Public Policy Quarterly*, 1(3), 99-119.
- 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>
- Parthasarathy, R., Kargar, 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>
- 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>
- Sheidaei Habashi, A., Iranzadeh, S., & Taghizadeh, H. (2023). Identifying the components of an integrated strategic human resource empowerment model based on a meta-synthesis approach in the water and wastewater industry. *Human Resource Excellence*, 4(1), 46-76.
- Sheidaei Habashi, A., Taghizadeh, H., & Iranzadeh, S. (2024). Presenting a strategic map of human resource empowerment in the water and wastewater industry based on a meta-synthesis approach and structural-interpretive modeling method. *Human Capital Empowerment Journal*, 24(21), 1-21.
- Shoja, A., Sadeh-Vaziri, F., & Ebrahimi, E. (2020). Presenting a model of the causes and consequences of brand hate for Iranian goods. *Business Management*, 12(1), 23-33.

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)