

شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه: پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون

امید محمدی ^۱ بهارک شیرزاد کبریا ^۲ یلدا دلگشایی ^۲ نادر برزگر ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۳ خرداد ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۲۶ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۱۷ اردیبهشت ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۵ دی ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: محمدی، امید، شیرزاد کبریا، بهارک، دلگشایی، یلدا، و برزگر، نادر. (۱۴۰۵). شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه: پژوهش کیفی با رویکرد تحلیل مضمون. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۳)، ۲۸-۱.
--	--	---

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با تأکید بر رویکرد مدیریت پروژه و ارائه چارچوبی مفهومی برای ارتقای توانمندی‌های مدیریتی در پروژه‌های سازمانی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، کیفی با رویکرد تحلیل مضمون مبتنی بر الگوی براون و کلارک بود. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شرکت گاز بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری شد و فرایند مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد و اعتبار یافته‌ها با بهره‌گیری از معیارهای لینکلن و گوبا شامل باورپذیری، انتقال‌پذیری، اتکاپذیری و تأییدپذیری بررسی گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز در قالب ۱۰۷ مضمون پایه، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر قابل تبیین است. مضامین فراگیر شامل توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، توانمندسازی مدیران در مدیریت منابع و محدودیت‌های پروژه، تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه، استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه و توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و مدیریت ذینفعان پروژه بود. همچنین نتایج نشان داد که مهارت‌های برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک، مدیریت منابع انسانی، رهبری پروژه، مدیریت تعارض، ساختارهای پروژه‌محور، نظام‌های ارزیابی و توسعه تعاملات سازمانی از مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی مدیران محسوب می‌شوند. نتایج پژوهش بیانگر آن است که توانمندسازی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور، پدیده‌ای چندبعدی و وابسته به تعامل عوامل فردی، مدیریتی و سازمانی است. توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، تقویت مهارت‌های رهبری، ایجاد ساختارهای حمایتی و توسعه تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌تواند زمینه ارتقای اثربخشی مدیران و موفقیت پروژه‌های سازمانی را فراهم سازد. بر این اساس، شرکت‌های فعال در صنعت گاز می‌توانند با طراحی برنامه‌های آموزشی، استقرار نظام‌های حمایتی و تقویت مدیریت دانش و ذینفعان، توانمندی مدیران پروژه را ارتقا دهند.

واژگان کلیدی: توانمندسازی مدیران، مدیریت پروژه، تحلیل مضمون، شرکت گاز، رهبری پروژه.

مشخصات نویسندگان:

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، کیش، ایران
۲. گروه مدیریت آموزشی و آموزش عالی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه علوم تربیتی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران

پست الکترونیکی: baharak.shirzadkebria@iau.ac.ir



Identifying Factors Affecting the Empowerment of Gas Company Managers: A Qualitative Study Using a Thematic Analysis Approach

Omid Mohammadi¹ Baharak Shirzad Kebria^{2*} Yalda Delgoshaei² Nader Barzegar³	Submit Date: 15 January 2026 Revise Date: 07 May 2026 Accept Date: 16 May 2026 Initial Publish: 24 May 2026 Final Publish: 23 August 2026	How to cite: Mohammadi, O., Shirzad Kebria, B., Delgoshaei, Y., & Barzegar, N. (2026). Identifying Factors Affecting the Empowerment of Gas Company Managers: A Qualitative Study Using a Thematic Analysis Approach. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i>, 4(3), 1-28.
---	--	--

Abstract

The purpose of this study was to identify and explain the dimensions and components affecting the empowerment of Gas Company managers based on a project management approach and to present a conceptual framework for enhancing managerial capabilities in organizational projects. This study was applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology, using thematic analysis based on the Braun and Clarke approach. The research population consisted of academic experts and senior managers of the Gas Company who were selected through purposive and snowball sampling methods. Data were collected through 15 semi-structured interviews, and the interview process continued until theoretical saturation was achieved. MAXQDA software was used for data analysis, and the trustworthiness of findings was ensured through Lincoln and Guba's criteria, including credibility, transferability, dependability, and confirmability. The findings revealed that the factors affecting the empowerment of Gas Company managers could be categorized into 107 basic themes, 26 organizing themes, and 5 overarching themes. The overarching themes included the development of professional project management competencies, empowerment in managing project resources and constraints, strengthening leadership and project team management, establishment of supportive project management systems and structures, and empowerment based on stakeholder interactions and management. The results further indicated that planning skills, risk management, human resource management, project leadership, conflict management, project-oriented structures, evaluation systems, and organizational interactions were among the most important dimensions of managerial empowerment. The findings indicate that managerial empowerment in project-oriented organizations is a multidimensional phenomenon influenced by the interaction of individual, managerial, and organizational factors. Developing professional competencies, strengthening leadership capabilities, establishing supportive organizational systems, and enhancing internal and external interactions can improve managerial effectiveness and increase the success of organizational projects. Therefore, organizations in the gas industry can enhance project managers' capabilities through educational programs, supportive management systems, and the development of knowledge and stakeholder management practices.

Keywords: *Managers' Empowerment, Project Management, Thematic Analysis, Gas Company.*

Authors' Information:

baharak.shirzadkebria@iaui.ac.ir

1. Department of Educational Management, Ki.C., Islamic Azad University, Kish, Iran
2. Department of Educational Management and Higher Education, TC.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Educational Sciences, Isl.C., Islamic Azad University, Islamshahr, 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 دهه‌های اخیر، تحولات گسترده محیطی، پیچیده‌تر شدن ساختارهای سازمانی، توسعه فناوری‌های نوین و افزایش رقابت میان سازمان‌ها، موجب شده است که منابع انسانی و به‌ویژه مدیران سازمانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه راهبردی سازمان‌ها شناخته شوند. در این میان، توانمندسازی مدیران به یکی از رویکردهای کلیدی در توسعه سازمانی تبدیل شده است؛ زیرا سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در محیط‌های متحول امروزی نیازمند مدیرانی هستند که از توانایی تصمیم‌گیری، رهبری، حل مسئله، مدیریت منابع و هدایت پروژه‌ها برخوردار باشند. توانمندسازی نه تنها به ارتقای قابلیت‌های فردی مدیران منجر می‌شود، بلکه می‌تواند زمینه بهبود عملکرد سازمانی، افزایش نوآوری و ارتقای اثربخشی پروژه‌ها را فراهم سازد (Alonso et al., 2024; Otokiti et al., 2020).

توانمندسازی در ادبیات مدیریت به‌عنوان فرایندی شناخته می‌شود که طی آن افراد احساس شایستگی، خودکارآمدی، معنا، استقلال و اثرگذاری بیشتری در انجام وظایف خود پیدا می‌کنند. این مفهوم علاوه بر بعد روان‌شناختی، دارای ابعاد ساختاری و مدیریتی نیز هست و به ایجاد شرایطی اشاره دارد که در آن افراد بتوانند از دانش، مهارت و اختیارات لازم برای ایفای نقش‌های حرفه‌ای خود برخوردار شوند (Barattucci et al., 2025; Schermuly et al., 2025). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که توانمندسازی می‌تواند بر متغیرهایی نظیر رضایت شغلی، تعهد سازمانی، نوآوری، یادگیری سازمانی و سلامت روان کارکنان اثرگذار باشد و نقش مهمی در بهبود پیامدهای فردی و سازمانی ایفا کند (Kelly et al., 2022; Li et al., 2025).

در این میان، توانمندسازی مدیران از اهمیت بیشتری برخوردار است؛ زیرا مدیران نقش اصلی در هدایت منابع انسانی، هماهنگی فعالیت‌ها، تصمیم‌گیری‌های راهبردی و اجرای پروژه‌های سازمانی را بر عهده دارند. کیفیت عملکرد مدیران می‌تواند به‌طور مستقیم بر موفقیت یا شکست پروژه‌ها و میزان دستیابی سازمان به اهداف خود اثرگذار باشد. مدیران توانمند قادرند با ایجاد فضای مشارکت، اعتماد و یادگیری سازمانی، زمینه رشد و توسعه کارکنان را فراهم سازند و سازمان را در مواجهه با شرایط پیچیده و متغیر محیطی هدایت کنند (Harris et al., 2024; Weiss & Zacher, 2022).

پژوهش‌های جدید نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور اهمیت دوچندانی دارد. پروژه‌ها به دلیل ماهیت پیچیده، محدودیت زمانی و مالی، تعدد ذی‌نفعان و شرایط عدم قطعیت، نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر دانش تخصصی، از مهارت‌های رهبری، تعاملات بین‌فردی، مدیریت ریسک و توانایی تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده برخوردار باشند. در چنین محیط‌هایی، توانمندسازی مدیران می‌تواند به افزایش انعطاف‌پذیری، بهبود همکاری تیمی و ارتقای موفقیت پروژه‌ها منجر شود (Wang et al., 2025; Yao et al., 2023). همچنین نتایج

پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رهبری توانمندساز می‌تواند از طریق افزایش اشتراک دانش، چابکی کارکنان و توسعه تعاملات حرفه‌ای، عملکرد تطبیقی و کارایی سازمانی را بهبود بخشد (Kim & Yoon, 2025; Nguyen et al., 2024).

در سال‌های اخیر، مفهوم رهبری توانمندساز نیز توجه گسترده‌ای را در ادبیات مدیریت به خود جلب کرده است. رهبری توانمندساز به سبک رهبری‌ای اشاره دارد که در آن رهبران از طریق حمایت، تفویض اختیار، ایجاد اعتماد و توسعه قابلیت‌های کارکنان، زمینه رشد حرفه‌ای و مشارکت فعال آنان را فراهم می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که رهبران توانمندساز می‌توانند نقش مهمی در افزایش تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی شغلی و ارتقای عملکرد کارکنان داشته باشند (Salahuddin Khan et al., 2025; Schermuly et al., 2025). همچنین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و مدیران می‌تواند موجب افزایش هویت سازمانی، انگیزش درونی و رضایت شغلی شود (Barattucci et al., 2025; Taghavi Deylami Pour & Pali, 2025).

از سوی دیگر، توسعه فناوری‌های دیجیتال و گسترش تحول دیجیتال در سازمان‌ها، مفهوم توانمندسازی را وارد مرحله جدیدی کرده است. امروزه مدیران باید علاوه بر مهارت‌های سنتی مدیریتی، از قابلیت‌های فناورانه، سواد دیجیتال و توانایی مدیریت محیط‌های پیچیده مبتنی بر فناوری برخوردار باشند. توانمندسازی دیجیتال به مدیران کمک می‌کند تا بتوانند در محیط‌های پویا و فناورانه، تصمیمات اثربخش‌تری اتخاذ کنند و سازمان را در مسیر نوآوری و تحول هدایت نمایند (Chen & Zhang, 2023; Flori & Raulea, 2025). در همین راستا، برخی پژوهش‌ها تأکید می‌کنند که استفاده از فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی می‌تواند نقش مهمی در توسعه توانمندی‌های مدیریتی و ارتقای عملکرد مدیران داشته باشد (Sadeghi & Shafiepour Motlagh, 2025; Thottoli et al., 2025).

توانمندسازی مدیران علاوه بر ابعاد فردی و روان‌شناختی، به عوامل سازمانی و ساختاری نیز وابسته است. فرهنگ سازمانی، نظام‌های حمایتی، ساختارهای مدیریتی، فرصت‌های یادگیری و آموزش‌های حرفه‌ای از جمله عواملی هستند که می‌توانند بر میزان توانمندسازی مدیران اثرگذار باشند. سازمان‌هایی که دارای فرهنگ مشارکتی، یادگیری مستمر و حمایت مدیریتی هستند، زمینه بیشتری برای رشد و توسعه مدیران خود فراهم می‌کنند (Park & Kim, 2024; Smith, 2024). همچنین وجود ساختارهای منعطف و پروژه‌محور می‌تواند امکان مشارکت بیشتر مدیران در تصمیم‌گیری‌ها و ارتقای قابلیت‌های مدیریتی را فراهم سازد (Guidotti et al., 2023; Kortsch et al., 2025).

در پژوهش‌های داخلی نیز موضوع توانمندسازی مدیران مورد توجه قرار گرفته است. نتایج این مطالعات نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، آموزش‌های تخصصی، شایسته‌سالاری، یادگیری سازمانی و مشارکت در تصمیم‌گیری از جمله عوامل مهم در توانمندسازی مدیران هستند (Bagheri et al., 2023; Pourazaran et al., 2023). همچنین برخی مطالعات با تمرکز بر محیط‌های آموزشی و ورزشی، الگوهایی برای

توانمندسازی مدیران ارائه کرده‌اند که بر نقش فناوری، رهبری، آموزش و فرهنگ سازمانی تأکید دارد (Al-Mamouri et al., 2024; Soltani & Tarin, 2024).

در حوزه آموزش عالی نیز پژوهش‌هایی در زمینه طراحی مدل‌های توانمندسازی مدیران انجام شده است. برای مثال، نوشاد و همکاران با ارائه مدل پارادایمی توانمندسازی حرفه‌ای مدیران آموزش عالی، بر اهمیت شایستگی‌های مدیریتی، تعاملات سازمانی و یادگیری حرفه‌ای تأکید کرده‌اند (Noushad et al., 2023). همچنین میرزایی و همکاران در پژوهش خود نشان دادند که توانمندسازی مدیران دانشگاهی تحت تأثیر مجموعه‌ای از عوامل فردی، ارتباطی و سازمانی قرار دارد که در نهایت به ارتقای اثربخشی سازمانی منجر می‌شود (Mirzaei et al., 2025). در حوزه ورزش نیز فریدنیا و همکاران با استفاده از رویکرد جانشین‌پروری، الگویی برای توانمندسازی مدیران وزارت ورزش و جوانان ارائه کردند که بر توسعه سرمایه انسانی و برنامه‌ریزی راهبردی تأکید دارد (Faridnia et al., 2023). افزون بر این، دهکردیان‌نژاد و همکاران نیز در مطالعه‌ای درباره مدیران زن سازمان‌های ورزشی، ابعاد حرفه‌ای و ساختاری توانمندسازی را مورد توجه قرار دادند (Dehkordian Nezhad et al., 2024).

برخی مطالعات نیز نقش آموزش و توسعه مستمر را در توانمندسازی مدیران برجسته کرده‌اند. همایونی‌بخشایش و همکاران با بررسی اسناد بالادستی حوزه سلامت، بر ضرورت طراحی نقشه راه آموزش و توانمندسازی مدیران و کارکنان تأکید کرده‌اند و آموزش را یکی از پیش‌نیازهای اساسی توسعه قابلیت‌های مدیریتی دانسته‌اند (Homayouni Bakhshayesh et al., 2024). علاوه بر این، پژوهش‌ها نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی، اشتراک دانش و توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای می‌تواند به ارتقای عملکرد مدیران و افزایش موفقیت پروژه‌ها منجر شود (Guidotti et al., 2023; Nguyen et al., 2024).

با وجود گسترش مطالعات مربوط به توانمندسازی، بررسی ادبیات پژوهش نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از تحقیقات انجام‌شده بر توانمندسازی کارکنان یا مدیران در حوزه‌های آموزشی، خدماتی و سلامت متمرکز بوده و کمتر به سازمان‌های صنعتی و پروژه‌محور توجه شده است. همچنین بسیاری از مطالعات بیشتر بر ابعاد عمومی توانمندسازی تأکید داشته و کمتر به طراحی چارچوب‌های بومی و متناسب با شرایط سازمان‌های خاص پرداخته‌اند. این در حالی است که سازمان‌های پروژه‌محور، به‌ویژه در صنایع راهبردی، به دلیل پیچیدگی پروژه‌ها، تعدد ذی‌نفعان و حساسیت فعالیت‌ها، نیازمند مدیرانی توانمند و برخوردار از مهارت‌های چندبعدی هستند (Wang et al., 2025; Yao et al., 2023).

صنعت نفت و گاز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین صنایع راهبردی کشور، نقش حیاتی در توسعه اقتصادی و تأمین انرژی ایفا می‌کند. گستردگی فعالیت‌ها، حجم بالای سرمایه‌گذاری‌ها، پیچیدگی پروژه‌ها و شرایط متغیر محیطی موجب شده است که مدیریت اثربخش پروژه‌ها و منابع انسانی در این صنعت اهمیت ویژه‌ای پیدا کند. شرکت‌های فعال در صنعت گاز برای دستیابی به اهداف راهبردی خود نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر تخصص

فنی، از توانایی رهبری، مدیریت منابع، تعامل با ذی‌نفعان و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده برخوردار باشند. با این حال، چالش‌هایی نظیر محدودیت‌های ساختاری، ضعف نظام‌های حمایتی، کمبود برنامه‌های توسعه حرفه‌ای و نبود چارچوب‌های جامع توانمندسازی می‌تواند مانع توسعه قابلیت‌های مدیریتی در این سازمان‌ها شود (Chen & Zhang, 2023; Smith, 2024).

از سوی دیگر، بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که تاکنون مدل جامع و بومی مشخصی برای شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه ارائه نشده است. در حالی که شرایط خاص این صنعت، از جمله پروژه‌محور بودن فعالیت‌ها، گستردگی تعاملات سازمانی و اهمیت مدیریت ذی‌نفعان، ضرورت طراحی چارچوبی جامع برای توانمندسازی مدیران را بیش از پیش آشکار می‌سازد. بنابراین، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی مدیران در این صنعت می‌تواند نقش مهمی در ارتقای توانمندی‌های مدیریتی، افزایش موفقیت پروژه‌ها و بهبود عملکرد سازمانی ایفا کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه و ارائه چارچوبی مفهومی برای توسعه توانمندی‌های مدیریتی در این صنعت است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون با رویکرد برون و کلارک (۲۰۰۶) انجام شده است. تحلیل مضمون یکی از روش‌های نظام‌مند در پژوهش‌های کیفی است که امکان شناسایی، تحلیل و تفسیر الگوهای معنایی موجود در داده‌ها را فراهم می‌سازد و برای تبیین پدیده‌های پیچیده مدیریتی و سازمانی کاربرد گسترده‌ای دارد. در این پژوهش از تحلیل مضمون برای شناسایی و استخراج مضامین مرتبط با عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران در بستر سازمانی شرکت گاز استفاده شده است.

جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران دارای تجربه مدیریتی در حوزه پروژه‌های شرکت گاز و همچنین متخصصان حوزه مدیریت و مدیریت پروژه بود که از دانش و تجربه کافی در زمینه مدیریت سازمانی و توانمندسازی مدیران برخوردار بودند. نمونه‌گیری به شیوه هدفمند و با رویکرد گلوله‌برفی انجام شد؛ بدین صورت که در ابتدا چند نفر از خبرگان کلیدی شناسایی و انتخاب شدند و سپس از طریق معرفی آنان، سایر افراد واجد شرایط به نمونه پژوهش افزوده شدند. فرایند نمونه‌گیری تا زمان اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید دیگر منجر به شکل‌گیری مفهوم یا مضمون تازه‌ای نمی‌شد. در نهایت مصاحبه با ۱۵ نفر از اساتید (۹ نفر) و مدیران حوزه شرکت گاز (۶ نفر) انجام شد (مطابق جدول ۱) که داده‌های حاصل از آن مبنای تحلیل قرار گرفت.

جدول ۱: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

گروه	درجه علمی / جنسیت	سابقه خدمت	رشته تحصیلی	ارتباط با موضوع پژوهش
مشارکت‌کنندگان	مدرک تحصیلی			
اعضای هیئت علمی (۹ نفر)	دانشیار: ۲ نفر (۲۲٪) استادیار: ۵ نفر (۵۶٪) استاد: ۲ نفر (۲۲٪)	کمتر از ۱۰ سال: ۳ نفر (۳۳٪) ۱۱ تا ۲۰ سال: ۴ نفر (۴۴٪) بیش از ۲۰ سال: ۲ نفر (۲۳٪)	مدیریت آموزشی: ۵ نفر (۵۶٪) مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی): ۲ نفر (۲۲٪) مدیریت دولتی (رفتار سازمانی): ۱ نفر (۱۱٪) مدیریت دولتی (خط‌مشی‌گذاری عمومی): ۱ نفر (۱۱٪)	تدریس و پژوهش در حوزه‌های آموزش و توسعه، توانمندسازی مدیران، رهبری سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت منابع انسانی
مدیران شرکت گاز (۶ نفر)	کارشناسی ارشد: ۴ مرد: ۵ نفر (۸۳٪) دکتری: ۲ زن: ۱ نفر (۱۷٪)	۱۰ تا ۱۵ سال: ۲ نفر (۳۳٪) ۱۶ تا ۲۰ سال: ۳ نفر (۵۰٪) بیش از ۲۰ سال: ۱ نفر (۱۷٪)	مدیریت دولتی: ۲ نفر (۳۳٪) مدیریت اجرایی: ۱ نفر (۱۷٪) مهندسی صنایع: ۱ نفر (۱۷٪) مهندسی گاز: ۱ نفر (۱۷٪) مدیریت پروژه: ۱ نفر (۱۷٪)	تجربه عملی در مدیریت پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی و اداره واحدهای عملیاتی در شرکت گاز

ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق بود. برای انجام مصاحبه‌ها ابتدا بر اساس مبانی نظری و مرور ادبیات پژوهش، یک راهنمای مصاحبه طراحی شد که شامل مجموعه‌ای از سؤالات باز در خصوص عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، تجارب مدیریتی در پروژه‌ها، چالش‌ها و الزامات توانمندسازی مدیران بود. مصاحبه‌ها به صورت حضوری یا مجازی انجام شد و مدت هر مصاحبه به طور میانگین بین ۴۰ تا ۶۰ دقیقه بود. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی شد تا امکان تحلیل دقیق داده‌ها فراهم شود.

به منظور افزایش استحکام و اعتمادپذیری نتایج در پژوهش‌های کیفی، از معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا^۱ شامل قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اتکاء و تأییدپذیری استفاده شد. این معیارها چارچوبی مناسب برای ارزیابی کیفیت و اعتبار یافته‌های پژوهش‌های کیفی فراهم می‌کنند. ۱. قابلیت اعتبار: برای افزایش قابلیت اعتبار، از تعامل مستمر با داده‌ها و بازبینی نتایج توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. در این راستا، خلاصه‌ای از کدها و مضامین استخراج‌شده در اختیار تعدادی از مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و نظرات آنان دریافت شد. در مجموع ۵ نفر از مشارکت‌کنندگان (۳ عضو هیئت علمی و ۲ مدیر شرکت گاز) فرایند بازبینی نتایج را انجام دادند. میزان توافق آنان با مضامین استخراج‌شده حدود ۸۸ درصد گزارش شد که نشان‌دهنده همخوانی مناسب یافته‌ها با تجربیات مشارکت‌کنندگان است. همچنین پژوهشگر بیش از ۳ بار مرور و بازخوانی مصاحبه‌ها را برای اطمینان از دقت کدگذاری انجام داد. ۲. انتقال‌پذیری: برای تقویت انتقال‌پذیری یافته‌ها، تلاش شد توصیف دقیق و غنی از زمینه پژوهش و ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان ارائه شود. مشارکت‌کنندگان دارای میانگین بیش از ۱۵ سال تجربه تخصصی و مدیریتی بودند که تنوع دیدگاه‌ها و عمق داده‌ها را افزایش داده و امکان استفاده از نتایج در زمینه‌های سازمانی مشابه را فراهم می‌کند. ۳. قابلیت اتکاء: برای افزایش این معیار، تمامی

^۱ Lincoln & Guba

مراحل پژوهش شامل طراحی مطالعه، فرایند نمونه گیری، انجام مصاحبه‌ها، پیاده‌سازی داده‌ها و مراحل کدگذاری و تحلیل مضمون به صورت دقیق ثبت و مستندسازی شد. علاوه بر این، بخشی از کدگذاری‌ها توسط یک پژوهشگر آشنا با روش‌های کیفی بررسی شد و میزان توافق کدگذاری حدود ۸۲ درصد برآورد گردید. ۴. تأییدپذیری: برای افزایش تأییدپذیری، تمامی مراحل تحلیل داده‌ها بر اساس شواهد موجود در متن مصاحبه‌ها انجام شد و پیوند میان داده‌های خام و مضامین استخراج‌شده حفظ گردید. همچنین نتایج نهایی در اختیار ۳ نفر از خبرگان حوزه مدیریت قرار گرفت تا از نظر منطقی بودن و انطباق با داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد. میزان تأیید خبرگان نسبت به چارچوب مفهومی استخراج‌شده حدود ۸۶ درصد ارزیابی شد. در مجموع، به کارگیری معیارهای چهارگانه لینکلن و گوبا در این پژوهش موجب شد یافته‌های حاصل از تحلیل مضمون از اعتبار، انسجام و قابلیت اعتماد بیشتری برخوردار باشند.

تحلیل داده‌ها بر اساس مراحل تحلیل مضمون با رویکرد براون و کلارک انجام گرفت. در گام نخست، متن مصاحبه‌ها به دقت مطالعه شد تا پژوهشگر با محتوای داده‌ها آشنایی عمیق پیدا کند. در مرحله بعد، کدگذاری اولیه انجام شد و مفاهیم و گزاره‌های معنادار استخراج گردید. این مفاهیم در قالب مضامین پایه طبقه‌بندی شدند. در ادامه، با بررسی شباهت‌ها و ارتباطات میان مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده شکل گرفتند و در نهایت با جمع و یکپارچه‌سازی مضامین سازمان‌دهنده، مضامین فراگیر استخراج شد. تحلیل و کدگذاری مفاهیم با استفاده از نرم افزار MAXQDA انجام شد.

یافته‌ها

در نخستین مرحله تحلیل مضمون، پژوهشگر به منظور دستیابی به درک عمیق و جامع از داده‌های گردآوری‌شده، اقدام به آشنایی کامل با محتوای مصاحبه‌ها نمود. در این راستا ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران شرکت گاز که تجربه و دانش مرتبط با توانمندسازی و مدیریت پروژه داشتند، انجام گرفت. تمامی مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به صورت کلمه به کلمه پیاده‌سازی شدند. در ادامه، متن مصاحبه‌ها چندین بار به دقت مطالعه گردید تا پژوهشگر با مفاهیم، دیدگاه‌ها و تجارب مشارکت‌کنندگان آشنا شود و بتواند درک عمیق‌تری از بافت معنایی داده‌ها پیدا کند. در این مرحله، داده‌ها به صورت استقرایی و اکتشافی مورد واکاوی قرار گرفتند و از اعمال هرگونه پیش فرض نظری پرهیز شد. پژوهشگر در حین مطالعه مکرر متون، یادداشت‌های تحلیلی اولیه شامل ایده‌های اولیه، برداشت‌های مفهومی و نشانه‌های احتمالی از الگوهای معنایی را ثبت نمود. این یادداشت‌ها بعدها مبنای دسته‌بندی مفاهیم در مرحله کدگذاری قرار گرفتند. فرایند آشنایی مکرر با داده‌ها به پژوهشگر کمک کرد تا درک عمیق و همدلانه‌ای از تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان به دست آورد و زمینه لازم برای آغاز مرحله دوم (تولید کدهای اولیه) فراهم شود.

در گام دوم تحلیل مضمون، فرایند کدگذاری اولیه انجام شد. در این مرحله، تمامی متون مصاحبه‌ها به صورت خطبه‌خط و بندبند بررسی شد و عبارات و بخش‌های معنادار مرتبط با هدف پژوهش (عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران با رویکرد مدیریت پروژه) شناسایی گردید. برای هر بخش از داده که واجد مفهوم مشخصی بود، کد اولیه‌ای تعیین شد تا نشانگر محتوای اصلی آن عبارت باشد. کدگذاری به صورت استقرایی و داده‌محور انجام شد؛ به این معنا که کدها از دل داده‌ها استخراج شدند، نه از چارچوب‌های نظری موجود. در نتیجه، مجموعه‌ای از کدهای اولیه شکل گرفت که بازتاب‌دهنده تجربه‌ها، برداشت‌ها و ادراکات مشارکت‌کنندگان درباره موضوع پژوهش بود. در این فرایند، کدهای مشابه یا هم‌معنا در کنار یکدیگر قرار گرفتند تا امکان شناسایی الگوهای معنایی اولیه فراهم شود. در پایان این مرحله و بر اساس ۱۵ فایل مصاحبه تحلیل‌شده (از جمله پیوست‌های تکمیلی و یادداشت‌های میدانی)، در مجموع ۲۱۴ مفهوم یا نکته کلیدی شناسایی شد که به عنوان کدهای اولیه در تحلیل در نظر گرفته شدند. این کدها مبنای شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده در گام بعدی تحلیل مضمون قرار گرفتند. خلاصه‌ای از نمونه کدهای اولیه استخراج‌شده بر اساس اظهارات مشارکت‌کنندگان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲: نمونه کدهای اولیه استخراج شده از اظهارات مشارکت‌کنندگان

نقل قول	کد اولیه استخراج شده
«آشنایی مدیران با استانداردهای مدیریت پروژه باعث می‌شود پروژه‌ها بر اساس یک چارچوب مشخص هدایت شوند و تصمیم‌گیری‌ها از حالت سلیقه‌ای خارج شود.»	استفاده از چارچوب‌های استاندارد در مدیریت پروژه
«وقتی مدیر پروژه با استانداردهای حرفه‌ای آشنا باشد، مراحل اجرای پروژه شفاف‌تر می‌شود و هماهنگی بین بخش‌های مختلف بهتر شکل می‌گیرد.»	افزایش شفافیت و هماهنگی با استانداردهای مدیریت پروژه
«مدیر پروژه باید بداند هر پروژه چه مراحل دارد و در هر مرحله چه اقداماتی باید انجام شود تا کارها با نظم جلو برود.»	شناخت مراحل و فرایندهای پروژه
«شناخت چرخه عمر پروژه کمک می‌کند مدیر بتواند فعالیت‌ها را در زمان مناسب برنامه‌ریزی و اجرا کند.»	برنامه‌ریزی بر اساس چرخه عمر پروژه
«استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه باعث می‌شود مدیران بتوانند وضعیت پروژه را دقیق‌تر تحلیل و مدیریت کنند.»	به کارگیری ابزارهای تخصصی مدیریت پروژه
«وقتی مدیران با ابزارهای حرفه‌ای مدیریت پروژه آشنا باشند، کنترل زمان و منابع پروژه بسیار آسان‌تر انجام می‌شود.»	تسهیل کنترل زمان و منابع با ابزارهای مدیریت پروژه
«روش‌ها و رویکردهای مدیریت پروژه دائماً در حال تغییر است و مدیران باید دانش خود را در این حوزه به‌روز نگه دارند.»	ضرورت به‌روزرسانی دانش مدیریت پروژه
«آشنایی با رویکردهای جدید مدیریت پروژه باعث می‌شود مدیران بتوانند پروژه‌ها را با کارایی بیشتری هدایت کنند.»	استفاده از رویکردهای نوین مدیریت پروژه
«برنامه‌ریزی دقیق زمان‌بندی پروژه کمک می‌کند فعالیت‌ها به صورت منظم اجرا شوند و از بروز تأخیرهای غیرضروری جلوگیری شود.»	برنامه‌ریزی دقیق زمان اجرای فعالیت‌ها
«اگر زمان‌بندی پروژه از ابتدا به درستی انجام شود، مدیر پروژه می‌تواند روند پیشرفت کارها را بهتر مدیریت کند.»	مدیریت پیشرفت پروژه از طریق زمان‌بندی مناسب
«مدیر پروژه باید به صورت مستمر پیشرفت فعالیت‌ها را بررسی کند تا اگر انحرافی از برنامه ایجاد شد سریع اصلاح شود.»	پایش مستمر پیشرفت پروژه
«کنترل مستمر پروژه باعث می‌شود مشکلات اجرایی زودتر شناسایی شوند و از بزرگ‌تر شدن آنها جلوگیری شود.»	شناسایی زود هنگام مشکلات پروژه
«یکی از وظایف مهم مدیر پروژه این است که هزینه‌های پروژه را به طور مستمر کنترل کند تا از افزایش غیرضروری هزینه‌ها جلوگیری شود.»	کنترل مستمر هزینه‌های پروژه

«اگر هزینه‌های پروژه به‌درستی مدیریت نشود، حتی پروژه‌ای که از نظر فنی موفق است ممکن است از نظر اقتصادی با مشکل اهمیت مدیریت اقتصادی پروژه مواجه شود.»	
«مدیر پروژه باید بتواند منابع انسانی و تجهیزاتی را به گونه‌ای تخصیص دهد که فعالیت‌های پروژه بدون وقفه انجام شود.»	تخصیص بهینه منابع انسانی و تجهیزاتی
«تخصیص مناسب منابع باعث می‌شود بهره‌وری تیم پروژه افزایش پیدا کند و کارها با سرعت بیشتری پیش برود.»	افزایش بهره‌وری با تخصیص مناسب منابع
«در پروژه‌ها معمولاً مسائل پیچیده‌ای به وجود می‌آید که مدیر باید بتواند آنها را به‌درستی تحلیل و ریشه‌یابی کند.»	تحلیل و ریشه‌یابی مسائل پروژه
«توانایی تحلیل مسائل پروژه کمک می‌کند تصمیمات مدیریتی دقیق‌تر و مبتنی بر واقعیت‌های پروژه باشد.»	تصمیم‌گیری مبتنی بر تحلیل مسائل

پس از انجام کدگذاری اولیه، مرحله سوم تحلیل مضمون به شناسایی و سازمان‌دهی مضامین اختصاص یافت. در این مرحله، کدهای استخراج شده از مصاحبه‌ها مورد بررسی و مقایسه قرار گرفتند تا الگوهای معنایی مشترک در داده‌ها شناسایی شود. هدف این گام، جمع‌بندی کدهای مشابه و مرتبط در قالب مجموعه‌هایی منسجم بود تا مفاهیم گسترده‌تری از دل داده‌ها استخراج شود. در این فرایند، کدهای اولیه بر اساس شباهت مفهومی، ارتباط معنایی و هم‌پوشانی محتوایی در دسته‌های مشترک قرار گرفتند. این دسته‌ها به‌عنوان مضامین پایه در نظر گرفته شدند؛ به گونه‌ای که هر مضمون پایه مجموعه‌ای از کدهای اولیه مرتبط را در بر می‌گرفت و بیانگر یک مفهوم مشخص در داده‌ها بود.

در پژوهش حاضر، دسته‌بندی ۲۱۴ کد اولیه منجر به شناسایی ۱۰۷ مضمون پایه شد که ساختار اولیه سازمان‌دهی داده‌ها را شکل داد (جدول ۳). این مضامین پایه بیانگر مفاهیم اصلی مطرح شده در مصاحبه‌ها بوده و مبنایی برای شکل‌گیری سطوح بالاتر تحلیل، یعنی مضامین سازمان‌دهنده در مرحله بعدی تحلیل مضمون، فراهم کردند.

در ادامه مرحله شناخت مضامین، پس از شناسایی مضامین پایه، فرایند سازمان‌دهی آن‌ها در سطوح بالاتر مفهومی انجام شد. در این مرحله، مضامین پایه چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند و بر اساس ارتباط مفهومی و معنایی، مضامینی که به یک حوزه مشترک اشاره داشتند در قالب مفاهیم گسترده‌تری جمع شدند. این مفاهیم با عنوان مضامین سازمان‌دهنده شناخته می‌شوند و سطحی میانی از تحلیل را تشکیل می‌دهند که چند مضمون پایه مرتبط را در یک چارچوب منسجم گرد هم می‌آورند. بر این اساس، ۱۰۷ مضمون پایه در قالب ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده دسته‌بندی شدند که بیانگر ابعاد میانی پدیده مورد مطالعه هستند (جدول ۳). در گام بعد، مضامین سازمان‌دهنده نیز در سطحی کلان‌تر مورد تحلیل قرار گرفتند تا الگوها و مفاهیم جامع‌تری استخراج شود. نتیجه این فرایند، شناسایی مضامین فراگیر بود که بالاترین سطح انتزاع در تحلیل مضمون را تشکیل می‌دهند و چارچوب کلی تبیین پدیده پژوهش را ارائه می‌کنند. در نهایت، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده ذیل ۵ مضمون فراگیر سازمان‌دهی شدند که نتایج آن در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳: مضامین شناسایی حاصل از تلفیق و ترکیب کدها و مضامین

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه	توسعه دانش و استانداردهای مدیریت پروژه	(۱) آشنایی با استانداردهای مدیریت پروژه، (۲) شناخت فرایندها و چرخه عمر پروژه، (۳) آشنایی با ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه، (۴) به‌روز نگه داشتن دانش مدیریت پروژه
	تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه	(۵) تدوین برنامه زمان‌بندی پروژه، (۶) پایش و کنترل پیشرفت پروژه، (۷) مدیریت هزینه‌های پروژه، (۸) مدیریت منابع پروژه
	توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله در پروژه‌ها	(۹) تحلیل مسائل و چالش‌های پروژه، (۱۰) تصمیم‌گیری مؤثر در شرایط عدم قطعیت، (۱۱) مدیریت ریسک‌های پروژه، (۱۲) ارائه راهکارهای اجرایی برای حل مشکلات
	ارتقای توانمندی‌های مدیریتی و رهبری پروژه	(۱۳) هدایت و راهبری تیم پروژه، (۱۴) ایجاد انگیزه در اعضای تیم پروژه، (۱۵) مدیریت تعارضات در تیم پروژه، (۱۶) تفویض اختیار در تیم پروژه
	اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری	(۱۷) تعهد حرفه‌ای نسبت به اهداف پروژه، (۱۸) شفافیت در گزارش‌دهی پروژه، (۱۹) پاسخگویی در قبال عملکرد پروژه، (۲۰) رعایت اصول حرفه‌ای در مدیریت پروژه، (۲۱) پایبندی به قوانین و مقررات سازمانی، (۲۲) امانت‌داری در استفاده از منابع و اطلاعات پروژه
توانمندسازی مدیران در مدیریت منابع و محدودیت‌های پروژه	توانمندسازی در مدیریت منابع انسانی پروژه	(۲۳) انتخاب مناسب نیروی انسانی پروژه، (۲۴) توسعه مهارت‌های اعضای تیم، (۲۵) ایجاد هماهنگی و همکاری تیمی، (۲۶) مدیریت عملکرد اعضای تیم، (۲۷) مدیریت تعارضات میان اعضای تیم
	تقویت توانایی مدیریت زمان و هزینه پروژه	(۲۸) برنامه‌ریزی زمان اجرای فعالیت‌ها، (۲۹) کنترل انحرافات زمانی پروژه، (۳۰) مدیریت و کنترل هزینه‌های پروژه، (۳۱) بهینه‌سازی استفاده از منابع مالی
	توسعه توانمندی در مدیریت ریسک و عدم قطعیت	(۳۲) شناسایی ریسک‌های پروژه، (۳۳) تحلیل و ارزیابی ریسک‌ها، (۳۴) تدوین راهبردهای مقابله با ریسک، (۳۵) مدیریت شرایط عدم قطعیت، (۳۶) پایش مستمر ریسک‌ها
	شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها	(۳۷) تعریف نقش‌های اعضای تیم، (۳۸) تعیین مسئولیت‌های مشخص، (۳۹) تقویت پاسخگویی در تیم، (۴۰) جلوگیری از تداخل وظایف
تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه	توسعه سبک رهبری پروژه‌محور	(۴۱) هدایت تیم در راستای اهداف پروژه، (۴۲) ایجاد چشم‌انداز مشترک تیم، (۴۳) الگوسازی رفتاری، (۴۴) ایجاد انگیزه برای نتایج پروژه، (۴۵) تقویت روحیه کار تیمی
	تقویت مهارت‌های ارتباطی در تیم پروژه	(۴۶) ارتباط مؤثر با اعضای تیم، (۴۷) شفافیت در انتقال اطلاعات پروژه، (۴۸) گوش دادن فعال، (۴۹) مدیریت ارتباط با ذینفعان، (۵۰) ایجاد فضای گفت‌وگوی سازنده
	توانمندسازی در مدیریت تعارضات پروژه	(۵۱) شناسایی تعارضات تیم، (۵۲) تحلیل علل تعارض، (۵۳) میانجی‌گری بین اعضا، (۵۴) تبدیل تعارض به فرصت تصمیم‌گیری، (۵۵) پیشگیری از تعارضات سازمانی
	تفویض اختیار نظام‌مند	(۵۶) واگذاری مسئولیت‌ها بر اساس شایستگی، (۵۷) اعتماد به اعضای تیم، (۵۸) نظارت پس از تفویض اختیار، (۵۹) ایجاد حس مسئولیت در اعضا
	خودکارآمدی و تاب‌آوری حرفه‌ای	(۶۰) اعتماد به توانایی مدیریتی، (۶۱) مدیریت فشارهای کاری پروژه، (۶۲) حفظ انگیزه در شرایط دشوار، (۶۳) انعطاف‌پذیری در مواجهه با تغییرات
استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه	توسعه ساختار سازمانی پروژه‌محور	(۶۴) تعریف جایگاه مدیریت پروژه در ساختار سازمان، (۶۵) تشکیل دفتر مدیریت پروژه، (۶۶) تقویت هماهنگی بین واحدها، (۶۷) تعیین خطوط اختیار و ارتباطات
	استقرار نظام‌های استاندارد مدیریت پروژه	(۶۸) تدوین دستورالعمل‌های استاندارد پروژه، (۶۹) استفاده از چارچوب‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، (۷۰) یکپارچه‌سازی فرایندهای مدیریت پروژه
	توسعه نظام‌های پایش و کنترل پروژه	(۷۱) استقرار سیستم‌های پایش پیشرفت، (۷۲) استفاده از ابزارهای کنترلی، (۷۳) گزارش‌دهی منظم پروژه، (۷۴) اصلاح انحرافات پروژه
	استقرار نظام ارزیابی عملکرد پروژه‌ها	(۷۵) تعیین شاخص‌های ارزیابی پروژه، (۷۶) ارزیابی تحقق اهداف پروژه، (۷۷) استفاده از نتایج ارزیابی برای بهبود پروژه‌ها

نظام حمایت و پشتیبانی مدیریتی از پروژه‌ها	۷۸) حمایت مدیران ارشد، ۷۹) تأمین منابع اجرای پروژه، ۸۰) تسهیل تصمیم‌گیری‌های کلان، ۸۱) رفع موانع سازمانی
نظام آموزش و توسعه مستمر	۸۲) برگزاری دوره‌های مدیریت پروژه، ۸۳) یادگیری از تجربیات پروژه‌های گذشته، ۸۴) توسعه مهارت‌های حرفه‌ای مدیران
چابکی و انعطاف‌پذیری ساختاری	۸۵) انعطاف در تصمیم‌گیری پروژه، ۸۶) سازگاری ساختار با شرایط متغیر، ۸۷) واکنش سریع به تغییرات محیطی، ۸۸) کاهش بوروکراسی
توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و ذینفعان پروژه	۸۹) شناسایی و تحلیل ذینفعان، ۹۰) مدیریت انتظارات ذینفعان، ۹۱) مشارکت دادن ذینفعان در تصمیم‌گیری، ۹۲) ایجاد اعتماد و تعامل سازنده
تعاملات بین سازمانی و برون‌سازمانی	۹۳) توسعه همکاری با سازمان‌ها، ۹۴) ایجاد سازوکارهای هماهنگی بین‌سازمانی، ۹۵) تسهیل تبادل اطلاعات
مدیریت ارتباطات با ذینفعان بیرونی	۹۶) برنامه‌ریزی ارتباطات پروژه، ۹۷) اطلاع‌رسانی شفاف پیشرفت پروژه، ۹۸) مدیریت بازخورد ذینفعان، ۹۹) پاسخگویی به دغدغه‌ها، ۱۰۰) استفاده از ابزارهای ارتباطی متنوع
فرهنگ کار تیمی و هم‌افزایی سازمانی	۱۰۱) تقویت همکاری بین واحدها، ۱۰۲) ایجاد فرهنگ مشارکت در پروژه، ۱۰۳) تقویت اعتماد متقابل سازمانی، ۱۰۴) هم‌افزایی توانمندی‌های تخصصی
شبکه‌سازی و اشتراک دانش حرفه‌ای	۱۰۵) ایجاد شبکه‌های حرفه‌ای مدیران پروژه، ۱۰۶) اشتراک تجربیات و درس‌آموخته‌ها، ۱۰۷) توسعه اجتماعات یادگیری حرفه‌ای

پس از شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر، در گام بعدی شبکه مضامین ترسیم شد تا ساختار مفهومی یافته‌های پژوهش به‌صورت منسجم مشخص شود. در این مرحله، تمامی مضامین استخراج‌شده مجدداً بررسی شدند تا ارتباط میان تم‌های فرعی (مضامین پایه) و تم‌های اصلی (مضامین سازمان‌دهنده) به‌دقت مشخص شود. بدین منظور، تم‌های فرعی بر اساس شباهت مفهومی در قالب تم‌های اصلی دسته‌بندی شدند و سپس تم‌های اصلی نیز در سطحی بالاتر ذیل مضامین فراگیر سازمان‌دهی گردیدند. این بازبینی به منظور اطمینان از انسجام مفهومی و رفع هم‌پوشانی احتمالی مضامین انجام شد. در نهایت، شبکه مضامین به‌صورت یک ساختار سلسله‌مراتبی ترسیم شد؛ به‌گونه‌ای که تم‌های فرعی در پایین‌ترین سطح، تم‌های اصلی در سطح میانی و مضامین فراگیر در بالاترین سطح قرار گرفتند. این شبکه، بازنمایی مفهومی روابط میان مضامین و چارچوب کلی یافته‌های پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه مضامین ترسیم‌کننده شبکه مضامین تشریح شده است و نهایتاً شبکه مضامین به صورت شماتیک در شکل ۱ ترسیم شده است.

توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پروژه

یکی از مضامین فراگیر استخراج‌شده از تحلیل داده‌های مصاحبه، «توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران پروژه» است. این مضمون به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای اشاره دارد که نقش تعیین‌کننده‌ای در توانمندسازی مدیران پروژه و ارتقای اثربخشی مدیریت پروژه‌ها ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان برخورداری مدیران پروژه از شایستگی‌های حرفه‌ای، ارتباط مستقیمی با توانایی آنان در برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و مواجهه مؤثر با چالش‌ها و عدم قطعیت‌های پروژه دارد. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که برخورداری از دانش تخصصی در حوزه

مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه و همچنین آشنایی با استانداردها و ابزارهای مدیریتی، نقش مهمی در توانمندسازی مدیران ایفا می‌کند. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «مدیر پروژه باید دانش تخصصی لازم در حوزه پروژه را داشته باشد، چون بدون دانش فنی و مدیریتی نمی‌تواند تصمیم‌های درست بگیرد.» همچنین توسعه مهارت‌های تحلیلی و تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده از دیگر ابعاد مهم این مضمون تلقی شد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «گاهی در پروژه‌ها شرایط پیش‌بینی نشده‌ای ایجاد می‌شود و مدیر پروژه باید بتواند سریع تحلیل کند و تصمیم مناسب بگیرد.» علاوه بر این، یادگیری مستمر و به‌روز نگه‌داشتن دانش حرفه‌ای نیز به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی توانمندسازی مطرح شد؛ به‌گونه‌ای که یکی از خبرگان اشاره می‌کند: «مدیر پروژه باید همیشه در حال یادگیری باشد، چون روش‌ها و فناوری‌های پروژه دائماً در حال تغییر هستند.»

این مضمون فراگیر در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده تبیین می‌شود. نخست، توسعه دانش و استانداردهای مدیریت پروژه که بر آشنایی مدیران با چارچوب‌ها و استانداردهای حرفه‌ای و نقش آن‌ها در ایجاد انسجام و نظم در مدیریت پروژه تأکید دارد. دوم، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه که شامل توانایی تدوین برنامه‌های زمان‌بندی، مدیریت منابع و پایش مستمر پیشرفت پروژه است. سوم، توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری و حل مسئله که ناظر بر توانایی تحلیل شرایط پیچیده و اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع در مواجهه با مسائل پیش‌بینی نشده پروژه‌هاست. چهارم، ارتقای توانمندی‌های مدیریتی و رهبری پروژه که بر هدایت مؤثر تیم، ایجاد انگیزه و هماهنگی میان اعضای پروژه تمرکز دارد. در نهایت، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان بعدی اساسی مطرح می‌شود که شفافیت، پاسخگویی و پایبندی به اصول حرفه‌ای را در مدیریت پروژه برجسته می‌سازد. در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، بنیانی اساسی برای توانمندسازی مدیران پروژه فراهم می‌کند و می‌تواند به بهبود عملکرد مدیریتی و افزایش موفقیت پروژه‌ها در سازمان منجر شود.

توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه

یکی از مضامین فراگیر استخراج شده از تحلیل داده‌های مصاحبه، «توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه» است. این مضمون به مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های حرفه‌ای اشاره دارد که نقش تعیین‌کننده‌ای در توانمندسازی مدیران پروژه و ارتقای اثربخشی مدیریت پروژه‌ها ایفا می‌کند. یافته‌ها نشان می‌دهد که میزان برخورداری مدیران پروژه از شایستگی‌های حرفه‌ای، ارتباط مستقیمی با توانایی آنان در برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و مواجهه مؤثر با چالش‌ها و عدم قطعیت‌های پروژه دارد.

این مضمون فراگیر در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده تبیین می‌شود. نخست، توسعه دانش و استانداردهای مدیریت پروژه که بر آشنایی مدیران با چارچوب‌ها و استانداردهای حرفه‌ای و نقش آن‌ها در ایجاد انسجام و نظم در مدیریت پروژه تأکید دارد. دوم، تقویت مهارت‌های برنامه‌ریزی و کنترل پروژه که شامل توانایی تدوین برنامه‌های زمان‌بندی، مدیریت منابع و پایش مستمر پیشرفت پروژه است. سوم، توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری

و حل مسئله که ناظر بر توانایی تحلیل شرایط پیچیده و اتخاذ تصمیم‌های به‌موقع در مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده پروژه‌هاست. چهارم، ارتقای توانمندی‌های مدیریتی و رهبری پروژه که بر هدایت مؤثر تیم، ایجاد انگیزه و هماهنگی میان اعضای پروژه تمرکز دارد. در نهایت، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری به‌عنوان بعدی اساسی مطرح می‌شود که شفافیت، پاسخگویی و پایبندی به اصول حرفه‌ای را در مدیریت پروژه برجسته می‌سازد. این مضمون به توانایی مدیران پروژه در مدیریت اثربخش منابع انسانی، مالی و زمانی پروژه اشاره دارد. مشارکت کنندگان تأکید داشتند که مدیریت صحیح منابع، یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران پروژه محسوب می‌شود. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «اگر مدیر پروژه نتواند منابع پروژه را به‌درستی مدیریت کند، حتی بهترین برنامه‌ها هم به نتیجه نمی‌رسد.» از دیدگاه مشارکت کنندگان، برنامه‌ریزی دقیق، تخصیص مناسب منابع و کنترل مستمر عملکرد پروژه از جمله عواملی هستند که می‌توانند کارایی پروژه را افزایش دهند. یکی از مدیران پروژه در این خصوص اظهار داشت: «مدیر پروژه باید بداند چه زمانی و چگونه منابع را تخصیص دهد تا پروژه با کمترین اتلاف منابع پیش برود.» همچنین توانایی مدیریت زمان و کنترل هزینه‌ها به‌عنوان یکی از مهارت‌های کلیدی مدیران پروژه مطرح شد؛ به گونه‌ای که یکی از مشارکت کنندگان اشاره می‌کند: «یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر پروژه این است که پروژه را در زمان و هزینه تعیین‌شده به نتیجه برساند.» در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، بنیانی اساسی برای توانمندسازی مدیران پروژه فراهم می‌کند و می‌تواند به بهبود عملکرد مدیریتی و افزایش موفقیت پروژه‌ها در سازمان منجر شود.

تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه

یکی از مضامین فراگیر استخراج‌شده از تحلیل داده‌ها، «تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه» است. از آنجا که پروژه‌ها ماهیتی تیم‌محور دارند، موفقیت آن‌ها تا حد زیادی به توانایی مدیر پروژه در هدایت، هماهنگی و ایجاد انگیزش در میان اعضای تیم وابسته است. یافته‌ها نشان داد که برخورداری مدیران از مهارت‌های رهبری و مدیریتی مناسب، نقش مهمی در افزایش انسجام تیمی، بهبود ارتباطات و هدایت فعالیت‌ها در مسیر تحقق اهداف پروژه دارد. این مضمون در قالب پنج مضمون سازمان‌دهنده تبیین می‌شود: توسعه سبک رهبری پروژه‌محور که بر انتخاب سبک رهبری متناسب با شرایط پروژه و تیم تأکید دارد؛ تقویت مهارت‌های ارتباطی در تیم پروژه که به برقراری ارتباط شفاف و ایجاد اعتماد میان اعضای تیم اشاره دارد؛ توانمندسازی در مدیریت تعارضات پروژه که مدیریت سازنده اختلاف نظر را در جهت حفظ انسجام تیمی مطرح می‌کند؛ تفویض اختیار نظام‌مند که بر واگذاری هدفمند مسئولیت‌ها برای افزایش مشارکت و کارایی تأکید دارد؛ و خودکارآمدی و تاب‌آوری حرفه‌ای که به توانایی مدیر پروژه در حفظ عملکرد مؤثر و هدایت تیم در شرایط چالش‌برانگیز پروژه اشاره می‌کند.

این مضمون بر نقش رهبری اثربخش مدیران پروژه در هدایت، انگیزش و هماهنگی اعضای تیم تأکید دارد. مشارکت کنندگان معتقد بودند که مدیر پروژه علاوه بر مهارت‌های مدیریتی، باید توانایی رهبری و ایجاد انگیزه در اعضای تیم را نیز داشته باشد. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان

می‌کند: «مدیر پروژه باید بتواند اعضای تیم را همراه کند و انگیزه لازم را برای انجام کارها در آن‌ها ایجاد کند.» همچنین ایجاد فضای اعتماد و همکاری در تیم از دیگر مؤلفه‌های مهم این مضمون تلقی شد. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «وقتی اعضای تیم به مدیر پروژه اعتماد داشته باشند، همکاری و هماهنگی در تیم بیشتر می‌شود.» علاوه بر این، مدیریت تعارضات و تقویت روحیه کار تیمی نیز از جمله عوامل مهم در رهبری تیم پروژه محسوب می‌شود. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: «در هر تیمی اختلاف نظر وجود دارد، اما مدیر پروژه باید بتواند این اختلاف‌ها را مدیریت کند تا تیم به هدف مشترک برسد.» در مجموع، نتایج این بخش نشان می‌دهد که تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه یکی از ابعاد اساسی توانمندسازی مدیران پروژه محسوب می‌شود و می‌تواند به بهبود عملکرد تیمی و موفقیت پروژه‌ها در سازمان منجر شود.

استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه

یکی از مضامین فراگیر استخراج‌شده از تحلیل داده‌ها، «استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه» است. یافته‌ها نشان می‌دهد که موفقیت پروژه‌ها تنها به توانمندی‌های فردی مدیران وابسته نیست، بلکه به وجود ساختارها، نظام‌ها و سازوکارهای سازمانی مناسب نیز نیاز دارد. ایجاد بسترهای سازمانی حمایتی می‌تواند زمینه اجرای اثربخش پروژه‌ها، هماهنگی میان واحدها و تصمیم‌گیری کارآمدتر را فراهم سازد. این مضمون در قالب هفت مضمون سازمان‌دهنده تبیین می‌شود: توسعه ساختار سازمانی پروژه‌محور برای تقویت جایگاه پروژه‌ها در سازمان؛ استقرار نظام‌های استاندارد مدیریت پروژه به منظور ایجاد انسجام در فرآیندهای اجرایی؛ توسعه نظام‌های پایش و کنترل پروژه برای نظارت مستمر بر پیشرفت پروژه‌ها؛ استقرار نظام ارزیابی عملکرد پروژه‌ها به منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف و تقویت یادگیری سازمانی؛ ایجاد نظام حمایت و پشتیبانی مدیریتی از پروژه‌ها برای تسهیل تصمیم‌گیری و تأمین منابع؛ نظام آموزش و توسعه مستمر جهت ارتقای دانش و مهارت‌های مدیران پروژه؛ و چابکی و انعطاف‌پذیری ساختاری برای سازگاری سریع‌تر با تغییرات و شرایط متغیر پروژه‌ها.

این مضمون به نقش ساختارها، سیاست‌ها و نظام‌های حمایتی سازمان در تقویت توانمندی مدیران پروژه اشاره دارد. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که توانمندسازی مدیران پروژه تنها به توانایی‌های فردی محدود نمی‌شود و نیازمند وجود بسترهای حمایتی در سازمان است. در این زمینه یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «اگر ساختار سازمانی از مدیر پروژه حمایت نکند، اجرای بسیاری از تصمیم‌ها با مشکل مواجه می‌شود.» همچنین وجود نظام‌های آموزشی، نظام ارزیابی عملکرد و حمایت مدیریتی از جمله عواملی هستند که می‌توانند زمینه رشد و توانمندسازی مدیران پروژه را فراهم کنند. یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «آموزش‌های تخصصی و حمایت مدیران ارشد می‌تواند به مدیران پروژه کمک کند تا عملکرد بهتری داشته باشند.» علاوه بر این، دسترسی به منابع اطلاعاتی و نظام‌های دانشی سازمان نیز از دیگر عوامل مهم در این زمینه محسوب می‌شود. به گفته یکی از خبرگان: «وقتی مدیران پروژه به اطلاعات و تجربیات پروژه‌های قبلی دسترسی داشته باشند، تصمیم‌های دقیق‌تری می‌گیرند.»

در مجموع، استقرار این نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان می‌تواند بستر لازم برای بهبود مدیریت پروژه‌ها، افزایش هماهنگی سازمانی و ارتقای عملکرد پروژه‌ها را فراهم کند.

توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و ذینفعان پروژه

این مضمون بر نقش تعاملات مؤثر مدیران پروژه با ذینفعان داخلی و بیرونی در ارتقای توانمندی‌های مدیریتی تأکید دارد. بر اساس دیدگاه مشارکت‌کنندگان، شناخت دقیق ذینفعان و مدیریت انتظارات آنان می‌تواند بسیاری از چالش‌های پروژه را کاهش دهد؛ به گونه‌ای که یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند: «اگر مدیر پروژه ذینفعان پروژه را به‌خوبی بشناسد و انتظارات آن‌ها را مدیریت کند، بسیاری از چالش‌های پروژه قابل کنترل خواهد بود.» همچنین، مدیریت تعاملات بین سازمانی و برون‌سازمانی برای پیشبرد پروژه‌ها ضروری دانسته شد؛ زیرا بسیاری از پروژه‌ها نیازمند همکاری چندین واحد یا سازمان هستند. در این زمینه یکی از مشارکت‌کنندگان اشاره می‌کند: «بسیاری از پروژه‌ها نیازمند همکاری چندین واحد و حتی چند سازمان هستند؛ بنابراین مدیر پروژه باید بتواند این تعاملات را به‌خوبی مدیریت کند.» علاوه بر این، تقویت ارتباطات حرفه‌ای با ذینفعان بیرونی، توسعه فرهنگ همکاری در سازمان و اشتراک‌گذاری تجربیات میان مدیران پروژه از دیگر ابعاد این مضمون به شمار می‌روند. به گفته یکی از مشارکت‌کنندگان: «اگر مدیران پروژه تجربیات خود را با یکدیگر به اشتراک بگذارند، بسیاری از درس‌آموخته‌های پروژه‌ها می‌تواند برای دیگران مفید باشد.» این یافته‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران پروژه در گرو تعاملات سازنده، ارتباطات شفاف و یادگیری مشترک میان ذینفعان پروژه است.

در این مرحله، با ترسیم و تفسیر شبکه مضامین، روابط میان مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر مورد تحلیل قرار گرفت تا معنا و الگوی کلی توانمندسازی مدیران پروژه آشکار شود. مضامین پایه که از کدهای اولیه و نقل‌قول‌های مشارکت‌کنندگان استخراج شده بودند، بازتابی از تجربه‌ها و ادراک‌های مدیران پروژه درباره عوامل مؤثر بر توانمندسازی آنان بودند. تحلیل مقایسه‌ای این مضامین، منجر به شکل‌گیری مضامین سازمان‌دهنده‌ای شد که ابعاد فردی، تیمی و سازمانی پدیده را تبیین می‌کنند.

یافته‌ها نشان داد توانمندسازی مدیران پروژه پدیده‌ای چندبعدی و تعاملی است. در سطح فردی، دانش تخصصی، مهارت‌های برنامه‌ریزی و آشنایی با استانداردهای مدیریتی نقش مهمی دارند؛ چنان‌که یکی از مشارکت‌کنندگان گفت: «اگر مدیر پروژه به ابزارها و استانداردهای مدیریتی مسلط باشد، تصمیم‌های دقیق‌تری می‌گیرد.» در سطح تیمی، عواملی مانند رهبری اثربخش، انگیزش و مدیریت تعارض برجسته شدند. به گفته یکی از مدیران: «وقتی مدیر بتواند انگیزه و هماهنگی تیم را حفظ کند، عملکرد پروژه به‌مراتب بهتر می‌شود.» در سطح سازمانی نیز حمایت مدیریت ارشد، وجود ساختارهای رسمی مانند PMO و بسترهای یادگیری سازمانی از ارکان کلیدی توانمندسازی بودند.

بررسی شبکه مفهومی نشان داد که هیچ‌یک از مضامین به‌صورت مجزاهای فردی تنها در صور ارتباط متقابل اند. برای نمونه، توسعه شایستگی‌های فردی تنها در صورتی اثرگذار است که حمایت سازمانی و فرصت کاربرد آن مهیا باشد، و رهبری مؤثر تیم نیز به مهارت‌های ارتباطی و حمایت ساختاری وابسته است. در نهایت، این روابط در قالب مضمون فراگیر «توانمندسازی مدیران با رویکرد مدیریت پروژه در سازمان» یکپارچه شدند؛ مضمون فراگیری که نشان می‌دهد توانمندسازی نتیجه هم‌افزایی میان شایستگی‌های فردی، رهبری تیمی و حمایت‌های سازمانی است.

در مرحله پایانی تحلیل مضمون، گزارش نهایی یافته‌ها ارائه شد. در این مرحله، نتایج تحلیل به‌صورت منسجم و نظام‌مند تنظیم گردید تا مسیر تحلیل داده‌ها و نحوه شکل‌گیری مضامین برای خواننده قابل پیگیری باشد. بر این اساس، گزارش یافته‌ها بر پایه ساختار مضامین استخراج شده تدوین شد؛ به‌گونه‌ای که ابتدا مضمون‌های فراگیر معرفی شدند و سپس مضامین سازمان‌دهنده هر یک به‌طور جداگانه تشریح گردیدند. در ادامه نیز مضامین پایه مرتبط با هر مضمون سازمان‌دهنده بیان شده و برای تبیین بهتر آن‌ها از نقل‌قول‌های منتخب مشارکت‌کنندگان استفاده شد تا پیوند میان داده‌های خام و تفسیر پژوهشگر آشکارتر شود و اعتبار یافته‌ها افزایش یابد.

نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که چارچوب مفهومی توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه از ساختاری چندسطحی تشکیل شده است که در آن ۱۰۷ مضمون پایه در قالب ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده سازمان یافته و در نهایت در ۵ مضمون فراگیر جمع شده‌اند (مطابق شکل ۱). این ساختار بیانگر آن است که توانمندسازی مدیران پروژه پدیده‌ای چندبعدی است که از تعامل مجموعه‌ای از شایستگی‌های فردی، مهارت‌های مدیریتی، قابلیت‌های رهبری و بسترهای سازمانی شکل می‌گیرد.

در این چارچوب، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه به تقویت دانش تخصصی، مهارت‌های فنی و توانایی‌های حرفه‌ای مدیران پروژه اشاره دارد. توانمندسازی در مدیریت منابع و محدودیت‌های پروژه بر توانایی برنامه‌ریزی، تخصیص و کنترل منابع در چارچوب زمان، هزینه و کیفیت تمرکز دارد. همچنین تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه بیانگر نقش مهارت‌های رهبری، ایجاد انگیزش، مدیریت تعارض و هماهنگی اعضای تیم در موفقیت پروژه‌ها است. در سطح سازمانی، استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه به وجود سازوکارهای حمایتی نظیر استانداردسازی فرایندها، ساختارهای رسمی مدیریت پروژه و حمایت مدیریتی اشاره دارد که زمینه به‌کارگیری مؤثر توانمندی‌های مدیران را فراهم می‌کند. در نهایت، توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و ذینفعان پروژه بر اهمیت مدیریت ارتباطات، تعاملات بین‌سازمانی و مدیریت ذینفعان در پیشبرد پروژه‌ها تأکید دارد.

این مضامین در تعامل با یکدیگر چارچوبی مفهومی برای تبیین توانمندسازی مدیران شرکت گاز ارائه می‌دهند که نشان می‌دهد ارتقای توانمندی مدیران پروژه تنها به مهارت‌های فردی محدود نیست، بلکه نیازمند هم‌افزایی میان شایستگی‌های حرفه‌ای، رهبری تیمی، مدیریت منابع، حمایت‌های سازمانی و تعاملات اثربخش با ذینفعان است.



شکل ۱: چارچوب مفهومی توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه

پژوهشگر در تبیین اعتبار و مقبولیت چارچوب مفهومی تدوین شده برای عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز، بر اساس داده‌های گردآوری شده و تحلیل‌های کیفی انجام شده، یافته‌های خود را در چهار محور زیر بیان می‌کند:

۱. اعتبار نظری و تجربی یافته‌ها: پژوهشگر بر این باور است که چارچوب مفهومی حاصل از پژوهش، از اعتبار تجربی بالایی برخوردار است؛ زیرا مضامین آن مستقیماً از داده‌های واقعی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با مدیران و خبرگان شرکت گاز استخراج شده است. تمامی مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بر مبنای فرایند دقیق کدگذاری و تحلیل داده‌ها شکل گرفته‌اند و بازتاب‌دهنده دیدگاه‌ها و تجربیات واقعی مدیران در محیط کاری هستند. افزون بر این، مقایسه مضامین شناسایی شده - نظیر توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، رهبری تیم‌های پروژه و تعاملات با ذینفعان - با مدل‌های نظری معتبر توانمندسازی (نظیر الگوی اسپریتزر و کانگر) نشان داد که نتایج پژوهش، با مبانی نظری پیشین هم‌راستا بوده و از اعتبار نظری لازم برخوردار است.

۲. مقبولیت علمی و کاربردی چارچوب: بر اساس یافته‌های پژوهش، چارچوب ارائه‌شده از مقبولیت بالایی میان مدیران و متخصصان صنعت گاز برخوردار است؛ زیرا به شکلی نظام‌مند ابعاد مختلف فردی، سازمانی و بین‌سازمانی توانمندسازی را در قالب ۵ مضمون فراگیر، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۰۷ مضمون پایه تبیین می‌کند. تطابق مضامین با واقعیت‌های اجرایی پروژه‌ها و نیازهای عملی مدیران سبب شده است که این چارچوب قابلیت استفاده در برنامه‌های آموزشی، طراحی نظام‌های حمایتی و سیاست‌گذاری‌های مدیریتی را داشته باشد. پژوهشگر بر این اساس نتیجه می‌گیرد که چارچوب نه تنها از مقبولیت نظری، بلکه از کاربردپذیری عملی بالا نیز برخوردار است.

۳. هم‌افزایی و انسجام میان مضامین: به اعتقاد پژوهشگر، یکی از نقاط قوت چارچوب در انسجام و پیوستگی منطقی مضامین نهفته است. نتایج نشان می‌دهد که مضامین شناسایی‌شده در یک تعامل درونی و پویا عمل می‌کنند؛ به‌طوری‌که توانمندسازی مدیران تنها در صورتی تحقق می‌یابد که شایستگی‌های فردی با حمایت‌های سازمانی و تعاملات مؤثر با ذینفعان همراه شود. این هم‌افزایی مفهومی موجب می‌شود چارچوب از پراکندگی مفهومی دور شده و به عنوان مدلی یکپارچه و معتبر در تحلیل توانمندسازی مدیران مورد اتکا قرار گیرد.

۴. پویایی و قابلیت توسعه چارچوب: پژوهشگر تأکید می‌کند که چارچوب نهایی از انعطاف‌پذیری و پویایی مطلوبی برخوردار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدل قابلیت انطباق با تحولات سازمانی، فناوری‌های نوین و رویکردهای جدید مدیریتی را دارد. همچنین، پیشنهادها عملی استخراج‌شده - نظیر تقویت زیرساخت‌های آموزشی، طراحی سازوکارهای ارزیابی مستمر توانمندی مدیران و بهبود حمایت‌های سازمانی - نشان‌دهنده آن است که چارچوب صرفاً توصیفی نیست، بلکه ظرفیت اجرایی و توسعه‌ای نیز دارد.

در جمع‌بندی نهایی، پژوهشگر نتیجه می‌گیرد که چارچوب شناسایی‌شده از اعتبار تجربی و نظری بالا، انسجام مفهومی، مقبولیت علمی و قابلیت توسعه عملیاتی برخوردار است. یافته‌ها نشان می‌دهد که این مدل می‌تواند به عنوان ابزاری قابل اعتماد برای طراحی برنامه‌های توانمندسازی مدیران، توسعه منابع انسانی، ارتقای مهارت‌های رهبری و بهبود عملکرد سازمانی در شرکت گاز مورد استفاده قرار گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه انجام شد و نتایج تحلیل مضمون نشان داد که توانمندسازی مدیران در این صنعت، پدیده‌ای چندبعدی و متأثر از مجموعه‌ای از عوامل حرفه‌ای، مدیریتی، ساختاری و تعاملی است. یافته‌ها در قالب ۱۰۷ مضمون پایه، ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر شامل توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، توانمندسازی مدیریت منابع و محدودیت‌های پروژه، تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه، استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه و توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و مدیریت ذی‌نفعان تبیین شد. این نتایج نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور تنها به توسعه مهارت‌های فردی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند ایجاد زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگی و ارتباطی مناسب است.

نخستین یافته پژوهش نشان داد که توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای مدیریت پروژه، یکی از اساسی‌ترین ابعاد توانمندسازی مدیران شرکت گاز محسوب می‌شود. این بعد شامل توسعه دانش مدیریت پروژه، تسلط بر استانداردها، توانایی برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، مهارت تصمیم‌گیری و حل مسئله و همچنین رعایت اخلاق حرفه‌ای بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین همسو است که بیان می‌کنند برخورداری مدیران از شایستگی‌های حرفه‌ای و تخصصی می‌تواند نقش مهمی در افزایش اثربخشی مدیریتی و موفقیت پروژه‌ها ایفا کند (Guidotti et al., 2023; Kortsch et al., 2025). همچنین نتایج مطالعه وانگ و همکاران نشان داد که توانمندسازی مدیریتی در سازمان‌های پیچیده پروژه‌محور از طریق توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری و مشارکت مدیریتی می‌تواند به موفقیت پروژه‌ها منجر شود (Wang et al., 2025). در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که پروژه‌های صنعت گاز به دلیل ماهیت فنی، پیچیدگی اجرایی و حجم بالای منابع، نیازمند مدیرانی هستند که علاوه بر تخصص فنی، از دانش حرفه‌ای مدیریت پروژه و توانایی تحلیل مسائل پیچیده برخوردار باشند. بنابراین، توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای می‌تواند قدرت تصمیم‌گیری مدیران را در شرایط عدم قطعیت افزایش دهد و عملکرد پروژه‌ها را بهبود بخشد.

یافته دیگر پژوهش نشان داد که توانمندسازی مدیران در مدیریت منابع و محدودیت‌های پروژه، از ابعاد کلیدی توانمندسازی در شرکت گاز است. این بعد شامل مدیریت منابع انسانی، مدیریت زمان و هزینه، مدیریت ریسک و شفافیت نقش‌ها و مسئولیت‌ها بود. این یافته با مطالعاتی همخوانی دارد که تأکید می‌کنند توانایی مدیریت منابع و کنترل محدودیت‌های پروژه از مهم‌ترین ویژگی‌های مدیران موفق در سازمان‌های پروژه‌محور است (Nguyen et al., 2024; Yao et al., 2023). همچنین نتایج پژوهش پارک و کیم نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و کارکنان در سازمان‌های دانش‌بنیان می‌تواند از طریق افزایش مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری، عملکرد سازمانی را ارتقا دهد (Park & Kim, 2024). در تبیین این یافته می‌توان گفت که پروژه‌های صنعت گاز معمولاً با محدودیت‌های زمانی، مالی و عملیاتی متعددی مواجه هستند و مدیران باید بتوانند منابع را به‌صورت بهینه تخصیص دهند و هم‌زمان با مدیریت ریسک‌ها، پروژه‌ها را در چارچوب اهداف تعیین شده هدایت کنند. در چنین شرایطی، توانمندسازی مدیران در حوزه مدیریت منابع و محدودیت‌ها می‌تواند موجب افزایش کارایی و کاهش اتلاف منابع شود.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که تقویت رهبری و مدیریت تیم‌های پروژه یکی از ابعاد اساسی توانمندسازی مدیران است. این مضمون شامل توسعه سبک رهبری پروژه‌محور، تقویت مهارت‌های ارتباطی، مدیریت تعارض، تفویض اختیار و خودکارآمدی حرفه‌ای بود. این یافته با نتایج مطالعات کیم و یون همسو است که نشان دادند رهبری توانمندساز از طریق اشتراک دانش و افزایش چابکی کارکنان، عملکرد تطبیقی تیم‌ها را بهبود می‌بخشد (Kim & Yoon, 2025). همچنین پژوهش صلاح‌الدین خان و همکاران نشان داد که رهبری توانمندساز می‌تواند فرسودگی شغلی را کاهش داده و انگیزش حرفه‌ای کارکنان را افزایش دهد (Salahuddin Khan et al., 2025). از سوی دیگر، نتایج پژوهش شرمولی و همکاران نیز نشان داد که رهبری مبتنی بر توانمندسازی روان‌شناختی موجب تقویت احساس معنا، شایستگی و اثرگذاری در کارکنان می‌شود

(Schermuly et al., 2025). در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که ماهیت تیم‌محور پروژه‌های صنعت گاز، نیازمند مدیرانی است که علاوه بر مهارت‌های فنی، توانایی هدایت تیم‌ها، ایجاد اعتماد و مدیریت تعارضات را داشته باشند. مدیران توانمند می‌توانند با ایجاد فضای مشارکتی و تقویت روحیه تیمی، عملکرد اعضای پروژه را ارتقا دهند و زمینه تحقق اهداف پروژه را فراهم سازند.

یافته مهم دیگر پژوهش، نقش استقرار نظام‌ها و ساختارهای پشتیبان مدیریت پروژه در توانمندسازی مدیران بود. این بعد شامل ساختارهای پروژه‌محور، نظام‌های استاندارد مدیریت پروژه، نظام‌های پایش و ارزیابی، حمایت مدیریتی، آموزش مستمر و چابکی ساختاری بود. این یافته با نتایج پژوهش اسمیت همسو است که فرهنگ سازمانی و محیط‌های توانمندساز را از عوامل کلیدی در تقویت توانمندسازی روان‌شناختی معرفی می‌کند (Smith, 2024). همچنین پژوهش فلوری و راثولیا نشان داد که در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌ها برای توانمندسازی مدیران نیازمند ساختارهای منعطف، نظام‌های یادگیری و زیرساخت‌های فناورانه هستند (Flori & Raulea, 2025). نتایج مطالعات داخلی نیز اهمیت ساختارها و نظام‌های حمایتی را تأیید می‌کند؛ به گونه‌ای که همایونی‌بخش‌ها و همکاران بر نقش آموزش و توسعه مستمر در توانمندسازی مدیران تأکید کرده‌اند (Homayouni Bakhshayesh et al., 2024) و سلطانی و تارین نیز زیرساخت‌های فناورانه و فرهنگ سازمانی را از عوامل کلیدی توانمندسازی مدیران معرفی کرده‌اند (Soltani & Tarin, 2024). در تبیین این یافته می‌توان گفت که حتی مدیران برخوردار از مهارت‌های حرفه‌ای نیز بدون وجود ساختارهای حمایتی و نظام‌های سازمانی مناسب، قادر به اجرای اثربخش وظایف خود نخواهند بود. بنابراین، استقرار نظام‌های مدیریتی و آموزشی کارآمد می‌تواند زمینه لازم برای توسعه قابلیت‌های مدیریتی در صنعت گاز را فراهم کند.

نتایج پژوهش همچنین نشان داد که توانمندسازی مبتنی بر تعاملات و مدیریت ذی‌نفعان، یکی از ابعاد مهم توانمندسازی مدیران شرکت گاز است. این بعد شامل مدیریت ذی‌نفعان پروژه، تعاملات بین‌سازمانی، مدیریت ارتباطات، فرهنگ کار تیمی و شبکه‌سازی حرفه‌ای بود. این یافته با نتایج پژوهش چون و همکاران همسو است که بیان می‌کنند توانمندسازی و رهبری مشارکتی می‌تواند عملکرد سازمانی را از طریق توسعه تعاملات و همکاری‌های تیمی بهبود بخشد (Chun et al., 2021). همچنین پژوهش باراتوچی و همکاران نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی با هویت سازمانی و تعاملات حرفه‌ای رابطه معناداری دارد (Barattucci et al., 2025). در تبیین این یافته می‌توان بیان کرد که پروژه‌های صنعت گاز به دلیل ارتباط گسترده با ذی‌نفعان مختلف، نیازمند مدیرانی هستند که توانایی مدیریت ارتباطات، تعاملات حرفه‌ای و هماهنگی میان واحدهای مختلف را داشته باشند. در چنین شرایطی، شبکه‌سازی و مدیریت تعاملات می‌تواند موجب تسهیل جریان اطلاعات، افزایش اعتماد و ارتقای هماهنگی در پروژه‌ها شود.

یافته‌های پژوهش حاضر همچنین با نتایج مطالعات داخلی در زمینه توانمندسازی مدیران همسو است. برای مثال، پورآذران و همکاران توسعه شایستگی‌ها، تفویض اختیار و عاملیت را از مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی مدیران میانی معرفی کردند (Pourazaran et al., 2023). همچنین

باقری و همکاران در مدل توانمندسازی مدیران آموزشی علوم پزشکی، بر نقش آموزش، قابلیت‌های پویا و محیط سازمانی تأکید داشتند (Bagheri et al., 2023). افزون بر این، نتایج پژوهش میرزایی و همکاران نشان داد که توانمندسازی مدیران دانشگاهی تحت تأثیر شایستگی‌های مدیریتی، حرفه‌ای و ارتباطی قرار دارد (Mirzaei et al., 2025). همچنین فریدنیا و همکاران و المعموری و همکاران نیز بر نقش جانشین‌پروری، توسعه سرمایه انسانی و مهارت‌های مدیریتی در توانمندسازی مدیران سازمان‌های ورزشی تأکید کرده‌اند (Al-Mamouri et al., 2024; Faridnia et al., 2023).

از منظر نظری، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور را نمی‌توان صرفاً به ابعاد روان‌شناختی محدود کرد، بلکه این مفهوم در تعامل میان عوامل فردی، ساختاری، حرفه‌ای و ارتباطی شکل می‌گیرد. این یافته با رویکردهای نوین توانمندسازی که بر ترکیب ابعاد روان‌شناختی و ساختاری تأکید دارند همخوانی دارد (Alonso et al., 2024; Otokiti et al., 2020). همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در محیط‌های پروژه‌محور، توانمندسازی مدیران بیش از هر چیز وابسته به توسعه قابلیت‌های رهبری، مدیریت دانش، ساختارهای منعطف و تعاملات سازمانی است.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی مدیران شرکت گاز با رویکرد مدیریت پروژه، پدیده‌ای چندبعدی است که تحقق آن مستلزم توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای، تقویت مهارت‌های رهبری، استقرار ساختارهای حمایتی و توسعه تعاملات حرفه‌ای است. بر این اساس، سازمان‌های پروژه‌محور می‌توانند با سرمایه‌گذاری در آموزش‌های تخصصی، طراحی نظام‌های ارزیابی و یادگیری، توسعه فرهنگ مشارکتی و تقویت مدیریت ذی‌نفعان، زمینه ارتقای توانمندی مدیران و افزایش موفقیت پروژه‌های سازمانی را فراهم سازند.

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، محدود بودن جامعه آماری به مدیران و خبرگان شرکت گاز بود که ممکن است تعمیم‌پذیری یافته‌ها را به سایر صنایع پروژه‌محور با محدودیت مواجه سازد. همچنین ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته موجب شد یافته‌ها مبتنی بر ادراکات و تجارب مشارکت‌کنندگان باشد. از سوی دیگر، محدودیت زمانی و دشواری دسترسی به برخی مدیران ارشد صنعت گاز نیز از دیگر محدودیت‌های اجرای پژوهش به شمار می‌رفت.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده با استفاده از روش‌های ترکیبی یا کمی، مدل استخراج‌شده در این پژوهش را در سایر صنایع پروژه‌محور نظیر نفت، پتروشیمی و انرژی مورد آزمون قرار دهند. همچنین بررسی نقش متغیرهایی نظیر فرهنگ سازمانی، تحول دیجیتال، رهبری تحول‌آفرین و مدیریت دانش در توانمندسازی مدیران می‌تواند به توسعه ادبیات پژوهش کمک کند. علاوه بر این، انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی در زمینه توانمندسازی مدیران پروژه می‌تواند درک جامع‌تری از عوامل مؤثر بر این پدیده ارائه دهد.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود شرکت گاز و سایر سازمان‌های پروژه‌محور برنامه‌های منسجمی برای آموزش و توسعه حرفه‌ای مدیران طراحی کنند و زمینه مشارکت بیشتر مدیران در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم سازند. همچنین استقرار نظام‌های استاندارد مدیریت پروژه، تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی، توسعه زیرساخت‌های فناورانه و ایجاد سازوکارهای مؤثر برای مدیریت تعاملات و ذی‌نفعان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای توانمندی مدیران و موفقیت پروژه‌های سازمانی ایفا کند.

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 today's rapidly changing organizational environment, managerial empowerment has become one of the most important strategies for enhancing organizational effectiveness, improving project performance, and increasing adaptability in complex work settings. Organizations operating in project-based and technology-oriented environments increasingly require managers who possess not only technical expertise but also leadership capabilities, communication competencies, decision-making skills, and the ability to manage uncertainty and organizational change. In this regard, empowerment has emerged as a multidimensional concept that encompasses psychological, structural, professional, and organizational dimensions (Alonso et al., 2024; Otokiti et al., 2020).

Psychological empowerment refers to employees' and managers' perceptions of meaning, competence, self-determination, and impact within their work environment. Research indicates that empowered managers and employees are more likely to demonstrate higher levels of organizational commitment, job satisfaction, innovation, and adaptive performance (Barattucci et al., 2025; Li et al., 2025). Moreover, empowerment-oriented leadership contributes significantly to improving employee agility, knowledge sharing, and resilience

in dynamic organizational contexts (Kim & Yoon, 2025; Schermuly et al., 2025). Recent studies have also shown that empowering leadership can reduce occupational burnout while improving collaboration and organizational effectiveness (Salahuddin Khan et al., 2025).

The significance of managerial empowerment becomes even more critical in project-oriented organizations. Project managers are expected to coordinate multidisciplinary teams, manage financial and human resources, control risks, and ensure that projects are completed within defined time and budget constraints. Therefore, managerial empowerment in project-based environments requires the integration of technical competencies, leadership skills, organizational support systems, and stakeholder management capabilities (Wang et al., 2025; Yao et al., 2023). Research further suggests that empowering organizational climates and supportive leadership styles positively influence organizational innovation and learning capability (Nguyen et al., 2024; Park & Kim, 2024).

In the era of digital transformation, organizations are increasingly facing technological complexity and environmental uncertainty. Consequently, managers are expected to possess digital competencies and strategic thinking abilities that allow them to effectively navigate organizational change and technological advancement (Chen & Zhang, 2023; Flori & Raulea, 2025). Contemporary empowerment models also emphasize the role of artificial intelligence, digital learning systems, and knowledge-sharing mechanisms in strengthening managerial capabilities and organizational effectiveness (Sadeghi & Shafiepour Motlagh, 2025; Thottoli et al., 2025).

Empirical studies conducted in both international and Iranian contexts demonstrate that managerial empowerment is influenced by multiple factors, including professional competencies, organizational culture, leadership style, training systems, and participatory decision-making mechanisms. For example, research has highlighted the importance of professional development, organizational learning, and empowerment-oriented structures in enhancing managerial effectiveness (Guidotti et al., 2023; Smith, 2024). Iranian studies have similarly emphasized the role of organizational support, succession planning, dynamic capabilities, and educational infrastructures in empowering managers (Bagheri et al., 2023; Faridnia et al., 2023). Other studies have focused on empowerment models for educational and sports organizations, identifying factors such as technological infrastructure, participatory culture, and professional development as key components of empowerment (Al-Mamouri et al., 2024; Soltani & Tarin, 2024).

Despite the growing body of literature on empowerment, relatively limited attention has been paid to managerial empowerment in project-oriented industrial organizations, particularly in the oil and gas sector. Gas industry organizations are characterized by complex projects, high-risk operations, multiple stakeholders, and extensive resource management requirements. These characteristics necessitate managers who are professionally competent, strategically oriented, and capable of leading teams under uncertain and dynamic conditions. However, many organizations in this sector continue to face challenges such as insufficient training

systems, limited managerial autonomy, inadequate organizational support, and weak stakeholder coordination mechanisms.

Furthermore, there is currently no comprehensive indigenous framework specifically designed to identify the factors affecting managerial empowerment in the gas industry based on a project management perspective. Considering the strategic importance of the gas sector and the project-oriented nature of its operations, identifying the dimensions and components of managerial empowerment can contribute significantly to organizational development and project success. Therefore, the present study aimed to identify the factors affecting the empowerment of Gas Company managers using a project management approach and to develop a conceptual framework for enhancing managerial capabilities in project-oriented organizations.

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative exploratory approach based on thematic analysis following the framework proposed by Braun and Clarke. The research was applied in terms of purpose and qualitative in terms of methodology. The statistical population included academic experts, senior managers of the Gas Company, and specialists in management and project management who possessed substantial experience and knowledge related to managerial empowerment and project-oriented organizational environments.

Participants were selected through purposive sampling combined with the snowball technique. Initially, several key experts were identified, and additional participants were subsequently introduced through referrals. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, meaning that no new themes or concepts emerged from the interviews. In total, 15 semi-structured interviews were conducted with participants, including university faculty members and experienced managers in the gas industry.

Data collection was conducted through in-depth semi-structured interviews lasting approximately 40 to 60 minutes each. The interview protocol included open-ended questions related to managerial competencies, project management challenges, organizational support systems, leadership capabilities, stakeholder management, and empowerment-related experiences. All interviews were audio-recorded with participants' consent and transcribed verbatim for analysis.

To ensure the trustworthiness of the findings, the study employed Lincoln and Guba's four criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Credibility was enhanced through prolonged engagement with the data and member checking. Transferability was strengthened by providing detailed descriptions of the research context and participant characteristics. Dependability was supported through systematic documentation of all stages of the research process, and confirmability was ensured by maintaining a clear connection between raw interview data and extracted themes.

Data analysis was conducted using MAXQDA software. Thematic analysis involved multiple stages, including familiarization with the data, generation of initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining themes, and final reporting. Coding was performed inductively, allowing themes to emerge directly from the interview data rather than imposing predefined theoretical categories.

Findings

The findings of the study revealed that managerial empowerment in the Gas Company is a multidimensional phenomenon shaped by professional, organizational, leadership, and interactional factors. Data analysis resulted in the extraction of 214 initial concepts, 107 basic themes, 26 organizing themes, and 5 overarching themes.

The first overarching theme was the development of professional project management competencies. This theme included organizing themes such as project management knowledge and standards, project planning and control skills, decision-making and problem-solving capabilities, managerial and leadership competencies, and professional ethics and accountability. Participants emphasized the importance of project management standards, technical knowledge, continuous learning, and effective analytical skills in empowering managers. The second overarching theme involved empowering managers in managing project resources and constraints. This theme consisted of organizing themes related to human resource management, time and cost management, risk management, and role clarity. Findings indicated that effective resource allocation, risk assessment, and performance monitoring were critical capabilities for project managers in the gas industry.

The third overarching theme was strengthening leadership and project team management. This dimension included project-oriented leadership styles, communication skills, conflict management, systematic delegation, and professional self-efficacy. Participants highlighted the importance of trust-building, teamwork, motivation, and effective interpersonal communication in enhancing project performance and organizational coordination. The fourth overarching theme concerned the establishment of supportive systems and project management structures. This theme included project-oriented organizational structures, project management systems, monitoring and evaluation systems, managerial support mechanisms, continuous training systems, and structural flexibility. Findings demonstrated that organizational empowerment depends not only on individual competencies but also on supportive organizational infrastructures and standardized management systems.

The fifth overarching theme was empowerment through interactions and stakeholder management. This dimension included stakeholder management, inter-organizational interactions, communication management, teamwork culture, and professional networking. The results showed that effective communication and collaboration among internal and external stakeholders significantly contribute to managerial effectiveness and project success.

Overall, the findings suggest that managerial empowerment in project-oriented organizations requires the integration of professional competencies, organizational support systems, leadership capabilities, and interactional mechanisms.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that managerial empowerment in the gas industry extends beyond traditional notions of authority delegation and includes a comprehensive set of professional, organizational, and relational

capabilities. Empowerment was found to be strongly associated with project management competencies, leadership effectiveness, organizational support systems, and stakeholder engagement mechanisms.

The results suggest that professionally competent managers are better equipped to manage uncertainty, allocate resources efficiently, and make effective strategic decisions in complex project environments. Furthermore, leadership-oriented competencies such as communication, conflict management, delegation, and team motivation emerged as essential factors in improving team cohesion and project performance.

The study also demonstrated that organizational structures and support systems play a decisive role in managerial empowerment. Standardized project management systems, training infrastructures, monitoring mechanisms, and flexible organizational structures were identified as critical organizational enablers. Without such infrastructures, even highly competent managers may encounter significant limitations in effectively performing their managerial responsibilities.

Another important finding was the significance of stakeholder management and organizational interactions in project-oriented settings. Given the complexity of gas industry projects and the involvement of multiple stakeholders, managers require strong communication and networking capabilities to ensure coordination, trust-building, and effective information exchange.

In general, the study concludes that managerial empowerment in project-based organizations is a multidimensional and dynamic process requiring the simultaneous development of professional competencies, supportive organizational systems, leadership capabilities, and collaborative interactions. Organizations operating in strategic and project-oriented industries can enhance project success and organizational effectiveness by investing in continuous managerial development, strengthening empowerment-oriented leadership practices, establishing supportive infrastructures, and promoting collaborative organizational cultures.

References

- Al-Mamouri, M. A. K., Rahimi Sarshabadrani, G., Dakheel, A. A., & Nazari, R. (2024). Designing an Empowerment Model for Managers of Iraqi Sports Organizations. *Organizational Behavior Management Studies in Sport*, 11(1), 31-42.
- Alonso, M. L., Garcia-Ael, C., & Topa, G. (2024). A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables. *Current Psychology*, 43, 1759-1784.
- Bagheri, M., Shayan, S., & Jowkar, F. (2023). Designing a Conceptual Model for Dynamic Empowerment of Medical Science Education Managers. *Journal of education and health promotion*, 12, 22.
- Barattucci, M., Teresi, M., Di Berardino, C., Di Crescenzo, A., & Pagliaro, S. (2025). The Relationship between Psychological Empowerment and Organisational Identification: A Network Analysis Based Approach. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 10, 35.
- Chen, Y., & Zhang, H. (2023). Digital Empowerment in Organizations: A Comprehensive Review and Future Research Directions. *Journal of Organizational Behavior*, 44(3), 315-341.
- Chun, J. U., Cho, K., & Sosik, J. J. (2021). A Multilevel Study of Psychological Empowerment and Organizational Performance: The Moderating Role of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(3), 456-471.
- Dehkordian Nezhad, M., Nobakht Ramezani, Z., & Mohammadian, F. (2024). Designing a Conceptual Model for Professional Empowerment of Female Managers in Iranian Sport Organizations. *Applied Research of Sport Management*, 12(4), 77-90.
- Faridnia, H., Ghorbani, M. H., & Hatefi Afshar, L. (2023). Designing an Empowerment Model for Managers of the Ministry of Sport and Youth with a Succession Planning Approach. *Human Resource Management in Sport*, 11(1), 209-230.

- Flori, M., & Raulea, E. C. (2025). Strategic Perspectives on Educational Management in the Digital Age: A Review. *Academia y Virtualidad*, 18(1), 89-107.
- Guidotti, G., Rizzo, C., & Romano, A. (2023). Knowledge, Competencies, and Skills for a Sustainable Sport Management Growth: A Systematic Review. *Sustainability*, 5(9), 7061.
- Harris, A., Jones, M., Azorin, C., Southern, A., Griffiths, J., & Ástvaldsdóttir, I. (2024). Leading for Deeper Learning: International Perspectives. *Journal of Educational Administration*, 62(1), 122-137.
- Homayouni Bakhshayesh, N., Musa Gholizadeh, R., Rabbanikhah, F., & Homayouni Bakhshayesh, S. (2024). Roadmap for Training and Empowering Managers and Employees in Upstream Documents and Health-Sector Laws. *Teb va Tazkiyeh*, 33(4), 184-200.
- Kelly, C., Evans, M., & Anderson, D. (2022). Job Satisfaction as a Mediator between Structural Empowerment and Intent-to-Leave: A Study of Critical Care Nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*, 19.
- Kim, S. S., & Yoon, D. Y. (2025). Impact of Empowering Leadership on Adaptive Performance in Hybrid Work: A Serial Mediation Effect of Knowledge Sharing and Employee Agility. *Frontiers in psychology*, 16, 1448820.
- Kortsch, T., Schmitz, A. P., Decius, J., & Lorber, A. (2025). Does Learning Empowerment Matter? Development and Initial Validation of the Work-Related Learning Empowerment Scale. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 32, 363-381.
- Li, J., Wang, L., Liu, J., & Cheng, X. (2025). The Impact of School Empowerment on the Mental Health of Left-Behind Children in China: Exploring the Mediating Role of Psychological Empowerment. *BMC psychology*, 13, 1001.
- Mirzaei, Z., Shirzad Kebriya, B., Shariatmadari, M., & Kordestani, F. (2025). Design and Validation of the Empowerment Model for Heads of Centers at the University of Applied Science and Technology. *International Journal of Education and Cognitive Sciences*, 6(3), 1-15.
- Nguyen, T. T., Tran, Q. H., & Le, H. T. (2024). Empowering Leadership and Organizational Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing and Learning Capability. *Journal of Knowledge Management*, 28(2), 512-530.
- Noushad, S., Fadavi, M. S., & Saadat, M. (2023). Professional Empowerment of Higher Education Managers: Presenting a Paradigmatic Model. *Education in Medical Sciences*, 23(43), 306-320.
- Otokiti, S. O., Adeyemi, A., & Oladele, O. (2020). Employee Empowerment and Organizational Effectiveness: A Conceptual Review. *International Journal of Management Studies*, 7(2), 45-56.
- Park, S., & Kim, E. (2024). The Role of Psychological Empowerment in Enhancing Organizational Performance: Evidence from Knowledge-Based Organizations. *Sustainability*, 16(3), 1287.
- Pourazaran, S., Navidi, A., Faghih Aram, B., Barzegar, N., & Kioumars, F. (2023). Components of Middle Managers' Empowerment: Education in Iran: A Qualitative Study. *Family and Research*, 60(3), 25-47.
- Sadeghi, Z., & Shafiepour Motlagh, F. (2025). Designing an Empowerment Model for Entrepreneurial School Principals Using Artificial Intelligence. *Entrepreneurship Education and Management*, 4(1), 71-91.
- Salahuddin Khan, H., Chughtai, M. S., & Zhiqiang, M. (2025). Empowering Leadership and Occupational Burnout: The Moderated Mediation Model. *BMC psychology*, 13, 378.
- Schermuly, C. C., Algner, M., & Lorenz, T. (2025). Bringing Back Psychological Empowerment in Empowerment-Oriented Leadership: The Development of the Psychological Empowerment Leadership Scale (PELS). *Frontiers in psychology*, 16, 1539085.
- Smith, T. A. (2024). Empowering Environments: The Influence of Organizational Culture on Psychological Empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 109(1), 50-67.
- Soltani, P., & Tarin, H. (2024). Designing an Empowerment Model for Elementary School Principals in the Era of Digital Transformation. *Management and Planning in Educational Systems*, 17(2), 313-346.
- Taghavi Deylami Pour, M., & Pali, S. (2025). The Effect of Psychological Empowerment on Teachers' Job Performance with the Mediating Role of Professional Identity and Psychological Well-Being. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(2), 1-16.
- Thottoli, M. M., Cruz, M. E., & Al Abri, S. S. S. (2025). The Incubation Revolution: Transforming Entrepreneurial Education with Artificial Intelligence. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(1), 2-23.
- Wang, Y., Li, X., & Chen, Z. (2025). Managerial Empowerment and Project Success in Complex Organizations: The Mediating Role of Collaborative Decision Making. *Project Management Journal*, 56(1), 72-89.
- Weiss, M., & Zacher, H. (2022). The Role of Leadership and Empowerment in Employee Well-Being and Performance. *Applied Psychology: An International Review*, 71(4), 1280-1305.
- Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H. (2023). Enhancing Project Managers' Strategy Commitment by Leader-Leader Exchange: The Role of Psychological Empowerment and Organizational Identification. *International Journal of Project Management*, 41(3), 102465.