

## تدوین الگو راهبردی توانمندسازی نیروی انسانی با رویکرد معادلات ساختاری (مطالعه موردی: سازمان گردشگری استان تهران)

سیدمهرداد میرین بابازادگان<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۸/۴/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۸/۴/۲۶

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف تدوین الگو راهبردی توانمندسازی سرمایه انسانی با رویکرد معادلات ساختاری و در راستای پاسخ گویی به این سوال که الگو راهبردی توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان گردشگری تهران کدام است؟ به رشته تحریر در آمده است. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق به دو دسته تقسیم شده است. دسته اول شامل تعداد ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی (جهت تایید مؤلفه‌های پژوهش و الگو مفهومی) و دسته دوم شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان گردشگری استان تهران و سازمان‌های تابعه بوده است که تعداد آنها ۱۸۹۲ نفر می باشد که به کمک جدول مورگان نمونه آماری برابر ۳۶۷ نفر برآورد گردید. داده‌ها به کمک ابزار پرسشنامه از سطح دو جامعه خبرگی و جامعه کارکنان گردآوری گردید. روایی پرسشنامه با نظرات خبرگان و پایایی آن با آلفای کرونباخ بررسی و تأیید شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که کلیه مؤلفه‌ها یعنی (چشم‌انداز و مأموریت، خط‌مشی سازمان، شرکاء و ذینفعان، کارکنان و فرایندها) به همراه زیر مؤلفه‌های مربوطه بر توانمندسازی سرمایه انسانی سازمان گردشگری استان تهران موثر می باشند.

**کلید واژه‌ها:** سرمایه انسانی، توانمندسازی، الگو راهبردی، سازمان گردشگری.

<sup>۱</sup> - دانشجوی دکتری رشته مدیریت راهبردی دانشگاه و پژوهشگاه عالی دفاع ملی و تحقیقات راهبردی و نویسنده  
مسوول (۰۹۱۲۳۲۷۲۵۰۶)

## مقدمه

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است که لازم است به توانمندسازی آنها توجه شود. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی کارکنان در راستای اهداف سازمانی است. دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است (یانگ، ۲۰۱۷). تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی امری غیرقابل انکار می‌باشد؛ چرا که یکی از مشکلات عمده سازمان‌های ما در زمینه منابع انسانی، شناخت ناکافی و ناقص آنها از استعدادها و ضعف‌های بالقوه کارکنان و همچنین تشخیص نادرست مدیران و سرپرستان از کیفیت و کمیت عملکرد کارکنانشان می‌باشد. به عبارت دیگر یکی از بدترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و خلاقیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در صورتی که استعدادها و نقاط قوت در مقابل کاستی‌ها و نقاط ضعف کارکنان به درستی تشخیص داده نشود، نه تنها نتایج ارزیابی عملکرد در مورد کارکنان توانا و کوشا، منفی خواهد بود بلکه جهت رفع نقاط ضعف کارکنان نیز تمهیدات لازم در نظر گرفته نشده و در نتیجه نوعی رخوت و سستی در سازمان حاکم خواهد شد؛ زیرا کارکنان مستعد و توانا از کار دلسرد شده و کارکنان ضعیف نیز هیچگونه پیشرفتی نخواهند کرد (ویلی، ۲۰۱۶). از سوی دیگر امروزه سازمان‌ها به نوعی از پیشرفت سریع تکنولوژی متأثر هستند و برای حفظ و ادامه حیات خویش ناگزیرند دگرگونی‌هایی، هم‌سو با این پیشرفت را در همه ابعاد سازمان به‌وجود آورند، زیربنا و نقطه شروع این تغییر و تحول، توانمندسازی و به‌کارگیری صحیح منابع انسانی می‌باشد. وجود منابع انسانی کارا، خلاق و توانا جهت حفظ پایداری سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری آنها امری ضروری به نظر می‌رسد به همین

سبب توانمندسازی منابع انسانی موجب افزایش قابلیت و شایستگی افراد و بهبود عملکرد آنها شده و سبب آزادسازی و بالفعل درآوردن نیروهای نهفته آنان در راستای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز در سازمان‌ها خواهد گردید (توماس و همکاران، ۲۰۱۷).

همچنین از آنجا که سازمان‌های گردشگری به دلیل نوع ساختار و ماهیت ویژه خود و همچنین تنوع فرهنگی کارکنان در جامعه بیش از سایر سازمان‌ها در جامعه جهت ایفای نقش موثر در برنامه‌های توسعه گردشگری، نیازمند نیروی انسانی آگاه، توانا، و خلاق بوده و توانمندسازی نیروی انسانی در این سازمان‌ها به عنوان یکی از عوامل موفقیت می‌تواند ابزاری جهت شکوفایی، تقویت و بسط دانش و بصیرت افراد مورد تاکید قرار گیرد. به نظرمی رسد بخشی از ناکارآمدی سازمان‌های گردشگری کشور به علت فقدان منابع انسانی توانمند و متخصص می‌باشد. در این سازمان‌ها کارکنان منتظر هستند که، مافوق تصمیم بگیرد، که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارا بوده و در برابر آن مسئول است. به عبارت دیگر همواره منتظر کسب تکلیف هستند، و در مواقع برخورد با مسائل قادر نیستند، فرصت‌های محتمل را شناسایی کنند. انتظار دارند تلاش‌هایی در جهت دستیابی به اجماع نظر صورت گیرد اما اگر در این خصوص با شکست مواجه شوند به اختیارات سلسله مراتبی متوسل شوند. از سوی دیگر به هنگام تصمیم‌گیری قادر به ارائه راه‌حل‌های یک بار مصرف هستند اما برای نظام‌مند کردن آنها با مشکل مواجه می‌شوند بنابراین به شدت به نظام‌های موجود، متکی بوده حتی اگر این نظام‌ها کارایی خود را از دست داده باشند.

لذا از آنجایی که این سازمان‌ها، سازمانی یادگیرنده، پویا، و تأثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه اخلاقی، اجتماعی، فرهنگی آحاد جامعه است، ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبردهایی در دست‌یابی به تعالی و توسعه گردشگری می‌باشد. همه موارد ذکر شده، شواهدی است که نشان می‌دهد سازمان‌های گردشگری از برنامه‌های توانمندسازی مناسبی برخوردار نبوده و یا حداقل‌گویی که چگونگی توانمندسازی منابع انسانی را متناسب با شرایط و فرهنگ سازمانی توضیح دهد،

مطرح نشده است. با عنایت به مطالب ذکر شده، مسئله اساسی این پژوهش این است که چگونه می‌توان الگویی راهبردی در زمینه توانمندسازی منابع انسانی طراحی کرد تا با هماهنگی با اهداف سازمان‌های گردشگری، علاوه بر رفع مشکلات و مسائل کارآمدی در راستای بهبود مستمر و افزایش توانمندسازی نیروی انسانی گام برداشت لذا در این تحقیق، ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای تأثیرگذار در قالب الگوی راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های فرهنگی توضیح داده می‌شود.

## مبانی نظری و پیشینه شناسی تحقیق

### مفهوم توانمندسازی

تاریخچه اولین تعریف از اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می‌دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در نقش سازمانی او دیده شود. این توانمندسازی به معنی اشتیاق فرد برای مسئولیت، واژه ای بود که برای اولین بار به‌طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد. گروف (۱۹۷۱) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار، واگذاری مأموریت و قدرت بخشی است. به نظر رایلی<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است؛ به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان؛ به عنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم کردن گروه‌های خودگردان و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود و به‌عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارت‌ها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می‌کند. ترلاکسن<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) توانمندسازی را فرایند تغییر عملکرد کارکنان از وضعیت «آنچه که به آنها گفته شود انجام دهند»، به «آنچه که نیاز است انجام دهند» تعریف

می‌کند. کانجر و کانگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) معتقدند هر گونه راهبرد یا تکنیک مدیریتی که با افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان منجر شود، توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت. ساویچ<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) نیز معتقد است توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست، بلکه موجب می‌شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. توانمندسازی فرایندی است ارزشی که از مدیریت عالی سازمان تا پایین‌ترین رده امتداد می‌یابد.

## علل گرایش سازمان‌ها به توانمندسازی

### الف) بهره‌وری

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. ارتباط توانمندسازی و بهره‌وری سازمانی را می‌توان یک ارتباط دو سویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت‌ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت‌های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره‌وری خواهد انجامید؛ بلکه کارکنان را از یک الگو ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می‌سازد (سینگه، ۲۰۱۷). از طرف دیگر، برنامه‌های توانمندسازی موجب تغییر در مسئولیت‌مدیریت و کارکنان نیز می‌شود. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می‌یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می‌یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود؛ چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می‌آورند، خلاق و خود

مدیر می‌شوند و این همان حلقه گم شده ای است که در ایجاد بهره‌وری سازمانی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد (گیل و همکاران، ۲۰۱۴).

### ب) ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می‌دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرتند، عموماً به این امر کمک نمی‌کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می‌یابد (چن، ۲۰۱۳). یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، به‌کارگیری الگو مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده‌ترین اهداف اصلی و ارزش‌های والای حوزه تحول سازمان بوده‌اند (جانگ، ۲۰۱۸). این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت کرده است.

### ج) امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان‌ها را به خود مشغول می‌سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان‌ها صرف آن می‌شود. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می‌دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش‌های انسانی می‌شود. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می‌شود، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می‌شود (دیچونگ و همکاران، ۲۰۱۸). در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام‌العمر نیست، بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است

که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمانها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف، بالندگی لازم را کسب کنند (توماس و همکاران، ۲۰۱۷).

#### د) قوانین ومقررات دولتی

درفصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان درمواد ۵۸ و ۶۲ مورد تاکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاههای اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرائی را به گونه ای طراحی کند که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه های لازم راجهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید؛ به نحوی که رابطه ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار شوند. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارتها و توانائی های شغلی خود اقدام کنند (میر محمدی و همکاران، ۱۳۹۶). دستگاههای اجرائی، شیوه ها و الگوهای لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می شود، به مورد اجرا خواهند گذارد.

#### توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای نگرش راهبردی

توانمندسازی منابع انسانی یکی از زیر شاخه های مدیریت منابع انسانی است. موضوع توانمندسازی راهبردی منابع انسانی را باید در ادبیات منابع انسانی راهبردی جستجو کرد. به همین دلیل، قبل از پرداختن به توانمندسازی راهبردی منابع انسانی، مفاهیم مدیریت راهبردی و مدیریت منابع انسانی راهبردی مورد بحث خواهد گرفت (هارتلین و همکاران، ۲۰۱۸). مدیریت راهبردی مجموعه ای از تصمیم های اخذ شده از

سوی مدیریت برای تعیین اهداف بلندمدت سازمان و ابزاری برای دستیابی به این اهداف قلمداد می‌شود. زمانیکه مأموریت سازمان تعیین شد، آنگاه راهبردها برای دنبال کردن مأموریت، ایجاد می‌شوند. یک سازمان باید برای کنترل این راهبردها، شکلی از مدیریت راهبردی را به وجود آورد (دی چونگ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت راهبردی فرایند و رویکرد تعیین اهداف سازمان، سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه برای رسیدن و دستیابی به مقاصد و تخصیص منابع برای اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان است. یک سازمان از راه مدیریت راهبردی، ضمن کنترل مأموریت خود، در عین حال رابطه سازمان را با محیط خود ارزیابی می‌کند. در این مورد محیط به مفهوم هر نیروی داخلی یا خارجی که ممکن است سازمان را از مسیری که در مأموریت آن بیان شده، منحرف سازد (ویلی، ۲۰۱۶). بنابراین مدیریت راهبردی، بخشی از مأموریت سازمان است؛ بدون آن سازمان در اجرا و کنترل راهبردها با سختی مواجه می‌شود. جایگاه کلیدی و نقش راهبردی منابع انسانی در اثربخشی و افزایش بهره‌وری و کارایی سازمانی و تعالی عملکرد کارکنان، برای همه اندیشمندان رشته مدیریت شناخته شده است (کلارک<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

از سوی دیگر فضای تجاری امروز به گونه ای است که نه تنها بالندگی منابع انسانی باید در راستای پشتیبانی راهبردهای تجاری سازمان باشد بلکه باید نقش محوری در شکلدهی به راهبرد تجاری داشته باشد. مدیریت راهبردی منابع انسانی نظم جدیدی است که در سال‌های گذشته از ادغام مدیریت منابع انسانی با فرایند مدیریت راهبردی ایجاد شده است. توجه فراینده نسبت به این حوزه ناشی از این اندیشه است که منابع انسانی، باید به عنوان یک عامل راهبردی مد نظر قرار گیرد، نه فقط به دلیل نقش آن در اثر بخشی راهبرد مدیریتی، بلکه به دلیل نقش بالقوه آن (در ایجاد) یک منبع مزیت رقابتی پایدار.

از نظر آمیچیا (۲۰۱۷) هدف توانمندسازی راهبردی منابع انسانی، زمینه سازی برای جهت گیری در آینده به منظور مدیریت کارکنان از نظر برنامه ریزی بلند مدت



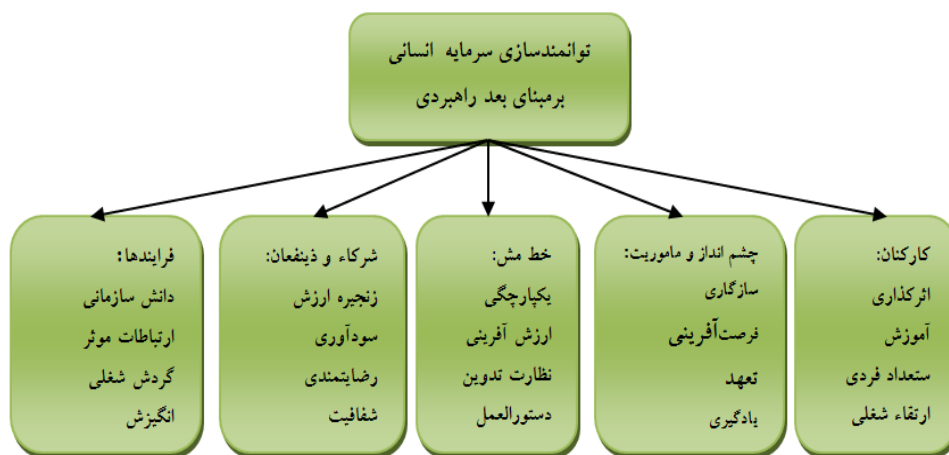
مدیریت منابع انسانی به وسیله سازگاری آن با برنامه کلان راهبردی سازمان می‌باشد. شولز (۲۰۱۷) توانمندسازی راهبردی منابع انسانی را کلیه فعالیت‌های مؤثر بر افراد در برانگیختن آنها برای طراحی و اجرای نیازهای راهبردی سازمان تعریف کرده است. همچنین فریز و بارنی (۲۰۱۸) در تبیین مفهوم توانمندسازی راهبردی منابع انسانی به نقش نیروی انسانی به عنوان یک منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان اشاره کرد و مفهوم راهبردی بودن را به دو بخش تشریح می‌کنند: تناسب و سازگاری کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر و هماهنگی مجموعه سیاست‌ها و کارکردهای توانمندسازی منابع انسانی با راهبردهای سازمان. از دیدگاه این دو محقق، توانمندسازی راهبردی منابع انسانی بر استوار است، به این معنا که منابع انسانی ارزنده ترین منبع سازمان در دیدگاه مبتنی بر منابع ایجاد توانمندی‌های رقابتی بوده و مهمترین عامل است. از نظر لیانگ (۲۰۱۷) توانمندسازی راهبردی منابع انسانی، مجموعه‌ای منسجم و هماهنگ از تعهدات و اقدامات است که به منظور بهره‌گیری از شایستگی‌های محوری و دستیابی به مزیت رقابتی طراحی شده است. در واقع راهبردهای توانمندسازی منابع انسانی، مقاصد سازمان را درباره جنبه‌های گوناگون سیاست‌ها و عملیات مدیریت منابع انسانی تنظیم می‌کند. در خصوص الگوهای توانمندسازی کارکنان پژوهش‌هایی در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که در مهمترین آنها، میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای با عنوان عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان بیان داشتند که این تحقیق بر اساس نظریه شناخت اجتماعی که سه دسته عوامل کلیدی فردی، گروهی و سازمانی را در موفقیت ادراک افراد از احساس توانمندی بیان کرده، شکل گرفته است؛ نتایج نشان داد که بین عوامل سه‌گانه ذکر شده و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. امین و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان تدوین الگو برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان بیان داشتند که توجه به استعدادها، آموزش و طراحی مجدد شغل نقش مهمی در توانمندسازی نیروی انسانی خواهد داشت. نوبخت و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله‌ای با عنوان ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های

فرهنگی بیان کردند که وضعیت مولفه‌های راهبردهای اجرایی، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران از نظر نمونه مورد پژوهش در حد ضعیفی قرار دارد و مولفه‌های ویژگی‌های فردی و ماهیت شغل از نظر نمونه مورد پژوهش در حد مطلوبی قرار دارد. جزئی و رستمی (۱۳۹۰) در مقاله‌ای با عنوان طراحی و توسعه الگوی راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش محور بیان داشتند که از بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی راهبردی، عامل بعد راهبردی بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و مؤلفه بعد ساختاری اولویت بعدی را در اختیار دارد و در نهایت بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد. دی چونگ و همکاران (۲۰۱۸) در مقاله‌ای با عنوان توانمندسازی کارکنان چگونه می‌باشد؟ بیان داشتند که توجه به چشم‌انداز سازمان و ویژگی‌های فردی کارکنان نقش مهمی در توانمندسازی آنها دارد. یانگ (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان بیان داشت که توجه به فرایندهای کاری، خط‌مشی و مأموریت سازمان نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارند. سینگه (۲۰۱۷) به بررسی عوامل مهم توانمندسازی کارکنان پرداخت و نشان داد توجه به ویژگی‌های مدیریتی، منافع شرکا و ذینفعان می‌تواند نقشه راهی برای توانمندسازی کارکنان باشد. ویلی (۲۰۱۶) در بررسی عوامل تعیین‌کننده توانمندسازی کارکنان بیان داشت که استعدادها، ویژگی‌های ساختاری و مدیریتی نقش مهمی در فرایند توانمندسازی کارکنان خواهد داشت. به طور کلی با بررسی دیدگاهها و مطالعات صورت گرفته در زمینه توانمندسازی میتوان عوامل و شاخصهای توانمندسازی بر مبنای منشأ راهبردی را به صورت جدول ۱ ارائه کرد.

جدول شماره ۱: توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد راهبردی

نویسندگان	شاخص‌های توانمندسازی بعد استراتژیک
	۱- چشم‌انداز و مأموریت: سازگاری، فرصت‌آفرینی، تعهد، یادگیری
یانگ (۲۰۱۷)، ویلی (۲۰۱۶)، گیل و همکاران (۲۰۱۴)	۲- خط‌مشی: یکپارچگی، ارزش‌آفرینی، نظارت، تدوین دستورالعمل
بارنی (۲۰۱۸)، شولز (۲۰۱۷)، امین و همکاران	۳- شرکاء و ذینفعان: زنجیره ارزش، سودآوری، رضایتمندی،

شفافیت	(۱۳۹۳)، جزئی و رستمی (۱۳۹۰)،
۴-کارکنان: اثر گذاری، آموزش، استعداد فردی، ارتقاء شغلی	میر محمدی و همکاران (۱۳۹۶)، لیانگ (۲۰۱۷)
انگیزش	۵-فرایندها: دانش سازمانی، ارتباطات موثر، گردش شغلی،



شکل شماره ۱: الگو مفهومی توانمندسازی سرمایه انسانی بر مبنای بعد راهبردی

با توجه به جدول و شکل (۱) اهداف مورد نظر در پژوهش حاضر به شرح زیر

می‌باشند:

- ۱- بررسی تاثیر مؤلفه‌های راهبردی کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی
- ۲- بررسی تاثیر مؤلفه‌های راهبردی چشم‌انداز و ماموریت بر توانمندسازی منابع انسانی
- ۳- بررسی تاثیر مؤلفه‌های راهبردی خط‌مشی سازمان بر توانمندسازی منابع انسانی
- ۴- بررسی تاثیر مؤلفه‌های راهبردی شرکاء و ذینفعان بر توانمندسازی منابع انسانی
- ۵- بررسی تاثیر مؤلفه‌های راهبردی فرایندهای کاری بر توانمندسازی منابع انسانی

پژوهش حاضر از نظر هدف، با توجه به اینکه نتایج این پژوهش می‌تواند در ارتقای توانمندی کارکنان سازمان‌های گردشگری به کار رود، تحقیق از نوع کاربردی است. از لحاظ موقعیت انجام دادن پژوهش، تحلیلی است و از نظر روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی است. همچنین با توجه به روش تحلیل اطلاعات از نوع همبستگی می‌باشد و با استفاده از معادلات ساختاری متغیرهای تعیین شده در الگوی تحقیق می‌پردازد. در این تحقیق از ابزار پرسشنامه و بررسی اسناد و مدارک استفاده شده است. جهت گردآوری اطلاعات نیز از یک پرسشنامه استفاده شده است؛ پرسشنامه محقق ساخته ۴۳ گویه ای را در بر می‌گیرد. طیف به کار رفته در این پرسشنامه ها، طیف پنج گزینه ای لیکرت می‌باشد که بر اساس گزینه‌های خیلی کم تا خیلی زیاد تقسیم بندی شده است. روایی پرسشنامه با نظرات خبرگان تأیید شده و پایایی پرسشنامه برابر با ۰/۸۹ بوده که مورد تأیید قرار گرفت. جامعه مورد پژوهش در این تحقیق شامل دو گروه: گروه اول شامل ۱۰ نفر از اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی (جهت تأیید مؤلفه‌های پژوهش و تأیید الگو) و گروه دوم: شامل کلیه روسا، معاونین، مدیران ارشد، میانی و پایه و کلیه کارکنان سازمان گردشگری استان تهران و سازمان‌های تابعه با جمعیتی برابر ۱۸۹۲ نفر می‌باشد که مطابق جدول مورگان حداقل ۳۶۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد که با در نظر گرفتن ۲۰٪ احتمال عدم بازگشت پرسشنامه‌ها، تعداد ۳۸۳ پرسشنامه توزیع و در این میان ۳۲۹ پرسشنامه به صورت کامل به محقق عودت داده شد.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این بخش از پژوهش به بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده پرداخته شد که ابتدا به بررسی کفایت حجم نمونه جهت ارائه الگوی مورد نظر پرداختیم.

#### آزمون کفایت حجم نمونه

در این خصوص می‌توان بیان داشت که متغیرهایی برای تحلیل الگو مناسب‌ترند که در سطح سنجش فاصله‌ای باشند، اما در برخی موارد از متغیرهای رتبه‌ای و اسمی نیز استفاده

می‌شود. لازم به ذکر است که پژوهشگر می‌تواند هر تعداد متغیر مرتبط با مسئله تحقیق را در تحلیل وارد کند؛ مشروط بر آنکه متغیرها با روش درستی سنجیده شده باشند و ضریب اعتبار سنجش متغیرها در حد قابل قبولی باشد. در مورد اندازه حجم نمونه نیز به‌طور کلی در معادلات ساختاری انبوهی از داده‌ها به کار برده می‌شود. حداقل حجم نمونه نباید کمتر از ۵۰ باشد. هرچه حجم اندازه نمونه زیادتر شود، صحت و دقت تحلیل الگو بیشتر است. به‌عنوان یک قاعده کلی تعداد نمونه باید در حدود ۴ یا ۵ برابر تعداد متغیرهای مورد استفاده باشد. این نسبت تا حدودی محافظه‌کارانه است. در صورتی که مقدار KMO کمتر از ۰/۵ باشد، داده‌ها برای معادلات ساختاری مناسب نخواهند بود و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، می‌توان با احتیاط بیشتر به معادلات ساختاری پرداخت. اما در صورتی که مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، همبستگی‌های موجود در بین داده‌ها برای تحلیل الگو مناسب خواهد بود. خروجی این آزمون در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول شماره ۲: اندازه‌گیری کفایت نمونه

آماره	آزمون
۰,۹۰۱	کایسر - میر - اولکین (KMO)
۱۴۳۵,۹۸۲۳	آزمون کرویت بارتلت
۳۲۸	
۰,۰۰۱	
	اندازه‌گیری کفایت نمونه
	تقریب کای دو
	درجه آزادی
	معناداری

از آنجاکه مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۳۵ است و تعداد نمونه برای تحلیل کافی است. همچنین مقدار معناداری آزمون بارتلت، کوچک‌تر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل مورد نظر برای شناسایی ساختار الگو مناسب است.

### تحلیل عاملی اکتشافی

جهت انجام تحلیل عاملی اکتشافی از روش تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش واریماکس استفاده شده است که تعداد ۵ عامل به عنوان توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد راهبردی استخراج شده بودند، در این بخش مورد بررسی قرار گرفتند. این ۵ عامل به

طور کلی ۰۳/۷۳٪ از واریانس کل را تبیین می‌کنند. معیار انتخاب شاخص، به عنوان یک شاخص برای عوامل، دارا بودن ارزش ویژه بالاتر از یک و همچنین بار عاملی ۰/۷۰ و بالاتر به شرطی که در دیگر عوامل کمتر از این مقدار بوده است و در نهایت ۲۰ شاخص مورد نظر انتخاب گردید. هر یک از این شاخص‌ها، عوامل مربوطه و میزان بار عاملی آنها در جدول ۳ نمایش داده شده است.

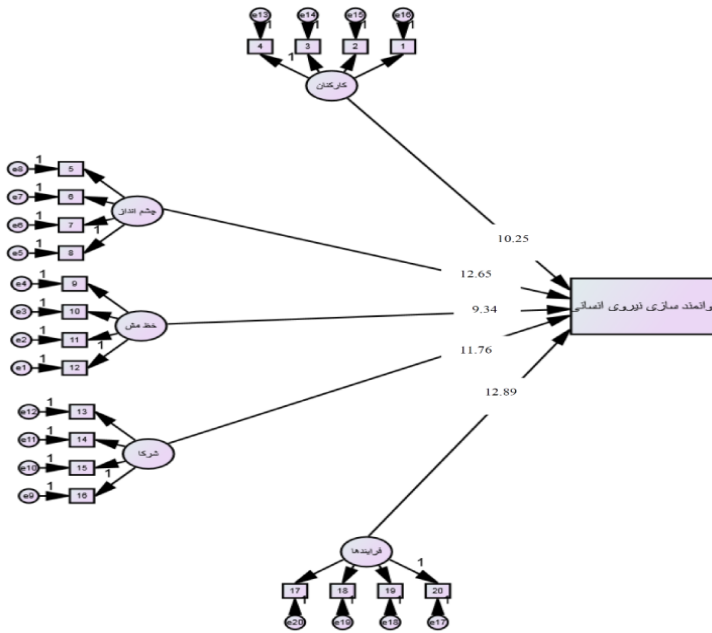
جدول شماره ۳: نتایج حاصل از انجام تحلیل عاملی اکتشافی شاخصهای توانمندسازی کارکنان

عوامل شاخص‌ها	چشم‌انداز	خط‌مشی	شرکاء و ذینفعان	کارکنان	فرایندها
سازگاری	۰,۷۶۴				
فرصت آفرینی	۰,۷۳۵				
تعهد	۰,۷۹۳				
یادگیری	۰,۷۴۴				
یکپارچگی		۰,۸۲۳			
ارزش‌های مشترک		۰,۸۱۱			
کنترل و نظارت		۰,۸۱۶			
دستورالعمل		۰,۸۱۸			
زنجیره ارزش			۰,۷۳۷		
سودآوری			۰,۷۴۴		
رضایتمندی			۰,۷۱۱		
شفافیت			۰,۷۵۴		
اثرگذاری				۰,۸۴۶	
آموزش				۰,۸۲۶	
استعداد فردی				۰,۸۱۵	
ارتقاء				۰,۸۴۴	
دانش سازمانی					۰,۸۴۳
ارتباطات					۰,۸۵۳
گردش شغلی					۰,۹۵۰
انگیزش					۰,۸۶۸
مقادیر ویژه اولیه کل	۴,۰۳	۳,۲۹	۱,۹۹	۲,۳۸	۳,۹۲

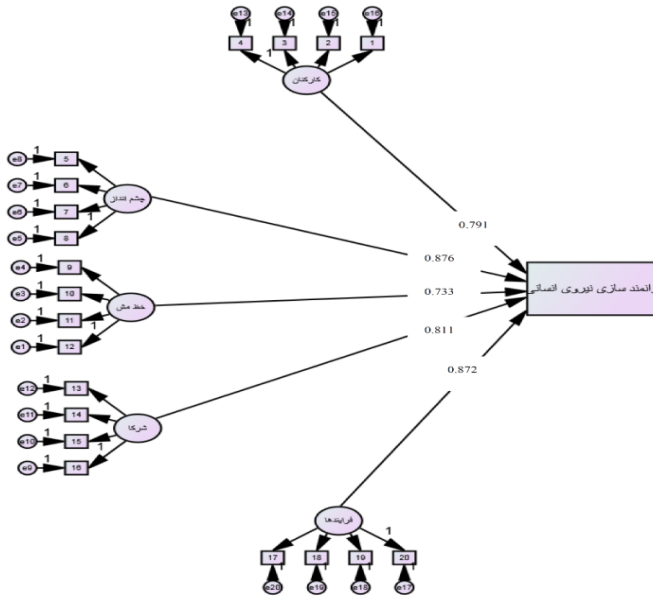
شاخص ها	عوامل	چشم انداز	خط مشی	شرکاء و ذینفعان	کارکنان	فرایندها
	درصد واریانس	۲۵,۸۴	۱۵,۴۹	۱۴,۶۵	۱۰,۶۶	۶,۳۹
	درصد تراکمی واریانس	۲۵,۸۴	۴۱,۳۳	۵۵,۹۸	۶۶,۶۴	۷۳,۰۳

### الگوی معادلات ساختاری

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از اهداف تحقیق بر اساس یک ساختار علی با تکنیک معادلات ساختاری آزمون شده است. در الگوی کلی تحقیق که در شکل ۲ ترسیم شده است، الگوی اندازه‌گیری و الگوی مسیر محاسبه شده است. برای سنجش معناداری روابط نیز آماره  $t$  با تکنیک بوت استرپینگ محاسبه شده است که در شکل ۳ ارائه شده است. بنابراین باید، بعد از اینکه که همبستگی متغیرها شناسایی گردید، باید آزمون معناداری صورت گیرد. جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده می‌شود. چون معناداری در سطح خطای  $۰/۰۵$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $۱/۹۶$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست. همانطور که در شکل ۳ مشخص است کلیه مقادیر  $t$  بیشتر از  $۱,۹۶$  بوده بنابراین رابطه بین متغیرهای مورد بررسی در سطح  $۰,۹۵$  معنادار است.



شکل شماره ۲: تکنیک معادلات ساختاری جزئی الگو پژوهش



شکل شماره ۳: آماره t الگو پژوهش با تکنیک بوت استرایپینگ



## شاخص‌های برازش الگو

برازش الگو یعنی چقدر یک الگوی نظری با یک الگوی تجربی سازگاری دارد. برای نشان دادن اینکه الگوی ترسیم شده بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی پژوهش تا چه اندازه با داده‌های گردآوری شده در این پژوهش انطباق دارد؛ از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده می‌شود؛ بدین صورت که هر چه مقدار آن شاخص‌ها متناسب باشد، نشانگر حمایت قوی‌تر داده‌ها از الگوی نظری تفسیر خواهد شد.

جدول ۴- آماره‌های مربوط به نیکویی برازش الگوی راهبردی توانمندسازی نیروی انسانی

نتیجه برازش	مقادیر پژوهش	ملاک	شاخص‌های برازش
برازش خوب	۲,۱۱	$\leq 3$	تقسیم کای-مربع بر درجه آزادی
برازش خوب	۰,۰۵	$\leq 0/08$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
برازش خوب	۰/۹۵	$\geq 0/9$	شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۰/۹۰	$\geq 0/9$	شاخص نیکویی برازش تعدیل شده
برازش خوب	۰/۹۱	$\geq 0/9$	شاخص برازش مقایسه ای
برازش خوب	۰/۹۵	$\geq 0/9$	شاخص برازش افزایشی
برازش خوب	۰/۹۴	$\geq 0/9$	شاخص برازش نرم
برازش خوب	۰/۹۴	$\geq 0/9$	شاخص برازش غیر نرم

شاخص‌های نیکویی برازش شامل: GFI، AGFI و RMSEA نشان می‌دهند که نتایج الگو قابل اعتماد است. شاخص‌های GFI و AGFI، هر دو بیش‌تر از حد مورد نظر برآورد شده‌اند که این آماره بزرگتر از حد ملاک ۰/۹۰ بوده است. همچنین، نسبت مربع کای به درجه آزادی ( $X^2/df$ ) مقدار مناسبی را نشان داده است. همچنین معیار خطای RMSEA نیز برابر با ۰/۰۵ برآورد شده که این مقدار کوچکتر از حد مجاز ۰/۰۸ بوده است. بر اساس برآوردهای ارائه شده می‌توان نتیجه گرفت که الگوی تست شده در جامعه مورد نظر از برازش نسبتاً خوب و قابل قبولی برخوردار بوده است. بنابراین، نتایج الگوی تحقیق نشان می‌دهد که الگوی مورد استفاده تحقیق حاضر از برازش مناسبی برخوردار بود.

## نتیجه گیری و پیشنهاد

هدف از اجرای پژوهش حاضر تدوین الگوی راهبردی توانمندسازی سرمایه انسانی با رویکرد معادلات ساختاری در سازمان گردشگری استان تهران بوده است. بدین منظور ۵ هدف فرعی تدوین شدند که شامل مولفه‌های اصلی توانمندسازی منابع انسانی بر مبنای بعد راهبردی یعنی (چشم انداز، خط‌مشی، شرکاء و ذینفعان، کارکنان و فرایندها) به همراه زیر مولفه‌های شناسایی شده می‌باشند. نتایج نشان داد که هر ۵ بعد اصلی بر توانمندسازی منابع انسانی تاثیر گذار بوده و نقش مهمی در الگوی مورد نظر داشته‌اند و آن را تبیین می‌کنند.

در تبیین یافته‌های پژوهشی بعد چشم‌انداز و مأموریت می‌توان بیان داشت که چشم‌انداز سازمان باید طوری در نظر گرفته شود که با توجه به شرایط نیروی انسانی منعطف و به نوعی دارای سازگاری با شرایط ایجاد شده باشد که این امر باعث خواهد شد تا سازمان جهت توانمندسازی کارکنان خود با توجه به مقتضیات زمانی و مکانی اقدام کرده و نتایج بهتری را کسب کند. همچنین یک چشم‌انداز مناسب جهت توانمندسازی کارکنان باید فرصت آفرین بوده و زمینه رشد و یادگیری کارکنان را فراهم آورد که این قابلیت باعث خواهد شد تا کارکنان به چشم‌انداز سازمان متعهد بوده و به نوعی تحقق اهداف فردی خود را در تحقق چشم‌انداز می‌بینند. نتایج این بعد با نتایج تحقیق چونگ (۲۰۱۸) همسو بوده و همخوانی دارد که چشم‌انداز سازمانی را یک تعیین کننده مناسب برای توانمندسازی کارکنان دانسته‌اند.

در تبیین بعد خط‌مشی می‌توان بیان داشت که خط‌مشی به نوعی مسیر حرکت سازمان را مشخص کرده و باعث می‌شود که با توجه به سیاست‌های تدوین شده سازمان فعالیت کند. در این خصوص می‌توان بیان داشت که یک خط‌مشی مناسب جهت توانمندسازی راهبردی کارکنان باید ابتدا به صورت یکپارچه و هدفمند بوده تا به نوعی نظم سازمانی در فعالیت‌های سازمان دست یافت که این امر از طریق ایجاد ارزش‌های مشترک برای کارکنان و تحت نظارت و کنترل گرفتن ارزش‌ها برای اجرا و نهادینه شدن و تدوین دستورالعمل‌های لازم برای کارکنان جهت توانمندسازی آنها نقش مهمی داشته و سازمان می‌تواند رشد و پیشرفت شغلی کارکنان را به‌عنوان یک ارزش مستمر و مطلوب تعریف کرده و از کارکنان بخواهد تا طبق

دستورالعمل‌های تدوین شده که هدف ارتقای شغلی کارکنان است رفتار کرده و به نوعی این اقدام می‌تواند در کارکنان انگیزه لازم را جهت توانمند شدن در امور کاری ایجاد کند. نتایج این بعد با نتایج تحقیقات جانگ (۲۰۱۸) همسو بوده و همخوانی دارد که نشان دادند خط‌مشی سازمانی نقش مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد.

در تبیین بعد شرکاء و ذینفعان می‌توان بیان داشت که سازمان باید به کارکنان خود بقبولاند که هدف اصلی آنها جلب رضایت شرکاء و ذینفعان است که این امر زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان یک سازمان از توانمندی‌های لازم جهت انجام امور کاری به شکل مناسب برخوردار بوده که این امر باعث می‌گردد تا یک ارزش آفرینی برای شرکاء و ذینفعان بوجود آمده و بر روند ارتقای شغلی کارکنان نیز تاثیر گذار خواهد بود. نتایج این بعد با نتایج تحقیق سینگه (۲۰۱۷) همسو بوده و همخوانی دارد که معتقدند رضایت ذینفعان و شرکاء در گروه وجود کارکنان توانمند است.

در تبیین بعد کارکنان که به عنوان یک بعد اصلی در توانمندسازی مطرح است می‌توان بیان داشت که سازمان باید با توجه به استعدادهای فردی کارکنان و نیاز سنجی‌های آموزشی از طریق ارزیابی عملکرد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و سازمانی را تدوین کرده و کارکنان خود را ملزم نماید تا از طریق پشت سر گذاشتن دوره‌های تدوین شده به سطح معینی از عملکرد کاری و توانمندی برسند و این کار باعث خواهد شد تا کارکنان آماده ارتقای شغلی و کسب مهارت‌های جدید شغلی شده و توانمندی‌سازی آنها با موفقیت همراه گردد. نتایج این بعد با نتایج تحقیقات ویلی (۲۰۱۶) و امین و همکاران (۱۳۹۳) همسو بوده و همخوانی دارد که دریافتند نقش آموزش و استعدادهای فردی در توانمندسازی کارکنان غیر قابل انکار است.

در تبیین بعد فرایندهای کاری می‌توان بیان داشت که فرایندها اشاره به مسیر حرکت اطلاعات و روند جریان کاری اشاره دارند که این مسئله می‌تواند بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر گذار باشد. بنابراین لازم است تا سازمان در فرایندهای کاری خود چندین مسئله جهت توانمندسازی کارکنان در نظر بگیرد. نخست در فرایندهای کاری باید کارکنان به دانش سازمانی با توجه به محدودیت‌های لازم دسترسی داشته باشند و از این دانش برای انجام امور کاری

بهره‌مند باشند. دوم، سازمان باید ارتباطات میان واحدهای سازمانی و کارکنان تا حد زیادی از حالت هرمی و دستوری خارج کرده و به کارکنان اجازه مشارکت و اظهار نظر در خصوص مسائل کاری را بدهد که این امر باعث احساس ارزشمند بودن کارکنان شده و به نوعی سعی دارند تا توانمندی‌های خود را بروز و پرورش دهند. سوم، سازمان باید به بحث گردش شغلی کارکنان توجه داشته و آنها را در مشاغل هم ردیف و یا بالاتر و پائین تر به کار بگمارد تا از این طریق کارکنان مهارت‌های جدیدی شغلی را بدست آورده و با توجه به عملکردشان در شغل مورد نظر به کار گرفته شوند و چهارم، سازمان باید با توجه به نوع عملکرد کارکنان به ایجاد انگیزه لازم در آنها توجه داشته باشد که این امر باعث خواهد شد تا کارکنان روند رو به رشد شغلی خود را ادامه داده و مهارت‌های جدیدی نیز بیاموزند. نتایج این بعد با نتایج پژوهش آمیتچا (۲۰۱۷) همسو بوده و همخوانی دارد که نشان داد فرایندهای کاری می‌تواند تاثیر مثبت و یا منفی بر روی توانمندی‌های کارکنان داشته باشند.

با توجه به نتایج بدست آمده از پژوهش پیشنهادها زیر قابل ارائه است:

۱. مدیران برای ایجاد زمینه توانمندسازی کارکنان باید اطلاعات سازمانی لازم برای انجام وظایف را در اختیار آنان قرار دهند. اگر می‌خواهیم به طور واقعی افراد تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ کنند و مسئولانه عمل کنند باید در مورد عملکرد سازمانی، مأموریت‌ها، برنامه‌ها، اهداف، اعتبارات، نتایج نشست‌های مدیران و سیاست گزاران و به طور کلی آنچه در سازمان می‌گذرد، آگاهی داشته باشند.

۲. راهبرد کلان سازمان می‌تواند راه‌گشایی برای برنامه‌های راهبردی باشد که در بخش‌های مختلف سازمان به اجرا در می‌آید. توصیه می‌شود کسانی که درصدد تنظیم یک برنامه راهبردی توانمندسازی منابع انسانی برای سازمان هستند، باید راهبرد کلان سازمان را مطالعه و جهت‌گیری‌های منابع انسانی را از برنامه استخراج کنند.

۳. مواردی چون توسعه مدیریت دانش در سازمان، شکل دهی به ساختار سازمانی بر مبنای گروه‌سازی، کوچک‌سازی هسته اصلی منابع انسانی سازمان

از راه برون‌سپاری فعالیت‌های بدون ارزش افزوده، طراحی مجدد شغل و شرح وظایف، بازنگری در سیستم پرداخت و پاداش سازمانی، پرورش و آموزش منابع انسانی بر مبنای دانش‌های نوین مدیریت جزء توجهات اساسی مدیران برای توانمندسازی راهبردی منابع انسانی باشد.

۴. معمولاً کارکنان با اطلاعات و در دسترس بودن منابع، توانمند می‌شوند، هر چه قدر منابع و اطلاعات در اختیار کارکنان قرار گیرد، به همان نسبت بر میزان توانمندی آنان افزوده می‌شود. دسترسی به منابع، امکان فهم مسائل و مشکلات پیچیده را که باعث افزایش عدم اطمینان می‌شود، فراهم می‌کند. بنابراین مدیران باید در جهت فراهم کردن هر چه بیشتر منابع برای کارکنان تلاش کنند.
۵. برنامه ریزی در جهت تقویت اعتماد به نفس، افزایش تعهد و وجدان کاری، ایجاد نگرش مثبت، افزایش روحیه مسئولیت‌پذیری و مساعدت و همکاری از دیگر ساز و کارهایی است که به مدیران و دست‌اندرکاران سازمان فرهنگی و هنری جهت ارتقای توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می‌شود.
۶. باز دیگر ساز و کارهایی که موجب توانمندی کارکنان در بعد حمایت مدیریتی مطرح می‌شود، ارائه پاداش مبتنی بر عملکرد، دادن استقلال عمل به کارکنان، اعتمادسازی در روابط متقابل، تقویت احساس خود کارآمدی و تقویت روحیه خود مدیریتی در کارکنان می‌باشد.

در پایان نیز می‌توان بیان داشت که هر پژوهشی در فرایند انجام و یا نتایج بدست آمده می‌تواند با محدودیت‌هایی مواجه شود که غیر قابل تعمیم بودن نتایج به سایر سازمان‌ها و امکان تغییر نگرش پاسخگویان با گذشت زمان از محدودیت‌های پژوهش حاضر بوده است. رتبه بندی مولفه‌های شناسایی شده با روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره، وارد کردن سایر مولفه‌های توانمندسازی، مانند: ویژگی‌های سازمانی، ساختاری، مدیریتی و ... به الگوی ارائه شده جهت تکمیل‌تر شدن و بررسی موانع اجرای پیشنهادها ارائه شده در این پژوهش، می‌تواند عناوین مناسبی برای تحقیقات آتی پژوهشگران باشد.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- امین، فرشته؛ سیدجوادین، سید رضا؛ رضانی، علی (۱۳۹۳)، تدوین الگو برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان، *نشریه مدیریت بازرگانی*، ۶(۲)، ۲۷۰-۲۵۱.
- جزئی، نسرين و رستمی، علی (۱۳۹۰)، طراحی و توسعه الگو راهبردی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور، *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۳)، ۲۴-۵۴.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسین پور، داوود؛ قاسمی، حمید رضا (۱۳۹۶)، عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان، *فصلنامه مطالعات بهبود و تحول*، ۲۵(۸۳)، ۹۳-۱۱۴.
- نوبخت، محمدباقر؛ مظاهری، محمدمهدی؛ اصفهانی، مینا (۱۳۹۲)، ارائه الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های فرهنگی (مورد مطالعه: سازمان فرهنگی هنری شهرداری تهران)، *نشریه مدیریت فرهنگی*، ۷(۱۹)، ۷۱-۸۷.

### ب. منابع لاتین

- Amichai Y. H., Katelyn Y. A. M., Samuel A. (2018) ; Assessment of organisational involvement in implementing empowerment; *Journal of Computers in Human Behavior*.3(42).98-109.
- Chen, G. (2013), The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment, *Academy of Management Journal*.23(43).21.66.
- Clark, R.A., Hartline, M.D. and Jones, K.C. (2018), The effects of leadership style on hotel employees' *commitment to service quality*, *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2). 209-230.
- de Jong, A., Wetzels, M. and de Ruyter, K. (2018), Linking employee perceptions of collective efficacy in self-managing service teams with customer perceived service quality, *International Journal of Service Industry Management*.3(21).90.103.
- Freez, J. Barney, U (2017). Employee empowerment: an integrative psychological approach, *Applied Psychology – an International Review*.3(21).66-89.
- Gill, A., Flaschner, A.B., Shah, C. and Bhutani, I. (2014), The relations of transformational leadership and empowerment with employee job satisfaction: a study among Indian restaurant employees, *Business and Economics Journal*
- Grove, P.B. (1971). *Websters Third New International Dictionary of the English Language unabridge*. Spring field, MA, G&C Merriam.
- Jang, S. (2018), The antecedents and consequences of psychological empowerment: the case of Taiwan's hotel companies, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 3(21).88-90.
- Liang, H (2017). Knowledge-based organization evaluation decision support systems, *A Managerial Perspective Journal of Applied Psychology*.21(29).99-123.

- Hartline, M.D., Maxham, J.G. III and McKee, D.O. (2018), Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*
- Kanher ,G, kango,G(2018). An integrative model of the empowerment process; *Human Resource Management Review*.3(54).89-129.
- Kim, B., Lee, G., Murrmann, S.K. and George, T.R. (2012), Motivational effects of empowerment on employees' organizational commitment: a mediating role of management trustworthiness, *Cornell Hospitality Quarterly*.32(43).65-78.
- Robily, A (2017), Measuring intrapersonal component of psychological empowerment. Confirmatory factor analysis. *American Journal of community psychology*.2(54).34-65.
- Terloksen,U(2018). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider; *Organizational Dynamics*.2(43).45-76.
- Savich,H(2018). Structural and psychological empowerment climates, performance and the moderating role of shared felt accountability; *A Managerial Perspective Journal of Applied Psychology*.3(12).45-87.
- Singh, J. (2017), Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations, *Journal of Marketing* .64(32). 15-34.
- Sholz,J(2017). Velthouse B.; Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation; *Academy of Management Review*.4(32).11-34.
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (2017), Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model on intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, Vol. 15, pp. 666-681
- Wiley, J.W. (2016), Linking survey results to customer satisfaction and business performance, in Kraut, A.I. (Ed.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1(12). 330-359.
- Yang, J. (2017), Antecedents and consequences of knowledge sharing in international tourist hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 29(23). 42-52.

