

## اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی

### مبثنی بر فرایندهای منابع انسانی

حسین منصوری\*، علی شائمی برزکی\*\*، محمدحسین مشرف جوادی\*\*\*، مسعود کیان پور\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۰۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۵/۰۲

#### چکیده

پژوهش حاضر با هدف اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی، انجام شده است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان صنعت برق استان هرمزگان (۱۵۴۶ نفر) بوده است. پس از تعیین حجم نمونه به کمک جدول مورگان و کرجسی، داده‌ها به کمک پرسشنامه محقق ساخته از ۳۸۴ نفر به روش تصادفی - طبقه‌ای جمع‌آوری شد. در تدوین این مقیاس، اعتبار محتوای عوامل احصاشده با نظر خبرگان و اعتبار سازه نیز با استفاده از تحلیل عاملی تأیید شد. پایایی سنجه نیز به روش آلفای کرونباخ با ضریب ۰/۹۷۷ محاسبه و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف - اسمیرنف، تحلیل عاملی، آزمون یک‌عاملی هارمون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج پژوهش، نشان از تأیید الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق استان هرمزگان دارد؛ بدین معنا که دیدگاه‌ها و نگرش‌ها نسبت به منابع انسانی بر فرایندهای منابع انسانی، تأثیر معنی‌دار داشته و فرایندهای منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر توانمندسازی سازمانی تأثیر معنی‌داری دارند. همچنین نتایج، دلالت بر آن دارد که پیامدهای توانمندسازی سازمانی برای کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه در صنعت برق استان هرمزگان به تأیید رسیده است.

**کلیدواژه‌ها:** فرایندهای منابع انسانی؛ توانمندسازی سازمانی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری

\* نویسنده مسئول: دکترای مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی دانشگاه اصفهان، mansoori.hossein@gmail.com

\*\* دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

\*\*\* استادیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان

\*\*\*\* استادیار، گروه علوم اجتماعی، دانشکده انسانی، دانشگاه اصفهان

## مقدمه

در سال‌های اخیر، واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است و می‌توان آن را به جنبش‌های مشهوری نظیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع مرتبط دانست. حال باینکه بیشتر توجه پژوهشگران به توانمندسازی در سطح فردی بوده؛ لیکن موضوع توانمندسازی در سطح سازمان مورد غفلت واقع شده است. به‌رغم اینکه دهه ۹۰ میلادی به‌عنوان «عصر توانمندسازی» نام گرفته است (رایینز و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۴۲۷)، مبحث توانمندسازی هنوز هم از موضوعات جوان در پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی به‌شمار می‌آید (لیترل<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۰۳). اهمیت این موضوع به‌حدی است که امروزه بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها، برنامه‌های توانمندسازی را حداقل برای بخشی از کسب‌وکار خود پذیرفته‌اند (ماینارد و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۲۴۵). در نتیجه این پیشرفت‌ها، محیط کسب‌وکار باید در تطابق با تغییرات، توانا باشد (شاه‌محمدی مهرجردی و بردبار، ۱۳۹۵: ۲۳۷). نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی در تحقق اهداف سازمان به‌حساب می‌آید (شمس زارع، ۱۳۹۷: ۱). محققان متعددی به رابطه فرایندهای منابع انسانی و نتایج سازمانی همچون بازدهی، انعطاف‌پذیری و عملکرد مالی توجه داشته‌اند (چن و هونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹: ۲۸). درحالی‌که، پژوهش‌های اندکی تأثیر فرایندهای منابع انسانی را بر نتایج نامشهود سازمانی از جمله یادگیری سازمانی و توانمندسازی بررسی نموده‌اند (احمد و اسپرودر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳: ۲۲). بسیاری از پژوهش‌های انجام‌گرفته، تصویری مبهم و سطحی از توانمندسازی فراهم ساخته‌اند (کتراینه و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۲: ۳۷). کزلواسکایت و همکاران<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) تأکید داشته‌اند که اتخاذ سیاست‌های مناسب مدیریت منابع انسانی برای تبیین توانمندسازی، ضروری است. اگرچه

1. Robbins et al
2. Littrell
3. Maynard et al
4. Chen and Huang
5. Ahmad and Schroeder
6. Catherine et al
7. Kazlauskaitė et al

چندین مطالعه تأثیر مثبت و معنی‌دار برخی از فرایندهای منابع انسانی را تأیید کرده‌اند؛ اما شواهد تجربی کافی برای تبیین این رابطه در سطح توانمندسازی سازمانی وجود ندارد. ضمن اذعان به اهمیت نقش بی‌بدیل مدیریت منابع انسانی، انجام پژوهشی جامع در سطح توانمندسازی سازمانی، حائز اهمیت است (کترینه و همکارانش، ۲۰۱۲: ۴۱). به طوری که محدود پژوهش‌های انجام گرفته به طور غیرمستقیم و تا حدودی برخی از فرایندهای منابع انسانی را مورد توجه قرار داده‌اند (بودوار و اسپرو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲: ۳۸۱). از سوی دیگر، صنعت برق با موانع و چالش‌های متعدد منابع انسانی روبه‌روست. با این اوصاف، بررسی این موضوع در این صنعت جهت ارتقای توانمندسازی سازمانی براساس فرایندهای منابع انسانی، مسئله مهمی است. صنعت برق استان هرمزگان از این امر مستثنی نبوده و مسائل منابع انسانی نیز در این صنعت از اولویت و اهمیت خاصی برخوردار و به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران تبدیل شده است. مضاف بر این، با بررسی‌های به عمل آمده برای بررسی نقش فرایندهای منابع انسانی در شکل‌گیری توانمندسازی سازمانی، تلاش‌های چندانی صورت نگرفته و پژوهش جامعی در این خصوص مشاهده نشد. با این توصیف و با توجه به اهمیت موضوع توانمندسازی سازمانی و مسائل مدیریت منابع انسانی، پژوهش حاضر در صدد آزمون و اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی به روش کمی در صنعت برق استان هرمزگان است.

## ادبیات تحقیق

### ۱. مبانی نظری

به‌رغم اینکه در ادبیات مدیریت، واژه توانمندسازی بسیار وسیع به کار رفته است؛ ولی معنای شفافی از آن در دست نبوده و محققان، تعریف مشترکی از آن ارائه نکرده‌اند (گریچ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷: ۱۱۵). از دیدگاه بسیاری از صاحب‌نظران، توانمندسازی به معنای قدرت‌بخشیدن است (کستیوا و میکس<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹: ۲۸۲). تعاریف گوناگون ارائه شده، یکپارچه‌سازی یافته‌های تجربی

1. Budhwar and Sparrow  
2. Gerbich  
3. Kostiwa and Meeks

توانمندسازی را با چالش جدی مواجه ساخته است. بسیاری از پژوهش‌های انجام گرفته درخصوص توانمندسازی تنها بر بخشی از فرایند توانمندسازی و آن‌هم در سطح فردی تمرکز داشته‌اند. همان‌گونه که مشخص است اکثر پژوهش‌های انجام گرفته به‌جای تمرکز بر «فرایند توانمندسازی»، بر سازوکارهای مشارکت (کاکس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲؛ پترسون و رید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و سنجش توانمندسازی (اسپیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ اسپیر و پترسون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و آن‌هم در «سطح فردی» متمرکز شده‌اند. آنچه که امروزه بیش از ابعاد دیگر توانمندسازی در سازمان‌ها مورد توجه محققان قرار گرفته، بعد روان‌شناختی توانمندسازی است و از بعد توانمندسازی سازمانی غفلت شده است. توانمندسازی سازمانی به توانمندسازی ساختاری سازمان اشاره داشته و از طریق شیوه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، نظام‌ها و فرهنگ در سازمان جاری می‌شود تا اینکه افراد و گروه‌های کاری را برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و اجرای نقش‌های خود، قادر سازد. سازمان توانمند، محیطی را فراهم می‌کند که کارکنان در گروه‌های مختلف، در انجام فعالیت‌ها با یکدیگر همکاری می‌کنند (زیمرن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). متیوز و همکارانش<sup>۶</sup> معتقدند توانمندسازی سازمانی مشتمل بر سه بعد چارچوب ساختاری پویا، کنترل تصمیمات سازمان و تسهیم اطلاعات است. همچنین به‌زعم پترسون و زیمرن<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) توانمندسازی سازمانی دارای سه بعد توانمندسازی درون‌سازمانی، توانمندسازی بین‌سازمانی، توانمندسازی فراسازمانی است. توانمندسازی درون‌سازمانی اشاره به ویژگی‌هایی دارد که ساختار و وظایف داخلی سازمان را نشان می‌دهند. توانمندسازی بین‌سازمانی رابطه، پیوند و همکاری سازمان را با سایر سازمان‌ها را نشان می‌دهد. توانمندسازی فراسازمانی اشاره به اقدامات صورت گرفته توسط سازمان دارد که آن اقدامات بر محیط بزرگتری که سازمان در آن قرار گرفته است، تأثیرگذار باشد (پترسون و زیمرن، ۲۰۰۴). مضاف براین، شواهد جدید

1. Cox
2. Peterson and Reid
3. Speer
4. Speer and Peterson
5. Zimmerman
6. Matthews & et al
7. Peterson and Zimmerman

نشان آن است که پژوهش‌های اندکی که در زمینه توانمندسازی سازمانی انجام گرفته، تنها به بررسی ارتباط این مفهوم با سایر متغیرهای نگرشی و ساختاری پرداخته‌اند (والاس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). بدین منظور، تمرکز اصلی پژوهش حاضر بر توانمندسازی سازمانی است.

توجه به منابع انسانی و توسعه آن که ارزشمندترین سرمایه‌های سازمانی محسوب شده و محور توانایی و دانش‌افزایی است، مؤید این واقعیت است که انسان به‌عنوان شریک تعیین‌کننده و مؤثر در سازمان‌ها، مدنظر قرار گرفته و توسعه منابع انسانی، موجب توسعه همه‌جانبه و متوازن سازمان است (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۵: ۲۰۳). صاحب‌نظران، مجموعه وظایف و اقداماتی را که سازمان برای هدایت کارکنان در حوزه منابع انسانی جهت دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌دهد، در قالب فرایندهای منابع انسانی تعریف کرده‌اند (آرمسترنگ<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰؛ چاند<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). امروزه فرایندهای منابع انسانی بسیار بااهمیت است؛ زیرا سازمان‌ها و مدیران مشتاقند زمینه بهبود کارآمدی مدیریتی، کاهش فرسایش منابع و ارتقای هویت و عملکرد سازمانی را فراهم آورند (چانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). به‌خاطر اهمیت موضوع، امروزه تعداد آثار منتشره درخصوص فرایندهای منابع انسانی رشد قابل‌توجهی داشته‌اند (چاند، ۲۰۱۰؛ موهیندر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸). به‌نظر کاتو و بودوار<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) وظایف مدیریت منابع انسانی را می‌توان به چهار حوزه وظیفه‌ای جذب، توسعه، پاداش و روابط تقسیم کرد. برخی محققان انواع دیگری از فرایندهای منابع انسانی را شناسایی کرده‌اند؛ اقدامات و فرایندهایی مانند انتخاب کارکنان، ارزیابی با هدف بهبود، جبران خدمات رقابتی و عادلانه، آموزش وسیع و فعالیت‌های توسعه کارکنان (مک‌دوفیه<sup>۷</sup>، ۱۹۹۵؛ اسنل و همکاران<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵). محققان متعددی برای ایجاد چنین طبقه‌بندی تلاش‌هایی کرده‌اند. برای نمونه، اسنل و همکاران (۱۹۹۵) وظایف منابع انسانی را به سه دسته عملیاتی، رابطه‌ای و متحولانه تقسیم

1. Wallace & et al
2. Armstrong
3. Chand
4. Chang & et al
5. Mohinder
6. Katou and Budhwar
7. MacDuffie
8. Snell & et al

کرده‌اند. براساس استدلال آنها، وظایف عملیاتی منابع انسانی، اساساً همان وظایف اداری است و مشتمل بر اکثر وظایف منابع انسانی می‌باشد که هر روز صورت می‌گیرد. وظایف رابطه‌ای منابع انسانی به کارکنانی که دور از هم کار می‌کنند، کمک می‌کند تا به یکدیگر متصل شوند و ارائه خدمات منابع انسانی را از طریق شرکت، بهبود می‌بخشد و در نهایت وظایف متحولانه به سازمان کمک می‌کند تا روش‌های انجام کارش را تغییر دهد و به اهداف تجاری خود نزدیک شود (لپاک و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). هیوسلد و همکارانش<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) اظهار داشتند که وظایف منابع انسانی ماهیتاً یا راهبردی هستند و یا فنی. وظایف راهبردی منابع انسانی به منظور توسعه کارکنان برای حمایت از نیازهای تجاری شرکت استفاده می‌شود؛ درحالی که وظایف فنی منابع انسانی در واقع بر وظایف سنتی مدیریت کارکنان (مانند استخدام، انتخاب، آموزش) تأکید دارد (هیوسلید و همکاران، ۱۹۹۷). همان‌طور که، اوزاتکو و اوزتوکلر<sup>۳</sup> بیان داشتند، اقدامات و فرایندهای منابع انسانی از یک سازمان به سازمان دیگر و از صنعتی به صنعت دیگر متفاوتند. طراحی و اجرای چنین اقداماتی، یک امر بسیار مهم بوده و باید اقدامات منابع انسانی به‌طور مستمر، تجزیه و تحلیل و به‌روز، شوند (تایواری و ساکسنا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). در صورتی که سازمان‌ها نتوانند زیرساخت‌های لازم را برای توسعه منابع انسانی مهیا کنند، قطعاً با چالش‌های مختلفی روبه‌رو خواهند شد (شیخ‌اسماعیلی و حزباوی، ۱۳۹۵: ۷۵ و ۷۴). پژوهش‌های زیادی از جمله شولر و جکسون (۲۰۰۶)، کاسیو (۲۰۱۰) به نقل از صفری، (۱۳۹۰)، ایوانسویچ (۲۰۱۰)، صفری (۱۳۹۰) و منصوری (۱۳۹۶) در حوزه اقدامات و فرایندهای منابع انسانی، انجام گرفته است.

## ۲. پیشینه پژوهش

ژانگ و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) تحقیقی با عنوان "ارتباط میان توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان‌شناختی و خستگی عاطفی: فراتحلیل" انجام دادند. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی ساختاری و خستگی عاطفی و بین توانمندسازی ساختاری و خستگی عاطفی،

1. Lepak & et al
2. Huselid & et al
3. Ozutku and Ozturkler
4. Tiwari and Saxena
5. Zhang & et al

همبستگی معنی داری وجود دارد.

رزکا و همکارانش<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان "ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی با درگیری شغلی" انجام دادند. نتایج، نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه مثبت و معنی داری با درگیری شغل دارد.

هنایشا<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان "بررسی اثرات توانمندسازی، کار گروهی و آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی" در مالزی انجام داد. نتایج نشان می‌دهد توانمندسازی، کار گروهی و آموزش کارکنان به ارتقای تعهد سازمانی منجر می‌شود.

تونگ و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) پژوهشی با موضوع "رفتار توانمندسازی رهبر بر مأمور ایمنی و سلامتی کار تیمی" انجام دادند. نتایج نشان داد که تدوین راهبرد توانمندسازی برای مدیران سازمان‌ها، روحیه کار گروهی میان کارکنان و رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد.

یانگ و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) مطالعه‌ای با عنوان "اثر توانمندسازی ساختاری و تعهد سازمانی بر رضایت شغلی پرستاران چین" انجام دادند. نتایج، حاکی از آن است که توانمندسازی و تعهد سازمانی با رضایت شغلی به طور معنی داری در ارتباط می‌باشند.

تایواری و ساکسنا (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان "اقدامات مدیریت منابع انسانی: بررسی جامع" انجام دادند. یافته‌ها نشان می‌دهد که اقدامات منابع انسانی تحت تأثیر عوامل داخلی و خارجی بوده و از شرکتی به شرکت دیگر و از کشوری به کشور دیگر نیز متفاوت می‌باشند.

کزلاوسکایت و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان "توانمندسازی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد"، در هتل‌های کشور لیتوانی انجام دادند. نتایج، نشان می‌دهد که توانمندسازی سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی، رابطه مثبت و معنی دار دارد.

---

1. Razaka & et al

2. Hanaysha

3. Tong & et al.

4. Yang & et al

5. Kazlauskaitė & et al

کزلواسکایت و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی به‌منظور بررسی تأثیر توانمندسازی سازمانی بر نگرش‌های شغلی کارکنان در هتل‌های چهار و پنج‌ستاره کشورهای لیتوانی و دانمارک انجام دادند. نتایج، حاکی از آن است که توانمندسازی سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی و تعهد عاطفی، رابطه مثبت و معنی‌دار دارد.

مطالعه‌ای دیگری توسط بیردی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) به‌منظور بررسی تأثیر اقدامات منابع انسانی و توانمندسازی ساختاری در صنایع تولیدی انجام گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد برای بهبود توانمندسازی ساختاری در سازمان، تصمیم‌گیری بیش از آنکه تنها در انحصار مدیران ارشد باشد، باید بخش قابل‌ملاحظه‌ای از مسئولیت‌ها را در مدیران عملیاتی به افراد و یا گروه‌ها سپرد.

پیوتروسکی<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) در پژوهشی باعنوان "توانمندسازی کوانتومی: شناسایی پتانسیل بالقوه نیروی انسانی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد" به‌منظور تعیین راهبردهای بهبود اثربخشی فردی و سازمانی انجام گرفت. نتایج حاکی از آن است که راهبردهای توانمندسازی در سه دسته کلی روان‌شناختی، ساختاری و ارتباطی، طبقه‌بندی شده‌اند.

در ادامه به پژوهش‌های انجام‌گرفته در داخل کشور اشاره می‌شود:

فلاح (۱۳۹۷) پژوهشی باعنوان "شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش" انجام داد. نتایج، نشان می‌دهد برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم‌افزایی بین دودسته عوامل فرهنگی و ظرفیت‌سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش، نقش بسیار مهمی را در سازمان ایفا می‌کند.

رهنمایی و همکارانش (۱۳۹۶) تحقیقی باعنوان "بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی توسعه‌گردشگری (مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی)" انجام دادند. نتایج حاکی از آن است که مؤلفه‌های توانمندسازی جوامع محلی، نیروی انسانی و رقابت‌پذیری مقاصد گردشگری با توانمندسازی توسعه‌گردشگری، رابطه معنی‌داری دارند.

ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) مطالعه‌ای باعنوان "رابطه توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای

1. Birdi & et al

2. Piotrowski

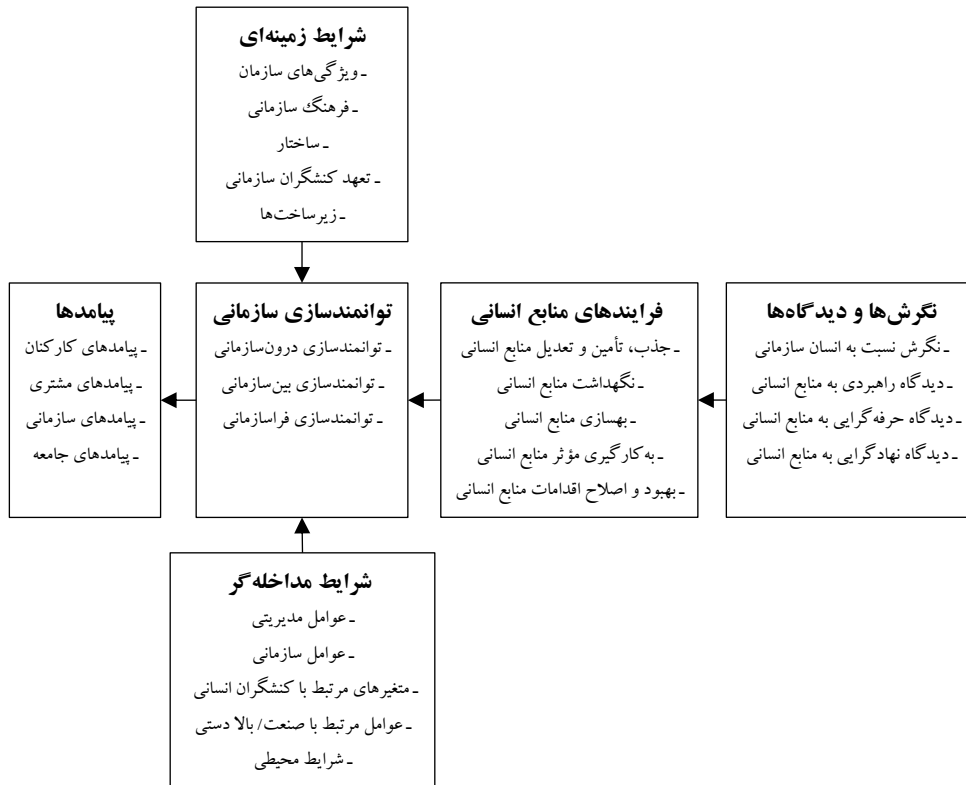


پرستاری در بیمارستان "انجام دادند. نتایج، حاکی از آن است که بین توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

فرهی و همکارانش (۱۳۹۲) پژوهشی باعنوان "طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)" انجام دادند. نتایج تحقیق، نشانگر آن است که بین فناوری اطلاعات و ارتباطات و توانمندسازی سرمایه انسانی، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### مدل مفهومی و فرضیه‌ها

اگرچه منصوری (۱۳۹۶) در پژوهش خود به کمک مدل پارادایمی (کرسول، ۲۰۰۵)، برای اولین بار به نظریه‌پردازی در خصوص فرایند توانمندسازی سازمانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی به روش کیفی در قالب نظریه‌ای داده‌بنیاد پرداخته است، با توجه به اهمیت موضوع و وجود مسائل در صنعت برق، این پژوهش به دنبال اعتباریابی این مدل کیفی به صورت کمی به کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری در صنعت برق استان هرمزگان است (شکل ۱).



شکل ۱. مدل مفهومی (منصوری، ۱۳۹۶)

مطابق مدل مفهومی شکل ۱، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تدوین شده‌اند:

فرضیه ۱. نگرش‌ها و دیدگاه‌ها (نگرش نسبت به انسان سازمانی، دیدگاه راهبردی به منابع انسانی، دیدگاه حرفه‌ای به منابع انسانی و دیدگاه نهادگرایی به منابع انسانی) بر فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق استان هرمزگان، مؤثر است.

فرضیه ۲. فرایندهای منابع انسانی بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، مؤثر است.

فرضیه ۳. عوامل زمینه‌ای (ویژگی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار، تعهد کنشگران سازمانی و زیرساخت‌ها) بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، مؤثر است.

فرضیه ۴. شرایط مداخله‌گر (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، متغیرهای مرتبط با کنشگران انسانی، عوامل مرتبط با صنعت/ بالادستی، عوامل و شرایط کلان محیطی) بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، مؤثر است.

فرضیه ۵. توانمندسازی سازمانی بر پیامدهای مرتبط با کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه در صنعت برق استان هرمزگان، مؤثر است.

## روش‌شناسی

تحقیق حاضر در دسته پژوهش‌های کاربردی و درزمره پژوهش‌های همبستگی با استفاده از مدل‌یابی علی قرار می‌گیرد. جامعه آماری مشتمل بر کلیه کارکنان صنعت برق استان هرمزگان (۱۵۴۶ نفر) بوده است. پس از تعیین حجم نمونه به کمک جدول مورگان و کرجسی، داده‌ها می‌باید به کمک پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شود. بدین ترتیب، جهت طراحی سنج، نخست پرسشنامه مقدماتی، تدوین شد. پس از تدوین طرح مقدماتی پرسشنامه تلاش شد تا میزان روایی و پایایی پرسشنامه، تعیین شود. در این پژوهش، اعتبار محتوا و اعتبار عاملی سؤالات بررسی شد. نخست باید از روایی محتوایی سنج اطمینان حاصل می‌شد. برای حصول اطمینان از روایی، محتوای سنج پرسشنامه، از طریق رایانامه برای خبرگان ارسال شد؛ پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی انجام و پرسشنامه نهایی با ۱۲۸ گویه تدوین شد. پیش از انجام تحلیل‌های آماری لازم برای آزمون فرضیه‌های پژوهش، نسبت به انجام تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از فن آماری تجزیه مؤلفه‌های اصلی، با هدف بررسی روایی سازه پرسشنامه و در صورت لزوم حذف برخی از گویه‌های کاهنده این روایی (گویه‌های با مقادیر اشتراک استخراجی کم‌تر از ۰/۵) اقدام شد؛ اما نتایج به حذف گویه‌ای منجر نشد و روایی سازه پرسشنامه نیز تأیید شد.

در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است.

به این منظور، پرسشنامه به صورت تصادفی - طبقه‌ای در اختیار نمونه مقدماتی ۵۰ نفره از کارکنان صنعت برق استان هرمزگان قرار گرفت. ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار اس.پی.اس.اس (جدول ۱)، گویای پایایی مناسب سنج و ابعاد آن بود.

جدول ۱. پایایی پرسشنامه و ابعاد آن

ضریب آلفای کرونباخ	شرح
۰/۹۲۳	نگرش‌ها و دیدگاه‌ها
۰/۸۹۰	فرایندهای منابع انسانی
۰/۹۱۸	توانمندسازی سازمانی
۰/۸۸۴	شرایط زمینه‌ای
۰/۸۷۵	شرایط مداخله‌گر
۰/۸۷۹	پیامدهای توانمندسازی سازمانی
۰/۹۷۷	کل پرسشنامه

پس از احراز روایی محتوا و پایایی سنج، ۴۰۰ پرسشنامه دیگر علاوه بر ۳۲ پرسشنامه مقدماتی، نیز به روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای در اختیار کارکنان قرار گرفت. در نهایت ۳۸۷ پرسشنامه جمع‌آوری شد که با حذف ۳ پرسشنامه ناتمام، ۳۸۴ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در اختیار قرار گرفت (نرخ برگشت ۸۶٪).

## یافته‌های تحقیق

### ۱. توصیف آماری مشخصات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

- هفت درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک فوق‌لیسانس و بالاتر، ۳۹ درصد از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک لیسانس، ۲۷ درصد فوق‌دیپلم، ۱۹ درصد دارای دیپلم و ۸ درصد زیردیپلم هستند. همچنین درصد فراوانی تجمعی نشان می‌دهد که ۷۳ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دانشگاهی بوده و ۲۷ درصد پاسخ‌دهندگان دارای مدرک دانشگاهی نیستند.

- ۹۲٪ پاسخ‌دهندگان دارای سابقه خدمتی بیش از ۱۰ سال بوده و ۲۶ درصد پاسخ‌دهندگان دارای سابقه خدمتی در بازه ۲۰ - ۱۵ سال می‌باشند.  
- بیشترین سن پاسخ‌دهندگان در بازه سنی ۴۵-۴۰ سال با درصد فراوانی نسبی ۲۴٪ و بازه سنی ۴۰ - ۳۵ سال با درصد فراوانی نسبی ۲۳٪ می‌باشد.  
- ۷۹٪ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۲۱ درصد باقیمانده، زن بوده‌اند.

## ۲. بررسی بهنجاربودن (نرمال بودن) داده‌ها و اجرای تحلیل عاملی

نتایج به‌کارگیری آزمون کلموگروف-اسمیرنف برای بررسی فرض بهنجاربودن داده‌های پژوهش نشان داد که سطح معنی‌داری تمام متغیرها بالاتر از ۰/۰۵ بوده و توزیع داده‌های تمامی متغیرها، بهنجار و مستلزم کاربرد آمار پارامتریک است.

همچنین پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش، نخست نسبت به انجام تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از فن آماری تجزیه مؤلفه‌های اصلی، با هدف بررسی روایی سازه پرسشنامه و در صورت لزوم حذف برخی از گویه‌های کاهنده این روایی (گویه‌های با مقادیر اشتراک استخراجی کم‌تر از ۰/۵) اقدام شد؛ اما نتایج به حذف گویه‌ای منجر نشد. همچنین از آنجا که همه داده‌های این پژوهش به‌طور هم‌زمان از افرادی مشخص و با روش واحد (پیمایش پرسشنامه‌ای) جمع‌آوری شده بود، به‌منظور پرهیز از تهدید پژوهشی «واریانس روش مشترک»، پیش از انجام تحلیل‌های لازم جهت آزمون فرضیه‌ها، «آزمون یک‌عاملی هارمون» اجرا شد (پودساکوف و اورگان<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶). نتیجه اجرای تحلیل عاملی اکتشافی از طریق تجزیه مؤلفه‌های اصلی، ۲۹ عوامل را با مقادیر ویژه بزرگتر از (۱) شکل داد که عمده‌ترین آنها ۲۷/۷۸ درصد از کل واریانس را تبیین می‌نمود؛ بنابراین، باتوجه به پایین بودن این مقدار، معلوم شد تهدید مزبور اثر قابل‌اعتنایی نداشت.

## ۳. نیکوئی برازش مدل و آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش برای اجرای مدل‌سازی معادلات ساختاری، باتوجه به رویکرد دومرحله‌ای اندرسون و گریبینگ<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) نخست مدل‌های اندازه‌گیری، بررسی شد. با استفاده از تحلیل عاملی

1. Podsakoff and Organ

2. Anderson and Gerbing

تأییدی، روایی مدل‌های اندازه‌گیری تأیید شدند. برای بررسی معنی‌داری مدل‌ها، از شش شاخص مهم برازش، استفاده شد (جدول ۲). با استفاده از نرم‌افزار آموس، مدل در دو مرحله اجرا شد و شاخص‌های برازش، مقادیر مطلوبی را نشان می‌دهند. مقدار کای اسکوئر ۳/۱۵۰ به دست آمده است که در بازه موردقبول ۱ تا ۵ قرار داد؛ بنابراین، مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

جدول ۲. شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری

CFI	NNFI	NFI	RFI	IFI	RMSEA	شاخص برازندگی
>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۸	دامنه مقبول
۰/۹۲۶	۰/۹۱۹	۰/۹۱۸	۰/۹۱۲	۰/۹۲۱	۰/۰۶۸	مقادیر محاسبه شده

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد شاخص برازش RMSEM برابر ۰/۰۶۸ بوده که از مقدار ۰/۰۸ کوچکتر است؛ لذا مدل از برازش خوبی برخوردار است. سایر شاخص‌های نیکویی برازش نیز در بازه موردقبول قرار گرفته‌اند. لذا برازندگی مدل نهایی تحقیق مورد تأیید است (شکل ۲). لازم به ذکر است از میان اصلاحات پیشنهادی نرم‌افزار، به ایجاد رابطه بین متغیرهای خطا بسنده شد.



به سبب معنی داری ضرایب رگرسیونی، هریک از فرضیه‌ها در سطح معنی دار ۹۹ درصد تأیید شدند. براساس نتایج به دست آمده، نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح جدول ۳ است.

جدول ۳. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	برآورد استاندارد (Etandardized Estimate)	سطح معنی داری (P)	نسبت بحرانی (C.R)	خطای معیار (S.E)	مسیر <----->	
تأیید فرضیه ۱	.644	.002	3.125	.206	اقدامات منابع انسانی	<---
تأیید فرضیه ۲	.132	***	4.011	.033	توانمندسازی سازمانی	<---
تأیید فرضیه ۳	.698	***	6.068	.115	توانمندسازی سازمانی	<---
تأیید فرضیه ۴	1.183	.001	3.229	.366	توانمندسازی سازمانی	<---
تأیید فرضیه ۵	1.017	***	6.829	.149	پیامدها	<---

### نتیجه گیری و پیشنهادها

هرچند در ادبیات و متون مدیریتی، الگوها و مدل‌های متعددی توانمندسازی در سطح فرد و گروه وجود دارد، اما پژوهش حاضر، الگوی توانمندسازی را در سطح سازمان مورد بحث قرار داده است. اهم نتایج به شرح زیر است:

- نگرش نسبت به انسان سازمانی، دیدگاه راهبردی به منابع انسانی، دیدگاه حرفه‌ای به منابع انسانی و دیدگاه نهادگرایی به منابع انسانی بر اتخاذ فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق استان هرمزگان، تأثیرگذار است

- یافته‌ها دلالت بر آن دارد که فرایندهای منابع انسانی بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، اثر دارد.



- شرایط زمینه‌ای از جمله ویژگی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار، تعهد کنشگران سازمانی و زیرساخت‌ها) بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، اثر دارد.

- شرایط مداخله‌گر از جمله عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، متغیرهای مرتبط با کنشگران انسانی، عوامل مرتبط با صنعت / بالادستی، عوامل و شرایط کلان محیطی) بر توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان، اثر دارد.

- توانمندسازی سازمانی صنعت برق استان هرمزگان برای کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه پیامدهایی مثبت به همراه دارد.

بنابراین، به‌طور کلی نتایج نشان داد که دیدگاه‌ها و نگرش‌ها نسبت به منابع انسانی بر فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق استان هرمزگان تأثیر معنی‌دار داشته و فرایندهای منابع انسانی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر بر توانمندسازی سازمانی (توانمندسازی درون‌سازمانی، توانمندسازی بین‌سازمانی و توانمندسازی فراسازمانی) تأثیر معنی‌داری دارند. همچنین نتایج دلالت بر آن دارد که پیامدهای توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان برای کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه به تأیید رسیده است.

بر اساس روابط به‌دست آمده و نتایج تحقیق، پیشنهادهایی به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. با توجه به تأیید فرضیه "نگرش‌ها و دیدگاه‌ها (نگرش نسبت به انسان سازمانی، دیدگاه راهبردی به منابع انسانی، دیدگاه حرفه‌ای به منابع انسانی و دیدگاه نهادگرایی به منابع انسانی) بر فرایندهای منابع انسانی مؤثر است"، بنابراین، پیشنهاد می‌شود صنعت برق استان هرمزگان با ایجاد نگرش مثبت نسبت به انسان سازمانی، داشتن دیدگاه راهبردی و حرفه‌ای به منابع انسانی و نیز نهادینه کردن تصمیمات اثربخش، زمینه به‌کارگیری فرایندهای مؤثر منابع انسانی را فراهم نماید.
۲. با توجه به تأیید فرضیه "فرایندهای منابع انسانی در توانمندسازی سازمانی اثر دارد"، پیشنهاد می‌شود صنعت مورد مطالعه برای ارتقای جایگاه توانمندسازی سازمانی (توانمندسازی درون‌سازمانی، توانمندسازی بین‌سازمانی و توانمندسازی فراسازمانی)، فرایندهای مناسبی از جمله جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی، نگهداشت منابع انسانی، بهسازی منابع انسانی، به‌کارگیری

مؤثر منابع انسانی و بهبود و اصلاح اقدامات منابع انسانی، طراحی و تدوین نماید.

۳. باتوجه به تأیید فرضیه "شرایط زمینه‌ای (ویژگی‌های سازمان، فرهنگ سازمانی، ساختار، تعهد کنشگران سازمانی و زیرساخت‌ها) در توانمندسازی سازمانی، اثر دارد"، می‌توان گفت که ایجاد سازمان توانمند، نیازمند شرایط زمینه‌ای خاصی است؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود جهت حرکت صنعت برق استان هرمزگان به سمت توانمندی، ضروری است ویژگی‌های مناسب سازمان (نوع مالکیت، اندازه سازمان و چرخه عمر سازمان)، فرهنگ مطلوب سازمانی (تأکید بر خلاقیت، ریسک‌پذیری بالا، رهبری، کار گروهی، حمایت مدیریت، الگوی مطلوب ارتباطی و انسجام و یکپارچگی)، طراحی ساختار (گروه‌بندی فعالیت‌ها، روابط ساختاری، سامانه‌های ارتباطی اطلاعات و اختیارات)، تعهد بالای کنشگران سازمانی (تعیین، تقویت و حمایت از رویکردهای توانمندگرا)، و زیرساخت‌ها مهیا شوند.

۴. باتوجه به تأیید فرضیه "شرایط مداخله‌گر (عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، متغیرهای مرتبط با کنشگران انسانی، عوامل مرتبط با صنعت/بالادستی، عوامل و شرایط کلان محیطی) در توانمندسازی سازمانی اثر دارد" و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش عوامل مداخله‌گر اثر چشم‌گیری بر توانمندسازی صنعت برق استان هرمزگان دارد؛ بنابراین، توصیه می‌شود جهت بهبود توانمندسازی سازمانی باید به عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، متغیرهای مرتبط با کنشگران انسانی، عوامل مرتبط با صنعت/بالادستی، عوامل و شرایط کلان محیطی، توجه شود.

۵. باتوجه به تأیید فرضیه "توانمندسازی سازمانی در پیامدهای مرتبط با کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه اثر دارد" و با در نظر گرفتن نتایج پژوهش، جهت کسب بهترین خروجی از مقوله توانمندسازی سازمانی، پیشنهاد می‌شود راهبردهای توانمندسازی سازمانی در صنعت برق استان هرمزگان طراحی شود تا اثر آن برای کارکنان، مشتریان، سازمان و جامعه، پیامد مطلوبی داشته باشد.

۶. الگوی توانمندسازی سازمانی با هدف آسیب‌شناسی و ارزیابی صنعت به منظور شناسایی و تدوین پروژه‌های بهبود، به کارگیری شود.

مدیران صنایع راهبردی به‌ویژه صنعت برق استان هرمزگان و بخش‌های زیرمجموعه آن می‌توانند با توسل به نتایج این تحقیق، درک بهتری از نقش فرایندهای منابع انسانی به‌عنوان محور دستیابی به توانمندسازی سازمانی کسب نمایند و از این‌پس در تدوین و تبیین برنامه‌های راهبردی خود از الگوی طراحی شده، بهره‌مند شوند. مدیران و برنامه‌ریزان صنعت برق استان هرمزگان نیز با استفاده از نتایج این پژوهش و آگاهی از چگونگی ارتقای توانمندسازی سازمانی از طریق فرایندهای منابع انسانی می‌توانند راهبردها و سیاست‌های کامل‌تری را جهت حل مسائل و برطرف‌نمودن چالش‌های مدیریت منابع انسانی صنعت، تدوین نمایند؛ به‌طوری‌که زمینه توانمندشدن سازمان‌ها فراهم شده و به امر سیاست‌گذاری با دیدی وسیع‌تر و جامع‌تر پرداخته شود و در مرحله اجرا موفق‌تر عمل نمایند. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان‌ها، زمینه ارتقای توانمندسازی سازمانی را از طریق فرایندهای منابع انسانی و ایجاد چنین فضایی با حمایت خود فراهم آورند.

## منابع

- رهنمایی، محمدتقی؛ علی‌اکبری، اسماعیل و صفرعلی‌زاده، اسماعیل (۱۳۹۶)، بررسی وضعیت عوامل مؤثر بر توانمندسازی توسعه‌گردشگری (مطالعه موردی: استان آذربایجان غربی)، **جغرافیا و برنامه ریزی**، دوره ۲۱، شماره ۵۹: ۱۷۴-۱۵۳.
- سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت‌اله؛ اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدام، صمد (۱۳۹۵)، طراحی الگوی مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر شایستگی سرمایه انسانی در صنعت بیمه، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳): ۱۷۹-۲۰۹.
- شاه‌محمدی مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۵)، ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳): ۲۶۰-۲۳۷.
- شمس زارع، میلاد؛ طهماسبی، رضا و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷)، ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی براساس مدل فیلیپس، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال دهم، شماره ۱، شماره پیاپی ۳۱: ۲۴-۱.
- شیخ‌اسماعیلی، سامان و حزباوی، سنا (۱۳۹۵)، ارائه الگوی عوامل مؤثر بر جهت‌گیری کارراهه شغلی، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال هشتم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۲۳): ۷۸-۵۵.
- صفری، علی (۱۳۹۰)، **اندازه‌گیری تأثیر فناوری بر نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی و خدماتی ایران و ارائه الگوی مناسب**، رساله دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.
- فرهی، علی؛ سنجقی، محمدابراهیم؛ باقری، مسعود و طلایی، محمدحسین (۱۳۹۲)، طراحی الگوی تعاملی توانمندسازی سرمایه انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات در نیروهای مسلح (مطالعه موردی: سپاه پاسداران انقلاب اسلامی)، **نشریه راهبرد دفاعی**، دوره ۱۱، شماره ۴۴: ۴۲-۱.
- فلاح، محمدرضا (۱۳۹۷)، شناسایی و تبیین پیشایندهای توانمندسازی منابع انسانی با رویکرد مدیریت دانش، **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، سال دهم، شماره ۱ (شماره پیاپی ۳۱): ۱۶۰-۱۳۳.
- ملکی، محمدرضا و قربانیان، عظیمه (۱۳۹۳)، رابطه توانمندسازی ساختاری و عملکرد حرفه‌ای پرستاری در بیمارستان، **فصلنامه علمی تخصصی طب کار**، دوره ششم، شماره سوم: ۴۰-۳۲.

منصوری، حسین (۱۳۹۶)، طراحی الگوی نقش اقدامات منابع انسانی در توانمندسازی سازمانی در صنعت برق هرمزگان، رساله دکتری مدیریت بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان.

- Ahmad, S. and Schroeder, R.(2003). "The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences, **Journal of Operations Management**, 21(1), 19-43.
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach, **Psychological Bulletin**.103(3), 411-23.
- Armstrong, M.(2010). **Handbook of Human Resource Management Practice**. London: koganpage.
- Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D. and Wood, S. J.(2008). The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study, **Personnel Psychology**, 61(3), 467-501.
- Budhwar, P. and Sparrow, R.(2002). An integrative framework for understanding cross-national human resource management practices, **Human Resource Management Review**, 12(3), 377-403.
- Catherine C.; Tom, B. and Alan, W.(2012). Relocating empowerment as a management concept for Asia, **Journal of Business Research**, 65(1), 36-41.
- Chand, M.(2010). Human resource management practices in Indian hospitality enterprises: an empirical analysis, **Managing Leisure**, 15(1/2), 4-16.
- Chang, K., Bang Nguyen Kuo-Tai Cheng Chien-Chih Kuo Iling Lee. (2016). HR practice, organisational commitment & citizenship behaviour, **Employee Relations**, 38 (6), 907-926.
- Chen, J. C. and Huang, J. W.(2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity, **Journal of Business Research**, 62(1), 104-114.
- Cox, E. O.(2002). Empowerment-oriented practice applied to long-term care, **Journal of Social Work in Long-Term Care**, 1(2), 27-46.
- Creswell, J. W. (2005). **Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Saddle River, NJ: Prentice Hall (2<sup>nd</sup> ed.).
- Creswell, J. W.(2002). **Educational Research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research**. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Gill, C., Gardner, W., Claeys, J. and Vangronsvelt, K. (2018). Using theory on authentic leadership to build a strong human resource management system. **Human Resource Management Review**, 28 (3), 304-318.
- Grbich, C. (2007). **Qualitative data analysis: An Introduction**. London: Sage Publications.
- Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 229, 298-306.
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E. and Schuler, R. S.(1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance, **Academy of Management Journal**, 40(1), 171-188.

- Katou, A. A. and Budhwar, P. S.(2007). The Effect of human resource management policies on organizational performance in greek manufacturing firms, **International Business Review**, 49(1), 1–35.
- Kazlauskaitė, R.; Bučiūnienė, I.; Turauskas, L. and Šalčiuvienė, L.(2009). A Comparative Study of Employee Empowerment in Danish and Lithuanian Hotels, **Transformations in business & economics**, 8, 2 (17), 66-85.
- Kazlauskaitė, R.; Ilona B. and Linas T.(2011). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage, **Employee Relations**, 34, 138-158.
- Kostiwa, I. M. and Meeks, S.(2009). The relation between psychological empowerment, service quality, and job satisfaction among certified nursing assistants, **Clinical Gerontologist**, 32(3), 276-292.
- Lepak, D. P.; Bartol, K. M. and Erhardt, N. L.(2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. **Human Resource Management Review**, 15, 139–159.
- Littrell, R. F.(2007). Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager in China, **International Journal of Intercultural Relations**, 31 (1), 87-110.
- MacDuffie, J. P.(1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, **Industrial and Labor Relations**, 48(2), 197-221.
- Matthews, R. A.; Diaz, W. M. and Cole, S. G.(2003). The organizational empowerment scale, **Personnel Review**, 32(3), 297-318.
- Maynard, M. T.; Gilson, L. L. and Mathieu, J. E.(2012). Empowerment—fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research, **Journal of Management**, 38(4), 1231-1281.
- Mohinder, C.(2008). Human resource management strategies for managing the aging workforce in Indian hospitality firms, **South Asian Journal of Socio-Political Studies**, 9(1), 117–122.
- Ozutku H. and Ozturkler H.(2009). The Determinants of Human Resource Practices: An Empirical Investigation in the Turkish Manufacturing Industry, **Ege Academic Review**, 9 (1), 73-93.
- Peterson, N. A. and Reid, R. J.(2003). Paths to psychological empowerment in an urban community: Sense of community and citizen participation in substance abuse prevention activities. **Journal of Community Psychology**, 31(1), 25-38.
- Peterson, N. A. and Zimmerman, M. A.(2004). Beyond the individual: Toward a nomological network of organizational empowerment, **American Journal of Community Psychology**, 34(1/2), 129–145.
- Piotrowski, C. L.(2006). **Quantum empowerment: A grounded theory for The realization of human potential**. A dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the Doctorate of Philosophy degree in Leadership for the Advancement of Learning and Service, College of Education, Cardinal Stritch University.
- Podsakoff, P. M. and Organ, D. W.(1986). Self-report in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, 12(4), 531-544.
- Razaka, H., A., Zakariab, N. and Mat, N. (2017). The relationship between psychological empowerment and job involvement. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, 1 (1), 44-61.

- Robbins, T. L.; Crino, M. D. and Fredendall, L. D.(2002). An integrative model of the empowerment process, **Human resource management review**, 12(3), 419-443.
- Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (2006). **strategic human resource management**. 2 nd Ed, New York: Wiley.
- Snell, S. A.; Pedigo, P. R. and Krawiec, G. M.(1995). Managing the impact of information technology on human resource management. In G. R. Ferris, S. D. Rosen and D. T. Barnum (Eds.), **Handbook of human resource management**(pp 159-174), Oxford: Blackwell.
- Speer, P. W.(2000). Intrapersonal and interactional empowerment: Implications for theory, **Journal of Community Psychology**, 28(1), 51–61.
- Speer, P. W.; Peterson, N. A. (2000). Psychometric properties of an empowerment scale: Testing cognitive, emotional and behavioral domains, **Social Work Research**, 24(2), 109 – 118.
- Tiwari, P. and Saxena. K.(2012). Human resource Practices: A comprehensive review, **Pakistan Business Review January**, 669-705.
- Tong, D. Y. K., Rasiah, D., Tong, X. F. and Lai, K. P. (2015). Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. **Safety Science**, 72, 190-198.
- Wallace, J. C.; Johnson, P. D.; Mathe, K. and Paul, J.(2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability, **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 840-50.
- Yang, J., Liu, Yanhui., Chen, Y., Pan, X. (2014). The effect of structural empowerment and organizational commitment on Chinese nurses' job satisfaction. **Applied Nursing Research**, 27 (3), 186–191
- Zhang, X., Ye, H. and Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. **Applied Nursing Research**, 42, 9-16.
- Zimmerman, M. A.(2000). **Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis**. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), **Handbook of community psychology** (pp. 43–63). New York: Plenum.