

ISSN:2821-1588		https://www.jadm.khadu.ir	
	Journal of Air Defense Management Volume 4, Issue 15 Fall 2025 P.P. 129-150		
Research Paper			
Modeling the Effects of Strategic Human Resources Management on the Employees Empowerment with the Mediating Role of Innovation in the Organization			
Hemmatollah Bastami¹, Mohammad Khajeh Bafghi², Alireza Shirmohammadi³, Seyyed Mehdi Ghaffari⁴, Zahra Yurdkhani⁵ 1. Assistant Prof., Department of Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Sepehri377@chmail.ir 2. Instructor, PhD Student in Sports Management, Khatam Anbia Air Defense University, Tehran, Iran. E-mail: M.khajehbafghi@gmail.com 3. Assistant Prof., Management Department, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Shirmohammadi.alireza@pnu.ac.ir 4. Master's Degree, Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Ashrafi.gh72@gmail.com 5. Master's Degree, Sports Management, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: Z.yoordkhani@yahoo.com			
Article Information		Abstract	
Received: 2025/01/20 Accepted: 2025/05/26	Background & Purpose: In complex and dynamic organizational environments, the success and sustainability of organizations increasingly depend on the empowerment and active participation of employees. Strategic human resource management, focusing on planning, development, and optimal utilization of human capital, can play a decisive role in increasing employee empowerment. At the same time, innovation is recognized as a key factor in increasing efficiency, productivity, and creating competitive advantage of organizations. The present study aimed to model the effects of strategic human resource management on employee empowerment at Imam Ali (AS) Military University with the role of mediating innovation in the organization. Methodology: This study is applied in terms of purpose and descriptive–correlational in terms of methodology. The statistical population of the study consisted of 700 employees of Imam Ali Military Academy, from whom 248 participants were selected as the sample based on Morgan’s table using stratified random sampling. Data were collected using the Russell et al. Employee Empowerment Questionnaire, the Chang and Huang Strategic Management Questionnaire, and the Liao and Wu Organizational Innovation Questionnaire. Data analysis was conducted using structural equation modeling and path analysis with AMOS software. Findings: The results of the study showed that the direct, indirect, and total effects in the employee empowerment model of Imam Ali (AS) Military University based on strategic human resource management mediated by organizational innovation are significant at the 5% error level (95% confidence level). Also, the total effect of employee empowerment with the presence of the organizational innovation mediator (indirect effect) was significantly higher than the direct effect. Conclusion: Strengthening strategic management through strategic decision-making, interaction with external stakeholders, and carrying out human resource management activities in organizations can provide a basis for increasing employee empowerment by improving organizational innovation.		
Keywords:			
Empowerment, Strategic Human Resources Management, Innovation.			
Corresponding Author: Hemmatollah Bastami Email: Bastami@pnu.ac.ir			
Citation: Bastami, Hemmatollah; Khajeh Bafghi, Mohammad; Shirmohammadi, Alireza; Ghaffari, Seyyed Mehdi and Yurdkhani, Zahra.(2025). Modeling the Effects of Strategic Human Resources Management on the Employees Empowerment with the Mediating Role of Innovation in the Organization. <i>Journal of Air Defense Management</i>, 4(15), 129-150.			



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۵

پاییز ۱۴۰۴

صص ۱۲۹-۱۵۰



مقاله پژوهشی

مدلیابی اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی نوآوری در سازمان

همت الله بسطامی^۱، محمد خواجه بافقی^۲، علیرضا شیرمحمدی^۳، سید مهدی غفاری^۴، زهرا یوردخانی^۵

۱. استادیار، گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Bastami@pnu.ac.ir

۲. مربی، دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا(ص)، تهران، ایران. رایانامه: M.khajehbafghi@gmail.com

۳. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Shirmohamadi.alireza@pnu.ac.ir

۴. کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Ashrafi.gh72@gmail.com

۵. کارشناسی ارشد، مدیریت ورزشی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: Z.yoordkhani@yahoo.com

چکیده

اطلاعات مقاله

زمینه و هدف: در محیط‌های سازمانی پیچیده و پویا، موفقیت و پایداری سازمان‌ها بیش از پیش به توانمندی و مشارکت فعال کارکنان بستگی دارد. مدیریت راهبردی منابع انسانی با تمرکز بر برنامه‌ریزی، توسعه و بهره‌گیری بهینه از سرمایه انسانی، می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش توانمندی کارکنان ایفا کند. هم‌زمان، نوآوری به عنوان یک عامل کلیدی برای افزایش کارایی، بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی سازمان‌ها شناخته می‌شود. پژوهش حاضر با هدف مدلیابی اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) با نقش میانجی نوآوری در سازمان انجام گرفت.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) به تعداد ۷۰۰ نفر بود که تعداد ۲۴۸ نفر با استفاده از جدول مورگان به عنوان نمونه تعیین و از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان راسل و همکاران، پرسشنامه مدیریت راهبردی چانگ و هانگ و پرسشنامه نوآوری سازمانی لیاو و وو استفاده شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر و نرم‌افزار آموس انجام شد.

یافته‌ها: نتایج پژوهش نشان داد که اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با میانجی‌گری نوآوری سازمانی، در سطح خطای ۵ درصد (اعتماد ۹۵ درصد) معنادار است. همچنین، اثر کل توانمندسازی کارکنان با حضور میانجی نوآوری سازمانی (اثر غیرمستقیم) در مقایسه با اثر مستقیم، میزان قابل توجهی را نشان داد.

نتیجه‌گیری: تقویت مدیریت راهبردی از طریق تصمیم‌گیری استراتژیک، تعامل با ذینفعان خارجی و انجام فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها، می‌تواند با بهبود نوآوری سازمانی، زمینه را برای افزایش توانمندسازی کارکنان فراهم آورد.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۱۱/۰۱

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۳/۰۵

کلیدواژه‌ها:

توانمندسازی،
مدیریت راهبردی
منابع انسانی،
نوآوری.

نویسنده مسئول:

همت الله بسطامی

ایمیل:

Bastami@
pnu.ac.ir

استناد: بسطامی، همت الله؛ خواجه بافقی، محمد؛ شیرمحمدی، علیرضا؛ غفاری، سید مهدی و یوردخانی، زهرا. (۱۴۰۴). مدلیابی اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی نوآوری در سازمان. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۵)، ۱۲۹-۱۵۰.

مقدمه

توانمندسازی کارکنان به میزان باور آن‌ها در خط مقدم سازمان به دریافت خودمختاری و اختیار عمل مستقل اشاره دارد و ممکن است از طریق عواملی مانند آموزش، سیستم‌های پاداش و سبک مدیریت شکل گیرد (السابی^۱ و همکاران، ۲۰۲۳). توانمندسازی کارکنان می‌تواند به افزایش مشارکت کاری منجر شود و با تعهد کاری و توانمندسازی روانی آنان رابطه مثبت دارد. پژوهش‌های گسترده در حوزه توانمندسازی، شواهد تجربی فراوانی ارائه کرده‌اند که روابط مثبت میان توانمندسازی و پیامدهای مرتبط با عملکرد کارکنان را نشان می‌دهد (ون^۲ و همکاران، ۲۰۲۳).

توانمندسازی ممکن است بر تعهد عاطفی و توانمندسازی روانشناختی نیز تأثیرگذار باشد؛ امری که به انگیزه‌های درونی افراد برای مشارکت فعال در کار در زمینه‌های مختلف اشاره دارد (کوندو^۳ و همکاران، ۲۰۲۱). علاوه بر این، توانمندسازی کارکنان می‌تواند یکی از نتایج مستقیم مهارت‌های مدیریتی محسوب شود (شهابی‌نسب و همکاران، ۱۴۰۰).

در سال‌های اخیر، با تغییرات شگرفی که سازمان‌ها را احاطه کرده است، مدیران دریافته‌اند که با تعیین و تبیین اهداف و مأموریت‌های سازمان در بلندمدت، می‌توانند برنامه‌های خود را بهتر به ثمر برسانند و سازمان را به شکلی کارآمدتر با محیط خود هماهنگ سازند. از این رو، به‌کارگیری راهبردهای مدیریتی جامع به‌عنوان ضرورتی انکارناپذیر برای سازمان‌ها مطرح گردیده است. این نوع راهبردها به مدیریت امکان می‌دهد تا جهت‌گیری‌های آینده سازمان را معین کرده و آن را در برابر تغییرات و تحولات احتمالی محیطی آماده سازد.

برنامه‌ریزی جامع به مدیریت کمک می‌کند تا تصویری روشن از سازمان و اهداف آن به دست آورد و فعالیت‌های سازمان را در راستای یک راهبرد هماهنگ هدایت کند. یکی از مهم‌ترین دلایل روی‌آوری به برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی، تحولات سریع و دگرگونی‌های محیطی امروز سازمان‌هاست. بنابراین، بهره‌گیری از راهبردهایی که هم آینده‌نگر و هم محیط‌گرا باشند، ضرورت دارد؛ به‌گونه‌ای که ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در افق زمانی بلندمدت، تأثیر آن‌ها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با این

1. Al-Sabi

2. Wen

3. Kundu

تحولات را مشخص سازد (یانگ و همکاران، ۲۰۰۹).

مدیریت راهبردی، در ساده‌ترین شکل خود، مدیریتی است که در بالاترین سطح سازمان نمود پیدا می‌کند و به مجموعه کارکردهایی اطلاق می‌شود که توسط مدیران ارشد انجام شده و پیامدهای راهبردی برای سازمان به همراه دارد. این کارکردها شامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، تعامل با ذینفعان خارجی، مدیریت منابع انسانی، ایجاد انگیزه و تأثیرگذاری، مدیریت اطلاعات، نظارت بر عملیات و مدیریت مسائل اجتماعی و اخلاقی است (سینگ و همکاران، ۲۰۲۳).

مفهوم مدیریت راهبردی بر اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی تأکید دارد و بر ماهیت راهبردی منابع انسانی و یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان تمرکز می‌کند (باقی نصرآبادی و بهزادینیا، ۱۳۹۹). از سوی دیگر، محیط کسب‌وکار مدرن با افزایش رقابت و فشار بر منابع محدود مشخص می‌شود و سازمان‌ها ناگزیرند همواره خود را با تغییرات وفق دهند، برای حفظ موقعیت خود انعطاف‌پذیری نشان دهند و حتی به توسعه مستمر روی آورند. در این چارچوب، نوآوری به‌عنوان پاسخی به چالش‌های بیرونی، در حال تبدیل شدن به سنگ‌بنای فعالیت سازمان‌ها است (بونکن و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به مباحث مطرح شده، روشن است که توانمندسازی کارکنان و مدیریت راهبردی منابع انسانی هر دو به‌عنوان عوامل کلیدی در بهبود عملکرد و موفقیت سازمان شناخته شده‌اند و پژوهش‌های پیشین نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان با تعهد کاری، انگیزه درونی و مشارکت فعال در سازمان رابطه مثبت دارد. از سوی دیگر، مدیریت راهبردی منابع انسانی با تبیین اهداف و راهبردهای بلندمدت، یکپارچگی استراتژی منابع انسانی با اهداف سازمان و پاسخ به تغییرات محیطی را ممکن می‌سازد. با وجود این، پژوهش‌های موجود عمدتاً به بررسی مستقیم رابطه بین مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند و کمتر به نقش میانجی نوآوری در این رابطه توجه شده است، حال آنکه نوآوری می‌تواند به‌عنوان مکانیسمی کلیدی، اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی را بر توانمندسازی کارکنان تقویت یا تعدیل کند. این خلأ پژوهشی ضرورت انجام مطالعه‌ای را نشان می‌دهد که ضمن مدل‌یابی رابطه مدیریت راهبردی منابع انسانی با توانمندسازی کارکنان، نقش میانجی نوآوری در این فرایند را نیز بررسی نماید. بنابراین، پژوهش حاضر درصدد است مدل اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان را با لحاظ نقش میانجی نوآوری در سازمان ارائه و بررسی نماید.

پیشینه پژوهش

در ادبیات منابع انسانی، تعریفی واحد و همگن از مفهوم «مدیریت منابع انسانی» کمتر یافت می‌شود. نویسندگان مختلف، تعاریف گوناگونی ارائه کرده یا در پژوهش‌های خود به کار برده‌اند. بسیاری از محققان نیز تلاش کرده‌اند حوزه‌های متنوعی را که زیر چتر مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرند، نظام‌مند و طبقه‌بندی کنند. به عنوان نمونه، در یکی از متون کلاسیک منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی بر اساس طبقه‌بندی چهارگانه‌ای شرح داده شده است: تأثیرات کارکنان، جریان منابع انسانی، سیستم‌های پاداش و سیستم‌های کار (بیر و همکاران، ۱۹۸۴).

مفهوم مدیریت راهبردی منابع انسانی اندکی پس از توسعه مفهوم مدیریت منابع انسانی در ایالات متحده، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ مطرح شد. مدیریت منابع انسانی ابتدا در مطالعات آکادمیک این کشور شکل گرفت و از آن زمان به بعد، در جهان کسب و کار به طور فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفت (بروستر^۱، ۱۹۹۴).

مدیریت راهبردی منابع انسانی، تلاشی فراگیر و هدفمند برای دوراندیشی، نوآوری و تحول سازمان در تأمین و بهبود منابع انسانی است؛ این مفهوم شامل پژوهش و توسعه منابع انسانی، ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان و به کارگیری مؤثر این سرمایه استراتژیک با در نظر گرفتن تأثیرات متقابل محیط درون و برون سازمانی در راستای تحقق استراتژی‌ها و اهداف سازمان می‌باشد (الباهوسین^۲ و همکاران، ۲۰۱۸).

مدیریت راهبردی منابع انسانی رویکردی مبتنی بر شایستگی است و تأکید اصلی آن بر توسعه منابع انسانی است؛ به عبارت دیگر، تبدیل منابع انسانی به سرمایه‌ای پایدار، منحصربه‌فرد و غیرقابل جایگزین. ایجاد چنین منابعی، رمز کسب مزیت رقابتی پایدار است (درویش و همکاران، ۱۳۹۱). ارزش واقعی کارکنان برای سازمان، مبتنی بر مهارت‌ها و توانایی‌های منحصر به فرد آنهاست؛ بنابراین، توسعه منابع انسانی یکی از مؤثرترین رویکردهای راهبردی در سازمان است که تحقق اهداف استراتژیک سازمان را میسر می‌سازد (روشندل اربطانی و همکاران، ۱۳۹۲).

توانمندسازی؛ امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان استراتژی اصلی برای ارتقای عملکرد و تضمین بقای سازمان مطرح است. اهمیت توانمندسازی به حدی است که می‌توان آن را مهم‌ترین مسأله سازمان قلمداد کرد. به نظر می‌رسد توانمندسازی، انعطاف‌پذیری

^۱. Brewster

^۲. Al-bahussin et al

سازمان در مواجهه با تغییرات داخلی را افزایش می‌دهد و به‌عنوان عنصری جمعی در سازمان‌های ارگانیک، زمینه ساز تطابق سازمان با تحولات محیطی است. کارکنان به دنبال کسب مسئولیت و اختیار در انجام کارهای خود هستند، در حالی که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق توانمندسازی کارکنان‌اند (کوپن، ۲۰۰۵).

توانمندسازی فرایندی است که از طریق آن افراد ارتقا یافته و نیرومند می‌شوند؛ این فرایند، احساس اعتماد و کنترل فرد بر خود و سازمانش را گسترش می‌دهد. توانمندسازی از طریق سازه‌های شناختی مانند عزت نفس و خودکارآمدی تعدیل شده و می‌تواند به پیامدهایی همچون افزایش عملکرد و رضایت شغلی منجر شود. به عبارت دیگر، توانمندسازی فرایندی است که معمولاً با حمایت دیگران در محیط کار تسهیل می‌شود و فراتر از یک احساس فردی صرف است.

برخی صاحب‌نظران مفهوم توانمندسازی را گسترده‌تر تعریف کرده و آن را به هر وضعیتی اطلاق می‌کنند که حس شایستگی و کنترل امور را به افراد بدهد، نیروی لازم برای ابتکار عمل فراهم آورد و آن‌ها را در انجام کارهای معنادار پایدار سازد. در این معنا، توانمندسازی نیروی انگیزشی چندوجهی و کامل فردی است که می‌تواند از درون خود فرد یا از طریق همکاران و مدیران برانگیخته شود. توانمندسازی از طریق تغییر ادراکات فرد و نیز تغییر رفتارهای دیگران نمود پیدا می‌کند (ساندرا و همکاران، ۲۰۱۴).

در دو دهه اخیر، توانمندسازی کارکنان به یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران تبدیل شده است؛ زیرا مدیران به‌خوبی دریافته‌اند که انسان‌ها بیش از یک سوم ساعت‌های بیداری خود را در محیط کار سپری می‌کنند. محل کار غالباً مهم‌ترین و اصلی‌ترین جامعه‌ای است که فرد در آن زندگی می‌کند. توانمندسازی کارکنان موجب افزایش قدرت و منزلت آن‌ها در محیط کار می‌شود. افرادی که از خودآگاهی و اعتماد به نفس بالاتری برخوردارند، انگیزه بیشتری برای انجام کار دارند. این افراد از نظر جسمانی سالم‌ترند و «انسان‌های سالم» به سلامت محیط کار و افزایش کارایی آن یاری می‌رسانند. به عبارتی، توانمندسازی بهترین منابع فکری مرتبط با هر زمینه عملکرد سازمان را به کار می‌گیرد و هدف آن است که ذیصلاح‌ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال کنند (بابایی، ۱۳۸۱).

نوآوری؛ مفهوم نوآوری توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. بر اساس نظر دی‌جونگ، این مفهوم برای نخستین بار توسط شومپتر در سال ۱۹۳۴ مطرح شد و به عنوان فرآیند ایجاد نام‌های تجاری، محصولات، خدمات و فرآیندهای جدید و بررسی تأثیر آن بر توسعه اقتصادی معرفی گردید. از آن زمان تاکنون، دانشمندان مختلف، تعاریف متفاوتی از نوآوری ارائه کرده‌اند که عمدتاً با هدف تضمین بقاء بلندمدت سازمان‌ها و

ارتقای کارایی آنهاست؛ به طوری که نوآوری به عنوان یکی از عوامل حیاتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود (هانگ، ۲۰۱۱؛ چوپانی و همکاران، ۱۳۹۰).

کانترم (۲۰۰۳) نوآوری سازمانی را فرآیند جمع‌آوری هر نوع ایده جدید و مفید برای حل مسائل می‌داند و معتقد است که نوآوری شامل سه مرحله‌ی اصلی است: خلق ایده، پذیرش آن و اجرای آن. به طور کلی، نوآوری سازمانی شامل شکل‌گیری ایده، پذیرش و پیاده‌سازی ایده‌های نو در فرآیندها، محصولات و خدمات و همچنین گرایش به تغییر از طریق بهره‌گیری از فناوری‌ها، منابع، مهارت‌ها و سیستم‌های مدیریتی جدید است. باریقه و همکاران نیز نوآوری را به عنوان خلق دانش جدید و ایده‌های کسب‌وکار تعریف می‌کنند که هدف آن تسهیل تولید محصولات نوین، بهبود فرآیندهای داخلی سازمان، ارتقای ساختار سازمانی و تقویت رقابت‌پذیری در بازار است (میرکمالی و همکاران، ۱۳۹۰).

پیشینه تجربی

به باور السابی و همکاران (۲۰۱۹)، نوآوری کلید اصلی بهبود بهره‌وری، افزایش سودآوری و در نهایت ارتقای رضایت مشتری است و همچنین بخشی از مجموعه تکنیک‌های مدیریت در مقابله با چالش‌هایی همچون رقابت‌پذیری، تغییرات اقتصادی و فناوری‌های پیشرفته محسوب می‌شود. برای سازمان‌های قرن بیست‌ویکم، نوآوری به عنوان شایستگی‌ای حیاتی و اساسی در مدیریت و تطابق با تغییرات شناخته می‌شود (سکملیوگلو و همکاران، ۲۰۱۲).

نوآوری به طور فزاینده‌ای به عنوان منبع اصلی رقابت پایدار مطرح است و مزیتی استراتژیک محسوب می‌شود که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای تسخیر میدان رقابت‌های سریعاً در حال تغییر بهره ببرند. برای سازمان‌هایی که بر نوآوری تأکید دارند، ایجاد فرهنگ نوآورانه جهت کسب مزیت رقابتی و توسعه و بهبود عملکرد، امری ضروری است (شانکر و همکاران، ۲۰۱۷). شانکر و همکاران (۲۰۱۷) معتقدند که مدیریت هدفمند سازمان برای ایجاد جو حامی نوآوری، یکی از چالش‌های کلیدی مدیران و رهبران سازمانی است. مدیرانی که قادر به ایجاد و حمایت از فضای نوآورانه هستند، می‌توانند فرصت‌های بیشتری برای نوآوری در اختیار کارکنان قرار دهند و در نتیجه عملکرد سازمان را توسعه و ارتقاء دهند.

در پژوهش‌های پیشین، صادقی ده چشمه و همکاران (۱۴۰۰) نشان دادند که رهبری تحولی و تبدیلی تأثیر قابل توجهی بر رفتار نوآورانه کارکنان دارد. همچنین، میرمحمدی و همکاران (۱۴۰۰) تأکید کردند که فعالیت‌های مدیریت دانش و ابعاد نوآوری، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمان دارند. یافته‌های آنان نشان داد که ابعاد نوآوری نقش میانجی در ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت دانش و عملکرد سازمان ایفا می‌کنند و مدیریت منابع انسانی دانش‌بنیان نقش تعدیل‌گر در رابطه بین فعالیت‌های مدیریت دانش و ابعاد نوآوری دارد.

پژوهش شهابی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰) نیز حاکی از آن بود که مهارت‌های مدیریتی بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان و توانمندسازی روان‌شناختی آنان، به همراه مدیریت دانش کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، توانمندسازی روان‌شناختی و مدیریت دانش نیز به صورت مستقیم بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان اثرگذار است. نظری و بصراوری (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای دیگر نشان دادند که پیاده‌سازی مهارت‌های مدیریت کوانتومی توسط مدیران در آموزش و پرورش می‌تواند منجر به افزایش توانمندی و بالندگی دبیران تربیت بدنی شود.

سرلک و کسرابی (۱۳۹۹) نشان دادند که رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد نوآوری، رابطه بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی، و همچنین ارتباط بین عملکرد نوآوری و عملکرد سازمانی همگی از سطح معناداری برخوردارند. پژوهش حیدربالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸) نیز بیان داشت که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی تأثیر معنی‌داری دارد و نوآوری سازمانی نیز به نوبه خود بر عملکرد سازمانی اثرگذار است. بذرکار و حاجی‌محمدی (۱۳۹۸) نشان دادند که نوآوری و هوش سازمانی تأثیر مثبت بر عملکرد مالی سازمان دارند. موسی‌زاده (۱۳۹۷) نیز تأکید کرد که مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان اثر معناداری دارد.

در پژوهش‌های جدیدتر، الیجاه (۲۰۲۳) نشان داد که فرهنگ توانمندسازی و اخلاق مدیریتی، به عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی استراتژیک، تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری سازمانی دارند. فولکز و همکاران (۲۰۲۱) نیز تأثیر رهبری توانمند بر رفتار نوآورانه، آمادگی یادگیری سازمانی و عملکرد اقتصادی پایدار را مورد تأیید قرار داده‌اند. یافته‌های بونکن و همکاران (۲۰۲۰) به تأثیر رضایت شغلی و توانمندسازی بر نوآوری و عملکرد کارآفرینی اشاره می‌کند و السابی و همکاران (۲۰۲۱) نقش توانمندسازی کارکنان و شیوه‌های مدیریت کیفیت را در افزایش عملکرد نوآوری در صنعت هتلداری مؤثر دانسته‌اند.

با توجه به این شواهد، روشن است که مدیریت راهبردی در توانمندسازی منابع انسانی نقش برجسته و تعیین‌کننده‌ای در رشد و توسعه سازمان‌ها دارد. سرعت تغییر و پیشرفت فناوری‌ها بسیار بیشتر از زمان لازم برای تربیت افراد متخصص، برگزاری دوره‌های آموزشی و توسعه منابع انسانی است. نه تنها فناوری‌ها با سرعت بالایی تغییر می‌کنند، بلکه محصولات و قوانین نیز از این روند پیروی می‌کنند. از این رو، توجه به تولید سریع دانش و تعمیم آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. با توجه به اینکه موضوع توانمندسازی در کشور ما هنوز جوان است و با توجه به اهمیت مدیریت دانش و ارتباط آن با توانمندسازی کارکنان و نقش برجسته منابع انسانی توانمند در رشد و توسعه اقتصادی، هدف این پژوهش بررسی

تأثیر مدیریت راهبردی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) با نقش میانجی نوآوری سازمانی است. اگرچه پژوهش‌های متعددی رابطه بین سبک رهبری و نوآوری سازمانی را بررسی کرده‌اند، مطالعات کمی به موضوع توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نظامی پرداخته‌اند. کارکنان این سازمان‌ها، با توجه به شرایط کنونی، نیازمند نوآوری در بخش‌های مختلف برای ارتقای توانمندی خود هستند.

نتایج این پژوهش می‌تواند به مدیران سازمان‌های نظامی کمک کند تا با بهره‌گیری از سبک رهبری اصیل، رویکردهای مناسبی برای ایجاد محیط نوآورانه اتخاذ کنند. از این رو، در این مطالعه الگویی مناسب برای شناخت و آگاهی از مدیریت راهبردی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) ارائه شده است تا مدیران در برنامه‌ریزی‌های آتی خود، توانمندسازی کارکنان که یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی به شمار می‌رود را مدنظر قرار دهند و زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی را برای کارکنان خود بیش از پیش فراهم سازند.

چارچوب نظری و فرضیه‌های پژوهش؛

مدیریت راهبردی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان؛ یکی از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توجه به سرمایه انسانی و نقش غیرقابل انکار آن در تحقق اهداف سازمان است. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با دو نوع منبع اصلی در تعامل است که مهم‌ترین آن‌ها سرمایه فکری سازمان شامل دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان است (ولش و همکاران، ۲۰۱۰). امروزه تمرکز بر سرمایه فکری و سرمایه انسانی به طور فزاینده‌ای به عنوان عوامل حیاتی برای موفقیت کسب‌وکارها و تحقق اهداف استراتژیک شناخته می‌شود (الومیده^۱، ۲۰۰۶).

مؤثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط کنونی، کارآمدتر کردن کارکنان از طریق ارتقاء و بهسازی آنان است. آنچه در توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که ارتقاء کارکنان تنها از طریق آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه مسیرهای چندگانه‌ای برای توانمندسازی آنان وجود دارد که تحقق آن بدون اعمال مدیریت استراتژیک منابع انسانی امکان‌پذیر نیست. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است؛ در این راستا، مدیریت منابع انسانی نقش کلیدی در یکپارچه‌سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگویی مناسب از توانمندسازی ایفا

^۱. Olumide

می‌کند (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸).

با توجه به اهمیت سرمایه انسانی در توانمندسازی سازمان برای اجرای استراتژی‌ها، ورودی‌های منابع انسانی باید توانایی‌های استراتژیک لازم برای پاسخگویی به نیازهای سازمان و قابلیت اجرای استراتژی‌های مختلف را دارا باشند. برای فراهم کردن چنین ورودی‌هایی، منابع انسانی نیازمند حضور افرادی در سطوح ارشد مدیریت اجرایی است که در توسعه سرمایه انسانی نقش مؤثر داشته باشند و برای ایفای نقش به عنوان شریک استراتژیک، به قابلیت‌هایی فراتر از سیستم سنتی منابع انسانی نیاز دارند؛ این قابلیت‌ها از طریق توسعه سرمایه انسانی امکان‌پذیر است (لاولر، ۲۰۰۵). بر اساس آنچه گفته شد، می‌توان فرضیه اول پژوهش را به شرح زیر بیان نمود:

فرضیه اول: مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد.

مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری در سازمان؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی با همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با اهداف کلان سازمان، نقش کلیدی در تقویت نوآوری ایفا می‌کند. این نوع مدیریت با تمرکز بر جذب و استخدام افرادی که دارای مهارت‌های خلاقانه و توانایی حل مسئله هستند، زیربنای نوآوری را در سازمان ایجاد می‌کند. برنامه‌های توسعه‌ای، از جمله آموزش‌های مرتبط با خلاقیت و برگزاری کارگاه‌های نوآوری، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان را تقویت می‌کنند (جیمز-جیمز و سانز-واله^۱، ۲۰۰۸).

استراتژی‌های منابع انسانی که بر فرهنگ مشارکتی، اعتماد و پذیرش ریسک تأکید دارند، محیطی فراهم می‌کنند که در آن ایده‌های نوآورانه تشویق و پرورش می‌یابند. مطالعه‌ای توسط لائو و ان جی او (۲۰۰۴) نشان داد که فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری، نقش واسطه‌ای مهمی میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و نوآوری ایفا می‌کند. همچنین، لارسن و فوس (۲۰۰۳) بیان می‌کنند سازمان‌هایی که سیستم‌های پاداش و ارزیابی عملکرد خود را به نتایج نوآورانه پیوند می‌دهند، به شکل مؤثرتری کارکنان را به تفکر خلاقانه ترغیب می‌کنند.

مدیریت راهبردی منابع انسانی با ایجاد سازوکارهایی برای تسهیل تبادل دانش میان کارکنان، زمینه نوآوری را تقویت می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که شیوه‌های مشارکتی مانند کار تیمی و شبکه‌های دانش، جریان ایده‌های جدید را تسهیل می‌کنند (کولینز و

^۱. Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle

اسمیت، ۲۰۰۶). علاوه بر این، رهبرانی که تحت حمایت استراتژی‌های منابع انسانی قرار دارند و به کارکنان اختیار عمل می‌دهند، موجب افزایش نوآوری می‌شوند. مطالعه گارسیا مورالز و همکاران (۲۰۱۲) تأثیر مثبت رهبری تحول‌گرا بر نوآوری از طریق مدیریت راهبردی منابع انسانی را تأیید کرده است. مطالب فوق نشان می‌دهند که مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق توسعه سرمایه انسانی، تقویت فرهنگ سازمانی و ایجاد سیستم‌های مدیریتی مؤثر، بستری مناسب برای نوآوری پایدار فراهم می‌کند. بنابراین، می‌توان فرضیه دوم پژوهش را به شکل زیر بیان کرد:

فرضیه دوم؛ مدیریت راهبردی منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر نوآوری در سازمان دارد.

نوآوری در سازمان و توانمندسازی کارکنان؛ نوآوری سازمانی با فراهم کردن بستری مناسب برای خلاقیت، یادگیری و مشارکت کارکنان، نقش مهمی در توانمندسازی آنها ایفا می‌کند. این فرآیند از طریق مکانیسم‌های مختلفی مانند افزایش اختیارات، توسعه مهارت‌ها و تقویت انگیزه کارکنان محقق می‌شود. در ادامه، چند شیوه کلیدی که نوآوری سازمانی از طریق آنها به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد، توضیح داده شده است. یکی از ویژگی‌های سازمان‌های نوآور، تمرکززدایی و تفویض اختیار است که به کارکنان اجازه می‌دهد در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت فعال داشته باشند. این مشارکت، حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری را در آنها تقویت می‌کند. پژوهش ژنگ و بارتول (۲۰۱۰) نشان می‌دهد که محیط‌های نوآورانه، با تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های جدید، احساس توانمندی و خودکارآمدی را در آنها افزایش می‌دهند.

سازمان‌های نوآور معمولاً برنامه‌های آموزشی و مربیگری را برای پرورش قابلیت‌های کارکنان اجرا می‌کنند. لوتانس و همکاران (۲۰۰۷) تأکید می‌کنند که سرمایه‌گذاری در توسعه شغلی کارکنان، نه تنها مهارت‌های فنی و خلاقیت آنها را ارتقا می‌دهد، بلکه اعتماد به نفس و توانایی حل مسئله را نیز تقویت می‌کند. علاوه بر این، نوآوری سازمانی اغلب با سیستم‌های پاداش غیرمالی همراه است، مانند تقدیر و تشویق از ایده‌های خلاقانه. بر اساس نظریه خودتعیین‌گری دکی و ریان (۲۰۰۰)، هنگامی که کارکنان احساس کنند ایده‌هایشان ارزشمند است، انگیزه درونی و رضایت شغلی آنها افزایش یافته و این امر به توانمندسازی منجر می‌شود.

سازمان‌های نوآور معمولاً فرهنگ‌هایی مبتنی بر اعتماد و همکاری دارند که در آن شکست به عنوان بخشی طبیعی از فرآیند یادگیری پذیرفته می‌شود. تحقیقات اسپریتزر (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که چنین فرهنگی باعث کاهش ترس از ریسک‌پذیری و افزایش

تمایل کارکنان به ابتکار عمل می‌شود.

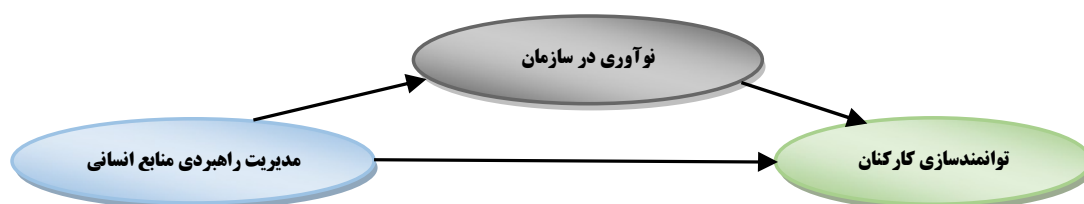
استفاده از ابزارهای دیجیتال و سیستم‌های نوین نیز امکان کارآمدی بیشتر کارکنان را فراهم می‌کند. مطالعه توماس و ولتوس (۱۹۹۰) تأکید می‌کند که دسترسی به منابع مناسب، احساس شایستگی و کنترل کارکنان بر وظایف خود را افزایش می‌دهد. به طور کلی، نوآوری سازمانی با افزایش مشارکت، توسعه مهارت‌ها، تقویت انگیزه، ایجاد فرهنگ حمایتی و فراهم آوردن منابع لازم، کارکنان را توانمند می‌سازد. این فرآیند نه تنها بهره‌وری سازمان را ارتقا می‌دهد، بلکه رضایت و تعهد کارکنان را نیز افزایش می‌دهد. بنابراین، نوآوری سازمانی نه تنها یک مزیت رقابتی برای شرکت‌ها محسوب می‌شود، بلکه ابزاری کلیدی برای توانمندسازی نیروی انسانی است. بر این اساس، فرضیه سوم پژوهش به صورت زیر بیان می‌شود:

فرضیه سوم؛ نوآوری در سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی کارکنان دارد. نقش میانجی نوآوری در سازمان؛ نوآوری سازمانی به‌عنوان میانجی، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان را تقویت می‌کند. این رابطه از طریق ایجاد محیطی پویا که یادگیری، خلاقیت و مشارکت کارکنان را تشویق می‌کند، تسهیل می‌شود. مدیریت راهبردی منابع انسانی با تمرکز بر سیاست‌های بلندمدت، مانند آموزش و توسعه شغلی، سیستم‌های پاداش مبتنی بر عملکرد و ارتقای مشارکت کارکنان، زمینه‌ای مناسب برای نوآوری فراهم می‌آورد.

مطالعه جیمنز-جیمنز و سانز-وله (۲۰۱۱) نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی منابع انسانی با تقویت سرمایه انسانی و ایجاد فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، نوآوری را افزایش می‌دهد. نوآوری سازمانی، شامل فرآیندها، محصولات یا روش‌های مدیریتی جدید، از طریق توانمندسازی روانشناختی و ساختاری کارکنان تحقق می‌یابد. به گزارش لیائو^۱ و همکاران (۲۰۰۹)، سیستم‌های مدیریت راهبردی منابع انسانی با تقویت نوآوری، احساس خودکارآمدی، استقلال و تأثیرگذاری کارکنان را افزایش می‌دهند.

به این ترتیب، نوآوری سازمانی نقش حلقه اتصال میان مدیریت راهبردی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان را ایفا می‌کند. پژوهش ژنگ و بارتول (۲۰۱۰) نیز این نکته را تأیید می‌کند و نوآوری را به‌عنوان محرکی برای توانمندسازی روانشناختی معرفی می‌نماید. مدیریت راهبردی منابع انسانی با سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان و تقویت فرهنگ نوآوری،

به طور غیرمستقیم از طریق افزایش نوآوری سازمانی، توانمندسازی کارکنان را ارتقا می دهد. این چارچوب در سازمان های پیشرو به عنوان یک مزیت رقابتی کلیدی عمل می کند. با توجه به آنچه گفته شد، فرضیه چهارم پژوهش به صورت زیر مطرح می گردد؛ فرضیه چهارم؛ نوآوری سازمانی به طور مثبت و معناداری رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی و توانمندسازی کارکنان را میانجی می کند. شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را بر اساس چارچوب نظری نشان می دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر رویکرد، کمی؛ از لحاظ روش، توصیفی-همبستگی و از نظر هدف، کاربردی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) در سال ۱۴۰۳ به تعداد ۷۰۰ نفر است. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، برای تعیین حجم نمونه از جدول مورگان استفاده شد و تعداد ۲۴۸ نفر به عنوان نمونه تعیین و به روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای انتخاب گردیدند. به منظور اطمینان از بازگشت پرسشنامه ها، ۳۰۰ پرسشنامه توزیع شد و پس از جمع آوری و حذف پرسشنامه های مخدوش یا ناقص، تعداد ۲۷۳ پرسشنامه برای تجزیه و تحلیل نهایی مورد استفاده قرار گرفت. داده های گردآوری شده با بهره گیری از تحلیل عاملی تأییدی، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار آموس تحلیل شد.

پرسشنامه توانمندسازی کارکنان راسل و همکاران (۲۰۰۳) دارای ۲۰ سؤال است که شامل دو مولفه ساختاری (۱۰ سؤال) و روان شناختی (۱۰ سؤال) می باشد و بر اساس طیف لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» نمره گذاری شده است. میزان پایایی پرسشنامه توانمندسازی کارکنان و مولفه های آن با آزمون آلفای کرونباخ بین ۰/۸۹ تا ۰/۹۱ برآورد شد، که نشان دهنده اعتبار و پایایی مناسب مولفه های توانمندسازی در میان کارکنان دانشگاه افسری امام علی (ع) است.

پرسشنامه مدیریت راهبردی چانگ و هانگ (۲۰۰۵) شامل ۱۴ سؤال و شش مولفه است: آموزش و توسعه نیروی انسانی (۴ سؤال)، استخدام با دقت (۲ سؤال)، ارتباط موثر با کارکنان (۲ سؤال)، توسعه مدیریت (۲ سؤال)، برنامه های کاری منعطف (۲ سؤال) و

فرصت‌های شغلی برابر (۲ سؤال). سؤالات این پرسشنامه بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» طراحی شده است. میزان پایایی این پرسشنامه و مولفه‌های آن با آزمون آلفای کرونباخ بین ۰/۸۴ تا ۰/۸۸ برآورد شد که نشان‌دهنده اعتبار پایایی مناسب در بین کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) است.

پرسشنامه نوآوری سازمانی لیائو و وو (۲۰۱۳) شامل ۱۵ گویه و تک‌مولفه‌ای است و بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از «کاملاً مخالفم» تا «کاملاً موافقم» نمره‌گذاری شده است. میزان پایایی پرسشنامه نوآوری سازمانی و مولفه‌های آن در میان کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۸ برآورد شد که نشان‌دهنده اعتبار و پایایی مطلوب آن است.

یافته‌های پژوهش

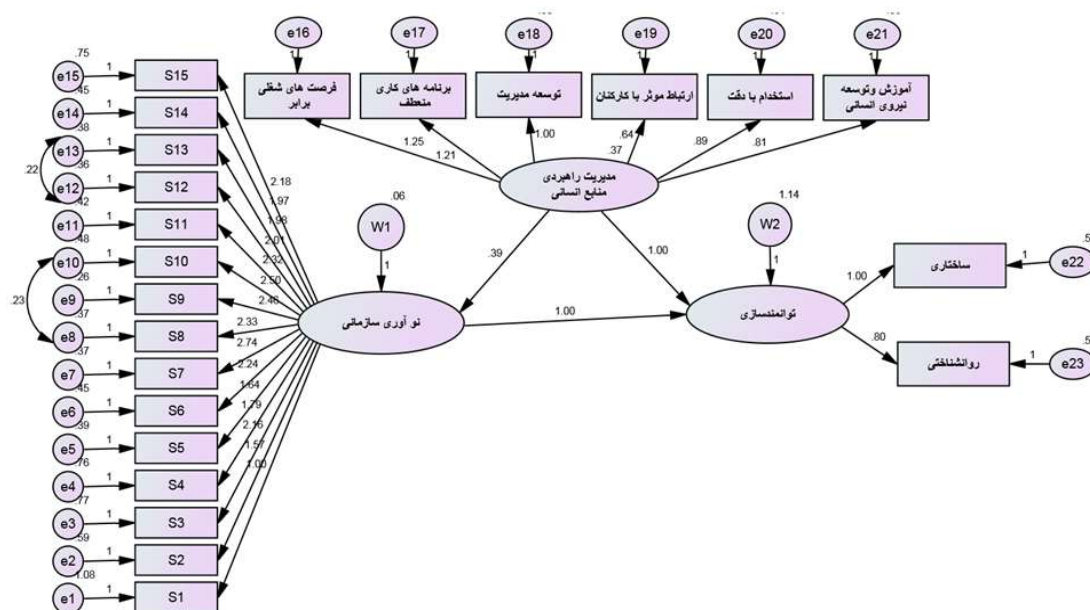
هدف پژوهش حاضر مدل‌یابی اثرات مدیریت راهبردی منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی نوآوری در سازمان بود. در این راستا چهار فرضیه مورد آزمون قرار گرفت. برای تحلیل فرضیه‌ها، از تکنیک مدل معادلات ساختاری با بررسی و ارزیابی اثرات کل، مستقیم و میانجی (غیرمستقیم) به کمک نرم افزار آموس استفاده شد. لازم به یادآوری است که مدل پس از اصلاح و ارتباط بین خطاها و حداقل آنها بدست آمده است. جدول ۱ نتایج آزمون شاخصهای ارزندگی مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی نوآوری در سازمان را نشان می‌دهد.

جدول ۱. شاخصهای برازش مدل تحقیق

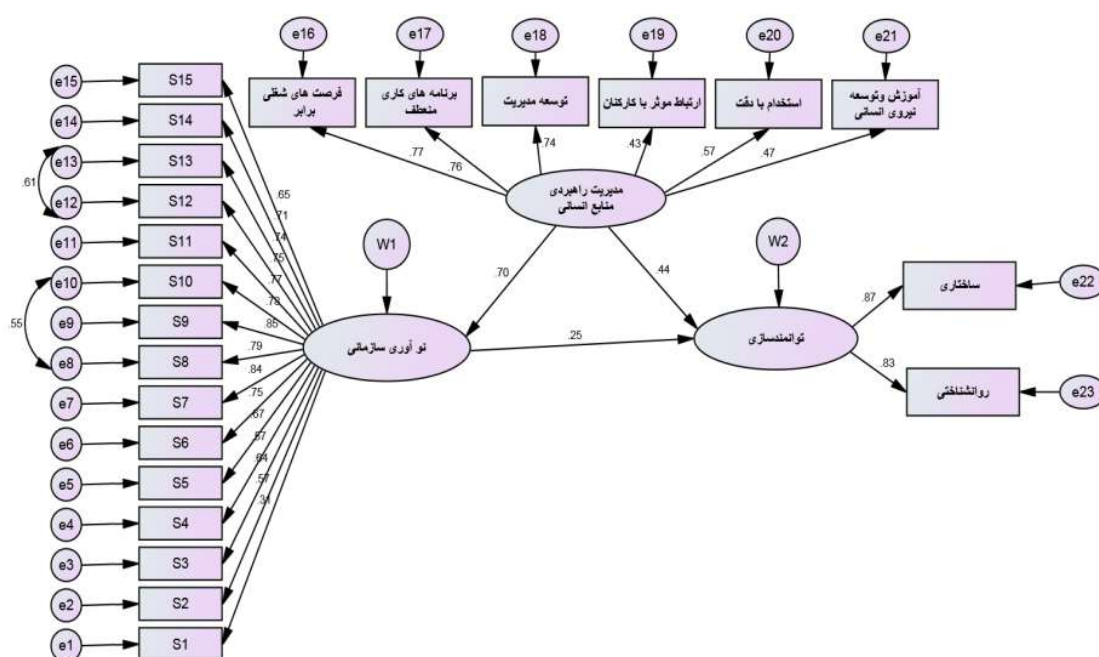
مدل	χ^2	DF	χ^2/DF	RMSEA	GFI	CFI	NFI
مدل پژوهش	۵۴.۳۵۷	۲۲۷	۲.۴۱۶	۰.۷۴	۸۹۰	۹۱۳	۹۰۶

نتایج شاخص‌های برازندگی نشان می‌دهد که مقدار کای‌دو بر درجه آزادی در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی کمتر از ۳ و در سطح مطلوب (۲.۴۱۶) است. همچنین، مقدار شاخص RMSEA کمتر از حد قابل قبول ۰.۰۸ به دست آمده که بیانگر برازش مناسب و مطلوب مدل است. به همین ترتیب، در جدول ۱ مقادیر شاخص‌های CFI، GFI و NFI در مدل مذکور بزرگ‌تر از ۰.۹۰ گزارش شده‌اند؛ مقادیری که نشان‌دهنده برازندگی مناسب و قابل قبول مدل هستند. بر این اساس، مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) مبتنی بر مدیریت راهبردی منابع انسانی و با نقش میانجی نوآوری سازمانی، از سوی داده‌های پژوهش در سطح مناسبی مورد حمایت قرار گرفته و برای تبیین نظری و تحلیل

ساختاری مناسب ارزیابی می‌شود. برای تحلیل فرضیه‌ها از نتایج مدل معادلات ساختاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) استفاده شد که در نمودارهای ۱ و ۲ نتایج برآورد ضرایب مسیر و بارهای عاملی ارزشمندی مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با نقش میانجی نوآوری در سازمان با تخمین غیر استاندارد و استاندارد نمایش داده شده است.



شکل ۱. نتایج ضرایب مسیر و بار عاملی مدل تحقیق با تخمین غیر استاندارد



شکل ۲. نتایج ضرایب مسیر و بار عاملی مدل تحقیق با تخمین استاندارد

با استفاده از اشکال ۱ و ۲، نتایج ضرایب مسیر غیر استاندارد (B) و استاندارد (β) و آزمون

آنها (C.R.) در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) براساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با میانجی‌گری نوآوری در سازمان در جدول ۲ گزارش شده است.

جدول ۲. نتایج ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌های تحقیق (اثرات مستقیم)

مسیر	B	β	C.R.	P	فرضیه	نتیجه
مدیریت راهبردی منابع انسانی $\rightarrow$ توانمندسازی کارکنان	۱/۰۰	۰/۴۳۸	۵/۵۹۳	***	اول	تأیید
مدیریت راهبردی منابع انسانی $\rightarrow$ نوآوری در سازمان	۰/۳۹۵	۰/۷۰۰	۲/۳۵۶	۰/۰۱۸	دوم	تأیید
نوآوری در سازمان $\rightarrow$ توانمندسازی کارکنان	۱/۰۰	۰/۲۴۷	۴/۰۱۵	۰/۰۰۱	سوم	تأیید

همانگونه که جدول ۲ نشان می‌دهد در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) براساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با میانجی‌گری نوآوری در سازمان کلیه ضرایب مسیر معنادار می‌باشند، زیرا مقادیر C.R. خارج از فاصله (۲+، ۲-) می‌باشند. همچنین، معناداری مقادیر P کمتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ است. حال، برای تعیین میزان اثر و تعیین نوع نقش میانجی نوآوری در سازمان در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) براساس مدیریت راهبردی منابع انسانی، نتایج جدول ۳ فراهم شده است.

جدول ۳. نتایج اثرات نوآوری در سازمان در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع)

براساس مدیریت راهبردی منابع انسانی

مسیر	اثر			اثر کل
	میانجی	وابسته	مستقل	
مدیریت راهبردی منابع انسانی $\rightarrow$ نوآوری در سازمان $\rightarrow$ توانمندسازی کارکنان	۱/۰۰	۰/۳۹۵	۱/۳۹۵	غیر استاندارد
	۰/۴۳۸	۰/۱۷۳	۰/۶۱۰	استاندارد
	۵/۵۹۳	۲/۳۵۶	۶/۲۱۳	C.R.
	***	۰/۰۱۸	***	Sig.
	نتیجه (نقش): میانجی		R2	
	Partial Mediation		۰/۴۱۲	

در خصوص آزمون فرضیه چهارم، جدول ۳ نشان می‌دهد که اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با میانجی‌گری نوآوری در سازمان در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ زیرا خطای آزمون تمامی مسیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. همچنین مطابق جدول ۳ مشاهده می‌شود که نقش میانجی نوآوری در سازمان در حالت استاندارد، به میزان ۰/۱۷۳ واحد به اثر کل توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی اضافه می‌کند. در نتیجه، اثر کل توانمندسازی کارکنان دانشگاه بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با حضور متغیر میانجی نوآوری در سازمان برابر با ۰/۶۱ است. بر این

اساس، با توجه به معناداری اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل، نتیجه‌گیری می‌شود که نوآوری در سازمان به‌عنوان یک متغیر میانجی، در توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی نقش‌آفرین بوده و اثری جزئی اما معنادار دارد. از سوی دیگر، با توجه به مقدار ضریب تعیین مدل در جدول ۳ که برابر ۰/۴۲۲ می‌باشد، مشخص می‌شود که توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی با میانجی‌گری نوآوری در سازمان به میزان ۲/۴۱ درصد قابل پیش‌بینی است. بنابراین، نقش میانجی نوآوری در سازمان در توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی، به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم مؤثر بوده و فرضیه پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف مدل‌سازی اثر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) با نقش میانجی نوآوری سازمانی انجام شد. نتایج کلی نشان داد که مدل پیشنهادی از برازش مطلوبی برخوردار است. شاخص‌های برازندگی مدل معادلات ساختاری نیز گویای آن بود که میزان شاخص‌های ارزیابی، در سطحی مناسب و قابل قبول قرار دارد. بر این اساس، مدل پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) بر پایه مدیریت راهبردی منابع انسانی و با نقش میانجی نوآوری سازمانی، توسط داده‌های پژوهش در سطح قابل توجهی پشتیبانی شده و از نظر تبیینی نیز مناسب ارزیابی می‌شود.

یافته‌های مربوط به برازش مدل با نتایج مطالعات صادقی ده‌چشمه و همکاران (۱۴۰۰)، میرمحمدی و همکاران (۱۴۰۰)، شهابی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)، نظری و بصراوری (۱۴۰۰)، سرلک و کسرای (۱۳۹۹)، حیدربالوندی و زردشتیان (۱۳۹۸)، بذرکار و حاجی‌محمدی (۱۳۹۸)، موسی‌زاده (۱۳۹۷)، الیجاه (۲۰۲۳)، فولکز و همکاران (۲۰۲۱)، بونکن و همکاران (۲۰۲۰)، و السابی و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

در تبیین این یافته‌ها می‌توان بیان کرد که قدرت تبیین‌کنندگی مدل در سطح بسیار مطلوبی قرار دارد و شاخص‌های برازندگی، بیانگر برخورداری مدل از ویژگی‌های فنی مناسب (اعم از قابلیت اعتماد و اعتبار) است. بدون تردید، ارتقای توانمندسازی کارکنان، توسعه فرهنگ سلامت و بهبود کیفیت خدمات، از اهداف مهم و استراتژیک سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ اهدافی که واحد منابع انسانی می‌تواند نقش برجسته‌ای در تحقق آن‌ها ایفا کند و در چارچوب مدیریت راهبردی، در برنامه‌های ارتقای توانمندسازی، بهبود مستمر و افزایش

کیفیت زندگی شغلی سهم قابل توجهی داشته باشد.

در جهان پرتلاطم امروز، تغییرات سریع، رقابت شدید و کوتاه شدن چرخه عمر کسب‌وکارها و محصولات، سازمان‌ها را در معرض نااطمینانی جدی قرار داده است. تداوم بقا در چنین شرایطی تنها با دستیابی به عملکرد سازمانی برتر امکان‌پذیر است و این امر مستلزم توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد است. مدیریت راهبردی منابع انسانی یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند مسیر بهبود عملکرد سازمانی را هموار سازد. از این رو، سازمان‌ها برای افزایش توانمندی‌ها، رشد و بقای بلندمدت و کاهش ریسک عملیاتی، به تدوین برنامه‌های استراتژیک نیازمندند؛ برنامه‌هایی که ارتباط مستقیمی با مأموریت، اهداف، سیاست‌ها، ساختار، اندازه و پیچیدگی سازمان دارند.

در این میان، نوآوری سازمانی یکی از مسئولیت‌های کلیدی مدیریت به شمار می‌آید و می‌تواند در ارتقای کیفیت و بهبود عملکرد سازمان نقش اساسی ایفا کند. همچنین، توانمندسازی کارکنان مجموعه‌ای از شاخص‌ها و فرآیندهای مکمل است که تحقق پیامدها و نتایج مختلف را ممکن می‌سازد. درک این مفهوم مستلزم تعریف یک الگوی علی-معلولی است تا نشان داده شود که چگونه اقدامات کنونی می‌تواند بر نتایج آتی اثرگذار باشد.

توانمندسازی کارکنان رویدادی لحظه‌ای نیست؛ فرآیندی پویا و مستمر است. سنجه‌های توانمندسازی درواقع شواهدی از فرآیند خلق عملکرد به شمار می‌روند. هر شاخص عملکرد زمانی می‌تواند نقش پیش‌بینی‌کننده داشته باشد که سازمان قادر باشد ارتباطات علی-معلولی میان مؤلفه‌ها را به‌درستی تبیین کند. علاوه بر این، جامعیت و یکپارچگی معیارهای عملکرد نیز اهمیت دارد و از آنجا که توانمندسازی مفهومی چندبعدی است، وجود روابط علی-معلولی میان ابعاد آن اجتناب‌ناپذیر است.

نتایج بررسی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل در مدل پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان دانشگاه افسری امام علی(ع) نشان داد که نوآوری در سازمان نقش میانجی معناداری در تبیین توانمندسازی کارکنان بر اساس مدیریت راهبردی منابع انسانی دارد. این تأثیر هم به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم مثبت و مورد تأیید است. یافته‌های پژوهش با نتایج مطالعات صادقی ده‌چشمه و همکاران (۱۴۰۰)، میرمحمدی و همکاران (۱۴۰۰)، شهابی‌نسب و همکاران (۱۴۰۰)، نظری و بصراوری (۱۴۰۰)، الیجاه (۲۰۲۳)، فولکز و همکاران (۲۰۲۱)، بونکن و همکاران (۲۰۲۰) و السابی و همکاران (۲۰۲۱) همسو است.

نتایج این تحقیق بیانگر آن است که متغیر میانجی نوآوری سازمانی در پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد؛ زیرا نوآوری یکی از ابزارهای کلیدی در مدیریت نوآوری به‌شمار می‌رود که ادبیات آن در سال‌های اخیر به‌طور گسترده توسعه یافته

است. مهم‌ترین کارکرد این ابزار، شناسایی نقاط قوت و ضعف نوآوری و اندازه‌گیری شکاف نوآورانه در سازمان است تا بر مبنای آن بتوان به تدوین راهبردها و برنامه‌ریزی‌های نوآورانه پرداخت.

در نتیجه، ارزیابی مؤلفه‌های نوآوری در سازمان‌های خدماتی می‌تواند به شناسایی کاستی‌ها و شکاف‌های موجود بینجامد و متعاقب آن، بهبود فرایندهای نوآورانه و ارتقای سطح نوآوری سازمان را در پی داشته باشد. بر این اساس، «عملکرد» را می‌توان مجموعه‌ای از شاخص‌ها و پارامترهای مکمل دانست که فرایند دستیابی به پیامدها و نتایج مختلف را توضیح می‌دهند.

براساس یافته‌های این پژوهش، سازمان‌ها می‌توانند با سنجش عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، شرایط مناسب برای ارتقا و بهبود آن را فراهم کنند؛ از جمله ایجاد نگرش مثبت نسبت به خدمت‌رسانی، حمایت از کارکنان، توجه عملی به نیازها و علایق آنان و فراهم‌سازی بستر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها. از جمله محدودیت‌های پژوهش حاضر، تعداد زیاد سؤالات پرسشنامه و احتمال خستگی پاسخ‌دهندگان است که می‌تواند بر دقت پاسخ‌ها اثر بگذارد. بنابراین، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده علاوه بر پرسشنامه، از روش‌های مکمل مانند مصاحبه و اخذ نظر سایر ذی‌نفعان نیز استفاده شود و نتایج حاصل از روش‌های مختلف با یکدیگر مقایسه گردد.

تشکر و قدردانی

از زحمات تمامی کسانی که در انجام این تحقیق مساعدت و همکاری داشتند، تشکر و قدردانی می‌نماییم.

تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- بابایی، علی اکبر؛ خلیلی عراقی، مریم و یقین لو، مهرانگیز. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، مجله تدبیر، شماره ۱.
- باقی نصرآبادی، علی و بهزادینیا، مهرداد. (۱۳۹۹). ارتباط مدیریت راهبردی منابع انسانی با عملکرد شغلی: نقش میانجیگری جو اخلاقی. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۸(۴)، ۷۷۴-۷۵۱.
- بذرکار، اردشیر و حاجی محمدی، محمد. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد مالی سازمان با توجه به نقش میانجی نوآوری و هوش سازمانی. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۳(۱۱)، ۶۸-۸۶.
- جعفریان (۱۳۹۳). بررسی رابطه بین چرخش شغلی و توانمندی کارکنان و رضایت شغلی: (مورد مطالعه: کارکنان عملیاتی منطقه ۷ سازمان آتش نشانی و خدمات ایمنی تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران
- چوپانی، حیدر؛ زارع خلیل، مجتبی؛ قاسمی، عقیل و غلام زاده، حجت (۱۳۹۱). بررسی رابطه بین سرمایه فکری با نوآوری سازمانی، ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۲(۱)، ۵۹-۲۷.
- حیدربالوندی، علی، و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). اثر شیوه های مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش میانجی نوآوری سازمانی در کارشناسان وزارت ورزش و جوانان. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۶(۲)، ۲۳۹-۲۲۱.
- درویش، حسن، موغلی، علیرضا، موسوی، محمد و پناهی، بلال. (۱۳۹۱). شایستگی های منابع انسانی و رابطه آنها با استراتژی های منابع انسانی و کسب و کار در شرکت ملی پتروشیمی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۵(۱۷)، ۴۹-۲۷.
- روشندل اربطانی، طاهر؛ شریفی، سید مهدی و نرگسیان، عباس. (۱۳۹۲). تبیین مدل توسعه منابع انسانی به منظور دستیابی به شهرت رسانه ای (مورد مطالعه: واحد مرکزی خبر). مدیریت، ۵(۴)، ۱۳۹-۱۵۶.
- سادات مظلومی، سید سعید. (۱۳۹۲). بررسی رابطه بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و عملکرد شرکت های تولیدی شهرستان رشت، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رشت.
- سرلک، نفیسه و کسرای، احمد رضا. (۱۳۹۹). مدلسازی رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمان با نقش میانجی عملکرد نوآوری در وزارت ورزش و جوانان. اولین کنفرانس بین المللی تربیت بدنی و علوم ورزشی، تهران.
- شهابی نسب، علی؛ بهرامی، محمد؛ پیرزاد، علی، و حجت دوست، سجاد. (۱۴۰۰). تأثیر مهارت های کوانتومی مدیریت در شکل گیری رفتار کاری نوآورانه با اتکا به نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و مدیریت دانش: مطالعه موردی. چشم انداز حسابداری و مدیریت، ۴(۳۸)، ۹۸-۸۸.
- صادقی ده چشمه، مهرداد؛ قائدامینی هارونی، عباس و مالکی فارسائی، غلامرضا. (۱۴۰۰). اثرات رهبر تحول گرا و تبدیلی بر رفتار نوآورانه با نقش تعدیلگر توانمندسازی روانشناختی. مطالعات رهبری فرهنگی، ۳(۱)، ۶۲-۳۱.
- طالبیان، احمد و وفایی، فاطمه. (۱۳۸۸). الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی. ماهنامه تدبیر، ۲۰(۲۰۳)، ۱۶.

موسی زاده، ابوالفضل. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر نوآوری سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران.

میرعبداللهی، سیدمحمد (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر یادگیری و خلاقیت سازمانی/از دیدگاه مدیران دستگاه‌های اجرایی/استان اردبیل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گیلان.

میرکمالی، سید محمد؛ نارنجی ثانی، فاطمه و اعلامی، فرنوش. (۱۳۹۰). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۳(۶)، ۱-۲۷.

میرمحمدی، فرشته؛ شیلاندری، آرش و فرچپور خانپشتانی، قاسم. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر فعالیت‌های مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با میانجیگری نوآوری و تعدیل گری منابع انسانی دانش بنیان، دومین کنفرانس بین المللی چالش‌ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.

نظری، رسول و بصرآوری، عاطفه. (۱۴۰۰). رابطه مدیریت کوانتومی با توانمندسازی شغلی دبیران تربیت بدنی استان اصفهان. مدیریت ورزشی، ۱۳(۱)، ۳۵-۴۶.

Al-Bahussin, S., & El-Garaihy, W. (2018). The impact of human resource management practices, organisational culture, organisational innovation and knowledge management on organisational performance in large Saudi organisations: Structural equation modeling with conceptual framework. *International Journal of Business and Management*, 8(22), 1–19.

Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., Masadeh, M. A., & Elshaer, I. A. (2023). Enhancing innovation performance in the hotel industry: The role of employee empowerment and quality management practices. *Administrative Sciences*, 13(3), 66.

Al-Sabi, S. M., Al-Ababneh, M. M., & Masadeh, M. (2019). The role of job satisfaction on employees' innovation performance in the Jordanian hospitality industry. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7, 186–201.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., & Mills, D. Q. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking Harvard Business School program*. Free Press.

Bouncken, R. B., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102–110.

Brewster, C. (1994). The integration of human resource management and corporate strategy. *Policy and Practice in European Human Resource*, 74–83.

Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., & Ulutaş, T. (2012). Effects of emotional intelligence on job satisfaction: An empirical study on call center employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 363–369.

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 49(3). <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Self-determination theory. *Psychological Inquiry*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/10003-066X.55.1.68>

Elijah, O. (2023). Toward an innovative strategic empowerment: The role of strategic empowerment on organizational innovation. *OTS Canadian Journal*, 2(1), 1–8.

Faulks, B., Song, Y., Waiganjo, M., Obrenovic, B., & Godinic, D. (2021). Impact of empowering leadership, innovative work, and organizational

- learning readiness on sustainable economic performance: An empirical study of companies in Russia during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(22), 12465.
- García-Morales, V. J., et al. (2012). Transformational leadership influence on organizational innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 65(7), 1040–1050.
- Hung, R. Y. Y. (2011). Impact of TQM and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry. *International Business Review*, 20, 213–225.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 68(4), 408–417. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.
- Kanter, R. M. (2003). *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. University of Illinois.
- Kundu, S. C., Alter, A. M., & Kumar, S. (2021). Effect of perceived supervisor support on affective commitment: Mediation of employee empowerment. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 10(2), 1–12.
- Lau, C. M., & Ngo, H. Y. (2004). The HR system, organizational culture, and product innovation. *International Business Review*, 13(6), 685–703. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2004.08.001>
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New HRM practices, complementarities, and innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243–263. <https://doi.org/10.1093/cje/27.2.243>
- Lawler, E. (2005). *Strategic human resource management*. CEO Publication, University of Southern California.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371.
- Liao, S. H., & Wu, C. C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning and organizational innovation. *Expert Systems with Applications*, 37, 1096–1103.
- Olumide, J. (2006). Strategic human resource management, small and medium size enterprise and strategic partnership capability. *Journal of Management and Marketing Research*.
- Quinn, J. E. (2005). Power and empowerment. *FCNS* 426. http://www.hlst.ltsn.ac.uk/resources/empowermet_tutornotes.pdf
- Sandra, M., Karlsson, M., Fast-Berglund, A., & Ida, H. (2014). Managing production complexity by empowering workers: Six cases. *Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 67–77.
- Singh, A., Lim, W. M., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. V. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 113676.

- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666–681.
- Walsh, K., Sturman, M., & Longstreet, J. (2010). Key issues in strategic human resources. *School of Hotel Administration Collection*.
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88–97.
- Yang, S. B., & Choi, S. O. (2009). Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(5/6), 289–301.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity. *Academy of Management Journal*, 53(1). <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>.