

Research Paper

Designing a human resources management model in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare

Nurmohamed Vaysinejad¹, Qanbar Amirnejad^{2*}, Rostam Derkhashan³, Hojjat Taheri Godarzi⁴

1. Ph.D. Student, Department of Human Resource Management, Shushtar Branch, Islamic Azad University, Shushtar, Iran.
2. Associate Professor, Department of Management, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Management, Ramhormoz Branch, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran.
4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

ARTICLE INFO

PP: 250-272

Use your device to scan and
read the article online



Keywords: *human resources management, empowerment and general administration of cooperative, work and social welfare of Khuzestan.*

Abstract

The aim of the current research was to design a human resources management model in line with the empowerment of the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare in 1401. The current research method was qualitative based on grounded theory. The statistical population in the qualitative section is all former and current human resources managers and experts, as well as experts and agents of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare, which was conducted through interviews with several of them in the form of targeted sampling. sampling of this research was non-probability targeted and judgmental sampling. The analysis was in the qualitative part of coding, which was done with the help of MAXQDA software and especially the consensus of the research team in the format and multiple back and forth from the level of codes to concepts and categories and back, during different meetings. The results showed that in the qualitative part of causal conditions; Including the category of fighting corruption and reforming the cultural structure, the central category is also monitoring the correct implementation of laws and knowledge-based, the ruling background or platform for guiding empowerment in the right direction and developing human resources, the intervening conditions of performance evaluation, monitoring the good performance of affairs and the organizational environment. Strategies, action / mutual action of organization structure and information technology and finally the consequences and results of competent human resources and organizational justice were included.

Citation: Veysinejad, N., Taheri Godarzi, H. (2024). **Designing a human resources management model in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare.** Geography (Regional Planning), 13(51), 250-272.

DOI:

DOR:

* **Corresponding author:** Qanbar Amirnejad, **Email:** dr.ghanfarr85nezhad@gamil.com

Extended Abstract

Introduction

Today, the empowerment of employees and human resources is of great importance as the driving engine of success and "development of organizations". Empowering employees depends on "creating motivation" in them. Motivating employees is done from both mental and environmental aspects. "Creating an ideal work environment" in which capable, efficient, effective and happy employees work is one of the main ways of organizational improvement. Empowering employees is one of the effective techniques to increase employee productivity and optimal use of their individual and group capacities and abilities in line with organizational goals. Empowerment is a process in which continuous improvement of performance is helped through the development and expansion of the influence and capability of individuals and teams. In other words, empowerment is a strategy of organizational development and prosperity.

In recent years, the word empowerment has become part of the everyday language of management, and it can be associated with famous movements such as human resource management and total quality management. Empowerment is a solution to the old and old problem of bureaucratic and Taylorized organizations and companies, in which creativity is ignored and workers, both collectively and individually, show meaningless behaviors and become alienated from themselves. Organizations today They must be managed in a completely competitive environment that is accompanied by amazing developments. In such a situation, managers do not have much opportunity to control employees, and they must spend most of their time and energy identifying the external and internal environment of the organization and other daily tasks. Employees put Employees can handle assigned tasks when they have the necessary skills, knowledge and ability and know the goals of the organization well, the tool that can help managers in this field is empowerment..

Methodology

Organizations today must be managed in a completely competitive environment that is accompanied by amazing developments. In

such a situation, managers do not have much opportunity to control the employees and they must spend most of their time and energy to identify the external and internal environment of the organization and leave other daily tasks to the employees. Employees can handle assigned tasks well when they have the necessary skills, knowledge and ability and know the goals of the organization well. A tool that can help managers in this field is the empowerment process. Empowerment is a new method for the survival of leading organizations in a competitive environment. Comprehensive quality management strategy is doomed to failure if they do not pay attention to employee empowerment. Continuous improvement is when the employees have the necessary information and are trusted by the management so that they can use their skills and abilities, empowering the use of knowledge and increasing the motivation of the employees by the management, which ultimately allows the organization to reach its goals easily.

Results and Discussion

In this research, grounded theory in a general concept and in order to create the structures of the human resources management model design in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare; It has been used through qualitative data analysis (interviews) and in a systematic way. It should be mentioned that the term grounded theory in Farsi has been translated in different ways such as grounded theory, theory arising from data, theory of Bastarзад, but in this research, in order to create a sense of affinity and easier understanding, the word grounded theory has been used (Strauss and Corbin, 1397).

Conclusion

In order to discuss and conclude; At first, the findings of this study are presented and the results are discussed by reviewing parallel and peripheral studies. As stated earlier, the present research has been conducted in two parts, qualitative and quantitative. Based on this, in the current research, in order to collect data and information for the analysis of the qualitative part, interviews and grounded theory methods were used. After the implementation of the interviews, the coding

of the interviews was done in three levels of primary, central and selective coding. Coding in the first stage is considered primary coding due to its generality and openness. In the next stage of this type of coding, secondary coding was done in which the primary codes were converted into a conceptual code due to the large number of similar classes or secondary codes. During the open coding, about 143 items were obtained as primary concepts from the text of the conducted interviews, which were categorized in the form of 31 sub-indexes and 11 main indexes as well as five dimensions.

According to the findings of the research, it can be said that the evolution of organizations in the definition and role of the human resources department, over time, has led to the expansion and change of the duties of the human resources department. Three basic roles for the human resources department can be imagined, these three roles are defined by considering the relationship of the human resources department with the three elements of the front lines of the organization, employees and the organization as a whole.

In an organization that has used effective human resources management in a suitable way, the policies and procedures related to employees are coordinated with each other and the set of these coordinations are used in the path of achieving goals. In such an organization, access to success becomes more possible. A strong human resources manager can help to form this unity and integration among the employees of an organization. By creating this unity and unity, all members of

an organization will step towards the goals of that organization with a common feeling.

Any research should address the limitations it faces because no perfect study is free of limitations. These limitations come from different parts of the research: theoretical basis of the research, research strategy and sampling techniques. Here we present the limitations that we have faced in each of these sections. The limitations of the research are factors that may reduce the generalizability of the research findings, and this research was not an exception to this rule. The first limitation of the current research is the selection of participants and statistical sample in the implementation of the research. Because the selection of the statistical sample was influenced by time and place limitations. Therefore, if the number of samples is increased, the results of the research may be more accurate. Another limitation of the research is the generalizability of the findings or the research model. To what extent these findings can be generalized at the level of the research community? Although the reliability of the measurement tool has been checked, but due to the quality of part of the research, it cannot be said that if this part of the research is done again with the interview tool, the answer will be the same. Of course, it has been tried to give the interviewee freedom of expression and opinion by developing the interview protocol and asking general questions in the early stages of the interview. It has also been tried not to interrupt the interviewee's speech except in cases of raising new questions..

References

1. Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013), Process of employee empowerment: concepts and dimensions. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(860), 1-8.
2. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020), Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 30(1), 100700.
3. Ahmadzadeh, Mohammad; Bahlouli, Nader (2019), Identifying the role of organizational and individual input factors in the empowerment of human resources studied in the municipality of East Azarbaijan province. Management of government organizations - scientific-research number 30 (Ministry of Science)/14, page - from 83 to 96). [In Persian]
4. Autokami, Iftikhar (2019), Investigating effective factors on the empowerment of Ilam Municipality employees, the 6th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran. [In Persian]

5. Bagheri, Abbas (2019), Analyzing the outsourcing strategy of recruitment and training of human resources and its effect on the empowerment of employees in the Ministry of Sports and Youth, J.A.A. Journal: Human Resources Studies» Fall 2019 - Scientific-Research Number 37/ISC (28 pages - from 105 to 132). [In Persian]
6. Business Agility Institute (2019), The business agility report. Business Agility Institute. <https://businessagility.institute/learn/2019-business-agility-report-raising-the-bar/>. Accessed 2 September 2019.
7. Carlzon, J., & Peters, T. (1987), Jan Carlzon: Moments of Truth 1987, Cambridge MA: Ballinger. 135 pages. (1988), Organization Studies, 9(3), 439–439.
8. Cascio, M. A., Weiss, J. A., & Racine, E. (2021). Empowerment in decision-making for autistic people in research. Disability & Society, 36(1), 100-144.
9. Ebrahimi, Akbar and Hasanpour, Reza (2017), The position and importance of empowering employees in the organization, the first national conference of new attitudes in management, accounting and economics, Rudsar. [In Persian]
10. Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019), Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. International Journal of Hospitality Management, 81, 73-82.
11. Jamali, Hamida (2019), Investigating the impact of human resource management function on intra-organizational entrepreneurship with the mediating role of employee empowerment. Magazine: Management of Tomorrow» Summer 2019 - Scientific-Research Number 63/ISC (18 pages - from 169 to 186). [In Persian]
12. Johnson, P. (1993). Empowerment in a global economy, Empowerment in Organizations, 1(1). <https://doi.org/10.1108/09684899310042872>
13. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019), Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. International Journal of Hospitality Management, 78, 276–283.
14. Kaufman, B. (2015), Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. Human Resource Management, 54(3), 389–407. doi:10.1002/hrm.21720
15. Keiffer, C. (1984), Citizen empowerment: A developmental perspective. Prevention in Human Services, 3(16), 9-35.
16. Khalili Fard, Ramin and Hosseinizadeh Ardali, Seyed Fatemeh and Khalili Ardali, Sajjad (2019), Human resource management and solutions for sustainable development of managerial factors, the first scientific research conference on management, economics and accounting. [In Persian]
17. Khodadad Hamdani, Mehdi (2014), Organizational Citizenship Behavior with Empowerment and Organizational Commitment of Administrative Employees, Master's Thesis, Public Management, Payam Noor University. [In Persian]
18. Kodish, B.M., Giachetti, R.E., A measure of agility as the complexity of the enterprise system, Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, Vol.20, PP.495-503, 1995.
19. Kumkale, İ. (2016), Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences, 2(3), 118–124.

20. Lawler, E. E., III. (2012), *Effective human resource management: A global analysis*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
21. Liao, K. -H., and Huang, I. -S. (2016), Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 224, 20–27. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.395
22. Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013), Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9–19.
23. Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013), Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9–19.
24. Maiorano, D., Shrimankar, D., Thapar-Björkert, S., & Blomkvist, H. (2021), Measuring empowerment: Choices, values and norms. *World Development*, 138, 105220.
25. Maskell, B., The age of agile manufacturing, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.6, No.1, PP.5-11, 2001.
26. Maxwell, J. R. (2005), Management of employee empowerment. *J. Organ. Cult. Commun. Confl*, 9(1), 61-68.
27. McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
28. McClelland, D. C. (1987), *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
29. Meijerink, J., & Keegan, A. (2019), Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of managerial psychology*.
30. Métailler, T. (2016), The role of the HRM in the construction of KM for the innovation in technological SMEs. *Electr. J. Knowledge Manag.* 14:772.
31. Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995), Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.
32. Pham Thi Phuong, L., & Ahn, Y. J. (2021), Service Climate and Empowerment for Customer Service Quality among Vietnamese Employees at Restaurants. *Sustainability*, 13(3), 1172.
33. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019), Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
34. Rafiq, Hassan, Nemati, Farshad (2014), Simple and multiple relationship between strategic human resource management programs and employee empowerment. *Strategic management research*. Volume 21, Number 57, from page 33 to page 56. [In Persian]
35. Rajabi Farjad, Hajieh and Manqbat, Mohammad Ali and Sadeghi, Elham and Eliyasi, Ferangi (2017), Examining the role of employee empowerment and strategic human resource management, 13th International Conference on Psychology and Social Sciences, Tehran. [In Persian]
36. Romsey, Heda (2015), Empowering employees (concepts, theories and factors), the second international conference on new findings of science and technology, Qom. [In Persian]
37. Rostamzadeh, Reza, Bodaghi Khaje Nobar, Hossein, Soltani, Zeinab. (2015), Investigating the impact of strategic human resources management on attracting, retaining and empowering human resources (case study: Urmia City Agricultural Bank). *Management Future Research*,

- 27(No. 2 (Serial 107)) , 13-31. [In Persian]
38. Saidipour, Abbas and Mohammadipour, Bahman (2019), Examining models and patterns of human resource empowerment in organizations. Management and industrial engineering research paper, second year, spring (2019), number 2. [In Persian]
 39. Saidipour, Bahman, Mohammadipour, Abbas (2019), Examining models and patterns of human resource empowerment in organizations. Management and industrial engineering research paper, second year, number 2. [In Persian]
 40. Sazmand, Tahereh (2019), The role of human resources management in employing the capable forces of the organization with the mediating role of organizational trust in Mazandaran University, Journal: New Researches in Management and Accounting Spring 2019, New Volume - Number 37 (28 pages - from 293 to 320). [In Persian]
 41. Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015), Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. International Journal of Production Economics, 168, 181–196.
 42. Singh, V. (2021), Role of Employee Empowerment and Organizational Trust: Empirical Evidence From the Indian IT Industry. In Transforming Human Resource Functions With Automation (pp. 145-156). IGI Global.





فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه‌ای)

دوره ۱۳، شماره ۵۳، زمستان ۱۴۰۲

شاپا چاپی: ۶۴۶۲-۲۲۲۸ شاپا الکترونیکی: ۲۱۱۲-۳۷۸۳

Journal Homepage: <https://www.jgeoqeshm.ir/>



مقاله پژوهشی

طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

نورمحمد ویسی‌نژاد - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران.

قنبر امیرنژاد* - دانشیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رستم درخشان - استادیار، گروه مدیریت، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران.

حجت طاهری گودرزی - استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۴۰۱ بود. روش تحقیق حاضر کیفی بر اساس گراند تئوری بود. جامعه آماری در بخش کیفی کلیه مدیران و کارشناسان منابع انسانی اسبق و فعلی و همچنین خبرگان و کارگزاران وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است که از طریق مصاحبه با چند تن از آنان به صورت نمونه گیری هدفمند انجام شد. جامعه آماری این تحقیق در بخش کمی، مدیران و کارشناسان منابع انسانی وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود. نمونه برداری این تحقیق، نمونه برداری غیر احتمالی هدفمند و قضاوتی بود. تجزیه و تحلیل در بخش کیفی کدگذاری بود که با کمک نرم افزار MAXQDA و به ویژه هم‌فکری‌های تیم پژوهش در قالب و رفت و برگشت‌های متعدد از سطح کدها به مفاهیم و مقولات و به عکس، در طی جلسات مختلف انجام گرفت. نتایج نشان داد در بخش کیفی شرایط علی؛ شامل مقوله مبارزه با فساد و اصلاح ساختار فرهنگی، مقوله محوری نیز نظارت بر اجرای صحیح قوانین و دانش مداری، زمینه یا بستر حاکم هدایت توانمندسازی در مسیر صحیح و توسعه نیروی انسانی، شرایط مداخله‌گر ارزیابی عملکرد، نظارت بر حسن انجام امور و محیط سازمانی، استراتژی‌ها، کنش / کنش متقابل ساختار سازمان و فناوری اطلاعات و در نهایت پیامدها و نتایج منابع انسانی شایسته و عدالت سازمانی را شامل شدند.	شماره صفحات: ۲۷۲-۲۵۰ از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید  واژه‌های کلیدی: مدیریت منابع انسانی توانمندسازی اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی خوزستان.

استناد: ویسی‌نژاد، نورمحمد؛ امیرنژاد، قنبر؛ درخشان، رستم؛ طاهری گودرزی، حجت. (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای

توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای)، ۱۳(۵۱)، صص ۲۷۲-۲۵۰.

DOI:10.22034/JGEOQ.2024.381211.3996

* نویسنده مسئول: قنبر امیرنژاد، پست الکترونیکی: dr.ghanfarr85nezhad@gmail.com

مقدمه

امروزه توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی به عنوان موتور پیشرانده موفقیت و "توسعه سازمان‌ها" از اهمیت بالایی برخوردار است. توانمندسازی کارکنان، به "ایجاد انگیزه" در آنان بستگی دارد. ایجاد انگیزه در کارکنان از دو جنبه ذهنی و محیطی انجام می‌شود. "ایجاد یک محیط کاری ایده‌آل" که در آن کارکنان توانمند، بهینه، تاثیرگذار و شاد عمل کنند، از اصلی‌ترین راه‌های ارتقای سازمانی محسوب می‌شود. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است.

در سال‌های اخیر واژه توانمندسازی به بخشی از زبان روزمره مدیریت تبدیل شده است، و می‌توان آن را با جنبش‌های مشهور نظیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت کیفیت جامع مرتبط دانست. توانمندسازی به عنوان راه حلی برای مشکل کهنه و قدیمی سازمان‌ها و شرکت‌های بروکراتیک و تیئوری‌زده است که در آنها خلاقیت نادیده گرفته شده و کارگران چه به صورت جمعی و چه به صورت فردی با نشان دادن رفتارهای بی محتوا از خودبیگانه می‌شوند. سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند، در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند، ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، توانمندسازی است.

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره خود را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محول برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به مدیران کمک کند، فرایند توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است. راهبرد مدیریت کیفیت جامع اگر به توانمندسازی کارکنان توجه نکنند محکوم به شکست است. بهبود مستمر هنگامی است که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به کار گیرند. توانمندسازی به کارگیری دانش و افزایش انگیزش کارکنان از سوی مدیریت است که در نهایت سازمان به راحتی به اهدافش می‌رسد. توانمندسازی عبارت است از شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند. توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثر بخشی است.

علی‌رغم توجه فزاینده به توانمندسازی کارکنان، درک و شناخت کم‌تری وجود دارد از این که چگونه فرایند توانمندسازی کارکنان اتفاق می‌افتد؛ چه فرایندهای شناختی و روانی مبانی توانمندسازی کارکنان را شکل می‌دهند و چه متغیرهای سازمانی توانمندسازی کارکنان را پیش‌بینی و تعیین می‌کنند. هر چند اندیشمندان و نویسندگان زیادی بر نقش مهم و حیاتی رهبری در فرایند توانمندسازی تأکید ورزیده‌اند، اما مطالعات علمی کم‌تری آثار رفتارهای رهبری را بر توانمندسازی کارکنان بررسی کرده‌اند. این تحقیق با به کارگیری تئوری‌ها و ادبیات موجود سعی در بررسی ابعاد مختلف آن دارد. این پژوهش جهت بررسی طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی صورت گرفت. دغدغه پژوهشگر در جهت اجرای این پژوهش فقدان نظام‌پردردانی و پاداش دهی در سازمان، فقدان نظام مدیریت عملکرد، فقدان اهداف روشن و شفاف و گزینش اشتباه نیروهای انسانی و ... بوده و بدون شک نتایج این پژوهش می‌تواند تاثیر بسیاری زیادی بر تعیین استراتژی‌ها و تدوین راهکارهای لازم برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان با توجه به عدم اطمینان فزاینده محیطی داشته باشد. به نظر می‌رسد که توانمندسازی برای وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با توجه به میزان انعطاف‌پذیری کسب و کار و چشم‌انداز بیرونی‌شان،

می‌تواند گامی رو به رشد باشد. در وضعیت مطلوب رفاه و تأمین اجتماعی یکی از اساسی‌ترین پیش نیازهای توسعه در جوامع مختلف است و به این جهت همواره در سرلوحه کار برنامه‌ریزان و تصمیم‌گیران دولت‌ها قرار دارد و آرزوی آحاد بوده است و چون کالایی عمومی است و افراد جامعه خود بطور مستقیم نمی‌توانند تولید کننده آن باشند، ناگزیر این دولت‌ها هستند که سامان دهنده آن محسوب می‌گردند و بر آن‌ها است که این وظیفه مهم و بنیادی را با مشارکت مردم به انجام رسانند.

با توجه به آنچه بیان شد پژوهشگر درصدد پاسخ به این سوال است که مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چیست؟

جدول ۱. پژوهش‌های داخلی انجام شده

پژوهشگر	سال	عنوان	روش پژوهش	یافته
باقری	۱۳۹۹	تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا.	از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) است	الزامات و دستاوردهای راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش در قالب ۲۷ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۲ مضمون فراگیر ارائه شده است. در بخش کمی نیز اعتبار الگوی ارائه شده و تاثیر این راهبرد بر توانمندسازی کارکنان تأیید شده است
جمالی	۱۳۹۹	بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی درون سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی	از نظر هدف کاربردی و از منظر جمع‌آوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که متغیر مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد و متغیر توانمندسازی کارکنان نیز بر کارآفرینی درون سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.
سازمند	۱۳۹۹	نقش مدیریت منابع انسانی در به کارگیری نیروهای توانمند سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در دانشگاه مازندران	همبستگی	نتایج به دست آمده از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داد که در اداره سازمان تفاوت معناداری بین ادراک کارکنان و کارشناسان از مدیریت وجود ندارد و همچنین بین مدیریت با اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.
احمدزاده و پهلوی	۱۳۹۹	شناسایی نقش عوامل ورودی سازمانی و فردی در توانمندسازی منابع انسانی مورد مطالعه شهرداری استان آذربایجان شرقی	از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) است	بهره‌وری کارکنان شهرداری در حد مناسب است و نتیجه رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری بدین ترتیب به دست آمد: ۱- محیط کار ۲- شیوه رهبری ۳- توانایی ۴- اعتبار ۵- خلاقیت و نوآوری ۶- آموزش ۷- ارزیابی عملکرد ۸- حمایت سازمانی ۹- عوامل انگیزشی ۱۰- وضوح نقش.
سعیدی‌پور و محمدی‌پور	۱۳۹۹	بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها	کیفی-دلفی	توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حایز اهمیت می‌باشد. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب‌پذیری کارکنان جلوگیری نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد.
فضائی و همکاران	۱۳۹۹	اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در توانمندسازی کارکنان و سازمان از طریق ایجاد انگیزه و خلاقیت	توصیفی	مدیران منابع انسانی می‌توانند با بکارگیری و استخدام نیروها و نگهداری آن‌ها و ایجاد انگیزش و خلاقیت و توانمندی در افراد با اجرای برنامه‌هایی در موفقیت سازمانی نقش داشته باشند. اکنون چالش اصلی یک سازمان ایجاد، حفظ و تقویت انگیزه و خلاقیت در کارکنان می‌باشد.
منصوری و شائبی‌برزکی	۱۳۹۸	عنوان اعتباریابی الگوی توانمندسازی سازمانی در راستای فرایندهای منابع انسانی	پیمایشی	نشان از تأیید الگوی توانمندسازی سازمانی مبتنی بر فرایندهای منابع انسانی در صنعت برق استان هرمزگان دارد؛ بدین‌معناکه 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.
لطیفی و بیگی	۱۳۹۸	ارائه مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی	از نظر هدف کاربردی است و از نظر روش	مدل تعالی استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی کتابخانه‌های عمومی کشور شامل ۳ بُعد و ۱۹ مؤلفه است؛ به‌طوری‌که بُعد استراتژیک

کتابخانه‌های عمومی کشور با رویکردی به آینده	آمیخته متوالی (کیفی - کمی) است	بیشترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد و بعد ساختاری اولویت دوم را به خود اختصاص داده است، همچنین بعد فردی کمترین تأثیر را در توانمندی کارکنان دارد.
---	--------------------------------	---

جدول ۲. پژوهش‌های انجام شده خارجی

پژوهشگر	سال	عنوان	روش پژوهش	یافته
هواگاما	۲۰۲۰	بازیابی خدمات از طریق توانمندسازی؟ مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارمندان و رضایت شغلی در هتل‌ها	کمی (مدل سازی معادلات ساختاری)- کیفی	مدل سازی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و سبک‌های مدیریتی مورد استفاده در این زمینه به توسعه صلاحیت شغلی کمک می‌کند، که پس از آن به عملکرد بازیابی خدمات و رضایت شغلی مربوط می‌شود. با این حال، آنها نشان می‌دهند که بازیابی خدمات در این زمینه هتل با دقت مدیریت شده و "دارای پله" است و توانمندی کاملاً مرتبط با سطح سلسله مراتبی است
توراسا	۲۰۲۰	تأثیر اشتراک دانش، مدیریت منابع انسانی کارایی و عملکرد تیم در عملکرد مالی: نقش واسطه ای توانمندسازی رهبری	پیمایشی	یافته‌ها نشان داد که اشتراک دانش، کارایی تیم مدیریت منابع انسانی و عملکرد تیم مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی با عملکرد مالی دارد. نتایج همچنین حاکی از آن است که توانمندسازی رهبری به طور مثبت واسطه ارتباط بین اشتراک دانش، اثر بخشی تیم مدیریت منابع انسانی، عملکرد تیم مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت است
هوتومو	۲۰۲۰	مدیریت منابع انسانی سبز، همکاری محیطی مشتری و توانمندسازی کارمندان سبز کارخانه: تقویت عملکرد محیطی	همبستگی	با توجه اینکه توانمندی سبز کارمندان توانمند به طور مثبت رابطه میان روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز، همکاری محیطی مشتری و عملکرد محیطی را واسطه می‌کند
الخزلی	۲۰۲۰	توانمندسازی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی: مطالعه موردی بانک‌های تجاری اردن	توصیفی تحلیلی	نتایج نشان داد که از بین همه متغیرهای مستقل ارزیابی شده، توانمندسازی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارند.
جیا	۲۰۲۰	چه چیزی کارمندان را فعال تر می‌کند؟ نقش تعبیه شغلی، قدرت درک شده سیستم مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی رهبری	پیمایشی	نتایج تأثیرات مثبت تعبیه شغلی و قدرت درک شده سیستم مدیریت منابع انسانی را بر رفتارهای کاری فعالانه کارکنان نشان داد. ما همچنین دریافتیم که رابطه بین قدرت درک شده سیستم مدیریت منابع انسانی و رفتارهای کاری فعالانه زمانی قوی‌تر بود که سطوح رهبری توانمندساز به جای پایین بالا بود. با این حال، تأثیر تعدیل توانمندسازی رهبری بر رابطه بین تعبیه شغلی و رفتارهای کاری پیشگیرانه معنادار نبود. مطالعه ما به درک سوابق رفتارهای کاری فعالانه کارکنان چینی از منظر انگیزه و کنترل رفتار کمک می‌کند.
زاکی	۲۰۱۹	رابطه انگیزه کارمندان نسبت به واسطه‌های مدیریت منابع انسانی سبز توسط توانمندسازی کارمندان سبز: یک بررسی سیستماتیک و تحلیل مفهومی	بررسی سیستماتیک و تحلیل مفهومی	کارکنان توانمند انگیزه بیشتری برای انجام وظایف زیست محیطی دارند که سبز بودن آنها را پرداخت می‌کند.
سنوسی	۲۰۱۹	مدل توانمندسازی حکمرانی مبتنی بر مدیریت منابع انسانی برای زنجیره تامین در آموزش عالی	کمی-مثلث سازی	نتایج نشان می‌دهد که تغییرات کیفیت بر اساس مدیریت حاکمیتی به دلیل عامل اصلی یا شاخص‌های هدف کیفی وجود دارد. نتیجه بعدی

متغیر رهبری است که عامل اصلی مدیریت پاسخگو است که یکی از شاخص‌های خوب ارزیابی مدیریت کلی دانشگاه‌ها به طور غیرمستقیم ثابت شده است که تاثیر مثبتی بر تغییرات در عملکرد مدیریت آموزش عالی دارد. این نشان می‌دهد که دانشگاه‌ها باید اجرای عوامل رهبری رویایی را برای بهبود عملکرد مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌ها در نظر بگیرند.				
بازیابی خدمات از طریق توانمندسازی؟ مدیریت منابع انسانی، عملکرد کارکنان و رضایت شغلی در هتل‌ها	۲۰۱۹	هواگاما	کیفی- مدل معادلات ساختاری	بازیابی خدمات به دقت مدیریت می‌شود و در این زمینه هتل «پله‌های» با توانمندسازی به شدت مرتبط با سطح سلسله مراتبی است. توانمندسازی برای رفع نقص خدمات در این هتل‌ها مهم است اما به عمد بر اساس رتبه درجه بندی می‌شود.

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی و کمی (آمیخته) است. که در ادامه تشریح می‌گردد: تحقیق حاضر در رسته تحقیقات کاربردی قرار می‌گیرد. هدف تحقیق کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. در اینجا نیز سطح گفتمان انتزاعی و کلی اما در یک زمینه خاص است. همچنین از لحاظ شیوه استنتاج تحقیق حاضر، از نوع توصیفی است. پژوهش توصیفی، منحصرراً در پی کشف توضیح روابط همبستگی‌ها و احتمالاً آزمون فرضیه‌ها و پیش بینی رویدادها نیست بلکه بیشتر در صدد توصیف موقعیت‌ها است. زمانی که یک پژوهش به صورت رسمی یا مطالعه تحلیلی یا تجربی تلقی نشود یا به عبارت دیگر با هدف آزمودن فرضیه طراحی نشده باشد در آن صورت به عنوان مطالعه توصیفی طبقه‌بندی می‌شود. ارزش مطالعات توصیفی در این است که ضمن کمک به درک و شناخت اولیه در مورد یک پدیده زمینه شکل گیری فرضیه‌هایی را فراهم می‌سازد که می‌تواند بعدها از طریق مطالعات تحلیلی یا تجربی مورد آزمون قرار گیرد. علاوه بر این از بین تحقیقات کیفی، کمی و آمیخته، این تحقیق در دسته تحقیقات آمیخته قرار می‌گیرد. روش‌های تحقیق آمیخته به عنوان رویکردی از روش‌های کمی و کیفی موقعیتی را برای پژوهشگران به وجود آورده که بر اساس آن می‌توانند متدولوژی‌ها، طرح‌ها، مدل‌ها و روش‌های به کار گرفته شده در یک مطالعه پژوهشی واحد را در کنار هم قرار دهند. این تحقیق با توجه به شکل گیری روش‌های آمیخته و بررسی پارادایم‌های پژوهشی مدل‌ها و طرح‌های روش‌شناسی، تحقیق آمیخته را به عنوان یک متدولوژی برای طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مورد استفاده قرار داده است.

جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که حداقل یک صفت مشترک دارند. در واقع جامعه آماری همان تعداد افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی هستند که که محقق در نظر دارد تحقیق خود را در آن جامعه انجام دهد (احمدی، ۱۳۹۶). بر همین اساس در این بخش جامعه تحقیق حاضر توضیح داده شده است. در مرحله کیفی، بایستی از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شود تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. جامعه آماری در بخش کیفی را دو دسته کلی ۱- خبرگان دانشگاهی (استاد رشته مدیریت دولتی) و ۲- مسئولان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با مدرک دکتری تخصصی (با حداقل ۱۰ سال سابقه مدیریت) تشکیل می‌دهند.

در این پژوهش، گراند تئوری در مفهومی عام و به جهت ایجاد سازه‌های مدل طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی؛ به واسطه تجزیه و تحلیل کیفی داده‌ها (مصاحبه‌ها) و به صورت سیستماتیک، مورد استفاده قرار گرفته است. لازم به ذکر است واژه **Grounded theory** در فارسی به صورت‌های مختلفی همچون نظریه زمینه‌ای، نظریه برخاسته از داده‌ها، نظریه بستر زاد ترجمه شده است اما در این پژوهش به منظور ایجاد حس قرابت بیشتر و درک راحت‌تر از لفظ گراند تئوری استفاده شده است (اشتراوس و کرین، ۱۳۹۷).

جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	کدگذاری باز	شواهد گفتاری (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفاهیم است)
مسئولیت پذیری سازمان	مسئولیت اجتماعی	رصد نیازهای اجتماعی (۷) پاسخگویی به نیازهای اجتماعی (۱۰) ایجاد کسب و کار (۱۱) توجه به حفظ محیط زیست (۵)
	مسئولیت قانونی	لزوم تحقق برنامه ۱۴۰۴ (۱۲) لزوم محرومیت زدایی (۱۴) اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی (۹) افزایش تولید سرانه استانی (۱۰) تامین نیازهای پشتیبانی (۸)
مزیت رقابتی سازمان	منبع محور بودن کارکنان	محوریت انسان در سازمان (۵) کم بودن نیروهای دانشی در سازمان (۷) انسان به عنوان مزیت سازمان (۵) ایجاد ارزش افزوده سازمانی با در نظر گرفتن انسان (۷) عامل انسان به عنوان عامل توسعه (۱۱) توجه به حرفه گرایی، تجربه گرایی و دانش افزایی (۱۲)
	تخصصی بودن کارها	سطح بالایی از دانش انسانی در سازمان وجود دارد (۵) شایستگی و تخصص بالای نیروی انسانی در حوزه‌های مختلف خدماتی (۸) ارایه خدمات تخصصی به شهروندان (۸)
	بقا و پویایی سازمان	همسو نمودن اهداف کارکنان با اهداف سازمانی (۷) انطباق با دیگر سازمان‌ها (۵) جلوگیری از فرسودگی کارکنان (۸) بقای سازمانی از طریق خلاقیت و نوآوری (۹)
	در دسترس بودن کارکنان	اغلب منابع انسانی، محدود به مکان خاصی نیست (۶) راه‌اندازی پشتیبانی آنلاین منابع انسانی (۱۳) استفاده از کانال‌های متعدد ارتباطی منابع انسانی (۵) توالی ارتباط و تازه‌سازی روابط با شهروندان (۴)
	پاسخگویی	تمایل به کمک و ارائه خدمات سطح بالا به کارکنان (۴) انعطاف‌پذیری و بررسی شکایات (۹) برقراری تماس سریع و بدون معطلی پس از درخواست کارکنان (۱۲) پاسخگویی آنلاین و سریع (۱۳) پاسخگویی در شبکه‌های اجتماعی (۱۰) ارسال اطلاعات ارزشمند به منابع انسانی به صورت خبرنامه (۴)
	آموزش	به کارگیری نیروی آموزش‌دیده (۱۲) توسعه آموزش‌های حرفه‌ای در ارائه خدمات استاندارد (۱۴) کسب مهارت‌های جدید و ارتقای تخصص با کمک آموزش (۹) استمرار دوره‌های ضمن خدمت (۱۰) آموزش مستمر و مداوم نیروی کار (۹) ارائه آموزش‌های مرتبط با بهره‌وری حین کار (۸)
	داشتن، تخصص و مهارت	کارکنان چند مهارته (۷) بهنگام سازی دانش و توانایی و تخصص نیروی انسانی در سازمان (۵) کسب اطمینان از انتقال دانش بین کارکنان در طی زمان (۶) تولید دانش جدید توسط کارکنان و همکاری مبتنی بر اعتماد (۵)
عوامل فردی	تجربه کاری	استفاده کارکنان از تجارب گذشته (۱۲) فراهم ساختن فرصت‌ها و مشوق‌هایی برای کسب تجربه و یادگیری (۶)

کسب تجربه جدید از طریق بزرگ شدن کار، پذیرش مسئولیت‌های جدید، و انتقال به بخش دیگر (۸)		
سپردن کار به کارکنان و گماردن افراد در مشاغل متناسب (۱۰)		
نگرش توانمند سازی در سطح عالی (۱۰)	بیش توانمند سازی کارکنان	
نگاه اصلاح طلبانه مدیران (۱۲)		
سهولت تماس بین افراد (۹)		
برنامه‌ریزی برای برقراری جلسه با سایر کارمندان (۸)		
آسان بودن به اشتراک‌گذاری اطلاعات با سایرین (۸)		
تلاش بخش‌های مختلف جهت مطابقت استراتژی‌ها و اهداف منابع انسانی (۸)	رفتار توانمندساز	توسعه جزئی کارکنان
حمایت از نیروهای شایسته (۷)		
مدیریت عملگرا (۵)		
توجه کارکنان به مأموریت اصلی (۵)	مذاکره درون سازمانی	
همراه کردن کارکنان با استراتژی‌های سازمان (۱۱)		
سلامت اداری (۴)		
نشست‌های عمومی با کارکنان (۵)		
فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی (۱۳)	فرهنگ‌سازمانی	
نهادینه شدن فرهنگ چابکی در سازمان (۴)		
ایجاد تعهد در کارکنان (۱۱)		
ایجاد فرهنگ بهره‌ور در محیط کار (۹)		
توسعه اخلاق کاری (۵)		
ایجاد فرهنگ خودکنترلی (۷)		
ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان (۹)		
تنظیم مسئولیت‌ها (۵)	شفافیت ساختارها	عوامل سازمانی
آگاهی از مسئولیت‌ها (۵)		
شفافیت و نظارت بر منابع تأمین مالی کارکنان (۱۳)		
شفافیت و انضباط مالی کارکنان (۱۲)		
شفافیت در مناسبات بین کارکنان (۸)		
سرپرست یا مدیر سازمان، مشتری مداری داخلی را ترویج و پشتیبانی کند (۷)	سبک رهبری	
سرپرست یا مدیر سازمان، اهداف خود را کاملاً مشخص سازد (۵)		
ارتقا رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌گرا (۸)		
سرپرست یا مدیر سازمان، اشتباهات را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و نه سنجش در نظر می‌گیرد (۷)		
ترغیب کارکنان به رفتارهای فرا نقشی (۶)		
به‌کارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی (۵)		
روابط غیر رسمی (۷)	رفتار شهروندی	
ایجاد حس نودوستی در بین کارکنان (۷)		
ایجاد تعلق سازمانی در بین کارکنان (۷)		
تلاش جهت عدم آسیب و عوارض جانبی ناشی از کار (۵)	ایمنی و سلامت	عوامل محیطی
ارائه راه‌حل‌های فنی برای پیشگیری از حوادث ناشی از کار (۹)		
شناسایی خطر، ارزیابی ریسک و پیشنهاد برای کنترل خطرات شغلی در محیط کار (۱۱)		
آموزش ایمنی کار به کارفرمایان و کارکنان (۱۰)		
بررسی و اندازه‌گیری عوامل زیان‌آور فیزیکی و شیمیایی محیط انجام خدمت (۸)		
حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد (۷)		
نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات (۶)	انعطاف پذیری	
تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی (۷)		
افزایش پویایی و تغییرات محیطی (۷)		
منابع و برنامه‌های جایگزین در شرایط خاص (۷)		
ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (۷)	فناوری اطلاعات و ارتباطات	عوامل راهبردی
به‌کارگیری فناوری اطلاعات در ارتقای رویه‌های سازمان (۱۵)		

تسهیل مدیریت منابع انسانی با به کارگیری فناوری اطلاعات (۹) استفاده از سیستم های اطلاعاتی و ارتباطی قدرتمند و بروز (۸) پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات از تلاش های کارکنان (۶)		
برنامه ریزی آموزشی برای منابع انسانی (۱۳) اقدام و ارزیابی آموزشی منابع انسانی (۱۲) مدیریت مسیر پیشرفت شغلی (۷)	توانمند سازی فردی و سازمانی	
ابزار ارزیابی عملکرد (۱۰) کنترل مستمر کیفیت کاری (۷) سنجش بهره وری (۸) مدیریت دانش (۱۳) یادگیری سازمانی (۹)	مدیریت عملکرد	
تنوع فرایندهای منابع انسانی (۹) تنوع نیروی انسانی (۸) تنوع فعالیت های منابع انسانی (۷) تنوع مهارت های منابع انسانی (۵)	تنوع	
هماهنگی با واحدها/سازمان های (۶) وظایف شغلی، تحت تأثیر عملکرد (۹) تکمیل شدن وظایف شغلی (۷) دستیابی به اهداف (۵)	وابستگی متقابل	پیچیدگی فرایندهای منابع انسانی
تغییر در تعداد منابع انسانی با مرور زمان (۶) تنوع منابع انسانی با مرور زمان (۵)	پویایی	
الزام و تعهد عملی مدیران به ارتقا منابع انسانی (۵) حمایت بالاترین سطوح از سلسله مراتب سازمان در سیاست ها و طرح های سازمانی مرتبط با منابع انسانی (۷) حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران رده بالا (۵) آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی (۶)	حمایت مدیران سطوح بالا	تأکید بر سیاست های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی های کارکنان
تشکیل یک کمیته نظارتی در جهت هدایت بهره وری منابع انسانی (۷) نظارت دقیق برای شناسایی و بر طرف کردن مشکلات (۸) ایجاد دوایر کنترل و رهبری منابع انسانی (۷) اقدام برای تحقیق و تفحص نسبت به برنامه های در حال اجرا و دریافت پیشنهادات (۴) حضور دوره ای و یا سر زده مدیران ارشد در محل کار منابع انسانی (۹) نظارت بر عملکرد سازمان نه فقط عملکرد فرد یا افراد (۷)	نظارت دوره ای	
برنامه ریزی برای رسیدن به بهبود در بهره وری (۱۱) ایجاد یک نظام زیرساختی به هم پیوسته دانش بنیان جهت ارتقای بهره وری (۴) تدوین الگو و مکانیسم انتقال و بومی سازی دانش در زمینه بهره وری (۵) تدوین مکانیسم اندازه گیری بهره وری خدمات عمومی با توجه به پیچیدگی های موجود (۵)	طراحی برنامه بهبود در بهره وری منابع انسانی	
ارتقای سهم منابع انسانی دانش محور در کلیه فعالیت ها (۸) محور قرار دادن منابع انسانی در فعالیت های بخش عمومی (۷) ساماندهی به فعالیت های منابع انسانی (۵) بهبود استانداردهای منابع انسانی (۸) بالا بردن کارایی عملیاتی و اثرگذاری سازمان (۴) همکاری با سازمان های مشابه در سطح بین المللی و منطقه ای برای ارتقای سطح بهره وری (۶) مدیریت ابزارهای انگیزشی برای ارتقای منابع انسانی (۸)	بهبود بهره وری و استانداردهای منابع انسانی	ایجاد نظام تداوم بهبود و تعالی منابع انسانی
تمرکز منابع انسانی بر هدف نه فقط بر داده ها (۵) ارتقا رضایت و رضایتمندی کارکنان (۱۳) ایجاد نگرش و برداشت ذهنی مثبت در منابع انسانی (۱۲) ارتقا خدمات ارائه شده به منابع انسانی (۷) کاهش نتایج ناخواسته در منابع انسانی (۸)	اثربخشی منابع انسانی	ارتقا بهره وری منابع انسانی

افزایش میزان حس مثبت و محرک ایجادشده در منابع انسانی (۶)	کارایی منابع انسانی	
توازن بین میزان کار ارائه شده و بودجه مصرفی (۹)		
توازن بین زمان استفاده از منابع انسانی و هزینه هر واحد خدمت (۷)		
توازن بین میزان خدمات ارائه شده و تعداد/ساعت کار کارکنان (۱۲)		
توازن بین خروجی کار ارائه شده و ورودی سرمایه، تجهیزات و نیروی کار (۱۰)		
میزان ارزش افزوده سرمایه، نیروی کار، تجهیزات بکار رفته و منابع مصرف شده (۵)		

منبع: یافته‌های تحقیق

کدگذاری محوری

در ادامه و برحسب روش گرند تئوری؛ پس از تعیین مقوله‌ها (بخش قبل)، نسبت به کدگذاری محوری و دسته‌بندی مقوله‌ها در قالب دسته‌بندی‌های شش‌گانه‌ی شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه (بستر)، شرایط مداخله‌گر، استراتژی و راهبرد و همچنین نتایج و پیامد، اقدام گردید.

جدول ۴، ضمن مشخص کردن ارتباط بین ۱۱ مقوله شناسایی شده، اجزای مدل پارادایمی را به صورت دسته‌بندی‌های شش‌گانه نشان می‌دهد. لازم به ذکر است که پدیده محوری در تحقیق حاضر، طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، تعیین گردید.

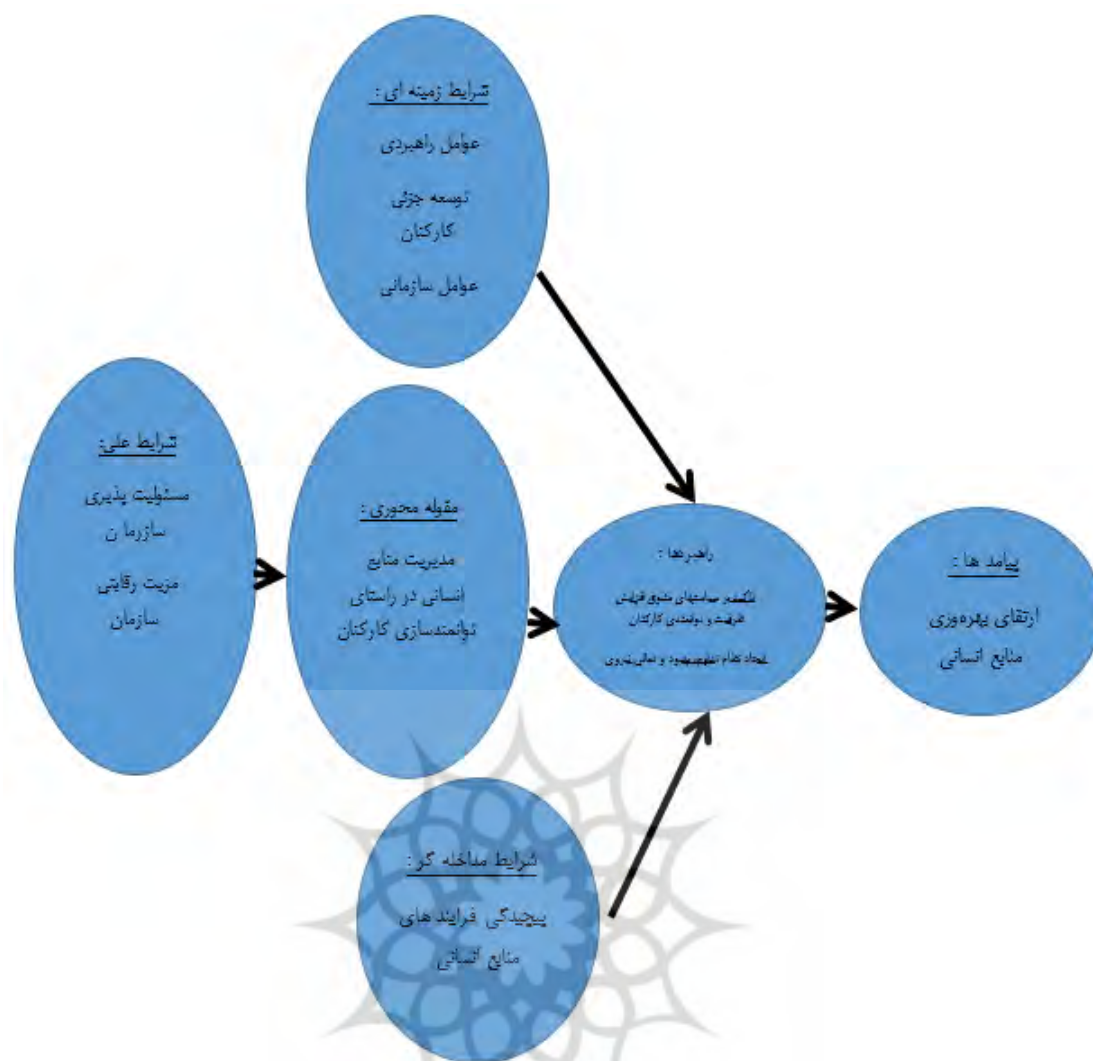
جدول ۴. نتایج حاصل از کدگذاری محوری مصاحبه‌ها

کدگذاری باز	مقوله‌ها	کدگذاری محوری
مسئولیت اجتماعی	مسئولیت پذیری سازمان	شرایط علی
مسئولیت قانونی		
منبع محور بودن کارکنان	مزیت رقابتی سازمان	
تخصصی بودن کارها		
بقاء و پویایی سازمان		
در دسترس بودن کارکنان		
پاسخگویی		
آموزش	عوامل فردی	شرایط زمینه‌ای
داشتن، تخصص و مهارت		
تجربه کاری		
بینش توانمند سازی کارکنان	توسعه جزئی کارکنان	
رفتار توانمند ساز		
مذاکره درون سازمانی		
فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی	
شفافیت ساختارها		
سبک رهبری		

رفتار شهروندی	عوامل محیطی	
ایمنی و سلامت		
انعطاف پذیری		
فناوری اطلاعات و ارتباطات	عوامل راهبردی	
توانمند سازی فردی و سازمانی		
مدیریت عملکرد		
تنوع	پیچیدگی فرایندهای منابع انسانی	شرایط مداخله‌گرانه
وابستگی متقابل		
پویایی		
حمایت مدیران سطوح بالا	تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی منابع انسانی	استراتژی‌ها و راهبردها
نظارت دوره‌ای		
طراحی برنامه‌های بهبود بهره وری منابع انسانی	ایجاد نظام تداوم، بهبود و تعالی نیروی انسانی	
بهبود بهره وری و استانداردهای مدیریت منابع انسانی		
اثربخشی منابع انسانی	ارتقای بهره‌وری منابع انسانی	نتایج و پیامدها
کارایی منابع انسانی		

منبع: یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج پژوهش در بخش کیفی جدول ۴، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه و روش گراندد تئوری، استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری مصاحبه‌ها در دو سطح کدگذاری اولیه و محوری انجام گرفت. کدگذاری در مرحله اول با توجه به کلی بودن و باز بودن، کدگذاری اولیه محسوب می‌شود. در مرحله بعد از این نوع کدگذاری، کدگذاری ثانویه انجام گرفت که در آن کدهای اولیه به علت تعداد فراوان در قالب طبقه‌های مشابه یا همان کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شدند. بر همین اساس، با توجه به یافته‌های تحقیق، مدل مفهومی اولیه تحقیق، در قالب الگوی پارادایمی (شکل ۱)، ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

نتیجه گیری

به منظور بحث و نتیجه‌گیری؛ در ابتدا یافته‌های حاصل از این مطالعه مطرح و با مرور مطالعات همراستا و پیرامونی، نتایج به بحث گذاشته می‌شود. همانطور که پیش‌تر بیان شد، تحقیق حاضر در دو بخش کیفی و کمی انجام پذیرفته است. بر همین اساس، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه و روش گراندد تئوری، استفاده شد. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، کدگذاری مصاحبه‌ها در سه سطح کدگذاری اولیه، محوری و گزینشی انجام گرفت. کدگذاری در مرحله اول با توجه به کلی بودن و باز بودن، کدگذاری اولیه محسوب می‌شود. در مرحله بعد از این نوع کدگذاری، کدگذاری ثانویه انجام گرفت که در آن کدهای اولیه به علت تعداد فراوان در قالب طبقه‌های مشابه یا همان کدهای ثانویه به یک کد مفهومی تبدیل شدند. در طی کدگذاری باز حدود ۱۴۳ مورد به عنوان مفاهیم اولیه از متن مصاحبه‌های انجام شده به دست آمد که در قالب ۳۱ زیر شاخص فرعی و ۱۱ شاخص اصلی و همچنین پنج بُعد دسته‌بندی شد.

با توجه به یافته‌های تحقیق می‌توان بیان داشت که تحولات سازمان‌ها در تعریف و نقش بخش منابع انسانی، در طی زمان، منجر به گسترش و تغییر وظایف بخش منابع انسانی شده است. سه نقش اساسی برای بخش منابع انسانی قابل تصور است، این سه نقش با در نظر گرفتن رابطه بخش منابع انسانی با سه عنصر خطوط مقدم سازمانی، کارکنان و کلیت سازمان تعریف می‌شود.

در سازمانی که از مدیریت اثربخش منابع انسانی به طرز مناسب بهره برده است، سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان، با یکدیگر هماهنگی دارد و مجموعه این هماهنگی‌ها در مسیر دستیابی به اهداف مورد استفاده قرار می‌گیرد. در چنین سازمانی، دسترسی به موفقیت بیش از پیش امکان پذیر می‌شود. مدیر منابع انسانی نیرومند، می‌تواند به شکل گیری این اتحاد و یکپارچگی میان کارکنان یک سازمان کمک کند. با ایجاد این اتحاد و یگانگی، تمام اعضای یک سازمان، با حسی مشترک به سمت اهداف آن سازمان گام بر خواهند داشت.

هر تحقیق باید محدودیت‌هایی را که با آن مواجه است، عنوان کند زیرا هیچ مطالعه کاملی وجود ندارد که بدون محدودیت باشد. این محدودیت‌ها از قسمت‌های مختلف تحقیق بدست می‌آیند: مبنای نظری تحقیق، استراتژی تحقیق و تکنیک‌های نمونه گیری. در اینجا محدودیت‌هایی را که در هر یک از این بخش‌ها با آن مواجه بوده ایم مطرح می‌کنیم. محدودیت‌های پژوهش، عواملی هستند که ممکن است قابلیت تعمیم پذیری یافته‌های پژوهش را کاهش دهند، این پژوهش نیز از این قاعده مستثنی نبوده است. اولین محدودیت پژوهش حاضر، انتخاب مشارکت کنندگان و نمونه آماری در اجرای پژوهش است. چون انتخاب نمونه آماری تحت تاثیر محدودیت‌های زمانی و مکانی بوده است. لذا در صورت افزایش تعداد نمونه، ممکن بود نتایج پژوهش به مراتب دقیق‌تر باشد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق میزان تعمیم پذیری یافته‌ها یا مدل پژوهش است. اینکه چه میزان این یافته‌ها در سطح جامعه تحقیق قابل تعمیم است؟ اگرچه اعتماد ابزار اندازه گیری بررسی شده است، ولی بنا به کیفی بودن بخشی از تحقیق، نمی‌توان گفت که اگر این بخش از تحقیق دوباره با ابزار مصاحبه انجام شود جواب یکسان خواهد شد. البته سعی شده است با تدوین پروتکل مصاحبه و طرح سؤال‌های کلی در مراحل اولیه مصاحبه، به مصاحبه‌شونده آزادی بیان و طرح دیدگاه داده شود. همچنین سعی شده است صحبت مصاحبه‌شونده به جز در موارد طرح سوال‌های جدید، قطع نشود.

پیشنهادهای

با توجه به نتایج به دست آمده از پژوهش و تأثیرگذاری کلیه شاخص‌ها و کدهای شناسایی شده در مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

مسئولان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی با شناخت انتظارات کارکنان، ترجیحات شخصی و ارزش‌های فردی دریافت‌کنندگان خدمت (سفارشی سازی خدمت) را در جهت افزایش رضایت خود در ارائه خدمات، در نظر بگیرند.

پیشنهاد می‌شود: فناوری بروز مرتبط جهت رسیدن به استانداردهای تعیین شده و اصلاح فرایندهای منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرد. چراکه اساساً، استفاده از فناوری نوین؛ سرعت و دقت ارائه خدمات را که لازم و ملزوم یکدیگر در ارائه خدمات بهینه به کارمندان هستند، ارتقا می‌بخشد.

پیشنهاد می‌شود: با راه‌اندازی پشتیبانی آنلاین، استفاده از کانال‌های متعدد ارتباطی و نیز توالی ارتباط و تازه‌سازی روابط با کارکنان، خدمات عمومی، محدودیت مکانی یا زمانی خدمات عمومی را به حداقل ممکن برسانند.

پیشنهاد می‌شود: جهت سهولت تماس بین افراد، امکان برقراری ارتباط آسان، بدون در نظر گرفتن رتبه و جایگاه شغلی را در سازمان برقرار کنند. بطور مثال، برنامه‌ریزی برای برقراری جلسات منظم و دوره‌ای با سایر کارمندان در بخش‌های گوناگون سازمان.

پیشنهاد می‌شود: نظام‌های تشویقی برای کارکنان شایسته در نظام اداری جهت تداوم خدمت تشکیل شود. نظام پرداخت حقوق کارکنان اصلاح و متناسب با تخصص و عملکرد کارکنان باشد. همچنین متناسب کردن نظام پرداخت حقوق با سطح تورم و هزینه‌ها.

، پیشنهاد می‌شود: تعداد و اجزای خدمات ارائه‌شده و نیز تنوع خدمات، باگذشت زمان و یا در دوره‌هایی خاص و یا متناسب با خدمت ارائه شده، تغییر نماید. چرا که براساس یافته‌های تحقیق، خود تنوع، بر پیچیدگی می‌افزاید. در واقع، خدمات از حالت ایستا به پویا بدل گردد تا جنبه‌های مختلف و متفاوت را دربرگیرد.

پیشنهاد می‌شود: جهت کاهش پیچیدگی ناشی تنوع (مکان، زمان، اجزاء و...)، به‌صورت دوره‌ای ساختار سازمانی، بررسی شود و روش‌های کاهش سطوح مدیریتی و ساده‌سازی باید براساس ضرورت ایجاد ارزش افزوده برای خدمت‌گیرندگان - اعم از داخلی و بیرونی - پیش رود.

پیشنهاد می‌شود: جهت کاهش پیچیدگی ناشی وابستگی متقابل در اجزا و یا بخش‌ها ارائه دهنده خدمت، قوانین دست و پاگیر و فعالیت‌های کم‌ارزش و هدردهنده زمان که به‌وفور در سازمان‌ها یافت می‌شود، شناسایی و حذف شوند.

منابع

۱. ابراهیمی، اکبر و حسن پور، رضا (۱۳۹۷)، جایگاه و اهمیت توانمندسازی کارکنان در سازمان، اولین همایش ملی نگرش‌های نوین در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، رودسر.

۲. احمدزاده، محمد؛ بهلولی، نادر (۱۳۹۹)، شناسایی نقش عوامل ورودی سازمانی و فردی در توانمندسازی منابع انسانی مورد مطالعه شهرداری استان آذربایجان شرقی. مدیریت سازمان‌های دولتی - شماره ۳۰ علمی-پژوهشی (وزارت علوم) ۱۴/، صفحه - از ۸۳ تا ۹۶.
۳. باقری، عباس (۱۳۹۹)، تحلیل راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش منابع انسانی و تاثیر آن بر توانمندسازی کارکنان در وزارت ورزش و جوانان ج.ا.ا. مجله: مطالعات منابع انسانی» پاییز ۱۳۹۹ - شماره ۳۷ علمی-پژوهشی/ISC (28) صفحه - از ۱۰۵ تا ۱۳۲
۴. جمالی، حمیده (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی‌درون‌سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان. مجله: مدیریت فردا» تابستان ۱۳۹۹ - شماره ۶۳ علمی-پژوهشی/ISC (18) صفحه - از ۱۶۹ تا ۱۸۶.
۵. خدادادهمدانی، مهدی (۱۳۹۴)، رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداری، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور
۶. خلیلی فرد، رامین و حسینی زاده اردلی، سید فاطمه و خلیلی اردلی، سجاد (۱۳۹۹). مدیریت منابع انسانی و راهکارهای توسعه پایدار عوامل مدیریتی، اولین کنفرانس علمی پژوهشی مدیریت، اقتصاد و حسابداری،
۷. خودکامی، افتخار (۱۳۹۹)، بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ایلام، ششمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران
۸. رجبی فرجاد، حاجیه و منقبتی، محمدعلی و صادقی، الهام و الیاسی، فرنگی (۱۳۹۷)، بررسی نقش توانمندسازی کارکنان و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران
۹. رستم زاده، رضا، بوداقلی خواجه نویر، حسین، سلطانی، زینب. (۱۳۹۵)، بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه‌داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه). آینده پژوهی مدیریت، ۲۷ (شماره ۲ (پیاپی ۱۰۷))، ۱۳-۳۱.
۱۰. رفیق، حسن، نعمتی، فرشاد (۱۳۹۴)، رابطه ساده و چندگانه بین برنامه‌های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت راهبردی. دوره ۲۱، شماره ۵۷، از صفحه ۳۳ تا صفحه ۵۶.
۱۱. رومزی، هدا (۱۳۹۵). توانمندسازی کارکنان (مفاهیم، نظریه‌ها و عوامل)، دومین کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین علوم و تکنولوژی، قم.
۱۲. سازمند، طاهره (۱۳۹۹)، نقش مدیریت منابع انسانی در به‌کارگیری نیروهای توانمند سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در دانشگاه مازندران مجله: پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری» بهار ۱۳۹۹، دوره جدید - شماره ۳۷ (۲۸) صفحه - از ۲۹۳ تا ۳۲۰
۱۳. سعیدی پور، بهمن، محمدی پور، عباس (۱۳۹۹)، بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها. پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع سال دوم، شماره ۲.
۱۴. سعیدی پور، عباس و محمدی پور، بهمن (۱۳۹۹)، بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها. پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع سال دوم بهار ۱۳۹۹ شماره ۲.

15. Abadi, M. V. N. A., & Chegini, M. G. (2013), Process of employee empowerment: concepts and dimensions. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 33(860), 1-8.
16. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020), Strategic agility and human resource management. Human Resource Management Review, 30(1), 100700.
17. Business Agility Institute (2019), The business agility report. Business Agility Institute. <https://businessagility.institute/learn/2019-business-agility-report-raising-the-bar/>. Accessed 2 September 2019.
18. Carlzon, J., & Peters, T. (1987), Jan Carlzon: Moments of Truth 1987, Cambridge MA: Ballinger. 135 pages. (1988), Organization Studies, 9(3), 439-439.
19. Cascio, M. A., Weiss, J. A., & Racine, E. (2021). Empowerment in decision-making for autistic people in research. Disability & Society, 36(1), 100-144.
20. Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., & Hutchison, A. (2019), Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. International Journal of Hospitality Management, 81, 73-82.
21. Johnson, P. (1993). Empowerment in a global economy, Empowerment in Organizations, 1(1). <https://doi.org/10.1108/09684899310042872>

22. Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019), Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276–283.
23. Kaufman, B. (2015), Evolution of strategic HRM as seen through two founding books: A 30th anniversary perspective on development of the field. *Human Resource Management*, 54(3), 389–407. doi:10.1002/hrm.21720
24. Keiffer, C. (1984), Citizen empowerment: A developmental perspective. *Prevention in Human Services*, 3(16), 9-35.
25. Kodish, B.M., Giachetti, R.E., A measure of agility as the complexity of the enterprise system, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, Vol.20, PP.495-503, 1995.
26. Kumkale, İ. (2016), Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118–124.
27. Lawler, E. E., III. (2012), *Effective human resource management: A global analysis*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
28. Liao, K. -H., and Huang, I. -S. (2016), Impact of vision, strategy, and human resource on nonprofit organization service performance. *Proc. Soc. Behav. Sci.* 224, 20–27. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.395
29. Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013), Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9–19.
30. Loshali, S., & Krishnan, V. R. (2013), Strategic human resource management and firm performance: Mediating role of transformational leadership. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 2(1), 9–19.
31. Maiorano, D., Shrimankar, D., Thapar-Björkert, S., & Blomkvist, H. (2021), Measuring empowerment: Choices, values and norms. *World Development*, 138, 105220.
32. Maskell, B., The age of agile manufacturing, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.6, No.1, PP.5-11, 2001.
33. Maxwell, J. R. (2005), Management of employee empowerment. *J. Organ. Cult. Commun. Confl*, 9(1), 61-68.
34. McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington Publishers.
35. McClelland, D. C. (1987), *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
36. Meijerink, J., & Keegan, A. (2019), Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of managerial psychology*.
37. Métailler, T. (2016), The role of the HRM in the construction of KM for the innovation in technological SMEs. *Electr. J. Knowledge Manag.* 14:772.
38. Perkins, D.D., & Zimmerman, M.A. (1995), Empowerment theory, research, and application. *American Journal of Community Psychology*, 23, 569-579.
39. Pham Thi Phuong, L., & Ahn, Y. J. (2021), Service Climate and Empowerment for Customer Service Quality among Vietnamese Employees at Restaurants. *Sustainability*, 13(3), 1172.
40. Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019), Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386-399.
41. Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015), Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.

42. Singh, V. (2021), Role of Employee Empowerment and Organizational Trust: Empirical Evidence From the Indian IT Industry. In Transforming Human Resource Functions With Automation (pp. 145-156). IGI Global.

