

Research Paper

Identifying and Providing Indicators and Criteria for Empowering Employees in Business Sustainability and Development

Roholah Hosseini¹  and Shahryar MalehMir Chegini²

1- Assistant Professor, Faculty of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran,
(Corresponding author: r.hosseini59@pnu.ac.ir)

2- M.Sc, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran

Received: 18 August, 2023

Accepted: 13 November, 2023

Extended Abstract

Background: The most important and most valuable strategic resource of organizations is its capable and creative human resources, in the absence of which other resources of an organization and even advanced technology are considered poor and incapable. A capable human force enables increasing production and added value and, accordingly, furnishes the development of the organization. Neglecting this important factor can be one of the reasons for underdevelopment in some developing countries. Investing in human capital and increasing its share in the total investment of Iran leads to better utilization of physical capital, and it is an important factor in the process of economic growth and development. To make maximum use of human resources, an organization must be able to manage this valuable asset correctly and optimally. Establishing and implementing the strategic approach of empowering human resources have created a competitive advantage for organizations, leading to the improvement of performance, creation of added value, and help implement comprehensive quality plans. The importance and efficiency of human resources are not nowadays hidden from anyone, and organizations need capable human resources to survive in a complex and challenging environment. Empowering and developing human resources are a management approach in which employees are given the authority to make their own decisions and participate in the decisions of their own organizations. Human resources are considered the most important factors of entrepreneurship and innovation in any country, and there is no doubt that the growth and development of any country are based on improving, nurturing, and empowering its human resources. Employees have many abilities and talents that should flourish through empowerment, which significantly influences improving job satisfaction and, consequently, customer satisfaction. As a mental and attitudinal concept, empowerment significantly affects the performance, productivity, and effectiveness of an organization. With empowerment as one of the human resource development approaches, positive changes have been made in the field of employees' organizational activities in the last few decades. These developments have caused organizations to use human resources properly. Therefore, empowering employees plays an important role in the progress and functional development of an organization. In fact, identifying indicators to evaluate management strategies for employee empowerment can help senior managers evaluate and find the best strategy in this field. The current research aims to investigate the indicators and criteria for evaluating management strategies for employee empowerment.

Methods: The current research is an applied and descriptive-analytical study based on the objective and the nature of methodology, respectively, as well as a survey (field) study in terms of the data collection method. The required data were collected from experts using a simple questionnaire and a matrix questionnaire. Data were then analyzed in three stages: average analysis, Shannon analysis, and composite analysis. The statistical population included experts in the field of human resources of the company. Due to the limited number of the population, the non-random snowball sampling method was used to determine a sample size of 21 experts in this research.

Results: Based on the average technique, self-confidence ($W=0.18$) and job satisfaction ($W=0.17$) are ranked first and second, respectively. According to Shannon's technique, creativity ($W=0.219$) and then threat ($W=0.143$) rank first and second, respectively. Based on the combined analysis of the obtained data, Shannon and weighted average techniques, the job satisfaction ($W=0.16$) and self-confidence ($W=0.14$) criteria were respectively regarded as the



first and second priorities in the ranking of employee empowerment strategies for business sustainability and development.

Conclusion: The two important components of self-confidence and job satisfaction should be considered the most important criteria in evaluating employee empowerment strategies. This is because empowered employees are those who are satisfied with their jobs and have more self-confidence than their colleagues and peers. Company managers and decision-makers are suggested to strengthen self-confidence and job satisfaction in their employees through the implementation of different strategies and policies, thereby empowering them for business development. Self-confidence is one of the prominent and important characteristics of capable and entrepreneurial forces. The sense of self-confidence needs to be strengthened and paid attention to empower employees and flourish their inner abilities and talents. All organizational efforts to empower, nurture, and develop employees are futile without creating and strengthening a sense of self-confidence; in other words, the ability of employees is formed in the context of self-confidence. Job satisfaction is a factor for more commitment and effort of employees in an organization that strengthens and improves the morale of employees for empowerment and increasing skills as well as organizational development and progress. Job dissatisfaction and job dissatisfaction are both deadly and destructive poisons for empowerment, and the factors that cause them should be strictly avoided in the organization. Therefore, all the policies and strategies of entrepreneurship and the ability of employees in Pars Denon Dairy Company should be evaluated based on indicators and criteria such as self-confidence and job satisfaction.

Keywords: Empowerment, Empowerment Criteria, Human Resources, Shannon.

How to Cite This Article: Hosseini, R., & MalehMir Chegini, Sh. (2024). Identifying and Providing Indicators and Criteria for Empowering Employees in Business Sustainability and Development. *J Entrepreneurial Strategies*, 11(1), 17-27. DOI: [10.61186/jea.11.1.17](https://doi.org/10.61186/jea.11.1.17)

مقاله پژوهشی

شناسایی و ارائه شاخص‌ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان
به‌منظور پایداری و توسعه کسب و کارروح‌اله حسینی^۱ و شهریار ماله میر چگینی^۲

۱- استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران، (نویسنده مسؤول: r.hosseini59@pnu.ac.ir)

۲- کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۸/۲۳

صفحه: ۱۷ تا ۲۷

چکیده مبسوط

مقدمه و هدف: مهم‌ترین و ارزشمندترین منبع استراتژیک سازمان‌ها منابع انسانی توانمند و خلاق آن به‌شمار می‌آیند که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور آنان ناتوان و ضعیف تلقی می‌شوند. نیروی انسانی توانمند، امکان افزایش تولید و ارزش افزوده و به تبع آن توسعه سازمان را فراهم می‌آورد. غفلت و بی‌توجهی به این عامل مهم می‌تواند از دلایل توسعه نیافتگی در برخی از کشورهای در حال توسعه باشد. سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و افزایش سهم آن در کل سرمایه‌گذاری کشور، باعث بهره‌برداری بهتر از سرمایه فیزیکی می‌گردد و عامل مهمی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی به‌شمار می‌رود. به‌منظور استفاده حداکثری از نیروی انسانی، سازمان باید بتواند این دارایی ارزشمند را به‌طور صحیح و بهینه مدیریت کند. برقراری و اجرای رویکرد راهبردی توانمندسازی منابع انسانی توانسته است برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند و منجر به بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده شود و به اجرای طرح‌های کیفیت جامع کمک کند. اهمیت منابع انسانی ماهر امروزه بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بقا در محیط پیچیده و پرچالش به نیروی انسانی توانمند نیازمند هستند. توانمندسازی و نیز توسعه منابع انسانی رویکردی است مدیریتی که در آن به کارکنان اختیار داده می‌شود خودشان تصمیم گرفته و همچنین بتوانند در تصمیمات سازمان خودشان، مشارکت نمایند. منابع انسانی، مهم‌ترین عامل کارآفرینی و نوآوری در هر کشوری محسوب می‌شود و تردیدی نیست که رشد و توسعه هر کشوری در بهبود و پرورش و توانمندسازی منابع انسانی آن نهفته است. کارکنان توانایی‌ها و استعدادها بسیاری دارند که باید از طریق توانمندسازی شکوفا گردد. توانمندسازی در ارتقای رضایت شغلی و به تبع آن رضایت مشتری تأثیر چشمگیری دارد. همچنین توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم ذهنی و نگرشی تأثیر به‌سزایی در عملکرد و بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با توانمندسازی به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر تحولاتی مثبت در زمینه فعالیت‌های سازمانی کارکنان ایجاد شده است. این تحولات باعث استفاده مناسب سازمان‌ها از نیروی انسانی شده است. لذا توانمندسازی کارکنان در پیشرفت و توسعه عملکردی سازمان نقش مهمی دارد. در حقیقت شناسایی شاخص‌ها برای ارزیابی راهبردهای مدیریتی به‌منظور توانمندسازی کارکنان می‌تواند اطلاعات مدیران ارشد را جهت ارزیابی و یافتن بهترین راهبرد در این زمینه کمک نماید. هدف پژوهش حاضر بررسی شاخص‌ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای مدیریتی به‌منظور توانمندسازی کارکنان می‌باشد.

مواد و روش‌ها: پژوهش حاضر براساس هدف یک پژوهش کاربردی و براساس ماهیت روش، جزء تحقیقات توصیفی تحلیلی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها یک پژوهش پیمایشی (میدانی) است. در پژوهش حاضر داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه ساده و پرسشنامه ماتریسی از خبرگان گردآوری شد و سپس در سه مرحله تحلیل میانگین، تحلیل شانون و تحلیل تلفیقی تجزیه و تحلیل شد. جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی شرکت بود و با توجه به تعداد محدود جامعه، برای تعیین نمونه در این پژوهش از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی استفاده شد. نمونه‌ها ۲۱ نفر از خبرگان هستند.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که براساس تکنیک میانگین، اعتماد به نفس دارای ($W=0.18$) و رضایت شغلی ($W=0.17$) در رتبه اول و دوم قرار دارند. براساس تکنیک شانون خلایقیت دارای ($W=0.219$) و سپس تعهد ($W=0.143$) در رتبه اول و دوم قرار دارند. همچنین براساس تحلیل تلفیقی داده‌های به‌دست آمده تکنیک شانون و میانگین موزون معیارهای رضایت شغلی دارای ($W=0.16$) و اعتماد به نفس ($W=0.14$) به‌عنوان اولویت اول و دوم در رتبه‌بندی ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به‌منظور پایداری و توسعه کسب و کار قرار گرفتند.

نتیجه‌گیری: با توجه به خروجی تکنیک تلفیقی دو مؤلفه مهم رضایت شغلی و اعتماد به نفس به‌عنوان مهم‌ترین معیار در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان باید مورد توجه قرار گیرد زیرا کارکنان توانمند کسانی هستند که از شغل خود راضی هستند و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به همکاران و هم‌ردیفان خود دارند. به مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت پیشنهاد می‌شود از طریق پیاده‌سازی راهبردها و سیاست‌های مختلف، رضایت شغلی و اعتماد به نفس را در کارکنان خود تقویت کنند و از این طریق توانمندسازی آن‌ها را جهت توسعه کسب و کار عملیاتی کنند. اعتماد به نفس از خصوصیات برجسته و مهم نیروهای توانمند و کارآفرین است. به‌منظور توانمندی کارکنان و شکوفایی توانایی و استعدادها درونی آن‌ها نیاز است حس اعتماد به نفس تقویت و مورد توجه قرار گیرد. تمامی تلاش‌های سازمانی به‌منظور توانمندی کارکنان و پرورش و توسعه آنها بدون ایجاد و تقویت حس اعتماد به نفس بی‌فایده است. به تعبیر دیگر توانمندی کارکنان در بستر اعتماد به نفس شکل می‌گیرد. رضایت شغلی عاملی برای تعهد و تلاش بیشتر کارکنان در سازمان است. رضایت شغلی روحیه کارکنان را جهت توانمندی و افزایش مهارت و همچنین توسعه و پیشرفت سازمانی تقویت می‌کند و ارتقا می‌بخشد. عدم رضایت شغلی و نارضایتی شغلی هر دو برای توانمندسازی سم مهلک و تخریب‌کننده محسوب می‌شود که باید به‌شدت از عوامل ایجادکننده آنها در سازمان پرهیز کرد. لذا تمامی سیاست‌ها و راهبردهای کارآفرینی و توانمندی کارکنان در شرکت دنون لبنی پارس باید براساس شاخص و معیارهایی از جمله اعتماد به نفس و رضایت شغلی مورد ارزیابی قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: تکنیک شانون، توانمندسازی، معیارهای توانمندسازی، منابع انسانی

مقدمه

توانمندسازی به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر تحولاتی مثبت در زمینه فعالیت‌های سازمانی کارکنان ایجاد کرده است. این تحولات باعث استفاده مناسب سازمان‌ها از نیروی انسانی شده است. لذا توانمندسازی

کارکنان در کارایی سازمان نقش مهمی دارد (Kargar & Brimani, 2019). رهبری نوآورانه و توسعه فناوری بر مدیریت دانش و توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد (Nafisi & Kazemi, 2023). یکی از مولفه‌های راهبردی بهبود عملکرد کارآفرینانه، تعهد سازمانی است، اثرگذاری گرایش

سهم آن در کل سرمایه‌گذاری کشور، باعث بهره‌برداری بهتر از سرمایه فیزیکی می‌گردد و عامل مهمی در فرآیند رشد و توسعه اقتصادی به‌شمار می‌رود. به‌منظور استفاده حداکثری از نیروی انسانی، سازمان باید بتواند این دارایی ارزشمند را به‌درستی مدیریت کند. برقراری و اجرای رویکرد راهبردی مدیریت منابع انسانی توانسته است برای سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند و منجر به بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده شود و به اجرای طرح‌های کیفیت جامع کمک کند (Shafipour & Shafipour, 2012). مقصود از مدیریت منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که با جنبه‌هایی از فعالیت کارکنان به‌ویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان، بستگی دارد (Ahmadpour Dariani, 2016). گزینش داوطلبان واجد شرایط، مدیریت حقوق و دستمزد (چگونگی جبران خدمت کارکنان)، توجیه و آموزش کارکنان تازه استخدام، ایجاد انگیزه و مزایا، ارزیابی عملکرد، برقراری ارتباط با کارکنان (مصاحبه، مشاوره و اجرای مقررات انضباطی، توسعه و آموزش نیروی انسانی، متعهد نمودن کارکنان به سازمان)، تجزیه و تحلیل شغل (تعیین ماهیت شغل هریک از کارکنان)، برنامه‌ریزی منابع انسانی و کارمندیابی از عوامل توانمندسازی کارکنان می‌باشند. توانمندسازی فرآیندی است که کارکنان از توانایی‌ها، خلاقیت و مهارت‌های خود آگاه می‌شوند و جرأت دستیابی به هدف را در خود تقویت می‌کنند. بسیاری از محققین بر این عقیده هستند توانمندسازی کارکنان نمی‌تواند تنها محدود به عوامل اقتصادی، محیطی، زیربنایی، فیزیکی و اطلاعاتی، آموزشی و ترویجی باشد (Imani, 2023). رهبران با توانمندسازی کارکنان، نیروی کاری با انگیزه و متعهد ایجاد می‌کنند که به بهبود عملکرد کمک می‌کند (Alzoubi & Alzoubi, 2023). توانمندسازی باید توسط بخش مدیریت منابع انسانی انجام تا از تشویق کارکنان اطمینان حاصل شود که در نهایت به بهره‌وری، سطح بالاتر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کمک می‌کند (Salahat, 2021). افراد و همکاران به‌شدت بر توانمندسازی کارکنان و عملکرد آن‌ها در بخش‌های بانکی خاص تأکید کرده‌اند (Afram et al., 2022). موفقیت سازمانی به‌طور گسترده توسط کارکنان توانمندسازی حمایت می‌شود (Nuseir et al., 2021). در زمینه توسعه، رهبری تحول فرهنگ سازمانی به‌شدت بر سطح نوآوری تأثیر می‌گذارد که منجر به افزایش عملکرد کارکنان می‌شود (Gulseven and Ahmed, 2022). با وجود اینکه طبقه‌بندی‌های گوناگونی از اقدامات مدیریت منابع انسانی ارائه شده است، اما با نگاهی اجمالی به این فعالیت‌ها، اشتراکات این دسته‌بندی‌ها مشخص شده و می‌توان فعالیت‌های اصلی که توسط مدیران سازمان و متخصصان منابع انسانی انجام می‌گیرد را به‌صورت زیر بیان کرد (Qolipour et al., 2005): الف) سازمان: طراحی شغل: تصمیم‌گیری در خصوص محتوای مشاغل، وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها و روابطی که بدین‌وسیله

کارآفرینانه منوط به وجود هویت قوی مبتنی بر مأموریت سازمان و تعهد به اهداف و مأموریت‌های سازمانی است (Gholamrezaei & Mohammadi, 2022). عملکرد سازمانی یکی از مولفه‌های مهم در تحقق اهداف و رسالت سازمانی است و همچنین جدیداً یکی از موضوعات مورد پژوهش در گرایش‌های مدیریتی است و بدون تردید مهم‌ترین شاخص سنجش موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری در محیط رقابتی محسوب می‌شود (Ekradi et al., 2022). اهمیت منابع انسانی امروزه بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بقا در محیط پیچیده و پر چالش به نیروی انسانی توانمند نیازمند هستند. درک فرایند توانمندسازی و افزایش ظرفیت سازمان در جهت ایجاد توانمندسازی و میزان توجه به آن در سازمان ضروری است. از نتایج توانمندسازی می‌توان به بهبود رضایت شغلی و رضایت مشتری اشاره کرد. همچنین توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم ذهنی تأثیر به‌سزایی در بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با اجرای آن کارکنان در کنترل و انجام وظایف خود انعطاف بیشتری خواهند داشت (Lajordi et al., 2014). مدیران کارآمد در سازمان‌ها به‌عنوان وظیفه حساس و حرفه‌ای خود به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهند، زیرا دستیابی به اهداف سازمان در گرو دانش و اطلاعات و آموزش کارکنان برای دستیابی به ابزار و فنون جدید می‌باشد و شناسایی نیازهای سازمان، به‌سازی و نوسازی آن‌را در پی دارد (Fathi Vajargah, 2013). امروزه باید در نظر داشت که سازمان، در حقیقت عناصری را شامل می‌شود که در جهت هدف ویژه شکل‌گیری می‌شود و سپس به‌منظور رسیدن به آن اهداف با یکدیگر همکاری می‌کنند. ظهور سازمان‌ها و گسترش روزافزون آنها از خصیصه‌های بارز تمدن بشری می‌باشد. امروزه برای هر مقوله‌ای اجتماعی، سازمانی خاص به‌وجود آمده؛ به‌طوریکه سازمان‌ها، رکن اصلی جوامع را تشکیل می‌دهند (David, 2017). در میان عوامل گوناگونی که موجب موفقیت سازمان‌ها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان می‌شود، نقش مدیریت شایسته و تعامل مدیرها با کارکنان حائز اهمیت است (Zhang, et al., 2013., Ballesteros-Sánchez et al., 2019).

براساس پژوهش‌های متعدد ارتقا مهارت، اعتماد به نفس کارآفرین را تقویت می‌کند (Ferreira, 2020). فلسفه مدیریت منابع انسانی، اجرای مأموریت سازمان و کامیابی آن را در گرو وجود کارکنان به مثابه ارزشمندترین عنصر سازمان، پیوند بین سیاست‌ها و فرآیندهای منابع انسانی با هدف‌ها و طرح‌های استراتژیک، حاکمیت فرهنگ و ارزش‌های سازمانی و سرانجام، هدف‌های مشترک و یکپارچه در میان همگان می‌داند (Saadat, 2011). ارزشمندترین و مهم‌ترین منبع استراتژیک سازمان‌ها منابع انسانی آن به‌شمار می‌آیند که سایر منابع سازمان و حتی فناوری پیشرفته، بدون حضور آنان ناتوان تلقی می‌شوند. نیروی انسانی کارآمد، امکان افزایش تولید و ارزش افزوده را فراهم می‌آورد و بی‌توجهی به این عامل مهم می‌تواند از دلایل توسعه نیافتگی در برخی از کشورهای در حال توسعه باشد. سرمایه‌گذاری در سرمایه انسانی و افزایش

اعتماد اجتماعی سازمان تشدید می‌شود که اگر اعتماد اجتماعی افزایش یابد این تأثیر قوی‌تر و اگر اعتماد اجتماعی ضعیف شود، این رابطه ضعیف خواهد شد. این موضوع براساس معنی‌دار بودن و هم جهت بودن اثر اعتماد اجتماعی قابل استنباط است. با این تفسیر هر چقدر داوطلبان درک درست و صحیح از اهمیت مأموریت خود داشته باشند و در این راستا توانمندسازی انجام گیرد به همان میزان کیفیت خدمات آنان افزایش می‌یابد؛ به گونه‌ای که با افزایش اعتماد اجتماعی کیفیت خدمات در داوطلبان نهادینه می‌شود (Ghibi et al., 2022).

نگاهی گذرا به ادبیات مربوط موضوع، یکی از ابعاد مهم در سازمان‌ها بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرایندهای مربوط به آن است که انسان به عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است و به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Barb and María, 2020). گرچه در گذشته ارزش بازار یا روز سازمان‌ها بیشتر به میزان دارایی‌های محسوس یا فیزیکی آنها بستگی داشت ولی امروزه بیشتر از ۹۰ درصد از ارزش روز سازمان‌ها با محاسبه دارایی‌های نامحسوس آنها تعیین می‌شود، که دارای سه عنصر اصلی دانش یا فناوری سازمان، انگاره و شهرت سازمان و قابلیت‌های افراد می‌باشد (Jackson et al., 2014). جذب نیروی انسانی فرهیخته، پرورش نیروی انسانی دانش‌مدار، شیوه‌های نگهداری و مراقبت از سرمایه‌های انسانی، رویکردهای نوینی در آموزش و ارتقاء، ارزیابی عملکرد با رویکرد به مدل‌های تعالی سازمانی، سازمان یادگیرنده و سازمان سالم از جمله مسائل مهمی است که در این گستره مورد اهتمام و توجه است (Marler and Fisher, 2013). در این راستا؛ یکی از استراتژی‌هایی که برای دستیابی به برتری رقابتی در اقتصاد جهانی عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته، پرورش افراد مستعد است (Klofsten et al., 2019). ایفای نقش رهبری تحول‌گرا توسط مدیران سازمان از طریق ایجاد شرایط کاری که فراهم کننده توانمندسازی کارکنان باشد بر احساس رضایت از شغل و بهبود آن مؤثر خواهد بود (Abbasi and Hajat poor, 2023).

یکی از ابعاد مهم در سازمان‌ها بحث مدیریت استراتژیک منابع انسانی و فرایندهای مربوط به آن است که انسان به عنوان کانون توجه در مباحث رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای در مدیریت نوین برخوردار است و به عنوان یک مزیت رقابتی محسوب می‌شود (Barba and María, 2020). گرچه در گذشته ارزش و اهمیت سازمان‌ها بیشتر به میزان دارایی‌های محسوس یا فیزیکی آنها بستگی داشت ولی امروزه بیشتر از ۹۰ درصد از ارزش و اهمیت سازمان‌ها با محاسبه دارایی‌های نامحسوس آنها تعیین می‌شود، که دارای سه عنصر اصلی دانش یا فناوری سازمان، انگاره و شهرت سازمان و قابلیت‌های افراد می‌باشد (Jackson et al., 2014) و جذب نیروی انسانی دانش‌مدار، شیوه‌های نگهداری و

سازمان بتواند با تغییرات سازگار گردد. طراحی سازمان: طراحی یک سازمان که بتواند از عهده کلیه فعالیت‌های کلیدی برآید، آنها را به نحوی کنار هم قرار دهد که یکپارچگی و همکاری سازمانی را تقویت کند و در پاسخ به تغییرات منعطف عمل کند. ب) روابط شغلی: برنامه‌ریزی منابع انسانی: ارزیابی نیازهای آتی انسانی از حیث تعداد کارکنان و سطح مهارت‌ها و شایستگی‌ها و طراحی و اجرای طرح‌هایی برای تامین این نیازها. کارمندیابی و انتخاب: جذب کارکنان به حد کافی از دو حیث تعداد و شایستگی. بهبود کیفیت روابط شغلی از طریق ایجاد جوی از اعتماد، طراحی و عقد قراردادهای مساعدتر و مطلوب‌تر از نظر کارکنان تامین منابع. ج) مدیریت عملکرد: کسب نتایج بهتر از سازمان، گروه‌ها و افراد از طریق ارزیابی و مدیریت عملکرد براساس چارچوب‌های مورد توافق از حیث اهداف و شایستگی‌های مورد نیاز، ارزشیابی و بهبود عملکرد، شناسایی و تأمین نیازهای توسعه‌ای و آموزشی. د) توسعه منابع انسانی: مدیریت مسیر شغلی: برنامه‌ریزی و توسعه مسیرهای شغلی کارکنان هستند. یادگیری فردی و سازمانی: طراحی و تدوین سیستماتیک و منظم شرکت به عنوان سازمانی که به دنبال توسعه مدیریت: فراهم آوردن فرصت‌های توسعه و آموزش برای مدیران به منظور افزایش قابلیت و توان آنها در مشارکت مساعد با سازمان در راستای تحصیل اهداف و آرمان‌های آن یادگیری است. فراهم آوردن فرصت‌های آموزشی برای کارکنان تا بتوانند قابلیت‌ها و توانایی‌های خود را توسعه دهند و برای ارتقای شغلی آماده شوند. ه) مدیریت پاداش: پاداش‌های غیرمالی: اعطای پاداش‌های غیرمالی مثل تقدیر و تشکر، افزایش مسئولیت و افزایش فرصت‌های ارتقای شغلی. سیستم‌های پرداخت: طراحی سیستم‌ها و ساختارهای پرداخت که عادلانه، منصفانه و شفاف باشند. پرداخت به اندازه میزان مشارکت: مرتبط کردن میزان پاداش‌ها با تلاش، نتایج شایستگی‌ها و مهارت‌های کارکنان. و) روابط کارکنان: مشارکت کارکنان: به کارکنان حق رای و اظهار نظر دادن، تسهیم اطلاعات به آنها و مشاوره با آنها در خصوص مسائل مربوط به علاقه‌ها و منافع دوجانبه. ارتباطات: ایجاد و انتقال اطلاعات مفید به کارکنان. روابط صنعتی: مدیریت و حفظ روابط رسمی و غیررسمی با اتحادیه‌های تجاری و اعضای آنها (Gholipour et al., 2008): نتایج پژوهش غیبی و همکاران تحت عنوان بررسی نقش توانمندسازی منابع انسانی در ارتقای کیفیت خدمات با نقش میانجی اعتماد اجتماعی در داوطلبان جمعیت هلال احمر نشان داد که رابطه بین دو متغیر توانمندسازی منابع انسانی و کیفیت خدمات ارائه شده در داوطلبان جمعیت توسط متغیر

خبرگان و صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی شرکت دنون لبنی پارس قزوین می‌باشد. همچنین با توجه به اینکه حجم جامعه آماری محدود به کارکنان شرکت دنون لبنی پارس قزوین می‌باشد. تعداد ۲۱ نفر نمونه برای به حد کفایت رسیدن نظری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این تحقیق نیز روش گلوله برفی و انتخابی (غیر تصادفی) بود. روش‌های گردآوری اطلاعات به روش‌های کتابخانه‌ای و روش‌های میدانی قابل تقسیم است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به پاسخگویی به سؤالات پژوهش، از روش میدانی استفاده شد، همچنین از روش کتابخانه‌ای مانند مطالعه کتاب‌ها، مقالات، مجلات، طرح‌های پژوهشی و بانک‌های اطلاعاتی اینترنتی برای تدوین و نگارش بخش ادبیات موضوع و مبانی نظری استفاده گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق پرسشنامه خود ساخته در زمینه متغیرهای تحقیق بود و برای بررسی روایی پرسشنامه از روایی محتوایی با استفاده از نظر خبرگان استفاده شد. در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع مورد بررسی، جامعه آماری شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی است که در شرکت دنون لبنی پارس فعالیت دارند. با توجه به تعداد محدود جامعه، برای تعیین نمونه در این تحقیق از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی گلوله برفی استفاده شد. بدین ترتیب در گام اول با استفاده از مطالعات پیشین و تحقیقات علمی، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل تحقیق شناسایی و طراحی گردید که این گام با استفاده از روش کتابخانه‌ای صورت پذیرفت، در مرحله بعد بر اساس شاخص‌های به‌دست آمده از گام اول، پرسشنامه طرح گردید و پس از جمع‌آوری داده‌ها، ارزش یا ضریب اهمیت هریک از این مؤلفه‌ها مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج و بحث

در این تحقیق ابتدا به توصیف ویژگی‌های دموگرافیک در نمونه‌های تحقیق (جنسیت، سن، تحصیلات، سن و سابقه خدمت) اقدام نموده و جداول توزیع و درصد فراوانی تقسیم گردیدند و از جداول آمار توصیفی به‌منظور توصیف متغیرهای تحقیق استفاده شده است.

به‌منظور ارائه دیدگاهی مناسب در مورد ویژگی‌های افراد مورد مطالعه، در این بخش همان‌طور که در جدول (۱) نشان داده شده است توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی ارائه گردیده است. همچنین به‌منظور مقایسه بهتر چگونگی توزیع افراد مورد مطالعه، علاوه بر بیان تعداد افراد بر حسب متغیرهای جمعیت‌شناختی، این ارقام به‌صورت درصدی نیز بیان شده است.

مراقبت از سرمایه‌های انسانی، رویکردهای نوینی در آموزش و ارتقاء ارزیابی عملکرد با رویکرد به مدل‌های تعالی سازمانی، سازمان یادگیرنده و سازمان سالم از جمله مسائل مهمی است که در این گستره مورد اهتمام و توجه است (Marler and Fisher, 2013). در این راستا؛ یکی از استراتژی‌هایی که برای دستیابی به برتری رقابتی در اقتصاد جهانی عصر حاضر مورد توجه قرار گرفته، پرورش افراد مستعد کارآفرینی است (Klofsten et al., 2019).

اهمیت و ضرورت تحقیق حاضر در دو بُعد نظری و کاربردی قابل بیان می‌باشد. در بُعد نظری، با توجه به اینکه تاکنون تحقیقی در خصوص شناسایی و تبیین شاخص‌ها، ابعاد و مؤلفه‌های مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به شکل حاضر انجام نشده، این تحقیق می‌تواند از جهت پر کردن خلأ نظری حوزه شاخص‌ها، به شناسایی هرچه بیشتر مفهوم ابعاد، شاخص‌های توانمندسازی و نحوه تبیین آن به‌صورت دقیق‌تر و عملیاتی‌تر یاری رسانده و منجر به یک چارچوب یکپارچه و منسجم گردد. از نقطه نظر کاربردی، نیز این تحقیق می‌تواند با تعیین و مشخص کردن شاخص‌ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان در سازمان مذکور، نقش مؤثری در انتخاب بهینه راهبردهای توانمندسازی کارکنان و در نهایت بهبود عملکرد سازمان داشته باشد. همچنین عدم مطالعه و آگاهی از موضوع باعث می‌شود تا سیستم مدیریت براساس سلايق مختلف، نگاه جامع و کاملی نسبت به موضوع نداشته باشند. منابع انسانی، مهم‌ترین عامل بهروری در سازمان و جامعه‌ای مطرح است و تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. لذا عوامل مؤثر بر افزایش توانمندی کارکنان، توان مدیریت در رسیدن به اهداف سازمانی را افزایش می‌دهد. امروزه توجه به توانمندسازی کارکنان به‌عنوان عامل مهم و مؤثری در پیشرفت سازمان‌ها شناخته شده است. نتایج این تحقیق که حاوی معیارهای استخراجی است مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت را در امر ارزیابی راهبردهای توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی یاری می‌رساند. این پژوهش برای بررسی و سنجش میزان اهمیت شاخص‌ها و معیارهای مؤثر بر ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان از دیدگاه صاحب‌نظران شرکت دنون لبنی پارس قزوین انجام شده است.

مواد و روش‌ها

پژوهش حاضر براساس هدف یک تحقیق کاربردی می‌باشد. براساس ماهیت روش جزء تحقیقات توصیفی-تحلیلی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها یک تحقیق پیمایشی (میدانی) است. جامعه آماری تحقیق حاضر شامل

جدول ۱- توزیع فراوانی افراد نمونه بر حسب تحصیلات

Table 1. Frequency distribution of the sample according to education

Statistical indicators	شاخص‌های آماری		تحصیلات Education
درصد فراوانی تجمعی Cumulative Abundance percentage	درصد فراوانی Abundance percentage	فراوانی Abundance	
0	0	0	دیپلم Diploma
14.28	14.28	3	کاردانی Associate degree
76.18	61.90	13	کارشناسی B.Sc
100	23.82	5	ارشد MSc
100	0	0	دکتری P.H.D
100	100	21	کل Total

تکنیک میانگین

به‌منظور استخراج ضریب اهمیت معیارهای توانمندسازی به‌روش میانگین، داده‌های به‌دست آمده از اظهارنظر خبرگان تلفیق و سپس میانگین آن‌ها حاصل شد که در جدول ۲ نمایش داده شده است.

با توجه به داده‌های جدول (۱) از ۲۱ نفر کارکنان انتخاب شده به‌عنوان نمونه، ۳ نفر (۱۴/۲۸ درصد) از پاسخ‌دهندگان دارای مدرک کاردانی، ۱۳ نفر (۶۱/۹۰ درصد) دارای مدرک کارشناسی و ۵ نفر (۲۳/۸۲ درصد) دارای مدرک ارشد هستند. **ضریب اهمیت معیارهای رتبه‌بندی**

جدول ۲- ضریب اهمیت شاخص‌ها

Table 2. Coefficient of importance of indicators

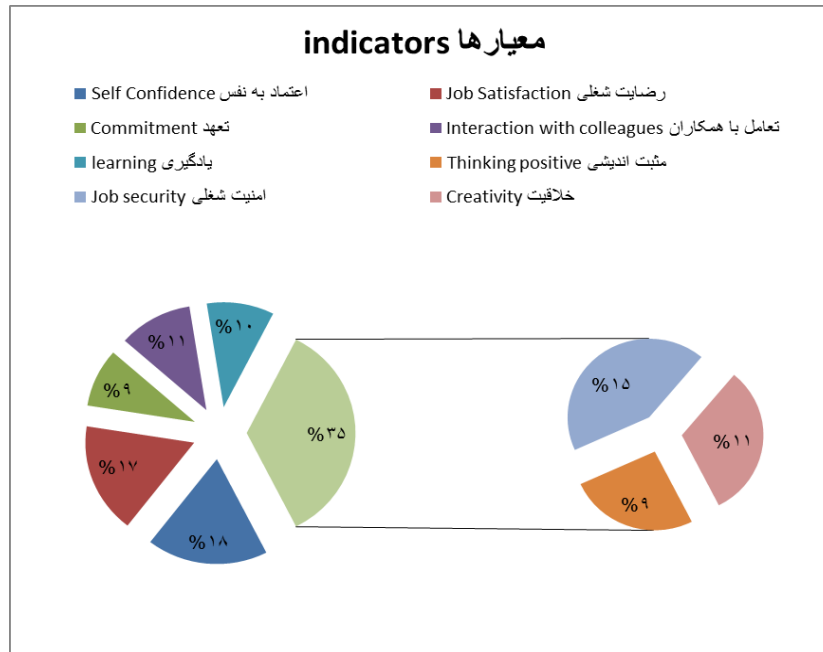
معیارها indicators	Coefficient of importance	درصد اهمیت
18%	Self Confidence	اعتماد به نفس
17%	Job Satisfaction	رضایت شغلی
9%	Commitment	تعهد
11%	Interaction with colleagues	تعامل با همکاران
10%	learning	یادگیری
9%	Thinking positive	مثبت‌اندیشی
15%	Job security	امنیت شغلی
11%	Creativity	خلاقیت

تکنیک شانون

برای محاسبه وزن و ضریب اهمیت معیارهای توانمندسازی به‌روش شانون، داده‌های به‌دست آمده از اظهارنظر خبرگان تحلیل و در جدول ۲ نمایش داده شده است.

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده در این پژوهش براساس تکنیک میانگین، اعتماد به نفس و رضایت شغلی مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی قرار دارند.

شناسایی و ارائه شاخص‌ها و معیارهای مطرح در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به منظور پایداری و توسعه کسب و کار ۲۴

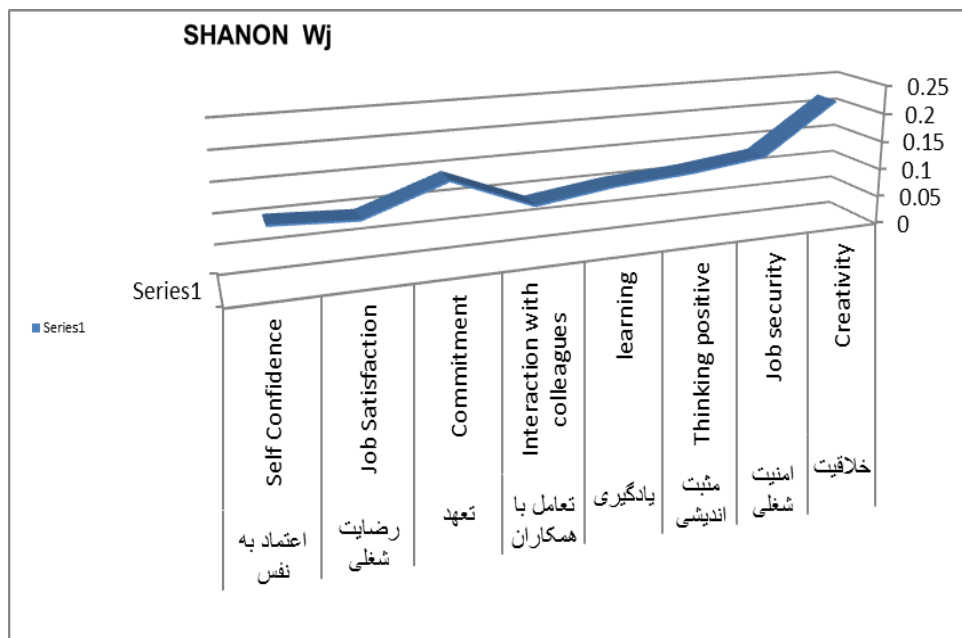


نمودار ۱- وزن Wj معیارها براساس تکنیک میانگین
Figure 1. The final weight Wj of the criteria

جدول ۳- ضریب اهمیت شاخص‌ها براساس تکنیک شانون

Table 3. The coefficient of importance of indicators based on the Shannon technique

	خلاقیت	امنیت شغلی	مثبت اندیشی	یادگیری	تعامل با همکاران	تعهد	رضایت شغلی	اعتماد به نفس
	Creativity	Job security	Thinking positive	learning	Interaction with colleagues	Commitment	Job Satisfaction	Self Confidence
K	0.417032	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417	0.417	0.41703
Ej	0.999022	0.9994	0.9995	0.9995	0.9996	0.9994	0.9996	0.99954
dj	0.000978	0.0006	0.0005	0.0005	0.0004	0.0006	0.0004	0.00046
Wj	0.218928	0.130638	0.11523	0.106083	0.08788	0.14321	0.09524	0.102785



نمودار ۲- وزن Wj معیارها براساس تکنیک شانون
Figure 2. The final weight Wj of the criteria based on the Shannon technique

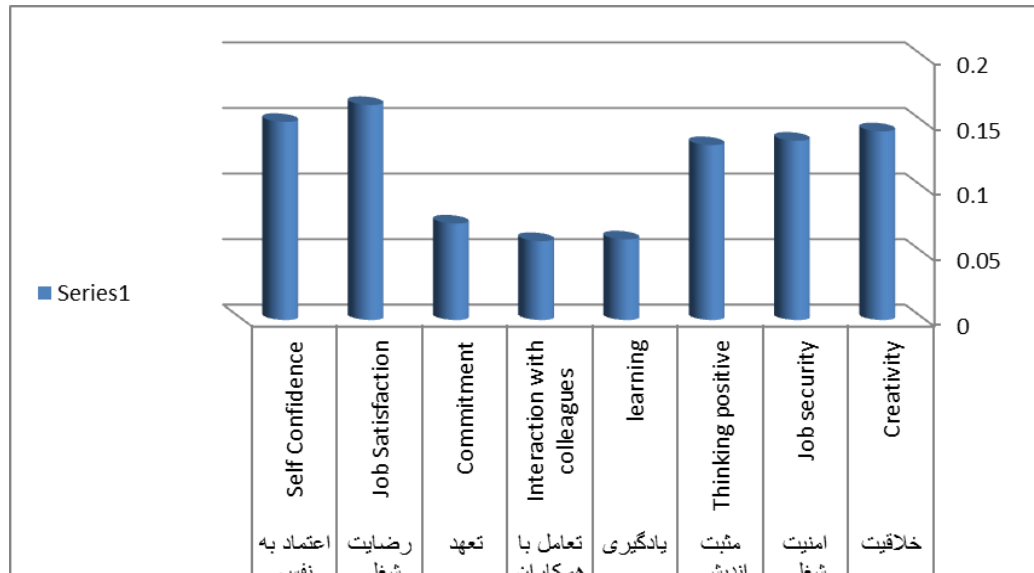
خلاقیت مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار و سپس تعهد به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی قرار دارند.

با توجه به مطالعه صورت گرفته و تجزیه و تحلیل داده‌های به‌دست آمده براساس تکنیک شانون در این پژوهش

تکنیک میانگین و شانون حاصل شد که در نمودار ۳ نمایش داده شده است.

تکنیک تلفیقی

برای تعیین وزن و ضریب اهمیت نهایی معیارهای توانمندسازی کارکنان به‌روش تلفیقی از معدل داده‌های



نمودار ۳- شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی با توجه به تلفیق تحلیلی داده‌ها براساس تکنیک شانون و میانگین موزون
Figure 1. Effective indicators in ranking according to the analytical integration of data based on the Shannon technique and the weighted average

نتیجه‌گیری کلی

کارکنان توانایی‌ها و استعداد‌های بسیاری دارند که باید از طریق توانمندسازی شکوفا گردد. توانمندسازی در ارتقای رضایت شغلی و به‌تبع آن رضایت مشتری تأثیر چشم‌گیری دارد. همچنین توانمندسازی به‌عنوان یک مفهوم ذهنی و نگرشی تأثیر به‌سزایی در عملکرد و بهره‌وری سازمان و اثربخشی آن دارد و با توانمندسازی به‌عنوان یکی از رویکردهای توسعه منابع انسانی در چند دهه اخیر تحولاتی مثبت در زمینه فعالیت‌های سازمانی کارکنان ایجاد شده است. این تحولات باعث استفاده مناسب سازمان‌ها از نیروی انسانی شده است. لذا توانمندسازی کارکنان در پیشرفت و توسعه عملکردی سازمان نقش مهمی دارد. در پژوهش حاضر داده‌های گردآوری شده از طریق پرسشنامه ساده و پرسشنامه ماتریسی از خبرگان گردآوری شد و سپس در سه مرحله تحلیل میانگین، تحلیل شانون و تحلیل تلفیقی تجزیه و تحلیل شد.

به‌منظور استخراج ضریب اهمیت معیارهای توانمندسازی به‌روش میانگین، داده‌های به‌دست آمده از اظهارنظر خبرگان، تجمع و سپس میانگین آن‌ها حاصل شد. براساس تکنیک میانگین، اعتماد به نفس ($W=0.18$) و رضایت شغلی ($W=0.17$) مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی قرار دارند. برای محاسبه وزن و ضریب اهمیت معیارهای توانمندسازی به‌روش شانون، داده‌های به‌دست آمده از اظهارنظر خبرگان به‌وسیله پرسشنامه ماتریسی تحلیل شد به‌طوری‌که خلاقیت

($W=0.219$) مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار و سپس تعهد ($W=0.143$) به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی قرار دارند. برای تعیین وزن و ضریب اهمیت نهایی معیارهای توانمندسازی کارکنان به‌روش تلفیقی از معدل داده‌های تکنیک میانگین و شانون استفاده شده است. با توجه به تلفیق داده‌های به‌دست آمده براساس تکنیک شانون و میانگین‌گیری در این پژوهش، رضایت شغلی ($W=0.16$) و اعتماد به نفس ($W=0.14$) مهم‌ترین معیار و به تعبیری با اهمیت‌ترین معیار به‌عنوان شاخص‌های مؤثر در رتبه‌بندی راهبردهای توانمندسازی کارکنان به‌منظور پایداری و توسعه کسب و کار قرار دارند. با توجه به خروجی تکنیک تلفیقی دو مؤلفه مهم رضایت شغلی و اعتماد به نفس به‌عنوان مهم‌ترین معیار در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی کارکنان باید مورد توجه مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت دنون لبنی پارس قرار گیرد زیرا کارکنان توانمند کسانی هستند که از شغل خود راضی هستند و اعتماد به نفس بیشتری نسبت به همکاران و هم‌ردیفان خود دارند. به تعبیری انگیزه و اعتماد به نفس در کارکنان شرط لازم برای توانمندسازی و توانمندی کارکنان است و با عدم انگیزه و اعتماد به نفس در کارکنان انتظار و امیدی به موفقیت راهبردهای توانمندسازی و شکوفایی استعداد و خلاقیت و ابتکار عمل کارکنان نخواهد بود. با توجه به نتایج پژوهش به مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت پیشنهاد می‌شود از طریق پیاده‌سازی برنامه‌ها و سیاست‌های مختلف، رضایت شغلی و اعتماد به نفس را در کارکنان خود

لاجوردی و همکاران (Lajavardi et al., 2014)، الزوبی (Alzoubi, 2023)، سلاحت (Salahat, 2021) و گلسون و احمد (Gulseven & Ahmed, 2022) همسو می‌باشد. براساس نتایج تحقیق به مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت پیشنهاد می‌شود به شاخص‌های اعتماد به نفس و رضایت شغلی به‌عنوان مهم‌ترین معیارها در ارزیابی راهبردهای توانمندسازی و انتخاب بهینه راهبرد توجه بیشتری معطوف گردد.

تقویت کنند و از این طریق توانمندسازی آن‌ها را جهت توسعه کسب و کار عملیاتی کنند. نتایج پژوهش حاضر با نتایج مطالعه محمدی (Mohammadi, 2018)، با عنوان تأثیر توانمندسازی کارکنان بر کیفیت خدمات و رضایت شغلی با نقش میانجی رفتار کارآفرینی (مورد مطالعه: کارکنان شرکت توزیع برق استان ایلام) و نتایج آقاویردی و همکاران (Aghavirdi et al., 2016)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به‌منظور تعالی سازمانی و همچنین با نتایج پژوهش‌های

References

- Abbasi, H., & Hajatpour, S. (2023). Measuring the mediating role of psychological empowerment in the impact of transformational leadership on employee job satisfaction. *Iranian Journal of Ergonomics*, 11(1), 46-58.
- Afram, J., Manresa, A., & Mas Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119.
- Aghavirdi, B., Moghaddasi, A., & Sharifzadeh, F. (2016). Factors affecting human resource empowerment for organizational excellence (Case study: Customs of the Islamic Republic of Iran). *Journal of Human Resource Management*, 6(3), 45-70 (In Persian).
- Ahmadpour Dariani, M. (2016). Identifying the success factors of human resource management in small and medium businesses. *Entrepreneurship Development Quarterly*, 10(1) (In Persian).
- Alzoubi, F., & Alzoubi, A. (2023). Leadership towards Innovation and Organizations Performance: Encouraging Employees Empowerment. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 3(1), 94-110.
- Barb, A., & María, I. (2020). and Daniel Jiménez-Jiménez. "HRM and radical innovation: A dual approach with exploration as a mediator." *European Management Journal*, 38(5), 791-803.
- Ballesteros-Sánchez L., Ortiz-Marcos, I., Rodríguez-Rivero R. (2019). The impact of executive coaching on project managers' personal competencies. *Project Management Journal*, 50(3), 306-321.
- David, F.R. (2017). Strategic Management, translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mohammad Aarabi, Tehran. Publications, Office of Cultural Studies (In Persian).
- Ekradi, S., Hosseinpour, M., Karimi, H., Bakhsham, M. (2022). The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance with the Mediating Role of Differentiation Strategy in Agricultural Companies of Science and Technology Park. *Jea*, 9(17), 26-34 <http://jea.sanru.ac.ir/article-1-283-fa.html>
- Fathi Vajargah., K. (2013). Investigating the status of managers' support for the training and improvement of Tehran Municipality employees. *Human Resources Education and Development Quarterly*, 1(1) (In Persian)
- Ferreira, C.C. 2020. Experiential learning theory and hybrid entrepreneurship: factors influencing the transition to full-time entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(8), 1845-1863.
- Ghibi, B., Rokhshani, J., Mirsaedi, S. H. R. (2022). The role of empowering human resources in improving the quality of urban services with the mediating role of social trust (Case Study: volunteers of the Red Crescent Society of Tehran). *Scientific-research quarterly of economics and urban management*, 11(41), 129-141.
- Gholamrezaei, D., & Mohammadi, M. (2022). Study of the Effect of the Employees Social Capital on the Entrepreneurial Performance of Rural Cooperatives Regarding the Mediating Role of Employees Organizational Commitment. *Jea*, 9(18), 47-56. <http://jea.sanru.ac.ir/article-1-310-fa.html>
- Gulseven, O., & Ahmed, G. (2022). The State of Life on Land (SDG 15) in the United Arab Emirates. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 13(1), 1-15.
- Iranzadeh, S., & Babaei Heravi, P. (2010). Identification and prioritization of effective factors in empowerment using the TOPSIS method, case study: Eastern Azerbaijan Gas Company. *Productivity Management Journal (Beyond Management)*, 4(13), 59-84 (In Persian).
- Imani, M. (2023). Investigating the impact of social capital on the empowerment of employees of Maqsood porcelain factories in Mashhad. *Geographical sciences (applied geography)*. Oct 17, 1-17.
- Kargar, R., & Brimani, Kh. (2018). The relationship between knowledge management and the dimensions of employee empowerment in Mazandaran University of Medical Sciences. *Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, 12(2) (In Persian).
- Lajavardi, S. J., Molajan, A., & Keshavarz, S. (2014). Systematic modeling of strategic human resources management. *Strategic Management Studies Quarterly*, 24, (In Persian).

- Jackson, S. E, Schuler, R.S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Klofsten, M., Fayolle, A., Guerrero, M., Mian, S., Urbano, D., & Wright, M. (2019). The entrepreneurial university as driver for economic growth and social change-Key strategic challenges. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 149-58.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human resource management review*, 23(1), 18-36.
- Mohammadi, S. (2017). The Effect of Employee Empowerment on Service Quality and Job Satisfaction with the Mediating Role of Entrepreneurial Behavior (Case Study: Employees of the Electricity Distribution Company of Ilam Province). Master's thesis, Payam Noor Saveh University (In Persian).
- Nafisi, F., & Mohammad, K. R. (2023). Providing an open innovation model for high-tech startups in the unit of industries related to information technology. *International Journal of Nonlinear Analysis and Applications*, DOI: 10.22075/ijnaa.2023.29764.4339
- Nuseir, M., Aljumah, A., & El-Refae, G. (2022). Digital marketing and public relations: A way to promote public relations value. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1331-1340.
- Qolipour, R., Rahmian, A., & Mirzamani, A. (2005). The role of formal education and organizational employment in empowering women in Tehran, *Women's Research*, 6(3) (In Persian).
- Saadat, S. (2011). Human resources management. 13th edition, Semit publishing house, Tehran (In Persian).
- Salahat, M. A. (2021). Employee Empowerment, Knowledge Management and Decision-making Agility; Mediating Role of Extra-role Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(7).
- Shafipour, M., & Shafipour, A. (2012). Strategic management of human resources. The third gangreh of pioneers of progress, Tehran, Ardibehesht (In Persian).
- Zhang, F., Zuo J., & Zillante, G. (2013). Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers. *International Journal of Project Management*, 31(5), 748-759.