



Research Paper

Analyzing the Geographic-Human Dimensions of the Human Resources Management Model in order to Empower the Employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare

Noormohammad Vesinejad ^a, GhanbarAmirnejad ^{b*}, Roustam Darakhshani ^c, Hojat Taheri Godazi ^d

^a. PhD student of the Department of Management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran

^b. Associate Professor, Department of Management, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

^c. Assistant Professor, Department of Management, Ramhormoz Branch, Islamic Azad University, Ramhormoz, Iran

^d. Assistant Professor, Department of Public Administration, Borujard Branch, Islamic Azad University, Borujard, Iran

ARTICLE INFO

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. The statistical population of this research in the quantitative part was the managers and human resources experts of the Ministry of Cooperatives, Labor and Social Welfare, the 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: Vesinejad, N., Amirnejad, G., Darakhshani, R., & Taheri Godazi, H. (2023). Analyzing the geographic-human dimensions of the human resources management model in order to empower the employees of the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare. *Geography (Regional Planning)*, 13(50), 95-105.

 <http://doi.org/10.22034/jgeoq.2023.282256.3025>

* . Corresponding author (Email: abd.gholami1356@vatanmail.ir)

Copyright © 2023 The Authors. Published by Qeshm Institute. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Extended Abstract

Introduction

Nowadays, empowering employees and human resources is highly important as the driving force behind the success and "development of organizations." Empowering employees depends on "creating motivation" in them. Creating motivation in employees is done from both mental and environmental aspects. "Creating an ideal work environment" where capable, efficient, influential, and happy employees operate is considered one of the main ways to promote organizational growth. Employee empowerment is one of the effective techniques for increasing employee productivity and optimizing the use of their individual and group capacities and capabilities in line with organizational goals. Empowerment is a process that helps improve and continuously enhance performance through the development and expansion of individuals' and groups' influence and capabilities. In other words, empowerment is a strategy for organizational development and flourishing. In recent years, empowerment has become part of the everyday language of management and can be associated with popular movements such as human resource management and total quality management. Empowerment serves as a solution to the outdated and bureaucratic organizations and Tayloristic companies, where creativity is ignored, and workers become alienated by exhibiting meaningless behaviors, both collectively and individually. Nowadays, organizations need to be managed in a highly competitive environment accompanied by astonishing transformations. In such conditions, managers do not have much opportunity to control employees and must dedicate most of their time and effort to identifying the external and internal environment of the organization while delegating other daily tasks to the employees. Employees can handle assigned responsibilities when they possess the necessary skills, knowledge, and abilities and have a good understanding of the organization's goals. Empowerment is a tool that can assist managers in this regard.

Methodology

The present study is practical in terms of its objective and application, descriptive in terms of the method of inference, and qualitative in terms of the nature of the data. The population of the study includes all former and current managers and human resource experts, as well as experts and officials from the Ministry of Cooperatives, Labor, and Social Welfare. Sampling was done purposefully through interviews with a selected group of individuals. The sampling technique used in this research was purposive and judgmental. The qualitative data analysis involved coding, which was performed using MAXQDA software and with the help of research group collaborations through multiple iterations of coding to concepts and themes, and vice versa, during various sessions. Coding was also used for data analysis.

Results and discussion

In the current study, interviews and grounded theory method were used to collect data and information for qualitative analysis. After conducting the interviews, coding was performed at two levels: initial coding and axial coding. Initial coding is considered broad and open-ended. In the subsequent stage of this type of coding, secondary coding was conducted, where the initial codes were grouped into conceptual codes due to their abundance or similar categories. Based on the findings of the research, it can be stated that organizational developments have led to the expansion and modification of HR department's roles and responsibilities over time. Three fundamental roles can be envisioned for the HR department, considering its relationship with three key elements: organizational frontlines, employees, and the overall organization. In organizations that effectively utilize HR management, policies and practices related to employees are aligned with each other, and this alignment collectively serves the path towards achieving the desired goals. In such organizations, greater access to success becomes possible. A competent HR manager can contribute to the formation of

unity and cohesion among the employees of an organization.

Conclusion

Every research study must acknowledge its limitations because there is no study that is free from constraints. These limitations arise from various parts of the research: the theoretical foundation, research strategy, and sampling techniques. Here, we present the limitations encountered in each of these sections. Research limitations are factors that may reduce the generalizability of the research findings, and this study is not an exception to this rule. The first limitation of this research is the selection of participants and the sampling approach used in the study. Since the sampling was influenced by time and location constraints, the results of the research could have been more precise with a larger sample size. Another limitation of the research is the generalizability of the findings or the research model. To what extent can these findings be generalized to the research population? Although measurement tool reliability has been examined, due to the qualitative nature of a portion of the research, it cannot be assumed that if this part of the research were to be conducted again using interview tools, the answers would be the same. However, efforts have

been made to provide interviewees with freedom of expression and the opportunity to present their perspectives by formulating an interview protocol and designing broad questions in the initial stages of the interview. Additionally, efforts have been made to avoid interrupting the interviewee's speech except in cases where new questions are posed.

Keywords: Human Resources Management, Empowerment and General Administration of Cooperative, Work and Social Welfare of Khuzestan.

Funding

There is no funding support.

Authors' Contribution

Authors contributed equally to the conceptualization and writing of the article. All of the authors approved the content of the manuscript and agreed on all aspects of the work declaration of competing interest none.

Conflict of Interest

Authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

We are grateful to all the scientific consultants of this paper.




واکاوی ابعاد جغرافیایی - انسانی مدل مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

نورمحمد ویسی نژاد - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران
قنبر امیرنژاد^۱ - دانشیار، گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
رستم درخشانی - استادیار گروه مدیریت، واحد رامهرمز، دانشگاه آزاد اسلامی، رامهرمز، ایران
حجت طاهری گودرزی - استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
<p>واژگان کلیدی: اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی خوزستان، توانمندسازی، مدیریت منابع انسانی</p>	<p>هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد جغرافیایی - انسانی مدل مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۴۰۱ بود. روش تحقیق حاضر کیفی بر اساس گراند تئوری بود. جامعه آماری شامل 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 نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. نمونه‌برداری این تحقیق، نمونه‌برداری غیر احتمالی هدفمند و قضاوتی بود. تجزیه و تحلیل در بخش کیفی کدگذاری بود که با کمک نرم‌افزار MAXQDA و به‌ویژه همفکری‌های تیم پژوهش در قالب رفت‌وبرگشت‌های متعدد از سطح کدها به مفاهیم و مقولات و به عکس، در طی جلسات مختلف انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری استفاده شد. 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 دانش‌مداری، 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.</p>

استناد: ویسی نژاد، نورمحمد، امیرنژاد، قنبر، درخشانی، رستم، و طاهری گودرزی، حجت. (۱۴۰۲). واکاوی ابعاد جغرافیایی - انسانی مدل مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. فصلنامه جغرافیا (برنامه ریزی منطقه ای)، ۹۵-۱۰۵، (۵۰) ۱۳.

 <http://doi.org/10.22034/jgeoq.2023.282256.3025>

مقدمه

امروزه، توانمندسازی کارکنان و منابع انسانی به عنوان موتور پیشروانه 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، تأثیرگذار و شاد عمل کنند، از اصلی‌ترین راه‌های ارتقای سازمانی محسوب می‌شود. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر 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 گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (Jung & etal, 2020). 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 راه‌حلی برای مشکل کهنه و قدیمی سازمان‌ها و شرکت‌های بوروکراتیک و تیلوریزه است که در آن‌ها خلاقیت نادیده گرفته شده و کارگران چه به صورت جمعی و چه به صورت فردی با نشان دادن رفتارهای بی‌محتوا از خود بیگانه 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 (Acosta- Prado & etal, 2020).

سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی 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، فرآیند توانمندسازی است (Newman & etal, 2017). 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 اثربخشی است. علی‌رغم توجه فزاینده به توانمندسازی کارکنان، درک و شناخت کم‌تری وجود دارد از این‌که 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 (Melián-Alzola & etal, 2017).

در مورد موضوع حاضر مطالعاتی انجام شده است. باقری (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفت که الزامات و دستاوردهای راهبرد برون‌سپاری جذب و آموزش در قالب ۲۷ مضمون پایه، ۷ مضمون سازمان دهنده و ۲ مضمون فراگیر ارائه شده است. در بخش کمی نیز اعتبار الگوی ارائه شده و تأثیر این راهبرد بر توانمندسازی کارکنان تأیید شده است. جمالی (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفت که متغیر مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری

دارد و متغیر توانمندسازی کارکنان نیز بر کارآفرینی درون‌سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. سازمند (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفت 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 معناداری وجود دارد. سعیدی پور و محمدی پور (۱۳۹۹) در پژوهشی نتیجه گرفتند که توانمندسازی جهت حفظ امید و وابستگی کارکنان باقیمانده در طی زمان‌های کوچک‌سازی سازمان حائز اهمیت است. توانمندسازی، کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند. لذا می‌تواند به‌عنوان 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) در پژوهشی نتیجه گرفتند که 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 است. هواگاما (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که بازبایی خدمات در زمینه هتل با دقت مدیریت شده و "دارای پله" است و توانمندی کاملاً مرتبط با سطح سلسله مراتبی است. توراسا (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که اشتراک دانش، کارایی گروه مدیریت منابع انسانی و عملکرد گروه مدیریت منابع انسانی رابطه مثبتی با عملکرد مالی دارد. نتایج همچنین حاکی از آن است که توانمندسازی رهبری به‌طور مثبت واسطه ارتباط بین اشتراک دانش، اثربخشی گروه مدیریت منابع انسانی، عملکرد گروه مدیریت منابع انسانی و عملکرد شرکت است. هوتومو (۲۰۲۰) در پژوهشی نتیجه گرفت که توانمندی سبز کارمندان می‌تواند به‌طور مثبت رابطه میان روش‌های مدیریت منابع انسانی سبز، همکاری محیطی مشتری و عملکرد محیطی را واسطه نمایند.

در راستای اجرای این پژوهش فقدان نظام قدردانی و پاداش‌دهی 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 تأثیر 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 کسب‌وکار و چشم‌انداز بیرونی‌شان، می‌تواند گامی رو به رشد باشد. در وضعیت مطلوب رفاه و تأمین اجتماعی یکی از اساسی‌ترین پیش‌نیازهای 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 به‌طور مستقیم نمی‌توانند تولیدکننده آن باشند، ناگزیر این دولت‌ها هستند که سامان دهنده آن محسوب می‌گردند و بر آن‌هاست که این وظیفه مهم و بنیادی را با مشارکت مردم به انجام رسانند. با توجه به آنچه بیان شد پژوهشگر درصد پاسخ به این سؤال است که ابعاد جغرافیایی - انسانی مدل مدیریت منابع انسانی به‌منظور توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چیست؟

روش تحقیق

تحقیق حاضر به لحاظ هدف، کاربردی، به لحاظ روش استنتاج، توصیفی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، کیفی بود. جامعه آماری شامل 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 به‌صورت نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. نمونه‌برداری این تحقیق، نمونه‌برداری غیر احتمالی هدفمند و قضاوتی بود. تجزیه و تحلیل در بخش کیفی کدگذاری بود که با کمک نرم‌افزار MAXQDA و به‌ویژه همفکری‌های گروه پژوهش در قالب و رفت‌وبرگشت‌های متعدد از سطح کدها به مفاهیم و مقولات و به‌عکس، در طی جلسات مختلف انجام گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از روش کدگذاری استفاده شد.

یافته‌ها

در جدول ۱، نتایج حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌ها آورده شده است.

جدول ۱. نتایج حاصل از کدگذاری باز مصاحبه‌ها

مقوله‌ها	کدگذاری باز	شواهد گفتاری (اعداد داخل پرانتز نشان‌دهنده تکرار مفهیم است)
مسئولیت پذیری سازمان	مسئولیت اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> - رصد نیاز های اجتماعی (۷) - پاسخگویی به نیاز های اجتماعی (۱۰) - ایجاد کسب و کار (۱۱) - توجه به حفظ محیط زیست (۵)
	مسئولیت قانونی	<ul style="list-style-type: none"> - لزوم تحقق برنامه ۱۴۰۴ (۱۲) - لزوم محرومیت زدایی (۱۴) - اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی (۹) - افزایش تولید سرانه استانی (۱۰) - تامین نیاز های پشتیبانی (۸)
مزیت رقابتی سازمان	منع محور بودن کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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)
عوامل فردی	آموزش	<ul style="list-style-type: none"> - 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)

<p>– کارکنان چند مهارته (۷)</p> <p>– بهنگام سازی دانش و توانایی و تخصص نیروی انسانی در سازمان (۵)</p> <p>– کسب اطمینان از انتقال دانش بین کارکنان در طی زمان (۶)</p> <p>– تولید دانش جدید توسط کارکنان و همکاری مبتنی بر اعتماد (۵)</p>	<p>داشتن، تخصص و مهارت</p>	
<p>– استفاده کارکنان از تجارب گذشته (۱۲)</p> <p>– فراهم ساختن فرصت‌ها و مشوق‌هایی برای کسب تجربه و یادگیری (۶)</p> <p>– کسب تجربه جدید از طریق بزرگ شدن کار، پذیرش مسئولیت‌های جدید، و انتقال به بخش دیگر (۸)</p> <p>– سپردن کار به کاردان و گماردن افراد در مشاغل متناسب (۱۰)</p>	<p>تجربه کاری</p>	
<p>– نگرش توانمندسازی در سطح عالی (۱۰)</p> <p>– نگاه اصلاح طلبانه مدیران (۱۲)</p> <p>– سهولت تماس بین افراد (۹)</p> <p>– برنامه‌ریزی برای برقراری جلسه با سایر کارمندان (۸)</p> <p>– آسان بودن به اشتراک‌گذاری اطلاعات با سایرین (۸)</p>	<p>بیش توانمندسازی کارکنان</p>	<p>توسعه جزئی کارکنان</p>
<p>– تلاش بخش‌های مختلف جهت مطابقت استراتژی‌ها و اهداف منابع انسانی (۸)</p> <p>– حمایت از نیروهای شایسته (۷)</p> <p>– مدیریت عملگرا (۵)</p>	<p>رفتار توانمندساز</p>	
<p>– توجیه کارکنان به ماموریت اصلی (۵)</p> <p>– همراه کردن کارکنان با استراتژی‌های سازمان (۱۱)</p> <p>– سلامت اداری (۴)</p> <p>– نشست‌های عمومی با کارکنان (۵)</p>	<p>مذاکره درون سازمانی</p>	
<p>– فرهنگ‌سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی (۱۳)</p> <p>– نهادینه شدن فرهنگ چابکی در سازمان (۴)</p> <p>– ایجاد تعهد در کارکنان (۱۱)</p> <p>– ایجاد فرهنگ بهره‌ور در محیط کار (۹)</p> <p>– توسعه اخلاق کاری (۵)</p> <p>– ایجاد فرهنگ خودکنترلی (۷)</p> <p>– ایجاد روحیه همکاری و مشکل‌گشایی در سازمان و باور داشتن آن توسط مدیران و کارکنان (۹)</p>	<p>فرهنگ‌سازمانی</p>	<p>عوامل سازمانی</p>
<p>– تنظیم مسئولیت‌ها (۵)</p> <p>– آگاهی از مسئولیت‌ها (۵)</p> <p>– شفافیت و نظارت بر منابع تأمین مالی کارکنان (۱۳)</p> <p>– شفافیت و انضباط مالی کارکنان (۱۲)</p> <p>– شفافیت در مناسبات بین کارکنان (۸)</p>	<p>شفافیت ساختارها</p>	
<p>– سرپرست یا مدیر سازمان، مشتری مداری داخلی را ترویج و پشتیبانی کند (۷)</p> <p>– سرپرست یا مدیر سازمان، اهداف خود را کاملاً مشخص سازد (۵)</p> <p>– ارتقا رفتار شهروندی سازمانی با رهبری تحول‌گرا (۸)</p> <p>– سرپرست یا مدیر سازمان، اشتباهات را به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و نه سنجش در نظر می‌گیرد (۷)</p> <p>– ترغیب کارکنان به رفتارهای فرافشاری (۶)</p> <p>– به‌کارگیری سبک مدیریتی صحیح و علمی (۵)</p>	<p>سبک رهبری</p>	

<p>– روابط غیر رسمی (۷)</p> <p>– ایجاد حس نودوستی در بین کارکنان (۷)</p> <p>– ایجاد تعلق سازمانی در بین کارکنان (۷)</p>	رفتار شهروندی	عوامل محیطی
<p>– تلاش جهت عدم آسیب و عوارض جانبی ناشی از کار (۵)</p> <p>– ارائه راه‌حل‌های فنی برای پیشگیری از حوادث ناشی از کار (۹)</p> <p>– شناسایی خطر، ارزیابی ریسک و پیشنهاد برای کنترل خطرات شغلی در محیط کار (۱۱)</p> <p>– آموزش ایمنی کار به کارفرمایان و کارکنان (۱۰)</p> <p>– بررسی و اندازه‌گیری عوامل زیان‌آور فیزیکی و شیمیایی محیط انجام خدمت (۸)</p> <p>– حفظ سلامت جسمانی و تغذیه مناسب افراد (۷)</p>	ایمنی و سلامت	
<p>– نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات (۶)</p> <p>– تطبیق با تغییرات مهم و آنی محیطی (۷)</p> <p>– افزایش پویایی و تغییرات محیطی (۷)</p> <p>– منابع و برنامه‌های جایگزین در شرایط خاص (۷)</p>	انعطاف پذیری	
<p>– ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات (۷)</p> <p>– به‌کارگیری فناوری اطلاعات در ارتقای رویه‌های سازمان (۱۵)</p> <p>– تسهیل مدیریت منابع انسانی با به‌کارگیری فناوری اطلاعات (۹)</p> <p>– استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی قدرتمند و بروز (۸)</p> <p>– پشتیبانی فناوری اطلاعات و ارتباطات از تلاش‌های کارکنان (۶)</p>	فناوری اطلاعات و ارتباطات	عوامل راهبردی
<p>– برنامه ریزی آموزشی برای منابع انسانی (۱۳)</p> <p>– اقدام و ارزیابی آموزشی منابع انسانی (۱۲)</p> <p>– مدیریت مسیر پیشرفت شغلی (۷)</p>	توانمند سازی فردی و سازمانی	
<p>– ابزار ارزیابی عملکرد (۱۰)</p> <p>– کنترل مستمر کیفیت کاری (۷)</p> <p>– سنجش بهره وری (۸)</p> <p>– مدیریت دانش (۱۳)</p> <p>– یادگیری سازمانی (۹)</p>	مدیریت عملکرد	
<p>– تنوع فرایند های منابع انسانی (۹)</p> <p>– تنوع نیروی انسانی (۸)</p> <p>– تنوع فعالیت های منابع انسانی (۷)</p> <p>– تنوع مهارت‌های منابع انسانی (۵)</p>	تنوع	پیچیدگی فرایندهای منابع انسانی
<p>– هماهنگی با واحدها/سازمان‌های (۶)</p> <p>– وظایف شغلی ، تحت تأثیر عملکرد (۹)</p> <p>– تکمیل شدن وظایف شغلی (۷)</p> <p>– دستیابی به اهداف (۵)</p>	وابستگی متقابل	
<p>– تغییر در تعداد منابع انسانی با مرور زمان (۶)</p> <p>– تنوع منابع انسانی با مرور زمان (۵)</p>	پویایی	
<p>– الزام و تعهد عملی مدیران به ارتقا منابع انسانی (۵)</p> <p>– حمایت بالاترین سطوح از سلسله مراتب سازمان در سیاست‌ها و طرح‌های سازمانی مرتبط با منابع انسانی (۷)</p> <p>– حمایت کامل، فعالانه، مشهود و مشارکت مدیران تمام سطوح به ویژه مدیران رده بالا (۵)</p> <p>– آمادگی و تمایل مدیریت ارشد سازمان برای انجام تغییرات لازم در فرایند فعلی (۶)</p>	حمایت مدیران سطوح بالا	تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی

<p>- تشکیل یک کمیته نظارتی در جهت هدایت بهره‌وری منابع انسانی (۷) - نظارت دقیق برای شناسایی و برطرف کردن مشکلات (۸) - ایجاد دوایر کنترل و رهبری منابع انسانی (۷) - اقدام برای تحقیق و تفحص نسبت به برنامه‌های در حال اجرا و دریافت پیشنهادات (۴) - حضور دوره‌ای و یا سرزده مدیران ارشد در محل کار منابع انسانی (۹) - نظارت بر عملکرد سازمان نه فقط عملکرد فرد یا افراد (۷)</p>	<p>نظارت دوره‌ای</p>	<p>های کارکنان</p>
<p>- برنامه‌ریزی برای رسیدن به بهبود در بهره‌وری (۱۱) - ایجاد یک نظام زیرساختی به هم پیوسته دانش بنیان جهت ارتقای بهره‌وری (۴) - تدوین الگو و مکانیسم انتقال و بومی‌سازی دانش در زمینه بهره‌وری (۵) - تدوین مکانیسم اندازه‌گیری بهره‌وری خدمات عمومی با توجه به پیچیدگی‌های موجود (۵)</p>	<p>طراحی برنامه بهبود در بهره‌وری منابع انسانی</p>	<p>ایجاد نظام تداوم بهبود و تعالی منابع انسانی</p>
<p>- ارتقای سهم منابع انسانی دانش محور در کلیه فعالیت‌ها (۸) - محور قرار دادن منابع انسانی در فعالیت‌های بخش عمومی (۷) - ساماندهی به فعالیت‌های منابع انسانی (۵) - بهبود استانداردهای منابع انسانی (۸) - بالا بردن کارایی عملیاتی و اثرگذاری سازمان (۴) - همکاری با سازمان‌های مشابه در سطح بین‌المللی و منطقه‌ای برای ارتقای سطح بهره‌وری (۶) - مدیریت ابزارهای انگیزشی برای ارتقای منابع انسانی (۸)</p>	<p>بهبود بهره‌وری و استانداردهای منابع انسانی</p>	
<p>- تمرکز منابع انسانی بر هدف نه فقط بر داده‌ها (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) - افزایش میزان حس مثبت و محرک ایجاد شده در منابع انسانی (۶)</p>	<p>اثر بخشی منابع انسانی</p>	<p>ارتقا بهره‌وری منابع انسانی</p>
<p>- 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)</p>	<p>کارایی منابع انسانی</p>	

کدگذاری محوری

در ادامه و برحسب روش گردن‌دثتوری؛ 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 ۲، ضمن مشخص کردن ارتباطات 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.

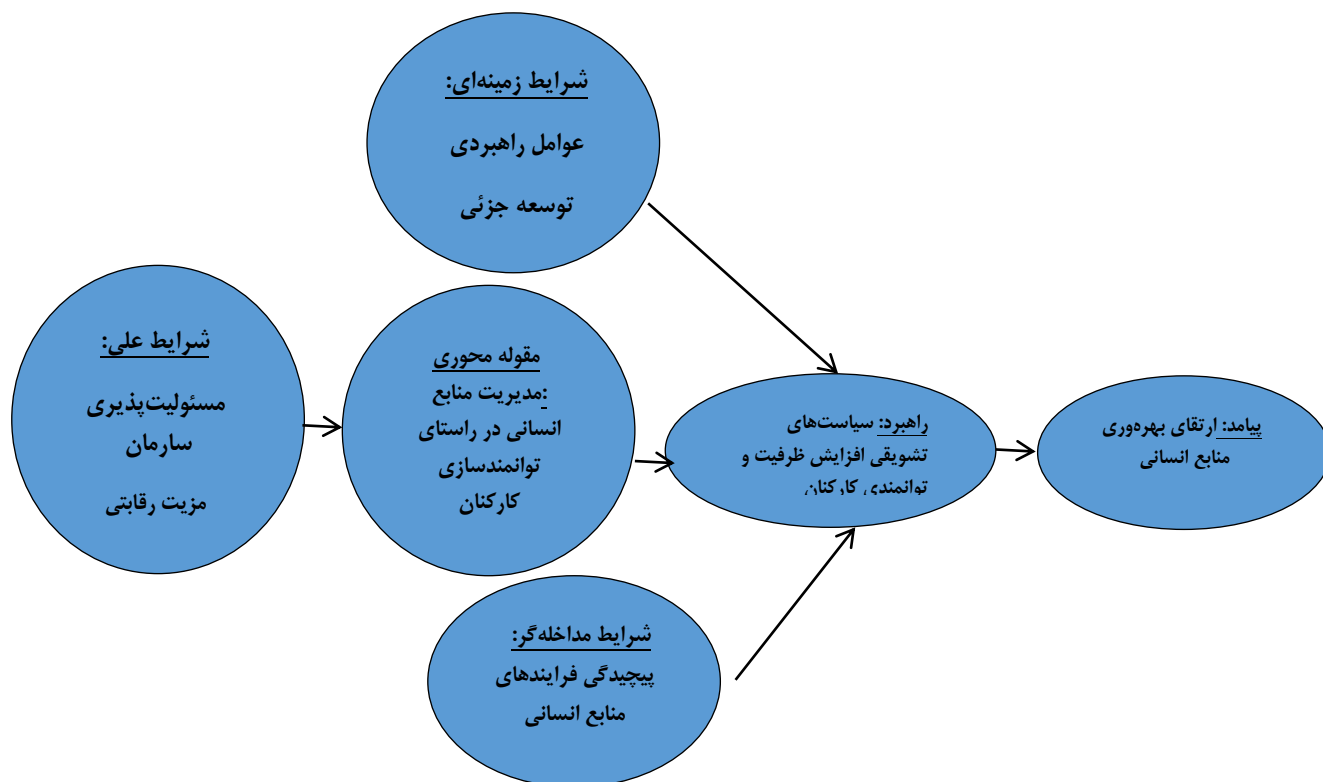
جدول ۲. نتایج حاصل از کدگذاری محوری مصاحبه‌ها

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 توانمندسازی کارکنان	توسعه جزئی کارکنان	
رفتار توانمند ساز		
مذاکره درون سازمانی		
فرهنگ سازمانی	عوامل سازمانی	
شفافیت ساختارها		
سبک رهبری	عوامل محیطی	
رفتار شهروندی		
ایمنی و سلامت		
انعطاف پذیری		
فناوری اطلاعات و ارتباطات	عوامل راهبردی	
توانمندسازی فردی و سازمانی		
مدیریت عملکرد		
تنوع	پیچیدگی فرایند های منابع انسانی	شرایط مداخله گرانه
وابستگی متقابل		
پویایی		
حمایت مدیران سطوح بالا	تأکید بر سیاست‌های مشوق افزایش ظرفیت و توانمندی منابع انسانی	استراتژی‌ها و راهبردها
نظارت دوره‌ای		
طراحی برنامه های بهبود بهره وری منابع انسانی	ایجاد نظام تداوم، بهبود و تعالی نیروی انسانی	
بهبود بهره وری و استاندارد های مدیریت منابع انسانی		
اثر بخشی منابع انسانی	ارتقای بهره‌وری منابع انسانی	نتایج و پیامدها
کارایی منابع انسانی		

با توجه به نتایج پژوهش در بخش کیفی جدول ۲، در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه و روش گراند تئوری، استفاده شد. پس از پیاده سازی 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 شده است.

شکل ۱. مقولات، راهبردها و پیامدها



نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر واکاوی ابعاد جغرافیایی- انسانی مدل مدیریت منابع انسانی به منظور توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در سال ۱۴۰۱ بود. در تحقیق حاضر به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل بخش کیفی، از مصاحبه و روش گراند 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 رابطه‌ی 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 بهره‌برده 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 امکان‌پذیر می‌شود. مدیر منابع انسانی نیرومند، می‌تواند به شکل‌گیری 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 بوده‌ایم، مطرح می‌کنیم. محدودیت‌های پژوهش، عواملی هستند که ممکن است قابلیت تعمیم‌پذیری 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 دقیق تر باشد. یکی دیگر از محدودیت‌های تحقیق میزان تعمیم‌پذیری یافته‌ها یا مدل پژوهش است. اینکه چه میزان این یافته‌ها در سطح جامعه تحقیق قابل تعمیم است؟ اگرچه اعتماد ابزار اندازه‌گیری 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.

منابع

۱. ابراهیمی، اکبر و حسن پور، رضا (۱۳۹۷). جایگاه و اهمیت توانمندسازی کارکنان در سازمان، اولین همایش ملی نگرش-های 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*، ۳۰(۱۴)، ۸۳-۹۶.
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*، ۳۷(۴)، ۱۰۵-۱۳۳.
۴. جمالی، حمیده (۱۳۹۹). بررسی تاثیر کارکرد مدیریت منابع انسانی بر کارآفرینی‌درون‌سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان. *مجله: مدیریت فردا*، ۶۳(۱۸)، ۱۶۹-۱۸۶.
۵. حسنی، رفیق، و نعمتی، فرشاد. (۱۳۹۴). رابطه ساده و چندگانه بین برنامه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش های مدیریت راهبردی*، ۲۱(۵۷)، ۳۳-۵۶.
۶. خداداد همدانی، مهدی (۱۳۹۴). رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان اداری، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور*
۷. 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*،
۸. خودکامی، افتخار (۱۳۹۹). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ایلام، *ششمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران*
۹. رجبی فرجاد، حاجیه و منقبتی، محمدعلی و صادقی، الهام و الیاسی، فرنگی (۱۳۹۷). بررسی نقش توانمندسازی کارکنان و مدیریت منابع انسانی استراتژیک، *سیزدهمین کنفرانس بین المللی روانشناسی و علوم اجتماعی، تهران*
۱۰. رستم زاده، رضا، بوداقتی خواجه نوبر، حسین، سلطانی، زینب. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر جذب، نگه داشت و توانمندسازی نیروی انسانی (مطالعه موردی: بانک کشاورزی شهر ارومیه). *آینده پژوهی مدیریت*، ۲۷(شماره ۲ (پیاپی ۱۰۷))، ۱۳-۳۱.
۱۱. رفیق، حسن، نعمتی، فرشاد (۱۳۹۴). رابطه ساده و چندگانه بین برنامه های مدیریت منابع انسانی استراتژیک و توانمندسازی کارکنان. *پژوهش های مدیریت راهبردی*، ۲۱(۵۷)، ۳۳-۵۶.
۱۲. رومزی، هدا (۱۳۹۵). توانمندسازی کارکنان (مفاهیم، نظریه‌ها و عوامل)، *دومین کنفرانس بین المللی یافته های نوین علوم و تکنولوژی، قم*.
۱۳. سازمند، طاهره (۱۳۹۹). نقش مدیریت منابع انسانی در به کارگیری نیروهای توانمند سازمان با نقش میانجی اعتماد سازمانی در دانشگاه مازندران مجله: *پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری*، ۳۷(۳)، ۲۹۳-۳۲۰.

۱۴. سعیدی پور، بهمن، محمدی پور، عباس (۱۳۹۹). بررسی مدل ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان ها.

پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع، ۲(۲)، ۷۷-۱۰۰.

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. Acosta-Prado, J. C., Romero, A. K., and Tafur-Mendoza, A. A. (2020). Conditions of knowledge management, innovation capability and firm performance in colombian NTBFs: a measurement scale. *VINE J. Inform. Knowledge Manag. Syst.* doi: 10.1108/VJIKMS-09-2019-0142 [Epub ahead of print].
17. Adnan, Z., Abdullah, H., and Ahmad, J. (2016). Assessing the moderating effect of competition intensity on HRM practices and organizational performance link: the experience of malaysian r&D companies. *Proc. Econ. Finance* 35, 462-467. doi: 10.1016/s2212-5671(16)00057-5
18. Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
19. Ahlbäck K, Fahrback C, Murarka M, Salo O (2017) How to create an agile organization. McKinsey & Company Organization. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-create-an-agile-organization>. Accessed 2 Sept 2019.
20. Bouguerra A (2019). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey. *Journal of International Management* In press, corrected proof Available online 31 October 2019 Article 100711.
21. Jung, K. B., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 2340.
22. Meijerink, J., & Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy. *Journal of managerial psychology*.
23. Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C. and Martín-Santana, J.D. (2020), "The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units", *Personnel Review*, Vol. 49 No. 9, pp. 1945-1964. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0456>.
24. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of business ethics*, 145, 49-62
25. 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.
26. 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.
27. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
28. 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.