

مدل یابی چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد (مطالعه موردی)

ناهید خدابنده^۱، نبی‌اله محمدی^۲، هما درودی^۳، علی منصوری^۴

چکیده

هدف پژوهش مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. این پژوهش جزء پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت بودند که از میان آنها تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. روایی و پایایی ابزار تایید شد. داده‌ها با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری و اعتبار داده‌ها و یافته‌ها با روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش تایید شد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. پدیده محوری پژوهش چابک‌سازی منابع انسانی ۳ مولفه سازگاری و تاب‌آوری، آینده‌سازی و پاسخگویی داشت که شرایط علی با ۴ مولفه ویژگی‌های فردی سازمانی، فردی شخصیتی، سازمانی و شغلی بر آن تاثیر می‌گذارد. راهبرد دارای ۱ مولفه قابلیت استراتژیک بود. همچنین آثار این پدیده با ۴ مولفه به دو بخش فردی (ارتقای عملکرد و کیفیت زندگی کاری) و سازمانی (اثربخشی نیروی انسانی و مدیریت بحران) تفکیک شد و عوامل زمینه‌ای با ۵ مولفه (شیوه‌های تسهیم قدرت، اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرایند سازمانی) و شرایط مداخله‌گر با ۴ مولفه (فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، توسعه خود و عوامل محیطی) بر روابط حاکم تاثیر می‌گذارند.

کلید واژه‌ها: چابک‌سازی، منابع انسانی، رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد.

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۹/۶

دریافت مقاله: ۱۳۹۷/۴/۱

۱ - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران.

nkh_aua@yahoo.com

۲ - استادیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران. (نویسنده مسئول)

mohammadi_management@yahoo.com

۳ - دانشیار، گروه مدیریت، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران homa_doroudi@yahoo.com

۴ - استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان، زنجان، ایران. mansory@znu.act.ir

مقدمه

کارآیی و توسعه هر سازمان تا حد زیادی به کاربرد صحیح نیروی انسانی آن سازمان بستگی دارد و هر چقدر سازمان‌ها بزرگ‌تر باشند، مشکلات آنها بیشتر خواهد شد. در دنیای امروز نیروی انسانی کلید موفقیت سازمان‌ها است. چون گرداننده اصلی سازمان‌ها انسان‌ها هستند که می‌توانند طبق میل و اراده خود منابع را در جهت درست یا نادرست بکار گیرند (بنیسی، ۱۳۹۷). نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان است که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش می‌تواند حجم و ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته یا توانایی‌های نیروهای موجود را بالا ببرد. از این رو برای تداوم موجودیت سازمان و رسیدن به اهداف آن برنامه‌ریزی در زمینه نیروی انسانی باید در اولویت قرار گیرد (سیزونینی، ویاکیوتی و باتارلاین؛ ۲۰۱۶). بهترین و نوترین راه بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی تمرکز آنها بر چابکی است. چابکی پاسخی آگاهانه و جامع به نیازهای در حال تغییر مداوم در بازارهای رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی است که سازمان به دست می‌آورد (میرکمالی و فتاحی‌فر، ۱۳۹۵). برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با محیط بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. منابع انسانی مهم‌ترین ابزار چابک‌سازی سازمان است و بارزترین دارایی هر سازمان و کشور محسوب می‌شود (میخایلو، جولیا و الدر؛ ۲۰۱۴). سازمان‌ها برای انتقال فناوری‌های ناآشنا و جدید برای محصولات خود باید عمدتاً به کارکنان خود تکیه کنند (نیکولو و فوریس؛ ۲۰۱۸). چابکی یک استراتژی کسب و کار هدفمند است که سازمان را با توجه به توانمندی‌هایش برای موفقیت در محیط رقابتی امروز آماده می‌سازد. به عبارت دیگر چابکی به معنای توانایی موفقیت در محیط رقابتی با تغییرات ثابت و غیرقابل پیش‌بینی می‌باشد (کریمی‌کما، صاحب‌الزمانی و قورچیان، ۱۳۹۷). چابکی شامل یادگیری و انطباق با تغییرات زمان است که منجر به تغییرات سرویس‌دهی و ارائه خدمات می‌شود و دستاورد آن یادگیری انجام وظایف، عملیات و اعمال تغییرات در کوتاه‌ترین زمان است (سامدانتسودول، کانگ، یو،

-
- 1 . Ciziuniene, Vaiciute & Batarliene
 - 2 . Agility
 - 3 . Mikhaylov, Julia & Eldar
 - 4 . Nicolau & Foris

اردلی و بایانسوق، ۲۰۱۷). با وجود تنوع در تعاریف چابکی بسیاری معتقدند که چابکی دارای سه ویژگی منحصر به فرد است. اول اینکه چابکی توانایی است که توسط یک سازمان و برای استفاده از مزیت‌های مربوط به فرصت‌ها و استفاده مثبت از روبرو شدن با ریسک‌ها اتخاذ می‌شود که همه آنها ناشی از تغییرات پیش‌بینی نشده بزرگ و مکرر به‌ویژه عدم اطمینان مبتنی بر بازار است. دوم اینکه چابکی با استفاده از روش‌هایی برای ارزشگذاری تولید ایجاد می‌شود. سوم اینکه یکی از هدف‌های چابکی کسب موفقیت بلندمدت با حفظ توان اقتصادی راهبردی در میان ماتریس‌های رقابتی بسیار مهم است (زاهدی، خسروی، یاراحمدی‌زهی و احمدی، ۱۳۹۲). یک سازمان چابک دارای ظرفیت‌های زیادی برای پاسخگویی به تغییرات محیط است و چنین سازمان‌هایی نگرانی بیشتری در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیرقابل پیش‌بینی بودن محیط دارند. از این رو سعی می‌کنند در این شرایط واکنش صحیح نشان دهند، لذا سازمان چابک نیاز به ظرفیت‌های موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینان در محیط دارد (سیگارا-ناوارو، سوتو-اکاستا و ونسلی، ۲۰۱۶). سازمان‌های چابک در بهره‌وری ۵۳ درصد، در رضایت کارکنان ۳۸ درصد و در رضایت‌مندی مشتریان یا مصرف‌کنندگان ۳ درصد رشد دارند (مهدی‌پور، سواری و جلیوند، ۱۳۹۶). در ابتدا تصور می‌شد که ویژگی‌های افرادی که منجر به موفقیت در سازمان‌های چابک می‌شوند، همان ویژگی‌هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می‌شود، اما بر اساس مطالعات انجام شده مشخص شد که تفاوت‌های اصلی در این زمینه در سه سطح سازمانی، تیمی یا گروه کاری و فردی وجود دارد. سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند. کارکنان زمانی می‌توانند مجموعه وظایف گوناگونی را انجام دهند که مهارت‌های لازم جهت انجام آنها را داشته باشند. به همین دلیل سازمان‌های چابک مقدار تلاش، زمان و هزینه زیادی را به توسعه و آموزش اختصاص می‌دهند. آنها یادگیری دائمی را به‌عنوان یکی از ارزش‌های بنیادین خود می‌دانند (لیو، چان، یانگ و نیو، ۲۰۱۸). یک واقعیت قطعی سازمانی آن است که امروزه سازمان‌ها برخلاف گذشته در یک محیط پیچیده و پویا

-
- 1 . Samdantsoodol, Cang, Yu, Eardley & Buyantsogt
 - 2 . Cegarra-Navarro, Soto-Acosta & Wensley
 - 3 . Liu, Chan, Yang & Niu

فعالیت می کنند. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می دهد. هر چقدر تغییرات و پیچیدگی های محیطی زیاد باشد به همان نسبت میزان نبود اطمینان محیط بالا خواهد بود. هر چقدر عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند که یکی از پارادایم هایی که به تحقق این هدف کمک می کند، چابکی می باشد (گرین، تورکار و فلت، ۲۰۱۵).

چابک سازی منابع انسانی مستلزم پنج مولفه توانمندسازی کارکنان، مشارکت، شایستگی و هوشمندی، اشتراک گذاری دانش از طریق تکنولوژی و یکپارچه سازی فرایندها است و از آنجا که شرایط محیطی و اجتماعی تحت تاثیر عوامل زیادی به طور دائم در حال تغییر و تحول است، برخی از این تحولات ناگهانی و اتفاقی ظاهر شده و حالت بحرانی به وجود می آید که مدیر سازمان باید با استفاده از چابک سازی منابع انسانی آماده باشد تا بحران را کنترل کند (تان، وانگ و سدرا، ۲۰۱۷). در حال حاضر یکی از راه های پاسخگویی به این شرایط چابکی است که پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان ها و بنگاه های رقابتی می باشد. در پیشینه چابکی مفاهیم و اصطلاحات متفاوتی از قبیل انعطاف پذیری، پاسخگویی و قابلیت انطباق بیان شده است. اگرچه برخی پژوهشگران تمایز بارزی میان این مفاهیم و اصطلاحات قائل شده اند، اما برخی دیگر آنها را مترادف می دانند. در حقیقت تمامی مفاهیم مرتبط با چابکی سازمان بر توانایی سازمان در انطباق فرایندها، استراتژی ها، محصولات، منابع و غیره به منظور پاسخگویی به تغییرات محیطی جدید اشاره دارد (براست، ۲۰۱۶). چابکی نمی تواند بدون بکارگیری کارکنان دانشی و با مهارت بوجود آید. این اعتقاد در بسیاری از موارد وجود دارد که چابکی کارکنان می تواند عرصه وسیعی از مزایا را همچون بهبود کیفیت، خدمات بهتر مشتریان، سرعت یادگیری بالا، اقتصادی بودن بوجود آورد (یانگ، ۲۰۱۴).

چابکی نیروی انسانی توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی نسبت به مشکلات است. سازمان ها برای انتقال فناوری های نا آشنا و جدید برای محصولات خود باید عمدتاً به کارکنان خود تکیه کنند. در یک سازمان با محوریت نیروی انسانی ممکن است فرصت هایی در آینده فراهم شود و

-
- 1 . Gren, Torkar & Feldt
 - 2 . Tan, Tan, Wang & Sedera
 - 3 . Brusset
 - 4 . Yang

از قبول خطر مصون بماند. بنابراین منجر به بهبود عملکرد در بلندمدت تحت شرایط تغییر و عدم اطمینان خواهد شد (جاودانی گندمانی و ضیائی نفچی؛ ۲۰۱۶). چابکی نیروی انسانی اشاره به چهره انسانی چابکی در یک سازمان دارد. اساس چابکی نیروی انسانی توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی برای تسلط کامل بر دانش و مهارت است (استاچوویک، هاداس، سیپلیک و فرتسچ؛ ۲۰۱۳). از آنجایی که یکی از ارکان اصلی سازمان‌ها، منابع انسانی است، لذا سازمان‌ها باید کارکنان چابک را پرورش داده تا بتوانند با بهره‌گیری از آنان به نتایج مورد انتظار دست یابند (گریگوری، باروکا، شارپ، دشیپانندی و تیلور؛ ۲۰۱۶). از مهمترین ویژگی‌های کارکنان چابک می‌توان به گرایش به آموزش و توسعه خود، چابکی در حل مسائل، راحت بودن و راحت کنار آمدن با تغییرات، ایده‌ها و فناوری‌های جدید، توانایی ارائه ایده‌های جدید و پذیرش مسئولیت‌های جدید اشاره کرد (سی، هوانگ، لیو و وانگ؛ ۲۰۱۸). مولفه‌های اصلی چابکی نیروی انسانی شامل چهار بعد کارآمدی، تمرکز، مولد بودن و سازگار بودن است. کارآمدی به معنای خواندن بازار، آینده‌نگری، داشتن دید وسیع، مشتری‌مداری، داشتن دانش نسبت به بازار، محیط و مسیری است که سازمان در آن حرکت می‌کند. تمرکز به معنای برخورداری از توانایی اولویت‌بندی، یافتن راهکارها و صبوری و شتاب است. مولد بودن به معنای ماهر بودن در امور سازمانی، استقبال از تجربه، یادگیری سریع، روحیه کار گروهی و اشتیاق برای بکارگیری دانش جدید است. سازگار بودن به معنای سازگاری با گروه و دوگانگی‌های در سازمان است (تاجی و بردبار، ۱۳۹۴). سازمان‌های چابک تلاش می‌کنند به جایی برسند که کارکنان چابک در تمامی سطوح خود و همکارانشان مسئول نتایج کارهایشان باشند. بنابراین سازمان‌های چابک در تمامی سطوح سازمانی به کارکنانی چابک نیاز دارند که آمادگی شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای بازار را داشته باشند، به ساخت‌دهی دوباره سازمان برای رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدها کمک نمایند و بیاموزند که فرصت‌ها را از دست ندهند، در هر زمان و هر جایی که لازم است به سرعت حضور یابند و به

-
- 1 . Javdani Gandomani & Ziaei Nafchi
 - 2 . Stachowiak, Hadas, Cyplik & Fertsch
 - 3 . Gregory, Barroca, Sharp & Deshpande
 - 4 . Cai, Huang, Liu & Wang

طور خودکار به یکدیگر کمک نمایند تا منابع به سرعت در جهت دستیابی به نتایج مورد نظر تخصیص داده شوند (لارسون و چنگ، ۲۰۱۶).

بررسی مطالعات و پژوهش‌های صورت گرفته در مورد چابکی نیروی انسانی نشان‌دهنده توسعه الگوها و روش‌های چابکی نیروی انسانی است. به طور کلی پژوهش‌های صورت گرفته در این زمینه را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. دسته اول پژوهش‌هایی است که در آنها به نیروی انسانی به‌عنوان یکی از ابعاد تولید چابک توجه شده است و بیشتر این پژوهش‌ها تحت عنوان چابکی سازمان به بررسی نقش نیروی انسانی در چابک‌سازی سازمان پرداخته است. دسته دوم پژوهش‌هایی است که به طور خاص بر چابکی نیروی انسانی تمرکز کرده‌اند (امین و میر، ۱۳۹۵). با وجود اهمیت فزاینده‌ای که نیروی انسانی چابک برای دستیابی به رقابت‌پذیری دارد، مفهوم چابکی نیروی انسانی هنوز به صورت سیستماتیک مورد مطالعه قرار نگرفته است. اکثر تحقیقات چابکی جهت درک نیروی کار چابک از بعد سرعت، انعطاف‌پذیری، چشم‌انداز عملیاتی و تولید مورد بررسی قرار گرفته است. به طور کلی پژوهش‌های کمی در مورد چابکی نیروی انسانی و ویژگی‌های سازمان که منجر به عملکرد چابک کارکنان می‌شود، صورت پذیرفته است (شرهی و کاروسکی، ۲۰۱۴). بیشتر پژوهش‌ها اساس چابکی نیروی انسانی را توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی جهت تسلط کامل بر دانش و مهارت می‌دانند. همچنین برای ایجاد سازمانی چابک نیاز به افرادی ماهر، مطلع، با انگیزه، مسئول و دارای تشریک مساعی است. تاکید بر اهمیت چابکی نیروی انسانی به‌عنوان یک عامل حیاتی در چابک‌سازی سازمان با بکارگیری دانش جدید، یادگیری شتابنده و آموزش به موقع مشخص می‌شود و چابکی کارکنان می‌تواند عرصه وسیعی از مزایا چون بهبود کیفیت، خدمات بهتر به مشتریان، سرعت یادگیری بالا، اقتصادی بودن (صرفه‌جویی) سطحی و عمقی را بوجود آورد، اما تغییر شکل رویکرد سنتی تولید به تولید چابک یک خواسته عالی کارکنان در تمام سطوح کسب‌وکار می‌باشد. نکته دیگر اینکه سرمایه انسانی چابک دارای انعطاف و آموزش‌پذیر بوده و دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد. اول اینکه قادر به نشان دادن

1 . Larson & Chang

2 . Sherehiy & Karwowski

واکنش به موقع و سازگارانه با تغییرات است و دوم اینکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به یک فرصت را در جهت منافع سازمان دارد (علوی و دزوراده، ۲۰۱۳).
برای مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی باید عوامل مرتبط را شناخت که مهمترین آنها به شرح زیر می‌باشند:

ویژگی‌های منابع انسانی چابک: در مورد ویژگی‌های خاص منابع انسانی چابک ابتدا تصور بر این بود که ویژگی‌های افرادی که منجر به موفقیت در سازمان‌های چابک می‌شود، همان ویژگی‌هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می‌شوند، اما بر اساس مطالعات انجام شده مشخص شد که تفاوت‌های اصلی در این زمینه در سه سطح سازمانی، تیمی یا گروه کاری و فردی وجود دارد (لیو و همکاران، ۲۰۱۸). در سطح سازمانی، سازمان‌ها سعی بر آن دارند که تعداد و نوع درستی از افراد را در زمان و مکان مناسب داشته باشند. می‌توان عنوان کرد که سازمان‌های چابک به کارکنانی حرفه‌ای و با مهارت کافی جهت انطباق و بهبود دائمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند. اگر چه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم‌ها و گروه‌های کاری و روابط این گروه‌ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان‌ها بسیار مطلب ذکر شده، اما ویژگی‌های اساسی این گروه‌ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است (کیایی، ۱۳۸۹). مهمترین ویژگی‌های نیروی انسانی چابک شامل مقیاس‌پذیری، ایجاد دانش سازمانی، هماهنگی و یکپارچه‌سازی، داشتن سازگاری بالا و زیرساخت‌های سازمانی است (نیجسن و پاوی، ۲۰۱۳).

توانمندسازها یا شیوه‌های سازمانی موثر بر منابع انسانی چابک: بر اساس نظر مودولی^۳ (۲۰۱۶) مهمترین توانمندسازها شامل یادگیری و آموزش سازمانی، سیستم پاداش، مشارکت کارکنان، تیم کاری و سیستم اطلاعات می‌باشد. شرهی و کاروسکی و لایر^۴ (۲۰۱۴) بر پنج عامل اختیار سازمانی (کنترل و دانش غیرمتمرکز، وجوه افتراق پایین در قدرت، پیوستگی کم، تعهد و وفاداری به پروژه یا گروه، تغییر اختیار و حیطه وسیع کنترل)، قواعد و رویه‌های سازمانی (رویه و قواعد کم، سطح پایین مقررات رسمی، سیال و روشن بودن تعریف نقش‌ها و

-
- 1 . Alavi & Dzuraidah
 - 2 . Nijssen & Paauwe
 - 3 . Muduli
 - 4 . Sherehiy, Karwowski & Layer

سازماندهی غیررسمی)، هماهنگی (هماهنگی شخصی و غیررسمی، تفویض وظایف و تصمیم‌گیری، ارتباطات شبکه‌ای و هدف‌گرایی)، ساختار سازمانی (ساختار تخت، افقی، ماتریسی، شبکه‌ای یا مجازی، کار تیمی، پیوندهای چندوظیفه‌ای و مشخص نبودن مرزهای بین وظایف) و اقدامات مدیریت منابع انسانی (توانمندسازی کارکنان، مشارکت و درگیرساختن کارکنان، جابجایی نقش، غنی‌سازی شغلی، استقلال درتصمیم‌گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم‌های چندوظیفه‌ای، آموزش مهارت‌های چندگانه، آموزش و توسعه نیروی انسانی و توسعه متنوع و متفاوت) تاکید می‌کند.

ابعاد چابک‌سازی منابع انسانی: کیایی (۱۳۸۹) در بحث چابک‌سازی منابع انسانی بر جایگاه چابکی، مدل‌های چابکی، ساختار سازمانی و ویژگی‌های منابع انسانی چابک تاکید کرده است. قاسمی (۱۳۸۸) ابعاد چابک‌سازی منابع انسانی را شامل انعطاف‌پذیری، همکاری متقابل، پاسخگویی، سرعت، یکپارچگی و کاهش پیچیدگی، کارکردهای مدیریتی و فرهنگ تغییر می‌داند.

عوامل موثر بر چابک‌سازی منابع انسانی: بر اساس نظر مودولی (۲۰۱۶) شیوه‌های سازمانی در قالب یادگیری و آموزش سازمانی، جبران خسارت، مشارکت، تیم کاری و سیستم اطلاعاتی قادرند ویژگی‌های چابکی و رفتار نیروی کار را بهبود بخشند، لذا بر نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی تاکید می‌کند. سروی اردکان (۱۳۹۵) در پژوهش خود نشان داد که عامل پشتیبانی از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات بیشترین اثر را بر چابکی منابع انسانی دارد و عوامل دیگر به ترتیب شامل فرهنگ مدیریت دانش، تسهیم دانش، همکاری متقابل، استفاده از فناوری‌های نوین مدیریت، کاهش سطوح عناوین سازمانی و آموزش و یادگیری مستمر بودند. قاسمی (۱۳۸۸) عوامل موثر بر چابکی را شامل نگرش مثبت به تغییرات و فناوری‌های جدید، فناوری‌های نوین و سیستم‌های اطلاعاتی، واکنش به تغییرات محیطی، سلیقه‌های مشتریان و روابط انسانی میان کارکنان می‌داند.

پیامدهای چابک‌سازی منابع انسانی: بر اساس نظر ابریشم‌کار و عبداللهی (۱۳۹۵) بین چابکی نیروی کار و مولفه‌های آن و نوآوری محصول جدید ارتباط مثبتی وجود دارد. پژوهش‌هایی درباره چابک‌سازی منابع انسانی و ارائه مدل درباره آن انجام شده است. برای مثال سیدجوادین، سیدجوادین و زارعی (۱۳۹۶) ضمن پژوهشی با عنوان ارائه یک رویکرد ترکیبی

جهت بررسی عوامل موثر بر تحول چابکی نیروی انسانی به این نتیجه رسیدند که شش عامل فردی، سازمانی، انگیزشی، راهبردی، فرهنگی-محیطی و تشریک مساعی در چابکی نیروی انسانی موثر هستند. زکی‌پور، رستمی و ساعی‌نیا (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان ارتقای چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی به این نتیجه رسیدند که عوامل جبران خدمت، طراحی شغل، کارمندیابی، مدیریت عملکرد، ارتباط کارکنان و روابط کاری، تحصیلات، آموزش و توسعه، پاسخگویی، شایستگی، سرعت و انعطاف‌پذیری بر چابکی سازمانی منابع انسانی موثر هستند. عباس‌پور، میرکمالی، حسام‌امیری و مرادی (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی با عنوان تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک به این نتیجه رسیدند که چابکی سرمایه انسانی دارای سه مولفه آینده‌سازی، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بود. اسماعیلی، ربیع و حیدری (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران به این نتیجه رسیدند که ۱۳ عامل شناسایی شده مشارکت، همدلی، احساس نیاز به چابکی، آموزش چندتخصصی، تشویق و پشتیبانی مدیریت، مدیریت روابط، برانگیختن خود، غنی‌سازی شغل و توانمندی حل مساله اثر بیشتری بر چابکی کارکنان داشتند. سلطانی، شاهمندی و مروی (۱۳۹۳) ضمن پژوهشی با عنوان ارائه مدل جامع چابک‌سازی منابع انسانی جهت مدیریت بحران‌های سازمانی گزارش کردند که برای کنترل، مدیریت و حتی پیشگیری از بحران‌های سازمانی نیازمند بهبود و تقویت منابع انسانی است و آنان عوامل موثر در مدل چابک‌سازی را بیان کردند.

توجه به چابک‌سازی منابع انسانی که سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شود، می‌تواند مدیر را در تصمیمات صحیح در بحران‌های سازمانی یاری رساند. منابع انسانی چابک در یک سازمان اولاً از بروز بسیاری از مشکلات جلوگیری می‌کنند و ثانیاً می‌توانند در هنگام بروز مشکلات اقدام به مداخله نمایند و مدیر را در تصمیم‌گیری صحیح و به موقع یاری رسانند. پس چابک‌سازی منابع انسانی امری ضروری است که برای تحقق آن ابتدا باید اقدام به مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی کرد. همچنین پژوهش حاضر بر مقوله چابک‌سازی منابع انسانی تمرکز دارد و به دنبال شناسایی مولفه‌های موثر بر آن است؛ با این تفاوت که به تبیین ارتباط بین مولفه‌های تاثیرگذار در تمامی ابعاد و چشم‌اندازها توجه بیشتری داشته و درصدد طراحی مدل مناسب مدیریت چابک‌سازی منابع انسانی است. علاوه بر آن سازمان یک پدیده اجتماعی است

و با محیط خود تعامل مستمر دارد و برای بقا، افزایش بهره‌وری و کسب مزیت رقابتی در باید با تجدیدنظر مداوم در ساختار و سیاست‌های خود به سوی چابکی سازمانی و چابک‌سازی منابع انسانی حرکت کرده و خود را با شرایط محیطی پویا و در حال تغییر سازگار کند. در چنین شرایطی سازمان نیازمند سرعت‌دهی در تصمیم‌گیری، انعطاف‌پذیری، پویایی، بهره‌گیری هر چه بهتر از فرصت‌های سرمایه‌گذاری و خلق ایده‌های جدید است که این موارد تحقق نمی‌یابد، مگر با داشتن نیروی انسانی چابک. با استفاده از نتایج پژوهش حاضر می‌توان به شناخت بهتر پدیده چابک‌سازی منابع انسانی، پیشایندها، عوامل ایجاد کننده، پیامدها و راهکارهای مناسب برای مدیریت آن را نیز ذکر کرد. در نتیجه هدف این پژوهش مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد بود. بنابراین سوال تحقیق به صورت زیر می‌باشد.

مدل چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد چگونه است؟

روش تحقیق

پژوهش حاضر جزء پژوهش‌های کیفی است و با استفاده از رویکرد مبتنی بر نظریه داده بنیاد انجام شد. رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد یک نوع روش پژوهش کیفی است که به طور استقرایی یک سلسله رویه‌های سیستماتیک را به کار می‌گیرد تا مدلی درباره پدیده مورد مطالعه ارائه کند. همچنین این رویکرد زمینه‌ای برای محقق فراهم می‌سازد تا با بررسی داده‌های گردآوری شده آنها را تبدیل به مفاهیم، مقولات و در نهایت مدل کند (خدابنده، پورصادق و عسگری، ۱۳۹۷). جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی رشته مدیریت بودند که از میان آنها تعداد ۱۵ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد. با اینکه در رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد قاعده خاصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد، اما برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد می‌شود (هومن، ۱۳۸۸؛ به نقل از خدابنده و همکاران، ۱۳۹۷). مشارکت‌کنندگان پژوهش ۱۵ نفر بودند. در نمونه‌گیری هدفمند، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف تحقیق سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل دادن مدل نظری خود یاری دهد و این کار تا جایی ادامه می‌یابد که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و با دقت تشریح

شود (کرسول، ۲۰۰۷). اطلاعات و داده‌های پژوهش حاضر با روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند. مصاحبه از دل ادبیات نظری، اسناد و متون مختلف استخراج گردید. همچنین ملاحظیات اخلاقی در اجرای پژوهش رعایت شد. در این خصوص به همراه مصاحبه، نامه‌ای با امضای پژوهشگر مبنی بر تعهد اخلاقی در نگهداری مفاد مصاحبه و مشخصات مشارکت‌کنندگان و انتشار نکردن آن انجام شد. همچنین به آنان اصل رازداری، محرمانه ماندن اطلاعات شخصی، اهمیت و هدف پژوهش و اینکه هر زمان بخواهند می‌توانند از ادامه پژوهش انصراف دهند، بیان و رضایت‌نامه شرکت در پژوهش توسط آنان امضا شد. پس از موافقت مشارکت‌کنندگان جهت شرکت در پژوهش مصاحبه با محوریت تلقی، برداشت و شاخص‌های چابک‌سازی منابع انسانی و راهکارهای ارتقای آن برگزار شد. اعتبار داده‌ها و یافته‌ها با روش بازبینی مشارکت‌کنندگان و خبرگان غیرشرکت‌کننده در پژوهش پس از دریافت نظرهای اصلاحی و اعمال آنها در مدل نهایی پژوهش تایید شد. داده‌ها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند.

یافته‌ها

در این پژوهش تجزیه و تحلیل بر اساس مراحل نظریه‌پردازی داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام و مدل نهایی از دل مراحل فوق حاصل شد.

الف) کدگذاری باز: این مرحله از طریق درک مفهوم یک پیشامد و انتخاب یک نام (برچسب) برای آن و از طریق فن مقایسه مستمر انجام می‌شود. در واقع فرایند کدگذاری باز تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی می‌شوند (دانایی فرد و امامی، ۱۳۸۶).

ب) کدگذاری محوری: کدگذاری محوری فرایند ربط دادن مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها است. این کدگذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که کدگذاری حول محور یک مقوله صورت می‌پذیرد (دانایی فرد، فانی و براتی، ۱۳۹۰). در این مرحله شش جعبه یا مقوله به شرح زیر وجود دارد:

۱. شرایط علی: شرایط علی به شرایطی گفته می‌شود که مقوله‌هایی که بر مقوله اصلی (چابک‌سازی منابع انسانی) تاثیر می‌گذارند مورد بررسی واقع شوند. نتایج نشان داد که شرایط علی دارای چهار مقوله ویژگی‌های فردی سازمانی، ویژگی‌های فردی شخصیتی، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های شغلی است.

۲. شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای یک سری ویژگی‌ها است که به پدیده‌ای دلالت دارد. به عبارت دیگر محل حوادث یا وقایع مرتبط با پدیده‌ای در طول یک بعد است که در آن کنش متقابل برای کنترل، اداره و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. نتایج نشان داد که شرایط زمینه‌ای دارای پنج مقوله شیوه‌های تسهیم قدرت، اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرایند سازمانی است.

۳. شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌گر کلی و عمومی هستند و بر راهبردها اثر می‌گذارند. نتایج نشان داد که شرایط مداخله‌گر دارای چهار مقوله فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، توسعه خود و عوامل محیطی است.

۴. پدیده محوری: پدیده محوری رویداد اصلی است که یک سلسله کنش‌ها و واکنش‌های متقابل برای کنترل یا اداره کردن آن وجود دارد و به آن مربوط می‌شود. پدیده محوری این پژوهش چابک‌سازی منابع انسانی است که نتایج نشان داد دارای سه مقوله سازگاری و تاب‌آوری، آینده‌سازی و پاسخگویی است.

۵. راهبردها: راهبردها کنش‌ها و واکنش‌های متقابلی است که از پدیده محوری ناشی می‌شود و هدف آن ارائه راهکارهایی برای مواجهه با پدیده محوری می‌باشد. نتایج نشان داد که راهبردها دارای یک مقوله قابلیت استراتژیک است.

۶. پیامدها: پیامدها خروجی‌های حاصل از استفاده از راهبردها می‌باشند. نتایج نشان داد که پیامد دارای دو مقوله پیامدهای فردی (شامل ارتقای عملکرد و کیفیت زندگی کاری) و پیامدهای سازمانی (شامل اثربخشی نیروی انسانی و مدیریت بحران) است.

با توجه به کدگذاری باز و محوری طبقات فرعی و اصلی تدوین گردید و مفاهیم، مقوله‌ها و طبقات بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد در جدول ۱ و ۲ ارائه شد.

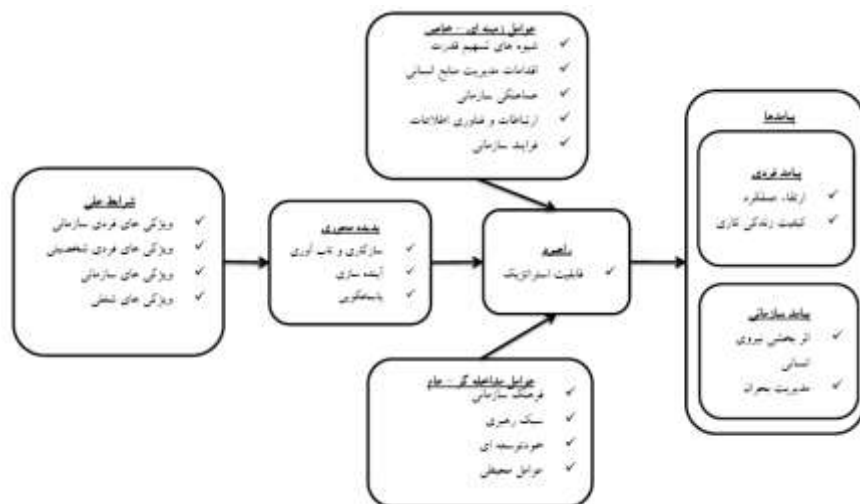
جدول ۱. مفاهیم و مقوله‌های استخراج شده بر حسب دیدگاه‌های تحقیق

ردیف	دیدگاه	تعداد مقوله‌ها	تعداد مفاهیم
۱	مبانی نظری	۱۸	۱۱۶
۲	اسناد بالادستی	۱۲	۳۳
۳	صاحب‌نظران	۱۸	۱۰۴
۴	تحقیقات قبلی	۲۱	۲۰۴
	جمع	۶۹	۴۵۷

جدول ۲. نتایج فراوانی مقوله‌ها و توزیع طبقاتی تحقیق

ردیف	دیدگاه	کد طبقه	طبقات فرعی	تعداد مولفه‌ها
۱	شرایط علی	A	۱	۴
۲	پدیده محوری	B	۱	۳
۳	راهبرد	C	۱	۱
۴	عوامل مداخله‌گر	D	۱	۴
۵	عوامل زمینه‌ای	E	۱	۵
۶	پیامد	F	۲	۴
	جمع		۷	۲۱

ج) کدگذاری انتخابی: در کدگذاری باز مفاهیم شناسایی و در کدگذاری محوری با خلاصه کردن مفاهیم، مقوله‌ها استخراج می‌گردد. در کدگذاری انتخابی یا مرحله نظریه‌پردازی، پدیده محوری به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها (اصلی و فرعی) ربط داده، روابط را اثبات پژوهی کرده و مقوله‌هایی را که نیاز به بهبود و توسعه بیشتری دارند را بهبود می‌بخشند و در نهایت پژوهشگر یک مدل ارائه می‌دهد (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). بنابراین مدل چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد در نمودار ۱ قابل مشاهده است.



نمودار ۱. مدل چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد

بحث و نتیجه‌گیری

نیروی انسانی مهمترین سرمایه هر سازمان است که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش دارد. مدیریت منابع انسانی از طریق برنامه‌ریزی کارآمد و اثربخش می‌تواند حجم و

ترکیب نیروی انسانی مورد نیاز برای آینده را فراهم ساخته یا توانایی‌های نیروهای موجود را بالا برد. بهترین و نوترین راه بقا و موفقیت سازمان‌ها در دنیای متلاطم کنونی تمرکز آنها بر چابکی است. توجه به چابک‌سازی منابع انسانی که سرمایه اصلی سازمان محسوب می‌شود، می‌تواند مدیر را در تصمیمات صحیح در بحران‌های سازمانی یاری رساند. مدیریت و چابک‌سازی منابع انسانی بخش مهمی از مباحث مدیریت و به‌ویژه مدیریت منابع انسانی است. چابک‌سازی و پرورش کارکنانی با توان ارائه نظرات و ایده‌های جدید و قابلیت انعطاف و تصمیم‌گیری سریع در شرایط پرتلاطم محیطی می‌توان سازمان و مدیران را در دستیابی به اهداف تعیین‌شده یاری رساند، لذا تدوین مدلی جامع به نحوی که ابعاد مختلف چابک‌سازی منابع انسانی را پوشش دهد کمک شایانی به مدیران سازمان‌های مختلف خواهد کرد. همچنین ارائه مدلی در جهت برآورد عوامل موثر و پیامدهای ناشی از چابکی منابع انسانی در سازمان‌ها می‌تواند راهگشایی برای ارتقای مزیت رقابتی و عملکرد سازمان از لحاظ مدیریتی، اقتصادی و ارائه خدمات کارآمدتر به مراجعه‌کنندگان و عوامل سازمانی را فراهم سازد. در نتیجه هدف این پژوهش مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد بود.

آنچه که در مبانی نظری و پژوهش‌های پیشین مشاهده گردیده مبین این موضوع بود که مدلی جامع با مرزبندی مشخص بین مولفه‌های مرتبط با چابکی منابع انسانی وجود ندارد و این پژوهش به دنبال مدل‌یابی برای پوشش ابعاد پدیده چابکی منابع انسانی است. در اکثر پژوهش‌های گذشته در خصوص چابکی منابع انسانی، مدلی که نشان‌دهنده مولفه‌های تاثیرگذار، پیامدهای سازمانی و راهبردها باشد، کمتر دیده شد. در حال حاضر سازمان‌ها نیازمند تامین، آموزش، بهسازی و نگهداشت کارکنان چابک هستند. بنابراین طراحی مدل جامع چابک‌سازی و مدیریت منابع انسانی چابک از نیازهای اساسی است. همچنین مشخص نمودن شاخص‌های مربوط به هر یک از این ابعاد از دیگر اهدافی است که پژوهشگر به دنبال شناسایی و بررسی آن است. شاخص‌هایی که بتوان با کمک آنها پدیده چابکی منابع انسانی را پرورش و ترویج داد. برای این منظور پس از مطالعه ادبیات نظری، مولفه‌های هر یک از طبقات بر اساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استخراج و مدل مفهوم تدوین شد.

در این پژوهش تلاش شد اکثر مولفه‌ها و پیامدها لحاظ شود و به‌عنوان مدل نهایی تبیین گردد. بر اساس نتایج حاصله چابک‌سازی منابع انسانی در قالب ۶ طبقه اصلی به ترتیب شامل عوامل علی،

پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، استراتژی و پیامد استخراج گردید. در حوزه شرایط علی ۴ مقوله استخراج گردید که شامل ویژگی‌های فردی سازمانی، ویژگی‌های فردی شخصیتی، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های شغلی می‌باشد. پدیده محوری با ۳ شاخص سازگاری و تاب‌آوری، آینده‌سازی و پاسخگویی شناسایی شد. عوامل زمینه‌ای با ۵ مولفه شیوه‌های تسهیم قدرت، اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرایند سازمانی و شرایط مداخله‌گر با ۴ مولفه فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، توسعه خود و عوامل محیطی مشخص شد. تعاملات و کنش‌های مربوطه در قالب طبقه راهبرد و با یک مولفه قابلیت استراتژیک شناسایی گردید. همچنین پیامدهای چابک‌سازی منابع انسانی به دو بخش پیامدهای فردی و سازمانی هر یک با ۲ مولفه حاصل شد. مولفه پیامدهای فردی شامل ارتقای عملکرد و کیفیت زندگی کاری و مولفه پیامدهای سازمانی شامل اثربخشی نیروی انسانی و مدیریت بحران بود.

اساس و نقطه آغازین شکل‌گیری فرایند چابک‌سازی منابع انسانی که در رویکرد نظریه‌پردازی داده بنیاد به‌عنوان شرایط علی از آن یاد می‌شود شامل مقوله‌های ویژگی‌های فردی سازمانی، ویژگی‌های فردی شخصیتی، ویژگی‌های سازمانی و ویژگی‌های شغلی است. ویژگی‌ها و شایستگی‌های فردی کارکنان از جمله دانش و آگاهی از محیط، مهارت بالا در انجام وظایف تخصصی و استفاده از فناوری‌های جدید و کار تیمی، حس تعهد و مشتری‌مداری از جمله حداقل ویژگی‌هایی است که برای شروع فرایند چابک‌سازی الزامی شناخته شد. از طرفی ویژگی‌های شخصیتی کارکنان مانند صداقت، پذیرش ریسک، مسئولیت‌پذیری، هوش هیجانی و شایستگی‌های ارتباطی جهت برقراری ارتباط و مدیریت آن با دیگر افراد، استقبال از تجربه و یادگیری دانش جدید، هوش ذهنی و توان تحلیل استراتژیک و خلاقیت و نوآوری به‌عنوان یک توان بالقوه بر ظرفیت عملکرد چابک کارکنان موثر است. ویژگی‌های سازمان و هویت و شرایط شغلی از دیگر عوامل موثر بر ایجاد بستر مناسب برای فرایند چابک‌سازی منابع انسانی است. به‌عنوان مثال میزان انعطاف‌پذیری ساختار و موضوعات سازمانی، میزان و شفافیت مقررات سازمان، کیفیت مدیریت دانش در سازمان، سیاست‌های سازمان، ماهیت و شرایط شغل و میزان امکان عملکرد چابک کارکنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد و باعث افزایش و یا کاهش نتیجه عملکرد کارکنان می‌شود.

پس از فراهم شدن شرایط اولیه مفهوم چابک‌سازی منابع انسانی با تاثیرپذیری از شرایط علی شکل گرفت. به دلیل تاثیر این حوزه بر بخش‌های مختلف داده‌ها و نقش محوری که دارد به‌عنوان پدیده محوری نام‌گذاری شد. مفهوم چابکی منابع انسانی از طریق سازگاری و انعطاف‌پذیری کارکنان در برابر تغییرات و مشکلات پیش روی سازمان ایجاد می‌گردد. از جمله نشانه‌های چابکی منابع انسانی آینده‌سازی و پیش‌بینی مشکلات، پیشنهاد و ارائه و انتخاب راه‌حل‌های مناسب است که منجر به پاسخگویی هر چه بهتر نسبت به تغییرات محیطی و نیازهای مشتریان می‌گردد. در این میان هر چه تنوع مهارت‌های کارکنان بالاتر باشد و بتوانند در شرایط پر استرس و دارای ابهام عملکردی مطلوب داشته و نگرش مثبتی نسبت به ایده‌ها و نظرات جدید و اختلافات فرهنگی و عقیدتی در میان سایر کارکنان داشته باشند فرایند چابکی منابع انسانی سرعت بالاتری خواهد یافت.

عواملی که در حوزه شرایط مداخله‌گر قرار دارند و تاثیر غیرمستقیم بر مفهوم چابکی منابع انسانی دارند شامل فرهنگ سازمانی، سبک رهبری، توسعه خود و عوامل محیطی می‌باشند. سازمان از طریق ایجاد و ترویج فرهنگ تغییر و توانمندسازی در میان کارکنان باور به وجود توانایی برای تغییر و احساس شایستگی را ایجاد کرده و با حمایت از روحیه نوآوری، کارکنان سازمان را به سمت چابکی سوق می‌دهد. رهبران سازمان نیز با سبک خاص رهبری و رفتارهای حمایتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها زمینه رفتارهای توسعه خود را فراهم می‌کنند. به‌عنوان مثال رهبران از طریق رهبری تحول‌آفرین برای تغییرات ایجاد انگیزه می‌کنند. در این میان توانایی مدیران در مدیریت تغییر و نگرش مدیران نسبت به تغییرات و عملکرد کارکنان در روند چابک‌سازی تاثیرگذار است. وجود رفتارهای توسعه خود از قبیل توانایی خودکنترلی، خودرهبری، خودآگاهی و خودمدیریتی موجب ارتقای توانمندی کارکنان می‌گردد. علاوه بر آن عوامل اجتماعی، سیاسی، فرهنگی و بازار رقابتی و تکنولوژیکی نیز با تاثیر بر فرایندها و راهبردهای سازمان بر سرعت و کیفیت چابکی منابع انسانی تاثیر می‌گذارند.

برخلاف شرایط و عوامل مداخله‌گر، دسته دیگری از عوامل شناسایی شدند که تاثیر مستقیم بر چابکی منابع انسانی داشتند. این عوامل شامل شیوه‌های تسهیم قدرت، اقدامات مدیریت منابع انسانی، هماهنگی سازمانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرایند سازمانی هستند که تحت عنوان عوامل زمینه‌ای نامگذاری شدند. مدیران به‌ویژه مدیران منابع انسانی از طریق غنی‌سازی و

توسعه شغل و ایجاد گروه‌های خودگردان و مجازی باعث تسهیم قدرت در سازمان گشته و با آموزش و توسعه مهارت‌های متنوع باعث ارتقای دانش و مهارت کارکنان می‌گردند. مهندسی شغلی، سیستم بازپرداخت عادلانه، مدیریت عملکرد، ارتقای کیفیت و معیارهای جذب و استخدام، مدیریت راهبردی و دارایی‌های انسانی و برقراری انضباط فردی و گروهی و مدیریتی از دیگر اقدامات مدیران منابع انسانی است که باعث افزایش انگیزه و توان عملکرد کارکنان می‌گردد. افزایش همکاری و هماهنگی‌های بین افراد و بخش‌های مختلف سازمان منجر به سهولت حرکت افراد بین پروژه‌ها گشته و تاثیر قابل توجهی بر چابکی عملکرد افراد دارند. در بحث ارتباطات، کیفیت ارتباطات با ایجاد جریان آزاد اطلاعات در سازمان و سهولت مذاکره، دسترسی به اطلاعات و دانش، ارتباطات شبکه‌ای در داخل سازمان و ارتباط با مشتریان خارج از سازمان افزایش می‌یابد. یکپارچگی فرایندهای سازمانی و جریان کار نیز بر سرعت تصمیمات و اقدامات کارکنان موثر است.

پدیده محوری با تاثیرپذیری از عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در قالب محیطی به نام راهبرد باعث ایجاد کنش‌ها و تعاملاتی می‌شود. راهبردها اقدامات و کنش‌های هدفمندی هستند که برای پدیده مورد نظر راهکار ارائه می‌دهند و در انتها منجر به ایجاد پیامدهایی می‌گردند. به عبارت دیگر میزان چابکی منابع انسانی به شدت و ضعف عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر و همچنین پدیده محوری بستگی دارد. علاوه بر آن پیامدها از تعاملات پدیده محوری و راهبرد ایجاد می‌گردد. در این پژوهش پیامدهای چابکی منابع انسانی به دو بخش پیامدهای فردی و سازمانی تقسیم شدند. چابکی منابع انسانی در سطح فردی باعث افزایش عملکرد و هم‌افزایی کارکنان، افزایش رضایتمندی شغلی و ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان می‌شود و در سطح سازمانی با افزایش اثربخشی نیروی انسانی، کیفیت محصولات و خدمات ارتقا یافته، ایده‌ها و تفکرات جدید در سازمان بروز پیدا می‌کند و بر اثر صرفه‌جویی‌های اقتصادی و کاهش زمان پاسخدهی به بازار میزان سوددهی و مزیت رقابتی سازمان افزایش می‌یابد و بحران‌های پیش رو با سهولت بیشتری مدیریت می‌شوند. به طور کلی مدل نهایی پژوهش راهی برای شناخت چابک‌سازی منابع انسانی پیشنهاد می‌کند و به مدیران و سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا این پدیده را در سازمان افزایش دهند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر مدیران می‌توانند برای ایجاد و گسترش چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان از مدل این پژوهش بهره ببرند. این مدل به پژوهشگران کمک می‌کند تا به فرضیه‌هایی قابل آزمون در تحقیقاتی جامع‌تر دست یابند، لذا پیشنهاد می‌شود مدل نهایی در میان کارکنان رده‌های پایین‌تر سازمانی و سایر سازمان‌ها نیز بررسی شود. با توجه به تاثیرگذاری شایستگی‌های سازمانی و فردی پیشنهاد می‌شود در بدو ورود به سازمان، کارکنانی که از لحاظ ویژگی‌های ذکر شده بارزتر هستند جذب گردند تا در فرایند چابک‌سازی با مشکلات کمتری مواجه شد. همچنین به مدیران عالی سازمان پیشنهاد می‌گردد ساختار سازمان را از حالت خشک به سمت ساختارهای پویا و انطباق‌پذیر تغییر دهند و شرایط محیط کار و تعاریف شغلی را به گونه‌ای طراحی کنند که منجر به افزایش انگیزه کارکنان گردند. به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود تا جایی که امکان دارد امور سازمانی به صورت تیم‌های کاری موافق، متقارن و همزمان انجام شود. از طریق غنی‌سازی وظایف و مشاغل، قدرت تصمیم‌گیری بین کارکنان تسهیم گردد. همچنین به منظور بهبود انتخاب کارکنان باید ابزارهای گزینش به گونه‌ای انتخاب و اصلاح شوند که به غیر از مهارت‌های فنی، ویژگی‌های شخصیتی افراد را هم در نظر گیرد. سیستم پاداش‌دهی عادلانه و شفاف و مبتنی بر عملکرد چابک در جلسات سالانه مورد بررسی و در صورت لزوم اصلاح شود و به اطلاع کلیه کارکنان رسانده شود. علاوه بر آن در مسیر پرورش نیروی انسانی چابک عواملی از قبیل فناوری اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی نقش مهمی را ایفا می‌نمایند. بنابراین لزوم تقویت و تجهیز زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی سازمان و تقویت نرم‌افزارهای مدیریت بانک‌های اطلاعاتی تجزیه و تحلیل آنها و مرتبط ساختن آنها با فرایندهای اجرایی امری ضروری برای سازمان تلقی می‌گردد. پیشنهاد دیگر به مسئولان و کارشناسان ماهر و خبره برای یکپارچه‌سازی فرایندها، کارکردها و استراتژی‌های سازمان اینکه فرایند و جریان کار در سازمان را ارزیابی، طراحی مجدد و نوسازی کنند و به گونه‌ای که سازمان جهت غلبه بر تغییرات و عدم قطعیت‌ها آمادگی لازم و کافی را داشته باشد. در راستای ترویج فرهنگ تغییر و توانمندسازی پیشنهاد می‌شود سازمان جلسات توجیهی را برای مدیران و کارکنان به منظور به رسمیت شناختن اهمیت ایجاد تغییر و توانمندسازی کارکنان جهت مقابله با تغییرات و افزایش تعهد نسبت به چابک‌سازی کارکنان تشکیل دهد. مدیران از طریق به چالش کشیدن و معنا بخشیدن به کار کارکنان به آنها انگیزه داده و روحیه کار گروهی

را در آنها تقویت نمایند و آنان را در ارائه چشم‌اندازهای آینده درگیر کنند و با ایجاد جوی حمایتی و دوستانه زمینه را برای افزایش انگیزه کارکنان برای حرکت به سوی جایگاه مطلوب فراهم آورند. آخرین پیشنهاد در جهت پیاده‌سازی چابکی منابع انسانی در سازمان اینکه اقدامات زیر به طور مستمر در سازمان تکرار شود. شناسایی سایر مولفه‌های چابکی منابع انسانی، سنجش میزان نیاز سازمان به چابکی منابع انسانی بر اساس محرک‌ها، سنجش سطح کنونی چابکی منابع انسانی و کمبودها بر اساس قابلیت‌ها و توانمندسازهای چابکی، تحلیل شکاف‌ها و شناسایی نقاط ضعف و طراحی استراتژی‌ها و راهبردها.

منابع

- ابریشم‌کار، محمد مهدی و عبداللهی، یزید ابوبکر. (۱۳۹۵). ارتباط میان چابکی نیروی کار و نوآوری محصول جدید (مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک، متوسط و بزرگ در صنعت فناوری بالا). **نشریه مدیریت بازرگانی**، ۸(۲)، ۲۴۵-۲۵۸.
- اسماعیلی، مهدی؛ ربیع، مسعود و حیدری، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران. **مجله چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۱۵، ۹۵-۱۱۷.
- امین، فرشته و میر، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۸(۲)، ۲۳۳-۲۵۵.
- بنیسی، پریناز. (۱۳۹۷). رابطه سکوت سازمانی و عدالت سازمانی با اشتیاق شغلی با میانجیگری سلامت روان در کارکنان آموزش و پرورش. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۴۱-۵۷.
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)**، ۷(۲)، ۱۵۳-۱۷۷.
- خداینده، سعید؛ پورصادق، ناصر و عسگری، ناصر. (۱۳۹۷). طراحی الگوی سکوت سازمانی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۱)، ۵۵-۶۹.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی. (۱۳۸۶). استراتژی‌های پژوهش کیفی: تاملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. **مجله اندیشه مدیریت**، ۱(۲)، ۶۹-۹۷.
- دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و براتی، الهام. (۱۳۹۰). تبیین نقش فرهنگ سازمانی در سکوت سازمانی در بخش دولتی. **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، ۸(۴)، ۶۱-۸۲.
- زاهدی، شمس‌السادات، خسروی، ابوالفضل؛ یاراحمدی‌زهی، محمدحسین و احمدی، رضا. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و شاخص‌های قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی. **مجله مطالعات رفتار سازمانی**، ۱(۴)، ۸-۳۱.

زکی پور، مهدی؛ رستمی، مهدی و ساعی نیا، حمیرا. (۱۳۹۵). ارتقای چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی (موردکاوی: شرکت توسعه صنایع ریلی گسترش). **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۶(۱۹)، ۲۷-۴۵.

سروی اردکان، مرتضی. (۱۳۹۵). **شناسایی و الویت بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی در اداره کل میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان گیلان**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت.

سلطانی، محسن؛ شاهمندی، الهام و مروی، ناهید. (۱۳۹۳). ارائه مدل جامع چابک سازی منابع انسانی جهت مدیریت بحران های سازمانی. **اولین همایش ملی حسابداری، حسابرسی و مدیریت**، اصفهان: موسسه آموزش عالی جامی، ۲۰۶-۱۹۸.

سیدجوادین، سیدرضا؛ سیدجوادین، سیدرضا و زارعی، نسیم. (۱۳۹۶). ارائه یک رویکرد ترکیبی جهت بررسی عوامل موثر بر تحول چابکی نیروی انسانی (شرکت احداث و توسعه نیروگاه های مپنا). **نشریه علمی، پژوهشی و اطلاع رسانی مدیریت**، ۱۹۰، ۶۹-۷۵.

عباس پور، عباس؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ حسام امیری، روزبه و مرادی، کیوان. (۱۳۹۳). تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه: بانک انصار). **فصلنامه توسعه مدیریت پولی و بانکی**، ۲(۴)، ۱-۲۴.

قاسمی، شهریار. (۱۳۸۸). **شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر چابکی کارکنان بانک ملی سندج**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سندج.

کریمی کما، مهلقا؛ صاحب الزمانی، محمد و قورچیان، نادرقلی. (۱۳۹۷). تعیین شایستگی های موثر در ارتقاء چابکی فرهنگی مدیران دانشگاه با تکنیک دلفی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۲(۲)، ۱۵۹-۱۷۲.

کیایی، مجتبی. (۱۳۸۹). چابکی سازمانی و سازمان چابک. **فصلنامه مدیریت دولتی**، ۱(۱)، ۹۳-۱۱۷. مهدی پور، عبدالرحمن؛ سواری، فاطمه و جلیوند، جمشید. (۱۳۹۶). بررسی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان). **فصلنامه پژوهش های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش**، ۹(۱)، ۱۲۵-۱۳۶.

میرکمالی، سیدمحمد و فتاحی فر، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی رابطه بین توانمندسازی با چابکی سازمانی دبیران مقطع متوسطه دوره دوم مدارس دخترانه دولتی شهرستان شهریار. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۰(۲)، ۱۳۸-۱۲۳.

Alavi, S., & Dzuraidah, A. W. (2013). A review on workforce agility. **Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology**, 5(16), 4195-4199.

Brusset, X. (2016). Does supply chain visibility enhance agility? **International Journal of Production Economics**, 171(1), 46-59.

Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of

- psychological conditions. **International Journal of Information Management**, 38(1), 52-63.
- Cegarra-Navarro, J., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. **Journal of Business Research**, 6(5), 1544-1549.
- Ciziuniene, K., Vaiciute, K., & Batarliene, N. (2016). Research on competencies of human resources in transport sector: Lithuanian case study. **Procedia Engineering**, 134, 336-343.
- Creswell, J. W. (2007). **Qualitative inquiry and research design, choosing among five approaches**. 2nd Edition. California: Sage Publication.
- Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., & Deshpande, A. (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners' concerns. **Information and Software Technology**, 77, 92-104.
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2015). The prospects of a quantitative measurement of agility: A validation study on an agile maturity model. **Journal of Systems and Software**, 107, 38-49.
- Javdani Gandomani, T., & Ziaei Nafchi, M. (2016). Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. **Computers in Human Behavior**, 62, 257-266.
- Larson, D., & Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. **International Journal of Information Management**, 36(5), 700-710.
- Liu, S., Chan, F. T. S., Yang, J., & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. **International Journal of Information Management**, 43, 98-111.
- Mikhaylov, F., Julia, K., & Eldar, S. (2014). Current tendencies of the development of service of human resources management. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 150, 330-335.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. **Management Research Review**, 39(12), 1567-1586.
- Nicolau, C., & Foris, T. (2018). Human resources crisis: identifying future entrepreneur's profile in Romania. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 238, 572-581.
- Samdantsoodol, A., Cang, S., Yu, H., Eardley, A., & Buyantsogt, A. (2017). Predicting the relationships between virtual enterprises and agility in supply chains. **Expert Systems with Applications**, 84, 58-73.
- Sherehiy, B., & Karwowski, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3), 466-473.
- Sherehiy, B., Karwowsky, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility Concepts: frameworks, and attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37(4), 445-460.
- Stachowiak, A., Hadas, L., Cyplik, P., & Fertsch, M. (2013). Decision model for sustainable and agile resources management. **IFAC Proceedings Volumes**,

46(9), 1140-1145.

Tan, F. T. C., Tan, B., Wang, W., & Sedera, D. (2017). enabled operational agility: An interdependencies perspective. **Information & Management**, 54(3), 292-303.

Yang, J. (2014). Supply chain agility: Securing performance for Chinese manufacturers. **International Journal of Production Economics**, 150, 104-113.