

## Providing a model for Agile Human Resources Management in The Headquarters of the Ministry of Oil

Molood Amiri<sup>1</sup>\_ Ghanbar Amirnezhad<sup>2\*</sup>\_ Foad Makvandi<sup>3</sup>

### Abstract:

Moving to newer generations of human resource management leads this management to adopt new approaches to respond appropriately, quickly and in a timely manner to change. This study aims to provide a model for human resource management agility with a qualitative approach and Grounded theory method. Due to the exploratory nature, purposive sampling method was used, which after conducting a semi-structured interview with 15 experts from Headquarters of the Ministry of Petroleum, theoretical saturation was obtained. Kappa agreement index with a coefficient of 0/724 shows the valid level of data. Findings show that agility with the dimensions of speed and promptness, adaptability and responsiveness are affected from three causal conditions, five context conditions and five intervening factors and Through continuous improvement, strengthening strategic human resource management, development and empowerment will have consequences for individuals, groups and the entire organization.

**Keywords:** Agile Organizations, Agility of human resource management, Grounded theory, headquarters of Petroleum Ministry.

1. ph.D Student, Department of Public management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran .molood\_amiri@yahoo.com

2. Associate Professor, Department of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Corresponding Author: (gh.amirnejad@iau-shoushtar.ac.ir)

3. Assistant Professor, , Department of Public management, Shoushtar Branch, Islamic Azad University, Shoushtar, Iran. f.makvandi@iau-shoushtar.ac.ir

## ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت

مولود امیری<sup>۱</sup> - قنبر امیرنژاد<sup>۲\*</sup> - فؤاد مکوندی<sup>۳</sup>

### چکیده

حرکت به سمت نسل های جدیدتر مدیریت منابع انسانی، این مدیریت را به سوی اتخاذ رویکردهای تازه ای جهت پاسخدهی مناسب، سریع و به موقع در برابر تغییرات هدایت می کند. این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای چابکی مدیریت منابع انسانی با رویکرد کیفی و روش داده بنیاد صورت پذیرفته است. با توجه به ماهیت اکتشافی، از روش نمونه گیری هدفمند استفاده شد که پس از انجام مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ تن از خبرگان ستاد وزارت نفت، اشباع نظری حاصل گردید. شاخص توافق کاپا با ضریب ۰/۷۲۴ سطح معتبر داده ها را نشان می دهد. یافته ها نشان می دهد چابکی با ابعاد سرعت، ظرفیت سازگاری و پاسخگویی از سه عامل علی، پنج عامل زمینه ای و پنج عامل مداخله گر تأثیر گرفته است و از طریق بهبود مستمر، تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی، پیامدهایی برای افراد، گروه ها و کل سازمان به دنبال خواهد داشت.

**واژگان کلیدی:** سازمان های چابک، چابکی مدیریت منابع انسانی، نظریه داده بنیاد، ستاد وزارت نفت.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. Molood\_amiri@yahoo.com  
۲. دانشیار گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): gh.amirnejad@iau-shoushtar.ac.ir  
۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد شوشتر، دانشگاه آزاد اسلامی، شوشتر، ایران. f.makvandi@iau-shoushtar.ac.ir

## مقدمه

در حال حاضر اغلب سازمان‌ها تحت فشار شدید کار در محیط‌های پویا و با تغییر مستمر هستند. این بی‌ثباتی، عدم اطمینان، پیچیدگی و ابهام در محیط‌های کسب و کار، تأثیر شگرفی بر دنیای بهره‌وری می‌گذارد (Saha et al., 2017). مجموعه‌ای بی‌حد و حصر از رویکردهای جدید برای پاسخ به سرعت تغییرات در دنیا و تحقق، دستیابی و حفظ رقابت‌پذیری در دوران متلاطم پیشنهاد شده است که به صورت کلی تحت عنوان تحولات سازمانی دسته‌بندی می‌شوند (Bhardwaj et al., 2020; Roy et al., 2020). گلدمن و دیگران، تحولات و به دنبال آن انطباق‌پذیری سازمانی را به عنوان فرآیند مداوم و پایدار در نظر گرفته‌اند. سازمان‌ها نه تنها به محیط‌های بیرونی عکس‌العمل نشان می‌دهند بلکه به طور فعال و اثرگذار محیط خود را نیز تعریف و به روز می‌کنند. این پارادایم به صورت توانایی کامیابی در یک محیط متغیر، ناپایدار و غیرقابل پیش‌بینی تعریف و با عنوان چابکی سازمانی مطرح می‌شود (Goldman et al., 1995). از اوایل دهه ۱۹۹۰، پارادایم چابکی به عنوان راه‌حلی به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، کیفیت، کاهش هزینه و مدیریت محیط‌های پویا و نیز به‌عنوان استراتژی برای توانمندسازی به منظور حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های آشفته و متلاطم مطرح گردید (Yusuf et al., 2001). چابک بودن، الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده عکس‌العمل مناسب نشان دهند. و به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول است. در واقع، چابکی سازمانی، توانایی سازمان برای پاسخگویی راهبردی به عدم قطعیت است (Jess, 2019). چابکی به معنای توانایی مقابله و مواجه شدن با تغییرات غیرمنتظره و دریافت نتیجه سودمند از تغییر به‌عنوان یک فرصت است (Zhang & Sharifi, 2007).

موفقیت یک کسب و کار بر پایه این باور است که یک سازمان با استفاده از افرادش به عنوان سرمایه‌های انسانی به اندازه‌ی کافی و کارآمد به مزایای رقابتی دست یابد و از این طریق در مواجهه با تغییرات صورت سریع و منعطف پاسخ دهد (Saha & Gregar, 2017). مدیریت منابع انسانی نیز بخشی از این تغییرات است که اثر گسترده‌ای بر زندگی و فعالیت‌های کارکنان سازمان‌ها بجای می‌گذارد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹ ترجمه اعرابی و ایزدی). به نظر می‌رسد چابک بودن، پاسخگو بودن و نوآور بودن پیش‌نیازهای مهمی جهت رشد طولانی‌مدت و موفقیت برای هر سازمانی است که در دنیای واکا فعالیت می‌کند (Xing et al., 2020). تغییرات در محیط کار از خبرگان منابع انسانی، توسعه و چابکی سازمانی را برای بقا و رشد در شرایط موجود، به منظور رسیدن به وضع مطلوب طلب می‌کند (کیایی، ۱۳۸۹). ضرورت‌های مربوط به تولید چابک منجر به این نتیجه می‌شود که چابکی بدون استفاده از دانش و مهارت کارکنان حاصل نمی‌شود. به عقیده صاحب‌نظران چابکی نیروی انسانی طیف گسترده‌ای از مزایا و منافع را مثل بهبود کیفیت،

1. Organizational agility

خدمت بهتر به مشتری، افزایش منحنی یادگیری، صرفه جویی در مقیاس عمیق و گسترده را دربرمی گیرد (Hopp & Vanoyen, 2004). تغییرات از رویکرد سنتی به چابک، الزامات بیشتری را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد کرد که تحت عناوینی همچون اصلاحات و بهبود، جمع شدن ظرفیت های اضافی در فرآیند، واکنش در برابر تغییرات برنامه ها، پیکربندی دوباره فرآیندهایی جهت تطبیق محصولات و خدمات جدید و حرکت به سمت سیستم های نوین معرفی شده اند. در رقابت هزاره سوم که مکانیزم های رقابتی سنتی کمتر اثربخش هستند، شرکت ها به طور مداوم در حال جستجو برای منابع جدیدتر مزیت رقابتی هستند و یکی از مهم ترین این منابع مدیریت منابع انسانی است (Dove, 2005).

مدیریت سرمایه انسانی یکی از کلان فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی کلان در همه سازمان ها است که از لحاظ تأثیر بر عملکرد سازمانی نقشی مهم دارد و به سازمان کمک می کند تا به اهداف استراتژیک خود نائل شود (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی و غضنفری). در این پژوهش منظور از مدیریت منابع انسانی، کل سیستم ها، نظام ها، افراد و گروه هایی هستند که بیشترین نقش در چابکی سازمان را دارند. این کلان فرآیند کلان نیز قطعاً از تغییرات در امان نخواهد بود و اگر مدیریت منابع انسانی نتواند متناسب با تغییرات محیطی فرایندهای خود را در جذب، توسعه و نگهداشت، تغییردهد و به روز نماید، اصولاً بخش فنی و تجهیزات مدرن، کاری از پیش نخواهند برد (خسروی، ۱۳۹۰).

بنابراین سؤال این است که سازمان ها برای غلبه بر تغییرات سریع و پیش بینی نشده در فناوری یا مأموریت خود و خروج از چهارچوب سنتی در مدیریت منابع انسانی چه راهکارهایی می توانند اتخاذ نمایند تا با صرف کمترین انرژی، خود را با شرایط جدید تطبیق داده دهند و مشکلات ناشی از آن را حل نمایند و به عبارتی فراتر از سازگاری با تغییرات به دنبال بهره گیری از فرصت های بالقوه باشند. مسأله اصلی در این پژوهش بررسی و تحلیل این موضوع است که رویکردهای پیشین در مدیریت منابع انسانی در ارائه خدمات دیگر پاسخگوی محیط کنونی نیست و برای بقاء مدیریت منابع انسانی به عنوان یک سازمان در محیط رقابتی و کسب حداقل جایگاه باید رویکرد تازه ای انتخاب و اتخاذ نماید که بتواند پاسخی مناسب، سریع و به موقع، در برابر تغییرات ارائه دهد. یکی از پارادایم هایی که به این منظور مطرح می گردد "چابکی سازمانی" است. بر اساس پژوهش ساها و همکاران (۲۰۱۷) یکی از اهرم هایی که به سازمان ها برای افزایش چابکی کمک می کند رویکرد چابکی مدیریت منابع انسانی است، نتایج مطالعات نشان می دهد که چابکی سازمانی و ارزش حاصل از منابع انسانی می تواند بر عملکرد کسب و کار تأثیر گذاشته و تفاوت ایجاد کند. در گذشته بسیاری از سازمان ها "تفکر ناب" را برای مدیریت و بهبود جایگاه رقابتی خود برگزیده بودند. بعد از آن ایده تولید چابک به عنوان جایگزینی برای شیوه ناب مورد توجه قرار گرفت. در شیوه متمرکز بر کاهش مستمر هزینه ها و بهبود مستمر در کیفیت، کارایی و بهره وری است در حالی که نیاز به انعطاف پذیری بیشتر در سازمان ها و تجهیزات و همچنین حساس و پاسخگو بودن به نیاز مشتری و مسئولیت در قبال خواسته های مشتری منجر به مفهوم تولید چابک به عنوان مرحله ای

هم‌زمان و حتی فراتر از تولید ناب شده است. واضح است مؤسساتی که بر مبنای تولید چابک کار می‌کنند، به سرعت رهبران بازار می‌شوند. تغییرات در حوزه کسب و کار، تغییرات فناوری، کاربرد فناوری جدید از طرف رقبا، ارزان تر بودن فناوری جدید نسبت به فناوری قدیمی تر، بالا رفتن انتظارات مشتریان، بالا بودن هزینه پشتیبانی از فناوری های قدیمی در درازمدت باعث کاهش رقابت پذیری و شکست یک سازمان خواهد شد (خسروی، ۱۳۹۰). با شناخت این تغییرات، ضرورت استفاده از شیوه‌های چابکی در مدیریت منابع انسانی بیشتر احساس می‌شود. در واقع مدیریت منابع انسانی می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یکسری تغییرات بنیانی ایجاد نماید و نقش مهمی در چابکی سازمان داشته باشد. بر این اساس و با توجه به مطالعات جدید و پژوهش های بین رشته ای و مصاحبه با خبرگان، این نیاز احساس شد که این مؤلفه ها را در چارچوب شاخص هایی ارائه داده شود و تا به مدلی جامع از مدیریت منابع انسانی چابک دست یابیم که در بررسی تحقیقات پیشین یافته نشده است.

بر اساس گزارش واحد اطلاعات اقتصادی<sup>۱</sup>، تقریباً ۹۰ درصد مدیران اجرایی متوجه شده اند که سازمان های تحت مدیریت آن ها برای شکوفایی و رونق اقتصادی در بازار باید پاسخگو و واکنشی (به عبارت دیگر چابک) باشند (Gelen, 2009). به علاوه نظرسنجی واحد اطلاعات اقتصادی نشان می‌دهد که امروزه در عصر توسعه ی دانش، دوام یک سازمان به شایستگی های اصلی آن و آگاهی سازمانی از سازگاری و انطباق مبتنی بر بازار برای بقا بستگی دارد. برای دستیابی به این وضعیت بسیاری از سازمان ها ارتباط بین استراتژی های مدیریت منابع انسانی با ساخت زیربنای فنی که موجب مالکیت معنوی (تمک و انتشار دانش) آن ها می‌شود را درک کرده اند. از این رو، منابع انسانی به موجب تأثیرگذاری بر روندهای اخیر در سازمان ها و نیز محافظت از آن ها در برابر تأثیرات نامطلوب چالش های جهانی، مسئول است هستند. بدون مجموعه ای از اقدامات و یا مدل های مرجع سازمانی، ابهامات بسیاری زیادی در مورد چگونگی کسب چابکی در عمل وجود دارد. به ویژه شناخت نسبتاً کمی در مورد ارجحیت مدل های چابکی مدیریت منابع انسانی، الگوریتم های چابک محور، پاداش و هزینه های مربوط به چابکی نیروی انسانی به همان نسبت مرتبط ترین معیارهای عملکرد برای چابکی مدیریت منابع انسانی وجود دارد (Qin & Nembhard, 2010). لذا پژوهشگر سنگ بنای مدیریت منابع انسانی چابک<sup>۲</sup> را بر چند رویکرد نظری مهم بنا نهاد. بر اساس نظریه دلری و شاو<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) این توافق کلی وجود دارد که سرمایه انسانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد، تکنیک های منابع انسانی تأثیر مستقیمی ترین تأثیر را بر روی سرمایه انسانی یک سازمان دارند و ماهیت پیچیده این سیستم های می‌توانند بی نظیر بودن سیستم را ارتقا دهند. یکی دیگر از تئورهای غالب در مورد ارزش افزوده مدیریت منابع انسانی، دیدگاه متمرکز بر منابع یک شرکت است

1 . Economic Intelligence Unit (EMC)

2 . Agile Human Resource Management (AHRM)

3 . Delery & Show

(بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی و غضنفری). دیدگاه مبتنی بر منابع منجر به تغییر در تفکر استراتژیک مدیریتی از روش «بیرون به درون» به روش «درون به بیرون» شده است که در آن مزیت رقابتی حفظ شده رقابتی در یک سازمان از طریق حمایت از منابع داخلی که ارزشمند، نادر، بی نظیر و غیرقابل تعویض هستند ایجاد شده و نقطه آغازین موفقیت سازمانی محسوب می شوند (Barney, 1991). جنبش مدیریت کیفیت فراگیر در دهه ۱۹۸۰، سیستم های کار با عملکرد بالا<sup>۱</sup> در دهه ۱۹۹۰ و نقش عامل تغییر و شریک استراتژیک در نظریه نقش منابع انسانی اولریچ (۱۹۹۷) نیز به مدیریت منابع انسانی نقشی اساسی در راستای افزودن ارزش به این مدیریت و نیروی انسانی بخشیدند (Walton, 1985). رویکردهای بهترین روش ها در مدیریت منابع انسانی در کنار رویکرد بهترین تناسب، به نقش مدیریت منابع انسانی و تکنیک هایی اشاره دارند که می توانند عملکرد سازمان را در چارچوب مفاهیم چابکی بهبود بخشند.

در تحقیقات کیفی و مشخصا روش داده بنیاد، برونداد ادبیات شناخت بدوی از پدیده، آگاهی از چگونگی و چرایی پدیده ها، تنظیم سؤالات در مرحله نخست جمع آوری داده ها و استفاده در مصاحبه ها، نام گذاری مقوله ها و توصیف آن ها می باشد. در یک جمع بندی کلی درخصوص ادبیات تحقیق در جدول (۱) باید گفت که تحقیقات متعددی در خصوص شناسایی مؤلفه های تشکیل دهنده چابکی تولید و چابکی زنجیره ارزش (Sharifi & Zhang, 1999) چابکی سازمانی (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸؛ Jess, 2019)، زنجیره تأمین چابک (Roy et al., 2020)، چابکی عملیاتی (Sambamurthy et al., 2003)، و یا در خصوص چابکی نیروی انسانی (Pitafi et al., 2020) و چابکی استراتژیک (Ahammada et al., 2020; Xing et al., 2020) صورت پذیرفته است. با توجه به نوع نگاه و مقتضیاتی که مطالعات در آن انجام شده ابعاد و مؤلفه های مختلفی مورد شناسایی قرار گرفته است. علی رغم اشاره به اهمیت منابع انسانی به عنوان یکی از اهرم های مورد نظر در چابکی سازمانی در مدل های مختلف حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، خسروی (۱۳۹۰)، شریفی و ژانگ (۲۰۰۱)، سازمان چابک کتونن (۲۰۰۹)، مدل ارزیابی چابکی مؤسسه مشاوره ۲، مدل ساها و گریگار (۲۰۱۷)، آنچه که با نگاهی به این مطالعات آشکار می شود، نیاز به الگویی خاص و شناسایی مؤلفه ها و شاخص هایی برای مدیریت منابع انسانی چابک است که در مطالعات بررسی شده توسط محقق یافت نشده است و یا در موارد اندکی، مؤلفه هایی تحت موقعیت های متفاوت طراحی و تدوین شده است. بنابراین پژوهش حاضر بدنبال طراحی الگویی ویژه برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت با پاسخ به سؤالات زیر می باشد:

- ◀ مقوله های اصلی الگوی مدیریت منابع انسانی چابک برای ستاد وزارت نفت ایران کدامند؟
- ◀ مقوله های فرعی سازنده هر یک از ابعاد الگوی مزبور کدامند؟
- ◀ شاخص های هر یک از مقوله های الگوی مزبور کدامند؟

1. HPWS

2. Allied Consultants Europe) ACE)

پویایی و ایجاد زنجیره ای از راهبردها، راهکاری است برای مدیریت منابع انسانی راهکاری است که می تواند برای خروج از بن بست متداول بسیاری از سازمان ها که در مسیر تعالی قرار دارند رهگشا باشد. نوآوری دیگر کمکی دیگر به متون نظری مرتبط با مدیریت منابع انسانی چابک است چرا که پژوهش های اندکی در خصوص این موضوع انجام شده است.

### جدول ۱ پیشینه پژوهش

نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)	در طراحی مدلی برای چابکی سازمانی، با تمرکز بر بعد منابع انسانی، هفت فعالیت منابع انسانی تأثیرگذار بر چابکی سازمانی را طراحی کار، کارمندیابی، تحصیلات، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد، و ارتباط کارکنان و روابط کاری عنوان کردند.
خسروی (۱۳۹۰)	الگوی پیشنهادی وی مبتنی بر نظریات چابکی نیروی انسانی با روش دلفی خبرگان بررسی شد و نتیجه آن بر اساس رتبه بندی برای توانمندسازها شامل: مهندسی شغل، قواعد و رویه های سازمانی، اختیار سازمانی، هماهنگی، ساختار و برای قابلیت های چابکی نیروی انسانی شامل: فرهنگ توانمندسازی، سیستم اطلاعات، مدیریت دانش، شایستگی، هوشمندی و آگاهی بود.
بهمنش و همکاران (۱۳۹۱)	فرایندهای توسعه و مدیریت سرمایه انسانی را با چارچوب APQC ارزیابی و فرایندهای اولویت دار برای بهبود را: مدیریت عملکرد کارکنان، مدیریت روابط کارکنان، مدیریت توجیه و استقرار کارکنان، توسعه و مدیریت ارزشیابی کارمند، پرورش و آموزش کارکنان، مدیریت ارتباط متقابل، مدیریت سیستم های اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت و نگهداری اطلاعات کارمند، مدیریت فرآیند بررسی درخواست کارمند، و توسعه و مدیریت حضور و غیاب معرفی کردند.
زکی پور و همکاران (۱۳۹۵)	از طریق پیمایش ۱۵۰ نفر از کارمندان، تأثیر مثبت و معنادار کارکردهای مدیریت منابع انسانی ( شامل: جبران خدمات، طراحی شغل، کارمندیابی، مدیریت عملکرد؛ ارتباط کارکنان و روابط کار؛ تحصیلات، آموزش و توسعه) بر چابکی سازمانی ( پاسخگویی، شایستگی، سرعت، و انعطاف پذیری) را تأیید کردند.
سها و همکاران (۲۰۱۷)	چارچوبی مفهومی با توجه به ابعاد قدرت، انعطاف پذیری، چابکی و سرعت ارائه دادند و منابع انسانی را یک عامل رقابتی برای توسعه جایگاه سازمان ها در بازار دانستند. به اعتقاد این پژوهشگران چابکی می تواند مزایایی برای افزایش قابلیت سازمان و توسعه عملکرد سازمانی در ارتباط با اجرای استراتژی های منابع انسانی از قبیل اثربخشی، ابتکار عمل و نوآوری داشته باشد.
بوگرا و همکاران (۲۰۱۹)	چابکی مؤثر عملیاتی از طریق خلاقیت افراد و تنظیم و طراحی کار انعطاف پذیر منجر به مشارکت محیطی بیشتر می شود. نتایج نشان میدهد که رابطه بین چابکی عملیاتی و مشارکت محیطی مثبت است و توسط خلاقیت فردی مدیران و آرایش کاری منعطف مدیران (شامل: دورکاری، کاهش ساعات کاری، ساعت کار انعطاف پذیر، اشتراک شغلی) تعدیل می گردد.
احمدآ و همکاران (۲۰۲۰)	ضرورت و اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی استراتژیک اشاره نمودند. تغییرات سریع و پیش رونده در تکنولوژی، جهانی شدن، مفرقات زدایی موجب ایجاد محیطی فرارقابتی شده است. این چالش ها رهبران شرکت ها و حرفه ای های منابع انسانی را به اهمیت موضوع چابکی سوق می دهد.

\* (منبع: مرور تحقیقات پیشین)

## روش شناسی

پژوهش حاضر به روش کیفی و با رویکرد نظریه داده بنیاد به شیوه سیستماتیک بدنبال شناخت عوامل و مؤلفه های مؤثر بر چابکی مدیریت منابع انسانی ستاد وزارت نفت در ایران است. از دیدگاه استراوس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۳۹۵)، ترجمه افشار) نظریه ای که به این طریق از داده ها استخراج شده باشد به واقعیت نزدیک تر است و به دلیل آنکه از داده ها به دست می آید بیرون کشیده می شود، بیشتر می تواند بصیرت افزا باشد، فهم را تقویت کند و راهنمای عمل شود (بازرگان، ۱۳۸۷). بدین منظور مصاحبه های نیمه ساختاریافته ای در ۱۲۹۰ دقیقه با ۱۵ تن از خبرگان منابع انسانی ستاد وزارت نفت دارای با تناسب رشته (۴۶/۶٪ کارشناسی ارشد و ۵۳/۳٪ دکتری مدیریت)، پست (۷۳/۳٪ رئیس و ۲۶/۶٪ مدیر) و با سابقه مدیریتی (۸۰٪ سابقه ۱۶ سال و بیشتر) در واحدهای مدیریت منابع انسانی با روش نمونه گیری هدفمند انجام گرفت. ابزار اصلی جمع آوری داده ها، مصاحبه های عمیق و نیمه ساختار یافته با خبرگان بود. مصاحبه ها تا آنجا ادامه پیدا کرد که احساس شد جواب های ارائه شده با پاسخ های قبلی مشابهت داشته است و چیزی به یافته ها اضافه نمی کنند و اصطلاحاً یافته های مصاحبه به حد اشباع در زمینه موضوع مورد پژوهش رسیده است.

تحلیل داده های پژوهش به شیوه سیستماتیک، و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به عرضه پارادایمی منطقی یا تصویری از یک نظریه در حال تکوین گردید. مفهوم سازی و مفهوم پردازی داده ها، اساس نظریه داده بنیاد است و کدهای مفهومی پیوندی اساسی بین داده ها و نظریه برقرار می کنند (بازرگان، ۱۳۹۴). با برقراری سلسله روابط بین زیرمقوله ها و مقوله اصلی و پیوند دادن مقولات به یکدیگر در کدگذاری انتخابی؛ نظام نظری و الگوی پارادایمی برای دستیابی به پدیده اصلی (مدیریت منابع انسانی چابک) که مفاهیم و مقوله ها بر محور آن ایجاد می شوند در پنج بعد (شرایط علی، عوامل زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها، و پیامدها) توسط پژوهشگر با بررسی دقیق مصاحبه ها و با کنار گذاشتن همه پیش فرض های خود، شکل گرفت (استراوس و کوربین، ۱۳۹۵ ترجمه افشار).

روایی پژوهش کیفی با استفاده از معیارهایی مثل، موثق بودن، مشروعیت، اعتماد پذیری، انتقال پذیری، و تأیید پذیری انجام می شود و با استفاده از مواردی مثل مانند ارزش، صحت پژوهش، دقت و اهمیت پژوهش امکان پذیر است (هومن، ۱۳۹۵). روایی داده های این پژوهش با روش های زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است: ۱- روایی سازه با مطالعه منابع اصلی و مبانی نظری در حوزه چابکی سازمانی و مدیریت منابع انسانی و طراحی و تعیین سؤالات مصاحبه متناسب با موضوع و اهداف پژوهش؛ ۲- روایی صوری و محتوایی با اصلاح و تأیید مفاهیم، مقوله ها و مدل مفهومی به دست آمده از مصاحبه ها توسط اساتید منابع انسانی، و چند تن از خبرگان سازمان؛ ۳- مشارکتی بودن پژوهش: به طور همزمان از مصاحبه شوندگان در تجزیه و تحلیل و تفسیر داده ها کمک گرفته شد. ۴- مستندسازی مصاحبه ها برای تجزیه و

1. Strauss & Corbin

تحلیل بیشتر. همچنین به منظور سنجش پایایی در این پژوهش از شاخص توافق ضریب کاپا استفاده شد و مطابق با جدول (۲) مقدار شاخص برابر با ۰/۷۲۴ محاسبه شد که سطح توافق معتبر را نشان می دهد.

$$\text{مشاهده شده} = \frac{A+D}{N} = \frac{16}{22} = 0.727$$

$$\text{توافقات شانسی} = \frac{A+B}{N} \times \frac{A+C}{N} \times \frac{C+D}{N} \times \frac{B+D}{N} = \frac{18}{22} \times \frac{20}{22} \times \frac{4}{22} \times \frac{2}{22} = 0.012$$

$$K = \frac{\text{توافقات شانسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{1 - \text{توافقات شانسی}} = \frac{0.727 - 0.012}{1 - 0.012} = 0.724$$

## یافته ها

از طریق کدگذاری باز مصاحبه ها در مرحله اول از مجموع ۸۶۱ مفهوم، ۲۲۶ کدباز به دست آمد، پس از کدگذاری محوری مفاهیم در ۵۰ مقوله فرعی و در نهایت پس از کدگذاری انتخابی در ۲۰ مقوله اصلی دسته بندی شدند. یافته ها نشان می دهد مقوله تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تعداد ۱۱۰ تکرار کد در رتبه اول، زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی با تعداد ۹۰ کد ۹۰ در رتبه دوم و بهبود مستمر با ۸۹ کد در رتبه سوم قرار دارد.

در این پژوهش مصاحبه شوندگان شرایط علی مؤثر بر شکل گیری مدیریت منابع انسانی چابک را در پاسخ به سوال «عوامل اصلی تأثیرگذار بر چابکی در مدیریت منابع انسانی کدامند؟» سه عامل بیان نمودند. جدول (۳) فراوانی کدهای تخصیص یافته و تعداد مصاحبه شوندگان (به منظور نشان دادن عمومیت و گستردگی طیف) در هر یک از مقوله های فرعی از نظر خبرگان را نشان می دهد. در این پژوهش عوامل زمینه ای با سؤال «عوامل داخلی و بیرونی که بر چابکی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان شما مؤثرند کدامند؟» از خبرگان پرسیده شد. جدول (۴) کدهای تخصیص یافته به هر یک از مقوله های فرعی که بیشترین اشاره و تکرار را از نظر خبرگان داشته است را نشان می دهد.

جدول ۲  
وضعیت تبدیل کدها به مفاهیم توسط محقق و فرد دیگر

	نظر محقق			مجموع
	بله	خیر		
نظر فرد دیگر	بله	A=۱۶	B=۲	۱۸
	خیر	C=۴	D=۰	۴
	مجموع	۲۰	۲	۲۲

به زعم خبرگان منابع انسانی شرکت کننده در این پژوهش، «مدیریت منابع انسانی چابک» پدیده محوری این پژوهش می باشد که در جواب سؤال «مؤلفه های اصلی تشکیل دهنده چابکی در مدیریت منابع انسانی کدامند؟» مؤلفه هایی همچون افزایش سرعت، پاسخگویی، ظرفیت سازگاری ۲۲ مرتبه به عنوان شاخص های چابکی در زیرسیستم های مدیریت منابع انسانی توسط خبرگان

### جدول ۳

#### فراوانی کدگذاری عوامل علی مدیریت منابع انسانی چابک

مقوله	مقوله فرعی	فراوانی پاسخگویان	مقوله	مقوله فرعی	فراوانی پاسخگویان
زیرسیستم های HRM	استراتژی مدیریت عملکرد	۱۸	۸	ارزش مداری	۵
	استراتژی پاداش و قدردانی مناسب	۳۲	۱۲	انطباق پذیری	۲۷
	ساختار سازمانی منعطف و روزآمد	۱۳	۸	کنشمنند بودن	۳۳
	جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد	۲۸	۱۱	تمرکز و انعطاف	۳
	استراتژی رقابتی	۶	۵	کارمداری	۱۸
	همسویی و انسجام استراتژیک عمودی و افقی	۸	۵		
	برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی	۱۹	۱۰		

\*(منبع : یافته های پژوهش)

### جدول ۴

#### فراوانی کدگذاری عوامل زمینه ای مدیریت منابع انسانی چابک

مقوله	مقوله فرعی	فراوانی پاسخگویان	مقوله	مقوله فرعی	فراوانی پاسخگویان
پویایی سازمانی	فرهنگ سازمانی پویا	۱۴	۶	فضای نقادی	۱۳
	یادگیری پویای سازمانی	۱۶	۷	پرهیز از سیاست زدگی	۷
سیستم های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی الکترونیکی eHRM	۲۷	۱۱	تعهد و وفاداری به پروژه یا گروه	۵
	زیرساخت های فناوری اطلاعات کارآمد	۵	۳	کاهش سطوح و عتناوین سازمانی	۳
تغییر و تحول سازمانی	تعادل وظیفه ای	۲۱	۱۰	کنترل غیرمتمرکز	۱۶
	تغییر عملیاتی	۹	۴		

\*(منبع : یافته های پژوهش)

تکرار شدند.

در پاسخ به سوال «چه پیش زمینه و شرایطی برای ایجاد و استقرار مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان شما نیاز و یا بر آن تأثیرگذار است؟» پنج عامل مداخله مطابق با جدول (۵) شناسایی و دسته بندی گردید.

بر اساس مصاحبه های صورت گرفته، در پاسخ به این سوال که «سازمان و واحد منابع انسانی برای پاسخگویی به بحران های موجود و به منظور تبدیل شدن به یک سازمان چابک چه اقداماتی باید انجام دهد؟ راهبردها و اقدامات منابع انسانی در این خصوص چیست؟» راهبردها در ستاد وزارت نفت شناسایی و دسته بندی گردید. مقوله های فرعی و فراوانی کدهای تخصیص یافته به هر یک در جدول (۶) بیان شده است.

#### جدول ۵

فراوانی کدگذاری عوامل مداخله گر مدیریت منابع انسانی چابک

مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان	مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان
شرایط اقتصادی HRM	شرایط مالی و تأمین بودجه	۱۵	۶	محیط سیاست گذاری و برنامه ریزی کلان HRM	سیاست ها و برنامه ریزی کلان	۲۹	۱۲
محیط اجتماعی- فرهنگی	فرهنگ حاکم بر فضای سازمان	۱۹	۸	محیط سیاسی HRM	ارتباط با شرکت های معتبر بین الملل	۳	۳
محیط جهانی فناوری	زیرساخت های موجود فناوری داخل سازمان	۲۷	۱۰	سیاست حاکم بر فضا	سیاست حاکم بر فضا	۱۷	۶

\* (منبع: یافته های پژوهش)

#### جدول ۶

فراوانی کدگذاری راهبردهای ایجاد مدیریت منابع انسانی چابک

مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان	مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان
برنامه ریزی عملیاتی HRM	توسعه سازمانی	۲۳	۱۰	توسعه و توانمندسازی	توسعه سازمانی	۲۷	۱۱
ارائه خدمات ناب	توسعه فردی	۷	۴	توسعه فردی	توسعه فردی	۱۵	۸
بهبود مستمر	مهندسی شغل	۱۹	۶	مدیریت مشارکت بالا	مدیریت مشارکت بالا	۳۵	۱۳
بازنگری ساختار HRM	تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی	۲۴	۱۱	مدیریت عملکرد بالا	مدیریت عملکرد بالا	۴۰	۱۲
ممیزی و بازنگری فرآیندهای HRM	مدیریت تعهد بالا	۱۷	۸	مدیریت تعهد بالا	مدیریت تعهد بالا	۳۵	۱۰

\* (منبع: یافته های پژوهش)

جدول ۷  
فراوانی کدگذاری پیامدهای مدیریت منابع انسانی چابک

مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان	مقوله	مقوله فرعی	فراوانی	پاسخگویان
پیامدهای فردی	ارتقا شایستگی و توانمندی نیروی انسانی	۱۰	۸	پیامدهای گروهی	افزایش تشریک مساعی	۱۰	۵
	ارتقا عملکرد نیروی انسانی	۳	۳		افزایش روحیه کار جمعی	۲	۱
	ارتقا رضایت نیروی انسانی	۱۳	۸	افزایش عملکرد گروهی	۶	۲	
	ارتقا انگیزه و تعهد نیروی انسانی	۲۰	۹	بهره وری اثربخشی هزینه	۲۸	۱۳	
				افزایش اثربخشی و کارایی فرآیندها و نظام های HRM	۲۷	۱۴	
				هوشمندی و آگاهی مدیریت منابع انسانی	۲۳	۱۲	

\* (منبع : یافته های پژوهش)

مدیریت منابع انسانی چابک علاوه بر تأثیر مثبت بر عملکرد افراد، بر تیم های کاری و در نگاه جامع تر بر کل سازمان نیز تأثیر گذاشته است و موجب افزایش بهره وری و اثربخشی آن ها خواهد شد. در این پژوهش در پاسخ به سوال « به نظر شما مدیریت منابع انسانی چابک چه نتایج و پیامدهایی در بهره وری سازمان شما می تواند داشته باشد؟ » مطابق با جدول (۷) عوامل شناسایی و دسته بندی گردید.

## بحث و نتیجه گیری

در روند انجام این پژوهش کیفی با محوریت مدیریت منابع انسانی چابک، عوامل علی مؤثر بر چابکی مدیریت منابع انسانی، عوامل زمینه ای و محیطی مؤثر و راهبردهای ایجاد مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان ها شناسایی شده و در صورت فراهم سازی زمینه بروز آن ها، پیامدهای مدیریت منابع انسانی چابک اتفاق می افتد (شکل ۱). نتایج حاصل از پاسخگویی به سؤال های پژوهش حاکی از شناسایی ۲۲۶ شاخص، ۵۰ مقوله فرعی و ۲۰ مقوله اصلی بر طبق مدل استراوس و کوربین به عنوان مؤلفه های زیربنایی الگوی مدیریت منابع انسانی چابک ستاد وزارت نفت ایران

شد. در بعد عوامل علی؛ مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر چابکی مدیریت منابع انسانی همسو با مطالعات وال و وود<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) و بکر و هاسلید<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی، کنشمندی نیروی انسانی و استراتژی پاداش و قدردانی مناسب، معرفی شد که می تواند به چابکی در عملکرد و تصمیمات مدیریت منابع انسانی که یکی از بحران های معرفی شده از سوی مدیران شرکت کننده در این پژوهش است، نیز کمک کند. همچنین هم راستا با پژوهش خسروی (۱۳۹۰) جذب و نگهداشت نیروهایی که حداکثر ارزش افزوده را برای سازمان ایجاد کنند. در کنار استراتژی های مناسب پاداش و قدردانی بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان خواهند داشت. مدیریت منابع انسانی باید بتواند از طریق ایفای نقش های جدید و چابک مطابق با نظریه نقش منابع انسانی ال ریچ فرآیند تغییر و تحول در سازمان را از بستر مدیریت چابک سرمایه های انسانی رهبری کند. اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمان درباره مهارت ها و رفتارهای مورد نیاز در آینده برای رشد پایدار و تغییر فرهنگ به سازمان کمک می کند تا با تکیه بر توانمندی های کارکنان به مزیت رقابتی دست یابد.

بر اساس یافته های این پژوهش و همسو با مطالعات ساها و همکاران (۲۰۱۶) نقش مدیریت منابع انسانی به عنوان یک بخش چابک استراتژیک در سازمان بهره گیری مناسب از توانایی های کارکنان، انتخاب و به کارگماری مناسب ترین افراد در مناسب ترین شغل ها، هماهنگی بین ویژگی های شغل و شاغل و همچنین در اختیار داشتن استراتژی مناسب برای نگهداشت کارکنان مورد نیاز سازمان و مدیریت ها با طرح های پرداخت عادلانه، پرداخت براساس اولویت ها و نیازهای افراد، بیان الزامات عملکردی به کارکنان، تقدیر از عملکرد مطلوب کارکنان توسط مدیران است که می تواند یاری رسان سازمان ها باشد و آستانه رقابتی خوبی برای جذب و نگهداشت افراد با مهارت های مورد نیاز سازمان را فراهم کند.

در بعد عوامل زمینه ای بر اساس یافته ها، پویایی، ایجاد فرصت نقادی سازنده، مکانیزه شدن فرآیندها و رویه های منابع انسانی، کنترل غیرمتمرکز و دادن اختیار برای تصمیم گیری و ارتباطات آزاد بین مدیر و زیردست و در نهایت تعادل وظیفه ای به معنای ایجاد بینش مشترک و تعهد کارکنان به تغییر پایدار و نهادینه شدن فرآیند تغییر از طریق سیاست ها، سیستم ها و ساختار رسمی از مهم ترین عوامل زمینه ای تأثیرگذار بر چابکی مدیریت منابع انسانی معرفی گردید.

سازمان های پویا به طور مستمر و از طریق خلق قابلیت های مورد نیاز برای موفقیت های آینده می توانند در جهت چابکی زیرسیستم های خود گام بردارند. مطابق با استدلال جس (۲۰۱۹)، سازمان هایی که نتوانند هدف گذاری سنتی، تخصیص منابع و رویه های منابع انسانی را بازطراحی و اجرا کنند شانس کمی برای چابک بودن در شرایط متغیر کنونی خواهند داشت. انجام اقداماتی

1. Wall & Wood

2. Becker & Huselid

نظیر تکیه بر روش‌های علمی، و نه بر حدس و گمان (چرخه دمینگ<sup>۱</sup>)، اجرای طرح‌های بهبود مستمر، برنامه‌ریزی عملیاتی منابع انسانی و الزام و تعهد به اجرای اثربخش پروژه‌های بهبود، مرور موفقیت و شکست‌های قبلی سازمان، ارزیابی منظم آن‌ها؛ بازنگری و به‌خصوص به‌روزرسانی ساختار مدیریت منابع انسانی با ادغام، کوچک‌سازی و برون‌سپاری مناسب و بازنگری پست و شغل‌ها، همچنین ممیزی و بازنگری فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و طراحی مجدد فرآیندهای منابع انسانی و سنجش مداوم اثربخشی شاخص‌های فرآیندی<sup>۲</sup> به سازمان‌ها در جهت چابکی زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی خود کمک‌شایانی خواهد کرد. راهبرد دیگر توسعه و توانمندسازی فردی و سازمانی و ایجاد فرهنگ یادگیری دائمی در سازمان است که از طریق فراهم بودن فرصت آموزش و یادگیری برای همه کارکنان موجب بهبود عملکرد سازمانی، گروهی و فردی می‌شود. بدیهی است که هر چه افراد به مهارت‌های بیشتری مجهز باشند و در تخصص‌های بیشتری آموزش دیده باشند، بهتر می‌توانند به سیستم سرعت ببخشند و از نظر کارایی و صرف‌هزینه‌ها به سازمان کمک نمایند. کارکنان دارای مهارت‌های مختلف قادرند طیفی از وظایف مختلف را انجام دهند. بنابراین برای غلبه بر عدم اطمینان انعطاف‌پذیری دارند (Hopp & Van Oyen, 2004). همانطور که خسروی و دیگران (۱۳۹۱) استدلال کرده‌اند ارزش نهادن به دانش و مهارت نیروی انسانی، آموزش، توسعه و توانمندسازی کارکنان به عنوان اصول چابکی معرفی شده‌اند. نتایج این پژوهش مطابق با پژوهش کالان و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد از طریق فرآیندهای یادگیری چابک، سازمان‌ها می‌توانند توسعه استراتژیک خودشان را افزایش داده و همچنین برای دستیابی به مزایای رقابتی، نیروی انسانی خود را تقویت کنند.

اکثر مسئولان اجرایی ارشد در سازمان‌های پیشرو اذعان دارند که با ارزش‌ترین دارایی آن‌ها کارکنان سازمان هستند. و در دوران پرتلاطم امروزی برای حفظ مزیت رقابتی نیاز به توانایی‌های سازمانی خاصی است که از انجام منحصر به فرد منابع انسانی و سازمانی به وجود می‌آید. این امر صراحتاً نشان‌دهنده ارتباط و اهمیت مدیریت منابع انسانی به منظور انتخاب، حفظ، انگیزش، پاداش، توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی در رسیدن به اهداف سازمان است. در این حالت رقبا نمی‌توانند به این مزیت دست یابند و از آن‌الگو برداری کنند. در صورتی که قابلیت‌های مالی، بازاریابی و تولیدی خاص به راحتی قابل دسترسی هستند (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸). از سوی دیگر مشخص کردن مسئولیت‌ها و در نتیجه جایگاه بخش منابع انسانی همچنان موضوع بحث برانگیزی است (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی، غضنفری). از آنجا که معمولاً بخش منابع انسانی و تخصص‌های آن در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک به عنوان آخرین موضوع مورد توجه قرار می‌گیرد، غالباً این بخش قربانی

1. PDCA

2. BPI

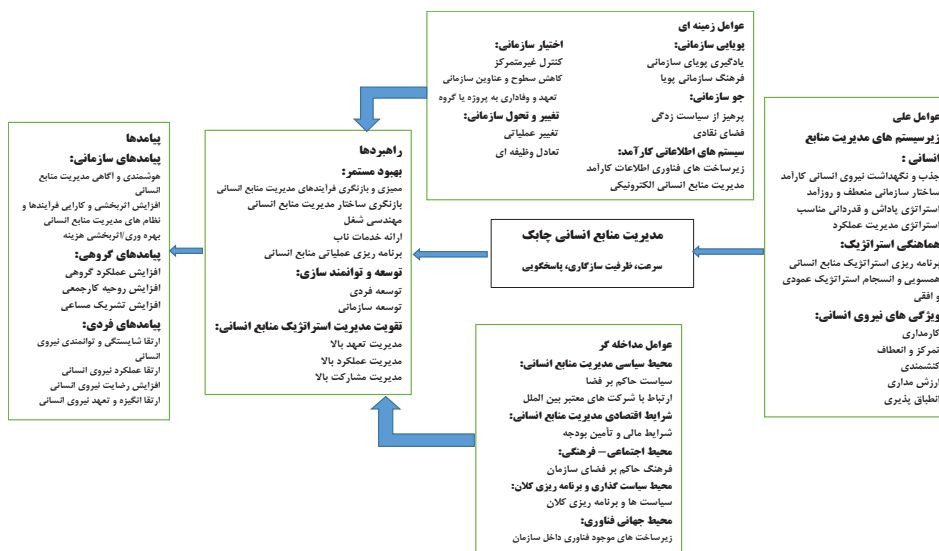
3. Kalan, et al

تغییرات سازمانی است، متخصصان منابع انسانی بعد از اتخاذ تصمیمات در جریان قرار می‌گیرند و وادار می‌شوند که نقش‌های عملیاتی و تاکتیکی در رویایی با نتایج تغییرات سازمانی اتخاذ کنند. لذا راهبرد یافت به دست آمده شده در این پژوهش، هم راستا با یافته‌های پژوهشی کاتوری و پرتویی (۱۹۹۹) فراهم آوردن شرایطی است که در آن هر بخش در این مدیریت منابع انسانی با حفظ سیاست‌ها و برنامه ریزی کلان، روش‌ها و سیاست‌های متناسب با شرایط خود را برای سازماندهی جدید نظام‌های خود طراحی و اجرا نماید. لذا سازمان می‌تواند با تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تکیه بر سه اصل مدیریت تعهد بالا، مدیریت عملکرد بالا و مدیریت مشارکت بالا (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی و غضنفری). بر اساس نظریه آرمسترانگ (۱۳۸۹، ترجمه اعرابی و ایزدی) جهت خروج از ساختار سنتی و ورود به نسل جدید مدیریت منابع انسانی گام بردارد. بنابراین مدیریت منابع انسانی علاوه بر ارائه خدمات به مشتریان اصلی خود (کارکنان و سایر واحدهای عملیاتی و ستادی) در صورتی به چابکی دست می‌یابد که دیدگاه وسیعی در مورد نظم جدید دنیای خود داشته باشد، و با توانایی‌ها و توانمندی‌های محدود خود به مقابله با آشفتگی‌ها بپردازد، ابعاد مزیتی جریان تغییرات را در کنترل گرفته و برای رفع نیازهای متغیر مشتریان خود از طریق بازنگری ساختار، فرآیندها، رویه‌ها، سیستم‌ها و رویکردهای خود بکوشد (Jess, 2019).

با توجه به اینکه الگوی حاصل از این پژوهش، با روش نظریه داده بنیاد برای سازمان‌های ستاد وزارت نفت طراحی شده است و شرایط علی و زمینه‌ای مؤثر بر چابکی مدیریت منابع انسانی این سازمان‌ها در آن لحاظ شده است، نتایج در یک موقعیت جغرافیایی خاص اقدام به شناسایی عوامل تأثیرگذار نموده است و ممکن است عوامل مؤثر دیگر بر چابکی مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته نشده باشد. تصمیم‌گیران استراتژیک می‌توانند انتخاب‌هایی در مورد روش‌های منابع انسانی که در عمل مورد استفاده قرار می‌گیرند داشته باشند اما هیچ کدام نمی‌توانند بهترین روش باشند و زمینه سازمان بر این روش‌ها تأثیرگذار است (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی، غضنفری).

پیشنهادها در دو بخش ارائه می‌شود؛ در بخش عملی پیشنهاد می‌گردد مطابق با نظر بوسلی (۱۳۹۰، ترجمه اعرابی و غضنفری) مدیران منابع انسانی به عنوان شریک کاری در سازمان ایفای نقش کنند و مطابق با مدل شایستگی الریچ و همکاران (۲۰۰۷) توصیه می‌شود مدیران منابع انسانی معمار عملیاتی و معمار استراتژیک در سازمان باشند و مطابق با نقش، عامل تغییر پروژه‌های تغییر سازمانی را بر عهده بگیرند. در بحث پیشنهادات نظری توصیه می‌شود در پژوهش‌های آینده الگوی طراحی شده در این پژوهش در سازمان‌های زیرمجموعه ستاد مورد سنجش قرار گیرد تا شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت منابع انسانی سازمان مشخص و برنامه‌های بهبود در این راستا طراحی گردد. در ضمن پیشنهاد می‌گردد در جهت ارزیابی میزان تحقق اهداف و پیامدها، شاخص‌های کمی قابل سنجش برای هر مقوله تدوین گردد. با تدوین و اجرای برنامه‌های ارتقا دهنده سازه‌های مؤثر

شکل ۱  
الگوی مدیریت منابع انسانی چابک



\* (منبع: یافته‌های پژوهش)

بر چابکی، می‌توان امیدوار بود که مسیر حرکت به سمت چابکی کوتاه‌تر و مطمئن‌تر بوده و اصلاح انحرافات از برنامه به صورت شفاف‌تری قابل کنترل باشد. در انتها توصیه می‌شود مفهوم مدیریت منابع انسانی «تاب چابک» به گفتمانی جامع در بین اندیشمندان و مدیران منابع انسانی تبدیل شود.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۹). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)*، چاپ اول، مترجمان: سید محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی (کتاب اصلی چاپ شده در سال ۱۹۲۸ م)
- استراوس، آنسلم و جولیت، کوربین (۱۳۹۵). *مبانی پژوهش کیفی، فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای*. چاپ پنجم، ترجمه: ابراهیم افشار. تهران: نشر نی (کتاب اصلی چاپ شده در سال ۱۹۹۰ م).
- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۹۴). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردی متداول در علوم رفتاری*. چاپ ششم، تهران: نشر دیدار.
- بوسلی، پاول (۱۳۹۰). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*. مترجمان: سید محمد اعرابی و مرتضی غضنفری. چاپ اول، تهران: انتشارات مهکامه (کتاب اصلی چاپ شده در سال ۲۰۱۰ م).
- بهمنش، رضا، زارع مهرجردی، یحیی و اولیاء، محمد صالح (۱۳۹۱). اولویت بندی فرآیندهای قابل

- بهبود سرمایه انسانی در شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس PCF با رویکرد IPA. مدیریت تولید و عملیات. دوره ۳، شماره ۱، صص ۴۱-۶۸
- حمیدی، ناصر، حسن پور، اکبر، کیایی، مجتبی و موسوی، سید حمید (۱۳۸۸). نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان. *مجله مدیریت صنعتی*. سال ۴، شماره ۸، صص ۱۱۱-۱۲۷
- خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۰). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی. رساله دکتری، رشته ی مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- زکی پور، مهدی، رستمی، مهدی و ساعی نیا، حمیرا (۱۳۹۵). ارتقای چابکی سازمانی از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی (مورد کاوی: شرکت توسعه صنایع ریلی گسترش). *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، دوره ۶، شماره ۱، صص. ۲۷-۴۵
- کیایی، مجتبی (۱۳۸۹). چابکی سازمانی و کارکنان چابک. *فصلنامه مدیریت دولتی*. سال اول، پیش شماره ۱ (۱)، صص ۹۳-۱۱۷
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی. چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.
- Ahammada, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1-3. [www.elsevier.com/locate/hrmr](http://www.elsevier.com/locate/hrmr)
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Becker, B.E. & Huselid M. A. (2006). Strategic Human Resource Management :Where Do We go from Here?. *Journal of Management*, 32 (6), 98-925.
- Bhardwaj, A., Mishra, S., & Jain, T.K. (2020). Analysis of strategic leadership for organizational transformation and employee engagement. Available online 11 June 2020. *In Press, Corrected Proof, materialstoday* Proceedings. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.04.774>.
- Bouguerra, A., Gölgeci, E., Gligor, D., & Tatoglu, E. (2019). How do agile organizations contribute to environmental collaboration? Evidence from MNEs in Turkey. *Journal of International Management*, 27(1):100711 [www.elsevier.com/locate/hrmr](http://www.elsevier.com/locate/hrmr).
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: Toward a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8, 265-288.
- Delery, J. E. & Shaw, J. D. (2001). The strategic management of people in work organization; Review, synthesis, and extension. In : G. R. Ferris (Ed). *Research in personnel and human resource management*, (20), 167-197. New York: JAI Press.
- Dove, R. (2005). *Agile enterprise cornerstones: Knowledge, values, and response ability*. In R. LBaskerville, L. Mathiassen, J. Pries-Heje, J. I. DeGross (Eds.), *Business agility and information technology diffusion*. New York: Springer.
- Emery, F. & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18, 21-32.

- Glenn, M. (2009). *Organizational agility: How business can survive and thrive in turbulent times*. A report from the Economist Intelligence Unit, The Economist. Retrieved from Organizational agility-EMC Website: <http://www.emc.com/collateral/leadership/organisational-agility-230309.pdf>.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Hopp, W. J. & Van Oyen M.P. (2004). Agile Workforce evaluation: a frame work for crosstraining and Coordination” *IIE Transaction*, 36 (10), 919-940 .
- Jesse, N. (2019). Agility eats Legacy – the Long Good-bye. *IFAC Papers OnLine*, 154–158. Available online at [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).
- Kalan, S. M. S., Zirak, R., Azad, R., & Golparvar, B. (2016). Determining the relationship between organizational learning mechanisms and teachers knowledge sharing behavior and professional development ability. *International Journal of Organizational Leadership*, 5(1), 218-230.
- Pitafi, A. H., Rasheed, M. I., Kanwal, SH., & Ren, M. (2020). Employee agility and enterprise social media: The Role of IT proficiency and work expertise. *Technology in Society*, 63, 101333.
- Qin, R. & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions: A real options perspective, *Int. J. Production Economics*, 125(3), 324– 334.
- Roy, V., Schoenherr, T., & Charan, P. (2020). Toward an organizational understanding of the transformation needed for sustainable supply chain management: The concepts of force-field and differential efforts. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26 (3). <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100612>.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms’ competitiveness?. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 323-334.
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). *A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction*, *Int. J. Prod. Econ.* 62, 7–22.
- Wall, T. D. & Wood, S, J. (2005). The Romance of Human Resource Management and Business Performance, and the Case for Big Science. *Human Relations*, 58 (4), 429-462.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63(2), 77-84.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D.K., & Tarba, SH. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. 30 (1), 1-10.
- Yusuf Y.Y., Al-Dabass D., Gunasekaran A., & Ren, J. A. (2001). A Mathematical Modelling: Framework for Agile Manufacturing Systems. *Conference Proceedings of the Uk Simulation. Society*, Cambridge, 3, 216-222.
- Zhang Z. & Sharifi H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy a Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 54 (2), 351-370.