Explain the effective factors of human resource management agility with structural equation modeling approach
(A case study: ministry of petroleum)

Molood Amiri[1-] Ghanbar Amirnezhad[*2]- Foad Makvandi[3]

Abstract
Agile human resource management affects individuals, groups and organizations. The purpose of this study is to design a structural model of agile human resource management in the headquarters of the Ministry of Oil with a mixed method. The statistical population is managers and human resource management experts. Data were collected through semi-structured interviews in the qualitative section and a researcher-made questionnaire in the quantitative section. Questionnaire validity and construct validity, and reliability were calculated and confirmed using Cronbach's alpha. The model was designed based on theme analysis in the framework of grounded theory in 5 dimensions with 226 indicators, 50 sub-categories and 20 main categories and was tested as a structural equation model with partial least squares method in PLS software. Findings showed that causal factors affect human resource management agility; Also, underlying, intervening, and pivotal factors influence strategies, and strategies influence outcomes.

Key words:
human resource management, Agility Approach, Structural Equation Model.

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

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۳۹۹/۱۲/۲۵ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۰ /۰۳/۱۸**

تبیین عوامل مؤثر بر چابکی مدیریت منابع انسانی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری (مطالعه موردی: وزارت نفت)

مولود امیری[۱] ـ قنبر امیرنژاد*[۲] ـ فؤاد مکوندی[۳]

چکیده

مدیریت منابع انسانی چابک بر افراد، گروه‌ها و سازمان تأثیرگذار است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی ساختاری مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت با روش آمیخته است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی می‌باشد. داده‌ها از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته در بخش کیفی و پرسشنامه محقق ساخته در بخش کمی جمع‌آوری شد. روایی پرسشنامه و روایی سازه و پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ محاسبه و تأیید گردید. مدل بر اساس تحلیل تم در چارچوب نظریه داده بنیاد در پنج بعد با ۲۲۶ شاخص، ۵۰ مقوله فرعی و ۲۰ مقوله اصلی طراحی و در قالب مدل معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی در نرم‌افزار PLS مورد آزمون قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد، عوامل علّی بر چابکی مدیریت منابع انسانی؛ همچنین عوامل زمینه‌ای، مداخله‌گر و مقوله محوری بر راهبردها اثر گذار است، و راهبردها نیز بر پیامدها تأثیرگذار هستند.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، رویکرد چابکی، مدل‌سازی معادلات ساختاری.

---

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

اصل نهفته در مدیریت منابع، سرمایه گذاری در منابع به‌عنوان قابلیت‌های ذخیره‌شده، و به‌کارگیری آن قابلیت‌ها در زمان موردنیاز است. در دنیای امروز، فضای کسب‌وکار سازمان‌ها بیش‌ازپیش سریع و رقابتی شده است. این تأکید بر سرعت و نوآوری اغلب در یک محیط نامطمئن، ناپایدار و پویا، تیم ها را مجبور به تصمیم‌گیری‌های سریع می‌کند بنابراین این موضوع منجر به تغییر مکرر جهت، مسیر و نیازهای سازمان می‌شود. منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان باید در چنین شرایطی حامی سایر بخش‌ها باشد، روی پای خودش بایستد و چابک باشد (Huzooree & Ramdoo, 2015). استراتژی‌ها باید منجر به تاکتیک‌هایی در مدیریت منابع انسانی شود که این مدیریت را در جایگاه مناسب قرار دهد. از سوی دیگر تغییرات فناوری و یا هر نوع تغییر دیگری، تغییرات مدیریتی و سازمانی را نیز طلب می‌کند(مشبکی، ۱۳۷۷). وظیفه اصلی منابع انسانی تسهیل و بهبود چابکی سازمانی در کنار تکنیک‌های سنتی است که مأموریت منابع انسانی را تغییر می‌دهد. چابکی در رویه‌های مدیریت منابع انسانی به معنای ایجاد سازگاری، مزیت رقابتی، نوآوری، همکاری و سرعت در مدیریت این بخش است.

از اوایل دهه ۱۹۹۰ پارادایم چابکی به‌عنوان راه‌حلی برای مدیریت محیط‌های پویا و به‌عنوان استراتژی برای توانمندسازی به‌منظور حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های آشفته و متلاطم مطرح گردید(Yusuf et al., 2001).همچنین می‌توان گفت یکی از پارادایم‌هایی که به‌منظور افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، کیفیت و کاهش هزینه مطرح می‌شود، «چابکی سازمانی» است. چابک بودن، الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در برابر تغییرات پیش‌بینی‌نشده عکس‌العمل مناسب نشان دهند. چابکی به‌عنوان یک الزامِ محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول است. درواقع، چابکی سازمانی، توانایی سازمان برای پاسخگویی راهبردی به عدم قطعیت است (Jesse, 2019) . چابکی به معنای توانایی مقابله و مواجه‌شدن با تغییرات غیرمنتظره و دریافت نتیجه سودمند از تغییر به‌عنوان یک فرصت است (Zhang & Sharifi, 2007). پادارایم چابکی در جوامعی که به‌تدریج سازمان‌ها در آن موج چابکی را موردتوجه قرار می‌دهند، به‌صورت روزافزون محبوبیت یافته است. به‌خصوص سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به دنبال توسعه دقیق رویکردهای مدیریت منابع انسانی برای اطمینان از قدرت کسب‌وکار

خود و بازگشت محسوس سرمایه[1] هستند (Hirani, 2012). تحقیقات نشان داده است که تکنیک‌های سنتی منابع انسانی برای تطبیق با دنیای در حال تغییر دیگر مناسب نیستند، لذا دوره‌ای جدید از رویکرد چابک از اوایل سال ۲۰۱۰ ظهور یافته و نشان می‌دهد که چابکی به یک اولویت برای مدیریت منابع انسانی برای بازبینی تکنیک‌های سنتی خود و حرکت به سمت رویکردهای چابک‌تر باهدف رسیدن به سطح بالاتری از برتری و اثربخشی تبدیل‌شده است. لذا مدیریت منابع انسانی چابک خیلی سریع در حال دستیابی به جایگاه خود در دنیای مدیریت است. اغلب سازمان‌ها به دنبال داشتن یک مدیریت منابع انسانی استراتژیک، کنشمند با کارکنان متخصص، تأثیرگذار و ماهر هستند (Huzooree & Ramdoo, 20`15).

به نظر می‌رسد چابک بودن، پاسخگو بودن و نوآور بودن پیش‌نیازهای مهمی در جهت رشد طولانی‌مدت و موفقیت برای هر سازمانی است که در دنیای بی‌ثبات، نامطمئن، پیچیده و مبهم[2] فعالیت می‌کند (Xing et al., 2020). تغییرات پی‌درپی رویکردهای تولید قطعاً ویژگی‌های منابع انسانی را متأثر خواهد ساخت، و باعث می‌شود که در هر دوره زمانی، جهت چیره شدن بر محیط، نیروی انسانی منطبق با همان رویکرد و همان الزام محیطی تربیت شود و توسعه پیدا کند. همچنین تغییرات در محیط کاری از خبرگان منابع انسانی، توسعه و چابکی سازمانی را برای بقا و رشد در شرایط موجود، به‌منظور رسیدن به وضع مطلوب طلب می‌کند (خسروی، ۱۳۹۰).

مدیریت سرمایه انسانی یکی از کلان فرآیندهای مدیریتی و پشتیبانی است که تأثیر بسیاری بر عملکرد سازمانی دارد و به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف استراتژیک خود دست یابد (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی، غضنفری). این واحد برای غلبه بر تغییرات سریع و پیش‌بینی‌نشده در فناوری یا مأموریت خود و خروج از چارچوب سنتی در مدیریت منابع انسانی باید راهکارهایی اتخاذ نمایند تا با صرف کمترین انرژی، خود را با شرایط جدید تطبیق دهد و مشکلات ناشی از آن را حل نمایند و به عبارتی فراتر از سازگاری با تغییرات به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های 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

1. Return of Investment (ROI)
2. volatile, uncertain, complex & ambiguous (VUCA)

و برای بقاء، مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک سازمان در محیط رقابتی و کسب حداقل جایگاه باید رویکرد تازه‌ای انتخاب و اتخاذ نماید که بتواند پاسخی مناسب، سریع و به‌موقع، در برابر تغییرات ارائه دهد. مدیریت منابع انسانی علاوه بر ارائه خدمات به مشتریان اصلی خود (کارکنان و سایر واحدهای عملیاتی و ستادی) در صورتی به‌چابکی 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 تحت کنترل گرفته و برای رفع نیازهای متغیر مشتریان خود از طریق بازنگری ساختار، فرآیندها، رویه‌ها، سیستم‌ها و رویکردهای خود می‌کوشد. سازمان‌های چابک همچنین تشخیص می‌دهند که این سیستم‌ها باید از تغییر حمایت کنند. فرآیندهای مدیریتی سازمان‌های چابک در جهت انعطاف و تغییر به‌سوی حمایت مداوم از عملکرد و تغییر، طراحی می‌شوند (Jesse, 2019).

درواقع مدیریت منابع انسانی می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف‌پذیری، 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 پژوهش‌های بین‌رشته‌ای و مصاحبه با خبرگان، این نیاز احساس شد که این مؤلفه‌ها در قالب شاخص‌هایی ارائه شود و به مدل مرتبه‌ی بالا از مدیریت منابع انسانی چابک‌دست یابیم که در بررسی تحقیقات پیشین یافت نشده است. در این پژوهش، منظور از مدیریت منابع انسانی، کل سیستم‌ها، نظام‌ها، افراد و گروه‌هایی هستند که بیشترین نقش را در چابکی سازمان دارند.

هدف اصلی در این پژوهش دستیابی به مدل ساختاری برازش شده مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت جمهوری اسلامی است و سؤال این است که مدل جامع مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران کدام است و چگونه تبیین می‌شود؟

در رقابت هزاره سوم که مکانیزم‌های رقابتی سنتی کمتر اثربخش هستند، شرکت‌ها به‌طور مداوم در حال جستجو برای منابع جدیدتر مزیت رقابتی هستند و یکی از مهم‌ترین منابع، مدیریت منابع انسانی است. همانگونه که قبلاً اشاره شد پارادایم چابکی راه‌حلی است برای افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، کیفیت،کاهش هزینه و

مدیریت محیط‌های پویا و نیز به‌عنوان استراتژی برای توانمندسازی به‌منظور حفظ مزیت رقابتی در محیط‌های آشفته و متلاطم می‌باشد. (Yusuf et al., 2001).

طبیعتاً مدیریت سرمایه انسانی از تغییرات در امان نخواهد بود و اگر مدیریت منابع انسانی نتواند متناسب با تغییرات محیطی فرآیندها و رویکردهای خود را (در حوزه جذب، توسعه و نگهداشت نیروی انسانی، ساختار، و سیستم‌های پشتیبان) تغییر دهد و به‌روز نماید، اصولاً بخش فنی و تجهیزات مدرن کاری را از پیش نخواهد برد(خسروی، ۱۳۹۰). به‌علاوه سازمان‌هایی که نتوانند هدف‌گذاری سنتی، تخصیص منابع و رویه‌های منابع انسانی را بازطراحی و اجرا کنند شانس کمی برای چابک بودن در شرایط متغیر کنونی خواهند داشت (Jesse, 2019). بنابراین این نیاز احساس شد که باید به‌سوی چابک سازی مدیریت منابع انسانی حرکت کرد. با توجه به اینکه در پیاده‌سازی نظام‌های چابک و نیز در کنترل، مدیریت و حتی پیشگیری از بحران‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی دخیل می‌باشد؛ در این پژوهش به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی پرداخته‌شده است.

وجود رویکرد چابک در مدیریت منابع انسانی در یک سازمان به‌عنوان یک بازیگر کلیدی برای افزایش اثربخشی، آگاهی، نوآوری و رقابت در نظر گرفته می‌شود. بنابراین فرآیندهای مدیریت منابع انسانی یک نقش اساسی در سرعت بخشیدن به کسب‌وکار، انعطاف در تصمیم‌گیری، و آمادگی برای سازگاری با تغییرات برای مقابله با دنیای در حال تغییر ایفا می‌کند (Saha et al., 2017). چابکی محرک کارمند یابی، استخدام، انتخاب، جابجایی، آموزش، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و پاداش کارکنان می‌شود.

همچنین سازمان‌های دولتی چابک، نرخ موفقیت فزاینده‌ای در اجرای اقدامات تحولی نسبت به همتایان خود به دست می‌آورند. تغییرات حوزه کسب‌وکار، تغییرات فناوری، کاربرد فناوری جدید از طرف رقبا، به‌صرفه بودن فناوری جدید نسبت به فناوری قدیمی‌تر، بالا رفتن انتظارات مشتریان، بالابودن هزینه پشتیبانی فناوری‌های قدیمی در درازمدت باعث کاهش رقابت‌پذیری و شکست یک سازمان خواهد شد؛ با شناخت این تغییرات، ضرورت استفاده از شیوه‌های چابکی در مدیریت منابع انسانی بیشتر احساس می‌شود.

دلیل دیگر برای پرداختن به این موضوع این است که مدیریت منابع انسانی

چابک شرط لازم برای دستیابی به تولید ناب و چابکی سازمانی است و به‌تازگی در ادبیات مدیریت به‌عنوان راهی برای توسعه همزمان سازمانی و منابع انسانی مطرح‌شده است لیکن تاکنون چابکی مدیریت منابع انسانی به‌صورت جامع و در قالب یک مدل مورد مداقه قرار داده نشده است. به‌عبارت‌دیگر ازآنجا که تاکنون رویکرد مسلم سازمان‌های ما نگاه سنتی در حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بوده است، این تحقیق قصد دارد تا با نگاهی به مفاهیم استراتژی مدیریت منابع انسانی و نیز نگاه ویژه به مفهوم چابکی سازمانی، چارچوبی را تحت الگوی نوین مدیریت منابع انسانی چابک ارائه نماید.

چشم‌انداز تحول و توسعه در ساختارها و نگرش جهانی سازمان‌ها به سرمایه‌های ذهنی و دارایی‌های ناملموس و نوآوری در تکنولوژی و فن آوری‌های جدید تولید نفت، گاز، صنایع پتروشیمی، و پالایش و پخش و استقرار سیستم‌های مدرن، جدید و چابک از یک سو؛ و از سوی دیگر بحران‌های مدیریت منابع انسانی مجموعه ستاد وزارت نفت ضرورت پرداختن به این موضوع را دوچندان می‌کنند، بحران‌هایی نظیر تولید حجم عظیمی از مستندات، عدم مکانیزاسیون فرآیندهای اداری، عدم پاسخگویی سریع و به‌موقع، عدم اجرای اثربخش مدیریت عملکرد، عدم بروز ابتکار و خلاقیت در افراد و تبعیت محض از رویه‌ها و رعایت حداکثر بوروکراسی، اصرار بیش‌ازحد به ساختار وظیفه‌ای به‌جای همکاری و کار تیمی و ساختارهای سلسله مراتبی، وجود فرآیندها و چرخه‌های طولانی در مدیریت منابع انسانی، برگزاری جلسات غیر اثربخش، تدوین قوانین و مقررات اداری، استخدامی و جابجایی بالادستی، عدم در اختیار داشتن نیروی انسانی توانمند و درخواست‌های مکرر جابجایی، دستورالعمل‌ها، سیاست‌ها، تصمیم‌گیری‌های متمرکز.

بر اساس نظریه دلری و شاو[1] (۲۰۰۷) این توافق کلی وجود دارد که سرمایه انسانی می‌تواند منبع مزیت رقابتی باشد، تکنیک‌های منابع انسانی مستقیم‌ترین تأثیر را بر روی سرمایه انسانی یک سازمان دارند و ماهیت پیچیده این سیستم‌ها می‌تواند بی‌نظیر بودن سیستم را ارتقا دهد. دیدگاه متمرکز بر منابع (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی، غضنفری) یکی دیگر از تئوری‌های غالب در مورد ارزش‌افزوده مدیریت منابع انسانی است. این دیدگاه منجر به تغییر در تفکر استراتژیک مدیریتی از روش «بیرون به درون» به روش «درون به بیرون» شده است که در آن مزیت حفظ‌شده رقابتی در یک

1. Delery & Show

سازمان از طریق حمایت از منابع داخلی که ارزشمند، نادر، بی‌نظیر و غیرقابل تعویض هستند ایجادشده و نقطه آغازین موفقیت سازمانی می‌شوند (Barney,1991). جنبش مدیریت کیفیت فراگیر در دهه ۱۹۸۰، سیستم‌های کار با عملکرد بالا[1] 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 روش‌ها در مدیریت منابع انسانی در کنار رویکرد بهترین تناسب، به نقش مدیریت منابع انسانی و تکنیک‌هایی اشاره دارند که می‌توانند عملکرد سازمان را در چارچوب مفاهیم چابکی بهبود بخشند.

جدول ۱. پیشینه پژوهش

نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
خسروی (۱۳۹۰)	الگوی پیشنهادی وی مبتنی بر نظریات چابکی نیروی انسانی با روش دلفی خبرگان بررسی شد و نتیجه آن بر اساس رتبه‌بندی برای توانمندسازها شامل: مهندسی شغل، قواعد و رویه‌های سازمانی، اختیار سازمانی، هماهنگی، ساختار و برای قابلیت‌های 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 فرآیندهای اولویت‌دار 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 سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی، مدیریت و نگهداری اطلاعات کارمند، مدیریت فرآیند بررسی درخواست کارمند، و توسعه و مدیریت حضوروغیاب 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 انعطاف‌پذیری) را تأیید کردند.
طوطیان اصفهانی و همکاران(۱۳۹۷)	موانع چابک سازی سازمان تأمین اجتماعی را شناسایی و رتبه‌بندی و نشان دادند سرعت در رتبه اول و سایر عوامل ازجمله پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، و شایستگی به ترتیب در رتبه‌های بعدی جای می‌گیرند که برطرف کردن این

1. HPWS

نویسنده / سال	خلاصه پژوهش
	موانع و مشکلات می‌تواند به ارتقای سطح موفقیت و چابک سازی طرح‌های چابک سازی سازمان کمک کند.
بوهدانا و والمر (۲۰۱۴)	ساختار نیروی کار (انطباق، انعطاف‌پذیری، فعال بودن، نیازهای شغلی)، ساختار سازمان کار (نیازهای شغلی، کنترل کار، پیچیدگی کار، تنوع مهارت، پشتیبانی نیروی کار)، و ساختار استراتژی (مردم و دانش، همکاری، محصول، سازمان) را عوامل مؤثر بر چابک سازی منابع انسانی دانستند.
ساها 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 سازمان‌ها در بازار دانستند. به اعتقاد این پژوهشگران چابکی می‌تواند مزایایی برای افزایش قابلیت سازمان و توسعه عملکرد سازمانی در ارتباط با اجرای استراتژی‌های 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 انعطاف‌پذیر منجر به مشارکت محیطی بیشتر می‌شود. 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 انعطاف‌پذیر، اشتراک شغلی) تعدیل می‌گردد.
احمدا و همکاران (۲۰۲۰)	به ضرورت و اهمیت نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی استراتژیک اشاره نمودند. تغییرات سریع و پیش‌رونده در تکنولوژی، جهانی‌شدن، مقررات زدایی موجب ایجاد محیطی فرا رقابتی شده است. این چالش‌ها رهبران شرکت‌ها و حرفه‌ای‌های منابع انسانی را به اهمیت موضوع چابکی سوق می‌دهد.

منبع: مرور تحقیقات پیشین

اگرچه مدیریت منابع انسانی در صنایع ایران و به‌ویژه در صنعت نفت ایران از اهمیت و اولویت ویژه‌ای برخوردار است، ولی تاکنون پژوهش‌های علمی داخلی به موضوع چابکی مدیریت منابع انسانی به‌صورت مجزا و جامع توجه چندانی معطوف نداشته‌اند. تحقیقات متعددی در حوزه چابکی در زمینه چابکی تولید و چابکی زنجیره ارزش (Sharifi & Zhang, 1999)، چابکی سازمانی (Jesse, 2019)، زنجیره تأمین چابک (Roy et al., 2020)، چابکی عملیاتی (Sambamurthy et al., 2003)، چابکی نیروی انسانی (Pitafi et al., 2020) و چابکی استراتژیک (Ahammada et al., 2020; Xing et al., 2020) انجام‌شده است. مطابق با جدول ۱ علی‌رغم اشاره به اهمیت منابع انسانی

به‌عنوان یکی از اهرم‌های موردنظر در چابکی سازمانی در مدل‌های مختلف، آنچه که با نگاه به این مطالعات آشکار می‌شود، نیاز به الگویی خاص و شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی برای مدیریت منابع انسانی چابک است که در مطالعات بررسی‌شده توسط محقق یافت نشده است و یا در موارد اندکی، مؤلفه‌هایی تحت موقعیت‌های متفاوت طراحی و تدوین‌شده‌اند.

این تحقیق با رویکرد عملیاتی جزء معدود پژوهش‌هایی است که الگو و راهکار عملی برای چابکی مدیریت منابع انسانی ستاد وزارت نفت ارائه می‌دهد. نوآوری اصلی تلفیق مفاهیم چابکی سازمانی و مفاهیم مدیریت منابع انسانی استراتژیک و ارائه تعریف مدیریت منابع انسانی چابک است. بر اساس این پژوهش چابکی مدیریت منابع انسانی عبارت است از: اجرای موفق اصول رقابتی همچون سرعت، انعطاف‌پذیری، افزایش ظرفیت و پاسخگویی از طریق به کار گرفتن به‌موقع منابع و استفاده از بهترین رویه‌ها برای ارائه خدمات مبتنی بر مشتری در محیط‌های با تغییرات سریع. و همچنین مهم‌ترین دستاورد این پژوهش طراحی رویه‌های مدیریت منابع انسانی با محوریت چابکی می‌باشد. واضح است که پویایی و ایجاد زنجیره‌ای از راهبردها برای مدیریت منابع انسانی راهکاری است که می‌تواند برای بن‌بست متداول بسیاری از سازمان‌ها که در مسیر تعالی قرار دارند رهگشا باشد.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر ازنظر هدف کاربردی و ازنظر روش پژوهش، آمیخته اکتشافی می باشد. در بخش کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته‌ای در ۱۲۹۰ دقیقه با ۱۵ تن از خبرگان منابع انسانی ستاد وزارت نفت دارای 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 نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان بود. مصاحبه‌ها تا آنجا ادامه پیدا کرد که احساس شد جواب‌های ارائه‌شده با پاسخ‌های قبلی مشابهت دارد و چیزی به یافته‌ها اضافه نمی‌کند و اصطلاحا یافته‌های مصاحبه به حد اشباع در زمینه موضوع مورد پژوهش رسیده است. تحلیل داده‌های پژوهش به شیوه

سیستماتیک، و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی منجر به عرضه پارادایمی منطقی یا تصوری از یک نظریه در حال تکوین گردید. روایی پژوهش کیفی با استفاده از معیارهایی مثل، موثق بودن، مشروعیت، اعتمادپذیری، انتقال‌پذیری، و تأیید پذیری انجام می‌شود و با استفاده از مواردی مثل ارزش، صحت پژوهش، دقت و اهمیت پژوهش امکان‌پذیر است (هومن، ۱۳۹۵). همچنین به‌منظور سنجش پایایی در این پژوهش از شاخص توافق ضریب کاپا[1] استفاده شد و مقدار شاخص برابر با ۰/۷۲۴ محاسبه شد که سطح توافق معتبر را نشان می‌دهد. درنهایت با کسب توافق نظر خبرگان و متخصصان مدل مفهومی اولیه پژوهش طراحی شد.

در بخش کمی به‌منظور بررسی برازش و تبیین مدل طراحی‌شده در مرحله قبل، پرسشنامه ۵۲ سؤالی محقق ساخته بر اساس مقوله‌های فرعی تهیه شد. برای تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه ازنظر متخصصان مدیریت منابع انسانی استفاده‌شده است. با توجه به‌ضرورت حجم نمونه ۳۰۰ نفر برای تحلیل عاملی تأییدی در مدل یابی معادلات ساختاری (Kline, 2010) ، با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در جامعه آماری ۴۰۷ نفر، پرسشنامه در اختیار ۳۴۰ نفر از رده کارشناس به بالا در ستاد وزارت نفت قرار گرفت که از این میان به ۳۲۲ پرسشنامه پاسخ داده شد. پیش از انجام تحلیل عاملی تأییدی به‌منظور بررسی حجم نمونه از دو شاخص کایسر ـ مایر ـ اولکین[2] و کرویت بارتلت[3] استفاده شد. مقدار KMO برابر ۰/۹۳۴ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت کمتر از ۰/۰۰۰۱ بود. بدین ترتیب کفایت نمونه برداری و اجرای تحلیل عاملی، قابل توجیه بود. همچنین در آزمون کولموگروف اسمیرنوف مقدار معناداری تمام متغیرها کوچک‌تر از سطح خطای ۰/۰۵ به دست آمد، و بنابراین توزیع داده‌ها نرمال نبود، لذا از نرم‌افزار اسمارت پی. ال. اس جهت مدل‌سازی استفاده شد. مدل تحقیق با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی[4] مورد آزمون قرارگرفته شده است. به‌طورکلی مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری[5] و مدل ساختاری[6] تشکیل‌شده است و متغیرهای مدل در دودسته متغیرهای پنهان و آشکار تقسیم‌بندی می‌شوند (Kline, 2010).

1. Kappa
2. Kaiser Meyer Olkin
3. Bartlett
4. Partial Least Squares
5. Measurement Model
6. Structural Model.

جدول ۲. کفایت نمونه

آزمون	آماره	
کایسر ـ میر ـ اولکین (KMO)	اندازه‌گیری کفایت نمونه	
آزمون کرویت بارتلت	تقریب کای دو	10511/119
	درجه آزادی	1326
	معناداری	0/000

مدل اندازه‌گیری (تحلیل عامل تأییدی) در معادلات ساختاری، روابط بین متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار را نشان می‌دهد. و مدل ساختاری (تحلیل مسیر) در معادلات ساختاری، روابط بین متغیرهای پنهان با یکدیگر را بررسی می‌کند. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شده است. پایایی برای سنجش پایداری درونی بود و خود شامل سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی مرکب[1] است.

یافته‌ها

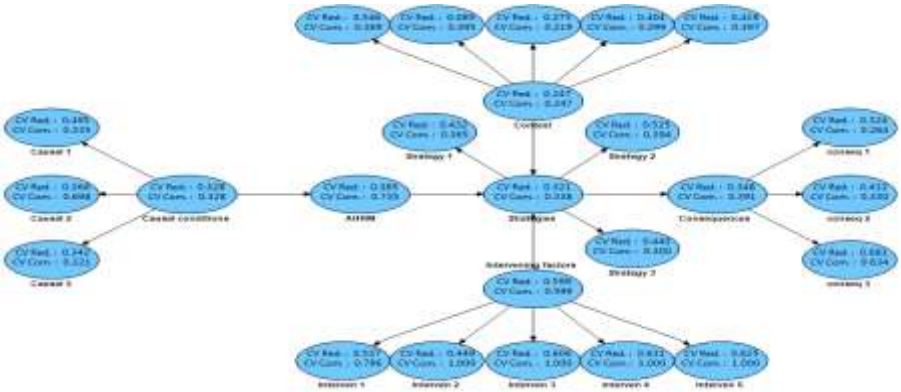
از طریق کدگذاری باز مصاحبه‌ها از مجموع ۸۶۱ مفهوم، ۲۲۶ کدباز به دست آمد، پس از کدگذاری محوری مفاهیم در ۵۰ مقوله فرعی و درنهایت پس از کدگذاری انتخابی در ۲۰ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰). ویژگی‌های نمونه در بخش کمی ۵۱/۲٪ پاسخگویان مدرک تحصیلی کارشناسی، ۴۲/۹ ٪ کارشناسی ارشد، ۵/۹ ٪ دکترا؛ ازلحاظ سابقه کاری ۶/۲ ٪ حدود ۱-۱۰ سال، ۴۴/۷ ٪ حدود ۱۱-۲۰ سال و ۴۹/۱ ٪ بیش از ۲۱ سال؛ همچنین در رده‌های سازمانی ۶۲/۴ ٪ در رده کارشناسی و کارشناسی ارشد، ۶۳/۳ ٪ سرپرست و رئیس و ۱/۲ درصد مدیر بودند.

مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) و مقدار پایایی مرکب نیز در تمام مقوله‌ها به ترتیب مقداری بیشتر از ۰/۵ و ۰/۷ به‌دست‌آمده که از مقدار میانگین واریانس استخراج‌شده نیز بزرگ‌تر است؛ بنابراین روایی همگرا تأیید می‌شود. همچنین بر اساس یافته‌ها جذر AVE هر سازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده است که این مطلب حاکی از قابل‌قبول بودن روایی واگرای سازه‌ها است.

1. Composite Reliability

بنابراین با تأیید روایی همگرا و واگرا، روایی کلی و برازش مدل اندازه‌گیری نیز مورد تأیید قرار گرفت. بررسی کیفیت و اعتبار مدل مطابق با شکل (۱) نشان می‌دهد اعتبار اشتراک[1]و بررسی اعتبار افزونگیQ^2[2] (شاخص استون و گیسر[3]) در تمامی شاخص‌ها مثبت و بزرگ‌تر از صفر می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت مدل از کیفیت و اعتبار قابل‌قبولی برخورداراست. همچنین مقدار شاخص کلی برازش[4] عددی برابر ۰/۶۵۹ نشان از کیفیت بالای کلی مدل دارد.

شکل ۱. شاخص‌های برازش مدل تحقیق

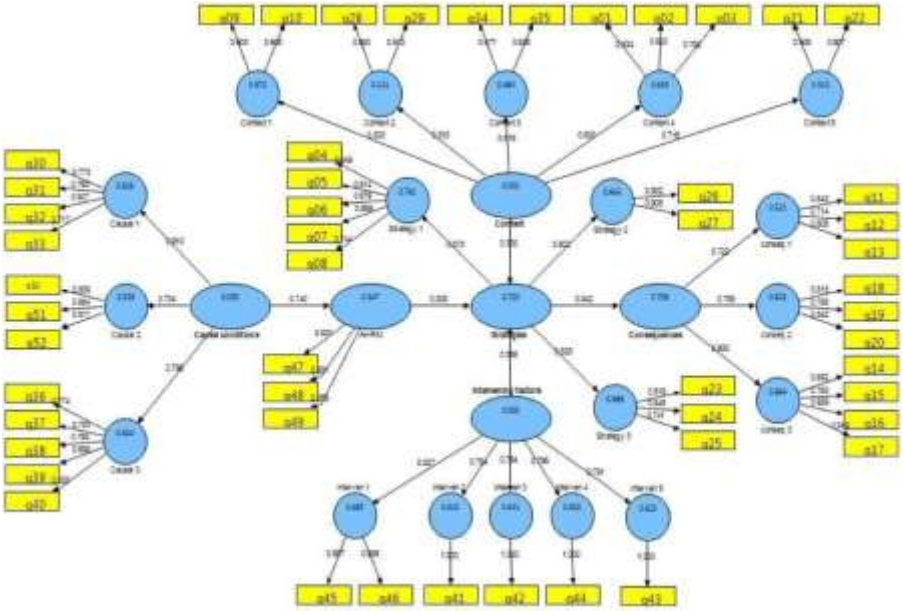


منبع: یافته‌های پژوهش

پایایی پرسشنامه با روش آلفای کرونباخ و پایایی مرکب برای تمامی شاخص ها بیشتر از ۰.۷ و نیز بارهای عاملی مطابق با شکل ۲ بالاتر از ۰/۶ نشان داد پرسشنامه از پایایی درونی قابل قبولی برخوردار و همگن است (Neupane, 2014). همچنین بر اساس نتایج مدل اندازه‌گیری در جدول ۴ مقدار بوت استراپینگ (آماره t) در تمامی شاخص‌ها از مقدار بحرانی ۱/۹۶ بزرگ‌تر است که نشان از معناداری همبستگی بین متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیرهای پنهان مربوط به خود را دارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هر متغیر مکنون به‌درستی توسط متغیرهای آشکار خود موردسنجش قرار گرفت.

1. CV Com
2. CV Red
3. Stone and Geisser criterion
4. Goodness of fit (GOF)

شکل ۲. مدل کلی پژوهش با تکنیک حداقل مربعات جزئی



منبع: یافته‌های پژوهش

رابطه متغیرهای موردبررسی در هر یک از فرضیه‌های تحقیق بر اساس یک ساختار علّی با تکنیک حداقل مربعات جزئی[1] و سنجش معناداری روابط با آماره t و روش بوت استراپینگ محاسبه شد. در مدل کلی تحقیق که در شکل ۲ ترسیم‌شده است مدل اندازه‌گیری (رابطه هریک از متغیرهای قابل‌مشاهده با متغیر پنهان) و مدل ساختاری (روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر) ارائه‌شده است. ضرایب مسیر و معناداری به تفکیک مسیرها در جدول ۳ نشان داده شد.

آزمون فرضیات پژوهش مطابق با جدول ۳ نشان می‌دهد:

شدت اثر شرایط علّی بر مقوله محوری مدیریت منابع انسانی چابک برابر ۰/۷۴ محاسبه شده است و آماره احتمال آزمون نیز ۱۰/۹۸۹ به‌دست‌آمده است که بزرگ‌تر از مقدار بحرانی t در سطح خطای ۵ درصد یعنی ۱/۹۶ بوده و نشان می‌دهد تأثیر مشاهده‌شده معنادار است. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد علّی بر مقوله محوری مدیریت منابع انسانی چابک تأثیر مثبت و معناداری دارد. مقوله محوری مدیریت منابع انسانی بر

1. PLS

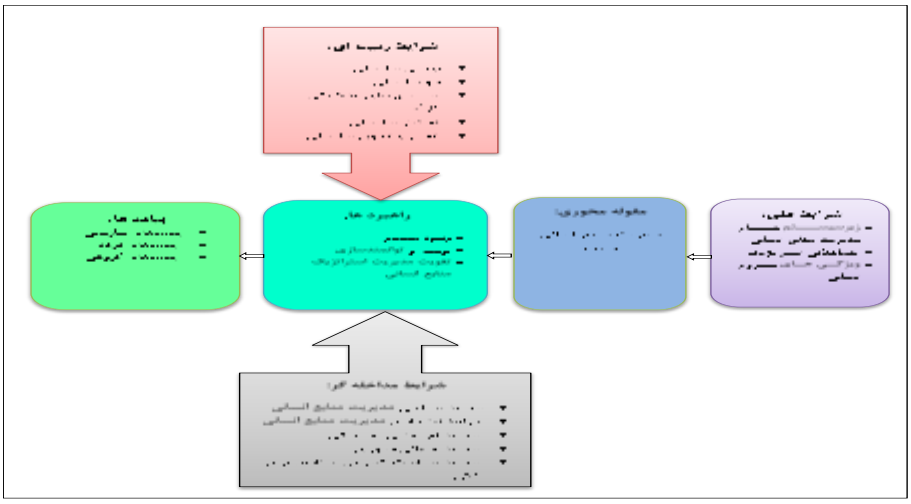
جدول ۳. ضرایب مسیر

جهت مسیر	تأثیر	آماره تی
مدیریت منابع انسانی چابک → راهبردها	۰/۳۰۸	۳/٤٥۹
عوامل علّی → مدیریت منابع انسانی چابک	۰/۷٤	۱۰/۹۸۹
عوامل زمینه ای → راهبردها	۰/۳۳	۳/۲۷٦
عوامل مداخله گر → راهبردها	۰/۳٥٦	۲/٥٦۷
راهبردها → پیامدها	۰/۸٤۲	۱۸/۹۳۷

منبع : یافته‌های پژوهش

راهبردها با شدت ۰/۳۰۸ تأثیر مثبت و معناداری دارد. شدت اثر شرایط زمینه‌ای بر راهبردها برابر ۰/۳۳۰ و مثبت و معناداری است. شدت اثر شرایط مداخله‌گر بر راهبردها برابر ۰/۳۵۶ محاسبه‌شده است و رابطه مثبت و معناداری است. شدت اثر راهبردها بر پیامدها برابر ۰/۸۴۲ و مثبت و معنادار محاسبه‌شده است. با توجه به نتایج تحلیل مسیر مدل نهایی مدیریت منابع انسانی چابک را می‌توان به‌صورت شکل ۳ نشان داد. همچنین بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش تمامی روابط بین ابعاد اصلی و مؤلفه‌های آنها مثبت و معنادار گزارش‌شده است.

شکل ۳. الگوی مدیریت منابع انسانی چابک (برازش شده)



منبع: یافته‌های پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تأثیری که راهکارهای منابع انسانی در عملکرد سازمانی و مزیت رقابتی ایفا می‌کنند، متمرکز هستند. نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک شریک استراتژیک با تأثیر در تصمیم‌گیری استراتژیک منابع انسانی و سازمانی اهمیت فزاینده‌ای پیدا می‌کند، جهانی‌سازی کسب‌وکار و تشدید اشاره‌ای رقابتی، به نقش استراتژیک فزاینده‌ای برای متخصصان حوزه منابع انسانی، در راستای همسو کردن راهکارهای منابع انسانی با استراتژی کسب‌وکار، منجر شده است. بسیاری از نویسندگان استدلال می‌کنند که «نقش استراتژیک» برای متخصصان منابع انسانی در سازمان‌های امروزی، محوری است. (Mitchell et al., 2013) متخصصان منابع انسانی نیازمندند تا درباره فضای سازمان اطلاعاتی جامع داشته باشند و در تدوین چشم‌انداز، مأموریت‌ها و موفقیت‌های مالی سازمان مشارکت داشته باشند. اما معمولاً این‌گونه نبوده و مدیران ارشد به معاونان منابع انسانی خود توجه زیادی نمی‌کنند؛ به همین خاطر است که بخش‌های منابع انسانی نمی‌توانند برنامه‌ریزی‌های مؤثری برای نیروی کار داشته باشند و استعدادهای واقعی را جذب و آموزش دهند. درک بهتر نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمان امری حیاتی است. جهانی‌سازی، مقررات زدایی، با ایجاد تغییر و تحول سریع در فناوری، منجر به ایجاد محیطی رقابتی شده است (D'Aveni et al., 2010). برای رقابت در دنیای درحال تغییر سریع، منابع انسانی اساساً نیاز به بازطراحی و شکل‌دهی مجدد خواهد داشت و با این نقش به یک محرک مهم و اساسی چابکی تبدیل می‌شود. در این نقش، منابع انسانی تبدیل به سازمان جدیدی می‌شود، سازمانی که طراحی‌شده با رویکرد چابکی و پاسخگویی است (Silverstone et al., 2015). همسو با تحقیق حاضر، نتایج تحقیق احمدا و همکاران (۲۰۲۰) نشان می‌دهد برای توسعه چابکی سازمانی باید به منابع انسانی و پیامدهای مرتبط با آن توجه شود. داز[1] (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهد چابکی سازمان، به‌عنوان نتیجه عملکرد قابل‌مشاهده، از رفتارها و مهارت‌های مدیران سازمان در انجام و اجرای اقدامات استراتژیک ناشی می‌شود. بنابراین، کلید چابکی استراتژیک فقط استراتژی تحلیلی از ذهن برتر یا طراحی سازمانی متفکر و مؤثر نیست بلکه مجموعه‌ای از شیوه‌های

1. Doz

مدیریتی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و اعتقادات است که مدیریت ارشد یک سازمان را در انجام و اجرای تعهدات استراتژیک هدایت می‌کند. کانها و همکاران[1] (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهند مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق فعالیت‌های خاص در داخل سازمان، چابکی استراتژیک را افزایش دهند همچنین به اعتقاد آن‌ها برای توسعه چابکی سازمانی باید به عوامل انسانی توجه شود. بر اساس ساها و همکاران (۲۰۱۷) یکی از اهرم‌هایی که به سازمان‌ها برای افزایش چابکی کمک می‌کند رویکرد چابکی مدیریت منابع انسانی است. یافته‌های این پژوهش همسو با پژوهش‌های فوق نشان می‌دهد که چابکی سازمانی و ارزش حاصل از منابع انسانی می‌تواند بر عملکرد کسب‌وکار تأثیر بگذارد و بهبود ایجاد کند و به‌عبارتی‌دیگر مجموعه‌ای از عوامل در چابکی مدیریت منابع انسانی و دستیابی به پیامدهای سازمانی، گروهی و فردی تأثیرگذار هستند.

در بعد عوامل علّی؛ مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر چابکی مدیریت منابع انسانی همسو با مطالعات پیتافی و همکاران (۲۰۲۰) و مایکل و همکاران (۲۰۱۳)، برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، کنشمندی نیروی انسانی و استراتژی پاداش و قدردانی مناسب، معرفی شد که می‌تواند به‌چابکی در عملکرد و تصمیمات مدیریت منابع انسانی که یکی از بحران‌ها معرفی‌شده از سوی مدیران شرکت‌کننده در این پژوهش است، نیز کمک کند. همچنین هم راستا با پژوهش خسروی (۱۳۹۰) جذب و نگهداشت نیروهایی که حداکثر ارزش‌افزوده را برای سازمان ایجاد کنند، در کنار استراتژی‌های مناسب پاداش و قدردانی بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان خواهند داشت. مدیریت منابع انسانی باید بتواند از طریق ایفای نقش‌های جدید و چابک مطابق با نظریه نقش منابع انسانی الریچ فرآیند تغییر و تحول در سازمان را از بستر مدیریت چابک سرمایه‌های انسانی رهبری کند. اعمال تغییرات اساسی در تفکرات سازمان درباره مهارت‌ها و رفتارهای موردنیاز در آینده برای رشد پایدار و تغییر فرهنگ به سازمان کمک می‌کند تا با تکیه‌بر توانمندی‌های کارکنان به مزیت رقابتی دست یابد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش و همسو با مطالعات ساها و همکاران (۲۰۱۷) نقش مدیریت منابع انسانی به‌عنوان یک بخش چابک استراتژیک در سازمان بهره‌گیری مناسب از توانایی‌های کارکنان، انتخاب و به‌کارگماری مناسب‌ترین افراد در مناسب‌ترین

1. Cunha et al.,

شغل‌ها، هماهنگی بین ویژگی‌های شغل و شاغل و همچنین در اختیار داشتن استراتژی مناسب برای نگهداشت کارکنان موردنیاز سازمان و مدیریت‌ها با طرح‌های پرداخت عادلانه، پرداخت بر اساس اولویت‌ها و نیازهای افراد، بیان الزامات عملکردی به کارکنان، تقدیر از عملکرد مطلوب کارکنان توسط مدیران است که می‌تواند یاری‌رسان سازمان‌ها باشد و آستانه رقابتی خوبی برای جذب و نگهداشت افراد بامهارت‌های مورد نیاز سازمان را فراهم کند.

در بعد عوامل زمینه‌ای بر اساس یافته‌ها، پویایی، ایجاد فرصت نقادی سازنده، مکانیزه شدن فرآیندها و رویه‌های منابع انسانی، کنترل غیرمتمرکز و دادن اختیار برای تصمیم‌گیری و ارتباطات آزاد بین مدیر و زیردست و درنهایت تعادل وظیفه‌ای به معنای ایجاد بینش مشترک و تعهد کارکنان به تغییر پایدار و نهادینه شدن فرآیند تغییر از طریق سیاست‌ها، سیستم‌ها و ساختار رسمی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای تأثیرگذار بر چابکی مدیریت منابع انسانی معرفی گردید. فناوری‌ها به بخش‌های منابع انسانی کمک می‌کند تا با تغییرات نیروی کار سازگار شوند. اگر بخش‌های منابع انسانی وقت خود را صرف امور روزمره‌ای همچون پرداخت حقوق و مزایا کنند دیگر انرژی و زمانی برای امور مهم‌تر باقی نمی‌ماند؛ پس فناوری‌ها، انجام این امور را بر عهده می‌گیرند و اجازه می‌دهند تا متخصصان منابع انسانی وقت و انرژی بیشتری را صرف کار راهه شغلی کارمندان، بهبود فرآیندهای منابع انسانی و برنامه‌ریزی‌های استراتژیک کنند. چنانکه واتسون معتقد است: «با پیشرفت و گسترش فناوری، مدیران منابع انسانی می‌توانند بیشتر بر عملکرد کارکنان تمرکز کنند. باید به سمتی رویم تا متخصصان منابع انسانی تغییر نقش داده و به مشاورانی امین برای کارکنان سازمان‌ها تبدیل شوند».

به مدیران منابع انسانی پیشنهاد می‌شود مطابق با نظر بوسلی (۲۰۱۰) استراتژی‌های منابع انسانی را متناسب با استراتژی‌های کسب‌وکار تدوین و پیاده‌سازی نمایند، تفکر سیستمی و مشتری مداری را ترویج دهند، توسعه استراتژیک کارکنان را مدیریت کنند، مدیران صف را در حل مسائل سازمانی و کارکنان یاری کنند، در تصمیم‌گیری استراتژیک تیم مدیریت مشارکت کنند. مطابق با مدل شایستگی منابع انسانی 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. بر اساس مدل ارائه‌شده در این تحقیق جذب نیروی انسانی شایسته، کنشمند، ارزش‌مدار، انطباق پذیر و متخصص متناسب با نیازهای سازمان، ایجاد و تقویت فرهنگ یادگیری سازمانی و مشارکت کارکنان، کسب و تقویت مهارت‌های مدیریتی ازجمله تفکر راهبردی و استراتژیک، تفکر تحلیلی و تصمیم‌گیری، تمرکز بر بهبود و بازنگری مستمر فرآیندهای منابع انسانی و همچنین استفاده از فناوری پیشرفته اطلاعات در ایجاد سیستم‌های پشتیبان، حمایت و اجرای حسابداری ارزش منابع انسانی برای سنجش ارزش‌افزوده حاصل از راهبردهای ارائه‌شده در الگوی پیشنهادی ازجمله سیستم‌های کار با عملکرد بالا و توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی پیشنهاد می‌شود. همچنین به سایر محققان پیشنهاد می‌گردد الگوی طراحی‌شده در این پژوهش را جهت تبیین وضعیت چابکی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دیگر را مورد پایش قرار دهند و تبیینی بین وضع موجود و مطلوب ارائه دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود مفهوم مدیریت منابع انسانی «ناب سبز چابک» به گفتمانی جامع در بین اندیشمندان و مدیران منابع انسانی تبدیل شود. اگرچه بیشتر سازمان‌ها به اهمیت پاسخگویی سریع به شرایط بازار آگاه بوده‌اند، اما هرگز نتوانسته‌اند طوری طراحی شوند که قادر به انجام آن باشند. کاربرد لیست هایی از بهترین روش‌ها در مدیریت منابع انسانی احتمالاً در حل مشکلات و چالش‌های سازمانی نسل‌های بعدی تأثیر خواهد داشت اما نکته این است که اگر تصمیم گیران استراتژیک می‌توانند انتخاب‌هایی در مورد روش‌های منابع انسانی که در عمل مورداستفاده قرار می‌گیرند داشته باشند، اما هیچ‌کدام نمی‌توانند بهترین روش باشد و زمینه سازمان بر این روش‌ها تأثیرگذار است (بوسلی، ۱۳۹۰ ترجمه اعرابی، غضنفری). همچنین بر اساس یافته‌های فارندال و همکاران (۲۰۱۰) هیچ مجموعه‌ی جهانی دارای بهترین روش درزمینهٔ دانش، مهارت و توانایی HR وجود ندارد، اما آنچه نوشته شد تلاشی برای ارائه بهترین اصول مدیریت منابع انسانی چابک است.

منابع

امیری، مولود، امیرنژاد، قنبر و مکوندی، فؤاد (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت (نظریه داده بنیاد). *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*. نوبت چاپ تابستان ۱۴۰۰.

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 ۶۸-۴۱.

خسروی ، ابوالفضل (۱۳۹۰). معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی. رساله دکتری، رشته‌ی مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.

زکی پور، مهدی، رستمی، مهدی و ساعی‌نیا، 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، صص۴۵-۲۷.

طوطیان اصفهانی، صدیقه، خدایاری، فرانک و ورمزیا، لیلا (۱۳۹۷). شناسایی و رتبه‌بندی موانع چابک سازی سازمان تأمین اجتماعی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*. سال ۸، شماره ۲۹، صص ۴۴-۲۳

مشبکی، اصغر (۱۳۷۷). تغییر سرچشمه بالندگی در سازمان؛ چگونه آن را اجرا کنیم؟ *فصلنامه پژوهشی دانشگاه امام صادق (ع)*، شماره ۵، صص ۱۴۸-۱۲۷.

هومن، حیدرعلی (۱۳۹۵). *راهنمای عملی پژوهش کیفی*. چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.

Ahammada,M. F., Glaistera, K.W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 1-3. www.elsevier.com/locate/hrmr.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*,17 (1), 99-120.

Bohdanan, Sh. & Waldemar, K. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprise. Elsvier Science, 466-473.

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*, www.elsevier.com/locate/hrmr.

Cunha,M.P.,Gomes,E.,Mellahi,K.,Miner,A.S.,& Rego,A.(2020).Strategic agility through improvisational capabilities:Implications for a paradox-sensitive HRM. Human Resource Management Review, 30,10695. www.elsevier.com /locate/hrmr

D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371–1385.

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.

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *HumanResourceManagement Review*.30(1),100693. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.1006 93

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45 (2), 161-168.

Hirani, K. (2012). Project Human Resources Management.

Huzooree, G. & Ramdoo, V. D. (2015). Review of Effective Human Resource Management Techniques in Agile Software Project Management. International Journal of Computer Applications, 114 (5), 10-15.

Jesse, N. (2019). Agility eats Legacy – the Long Good-bye. *IFAC Papers OnLine*, 154–158. Available online at www.sciencedir ect.com.

Kline, R. B. (2010). Principles and practice of structural equation modeling (3th ed). New York: Guilford Press.

Mitchell, R., Obeidat, S., & Bary, M. (2013). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance: The Mediating Role of High-Performance Human Resource Practices. *Special Issue: Human Resource Management and the Line*,52(6), 899-921. https://doi.org/10.1002/hrm.21587.

Neupane, R. (2014). Relationship between customer Satisfaction and business Performance. *International Journal of Social Sciences and Management* ,1(2), 74-85

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.

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*,16(3). https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100612.

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness?, *International Journal of Organizational Leadership*,6, 323-334.

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V.(2003). Shaping Agility

through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *Published By: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota*.27(2), 237-263. https://doi.org/10.2307/30036530, https://www.jstor.org/stable/30036530.

Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction, Int. J. Prod. Econ. 62, 7–22.

Silverstone, Y., Tambe, H., & Cantrell, M.C. (2015). HR drives the agile organization. Descriptive reference to trademarks that may be owned by others. www.Accenture.com/strategy.

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),PP. 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,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.