



Introducing Strategic Framework of Human Resource Management Functions in Turbulent Environment

Jabbar Babashahi¹ | Reza Moghaddam² | Morteza Soltani³

Abstract

In previous HR strategies' researches, turbulent environment in different models has been considered rarely. The goal of this research is to introduce a strategic framework for human resource management functions in turbulent environment. As paradigmatic point of view, method of this research is interpretive and in terms of strategy, it is qualitative content analysis. Gathering information method is library method and based on article review selected from reliable scientific databases. First, the concept of environment, turbulent environment and its different dimensions were explained. Then via selecting specific human resource functions, the relevant strategic framework in turbulent environment defined as findings of research. Findings of research are divided to two sections. First section states that among Mintzberg describing strategic schools, entrepreneurial school and learning school are applicable in turbulent environment. Prescriptive strategies can not still be applied. Aligned with aforesaid two strategic schools, second categories of findings which are HR functions are defined. Innovative oriented of performance appraisal, continues generative learning, making dynamic capabilities, scenario planning, multi-skill innovative recruitment, agile recruitment, multi-dimensional aligning incentives, temporary competitive advantages through reconfiguration, semistructure job design, autonomy, slack time, professional nomadism, fluid and creative job development, HR scalability are some instances in this respect.

Keywords: HR Strategies" HR Functions" " Turbulent Environment"

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.4.6

1. Corresponding Author. Assistant professor of university of Tehran, Farabi Campus. J.babashahi@ut.ac.ir
2. Ph.D. Candidate, Department of Management, School of Management and Accounting, Farabi Campus, Tehran University.
3. Associate Professor of Business Administration at University of Tehran.

معرفی چارچوب استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی هم‌راستا با محیط متلاطم

رضا مقدم^۱ | جبار باباشاهی^۲ | مرتضی سلطانی^۳

چکیده

در پژوهش‌های پیشین مرتبط با استراتژی‌های منابع انسانی، متغیر تلاطم محیطی به‌ندرت مورد توجه قرار گرفته است. این پژوهش باهدف معرفی چارچوب استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی در محیط متلاطم انجام شده است. روش پژوهش از نظر پارادایم، تفسیری و از نظر استراتژی، تحلیلی محتوای کیفی است. گردآوری اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر بررسی مقالات و کتب از پایگاه‌های معتبر علمی بوده است. در این مقاله ابتدا مفهوم‌پردازی محیط انجام و محیط متلاطم و ابعاد آن تعریف و در ادامه با انتخاب حوزه‌های کارکردی منابع انسانی مرتبط، چارچوب استراتژیک کارکردهای مدیریت منابع انسانی در محیط متلاطم و پرتلاطم به‌عنوان یافته‌های پژوهش معرفی شده است. یافته‌های پژوهش به دو بخش تقسیم شده است. اول اینکه در محیط متلاطم، مکاتب کارآفرینی و یادگیری از مکاتب توصیفی مینتزبرگ با عنایت به مفروضات آنها توانایی پاسخگویی به نیازهای سازمان را داشته و مکاتب تجویزی در این محیط کاربردی ندارند. همچنین متناسب با مکاتب مذکور، می‌توان به یافته‌هایی چون ارزیابی عملکرد نوآوری محور، یادگیری مستمر مولد، خلق توانایی پویا، برنامه‌ریزی سناریو محور، جذب نیروهای چند تخصصه نوآور، جذب چابک، مشوق‌های چندبعدی هم‌راستاساز، مزیت رقابتی موقت با پیکربندی مجدد، طراحی شغل نیمه‌ساختاریافته، خودمختاری، وقت آزاد سازمانی، کوچ‌نشینی حرفه‌ای، توسعه شغلی سیال و خلاق و مقیاس‌پذیر بودن منابع انسانی از کارکردهای منابع انسانی اشاره نمود.

کلیدواژه‌ها: استراتژی‌های منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، محیط متلاطم.

DOR: 20.1001.1.20084528.1402.15.3.4.6

۳

سال پانزدهم
پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:
۱۴۰۲/۰۲/۲۵
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۲/۰۸/۰۲
صص: ۱۹۵-۱۵۹

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
الکترونیکی: ۵۰۷۲-۲۶۴۵



۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، قم، ایران.

۲. نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، قم، ایران.

J.babashahi@ut.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، قم، ایران.

مقدمه

تلاطم شرایطی از محیط کنونی سازمان‌هاست که برای ادامه حیات خود نیاز به سازگار شدن با آن دارند (باروز و نیلی^۱، ۲۰۱۲). آیا در چنین محیط متلاطمی نیز همانند محیط ثابت و بدون تلاطم چارچوب و توصیه‌های مشخصی در مورد حوزه‌های مختلف استراتژی منابع انسانی جهت هم‌راستایی با استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد؟ سازمان‌ها می‌توانند از طریق ایجاد ارتباط و پیوستگی بین راهبردهای منابع انسانی با راهبردهای رقابتی سازمان، اهداف سازمان را پشتیبانی می‌کنند (باباشاهی و یزدانی، ۱۳۹۶: ۱۴۴). بر مبنای مکاتبه و پاسخ دریافت شده از صاحب‌نظران حوزه استراتژی منابع انسانی مانند لِنجِنیک - هال^۲ و جان دلری^۳، در مدل‌ها و بحث‌ها پیرامون مدیریت استراتژیک منابع انسانی، متغیر محیط تعیین‌کننده نبوده است. از سوی دیگر مروری بر الگوهای تدوین استراتژی‌های منابع انسانی نیز نشان می‌دهد که موضوع محیط از نظر متلاطم بودن یا نبودن مدنظر قرار نگرفته است. در الگوهای سنتی استراتژی منابع انسانی مانند مدل‌های مبتنی بر منابع (مدل آسترمن)، مدل با سرفصل بازار کار (مدل دلری و داتی)، مدل مبتنی بر کنترل (مدل شولر و جکسون)، مدل‌های مبتنی بر داده (مدل آرتور، مدل مک‌دافی)، مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم و همچنین لپک و اسنل، متغیر محیط به‌عنوان رکنی تعیین‌کننده مدنظر نبوده است (بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰: ۷۲۰)؛ لذا خلأ بررسی ادبیات موجود جهت تعیین چارچوب استراتژیک حوزه‌های کارکردی منابع انسانی در محیط متلاطم احساس شده و پیشنهاد راه‌حل در این رابطه می‌تواند راه‌گشا باشد. با توجه به اینکه بررسی‌های اولیه متون موجود و نظرات محققان نشان از عدم وجود مطالب مستقیم در مورد موضوع پژوهش داشت، تنظیم برنامه‌ای حساب شده جهت جمع‌آوری مطالب دارای اهمیت بود. در این پژوهش ابتدا به محیطی که سازمان در آن فعالیت دارد پرداخته شده است. سپس تبیین کاملی از نوع‌شناسی محیط متلاطم ارائه شده تا از این طریق بتوان در متون مقالات مختلف رد‌پایی از استراتژی‌های منابع انسانی در محیط متلاطم

1. Borrows and Neely
2. Lengnick-Hall
3. John Delery

جمع‌آوری و با تجزیه و تحلیل آنها به نتایج مورد نظر که همان چارچوب و توصیه‌های مرتبط با حوزه‌های استراتژیک منابع انسانی در محیط متلاطم می‌باشد دست یافت.

مبانی نظری

محیط و تلاطم محیطی

کلمه محیط در مورد هر کسی و هر چیزی که در بیرون سازمان وجود دارد بکار رفته است (لینچ، ۲۰۲۰). تعریف عمومی محیط عبارت است از آنچه که بیرون از واحدی که ما در آن ذینفع هستیم قرار دارد که تحت تاثیر ما بوده و یا ما را تحت تاثیر قرار می‌دهد (باروز و نیلی، ۲۰۱۲). تلاطم شرایطی از محیط است که سازمان‌ها برای ادامه حیات خود نیاز دارند تا با آن سازگار شوند. ذات تلاطم محیطی در واقع تغییرات سریع و اغلب غیرقابل پیش‌بینی است که به طور چشمگیری مسیر و عملکرد سازمان را تغییر می‌دهد (گانی و رادنی، ۲۰۱۲). تلاطم محیطی عبارت است از عدم اطمینان غیرقابل پیش‌بینی که در مورد برنامه‌ریزی استراتژیک وجود دارد (موفودزا، ۲۰۱۹: ۲). تلاطم محیط ترکیبی از دو عامل تغییرپذیری^۴ و پیش‌بینی‌پذیری^۵ محیط سازمان‌هاست. تلاطم محیط توسط آنسوف به پنج سطح مختلف از سطح تلاطم کم به تلاطم خیلی زیاد درجه‌بندی می‌گردد. سطوح اول تا سوم سطوحی هستند که پیشاپیش در پژوهش‌ها به واسطه تکراری بودن و قابل پیش‌بینی بودن به آنها پرداخته شده است. در سطح چهارم از تلاطم محیط، محیط محور بودن نمایان می‌شود. سازمان دیگر اتصالی با گذشته خود ندارد و دائماً استراتژی‌های موفق گذشته به چالش کشیده می‌شود. سازمان‌ها به دنبال تغییرات جدید بوده و از جانب محیط تحت تأثیر قرار می‌گیرند. این سطح تلاطم محیط را اکتشافی می‌نامند. استراتژی در چنین محیطی، استراتژی جدید مبتنی بر گزینه‌های مختلف موجود است که با گذشته گسستگی دارد (آنسوف، ۲۰۱۹: ۸۴). محیط سازمان‌ها در سطح پنجم تلاطم، محیطی خلاق هستند. تعهد به خلاقیت و وجه تمایز این سطح با سایر سطوح می‌باشد. این سازمان‌ها به دنبال تغییرات جدید و خلاقیت بوده و

1. Borrows and Neely
2. Ganey and Rodney
3. Mufudza
4. Changeability
5. Anticipatable
6. Ansoff

دارای سیستم باز هستند. این سازمان‌ها منعطف بوده و خلق‌کننده محیط هستند. گذشته سازمان فقط اتفاقی است که وجود دارد و قرار نیست که مجدداً اتفاق بیفتد. استراتژی در این سازمان‌ها خلاق، نو و جدید می‌باشد. پاسخ مدیریت در چنین شرایطی خلق محیط می‌باشد (آنسف، ۲۰۱۹: ۸۴، ۸۵ و ۸۶). طبقه‌بندی محیط از نظر آنسف در جدول شماره (۱) ذکر شده است.

جدول شماره ۱. درجات مختلف تلاطم محیط و خصوصیات آنها

اجزای تلاطم	سطوح تلاطم	بائبات	واکنشی	پیش‌بینی‌کننده	اکتشافی	خلاق
تغییرپذیری	آشنایی با اتفاقات	آشنا	قابل تعمیم		گسسته آشنا	گسسته نو و جدید
تغییر پذیری	تندی تغییر	کندتر از پاسخ		هم‌زمانی با پاسخ		تندتر از پاسخ
	وضوح آینده	تکراری	قابل پیش‌بینی (باتوجه به اطلاعات قبلی)	قابل پیش‌بینی (ممکن است بدون اطلاعات باشد)	تا بخشی قابل پیش‌بینی	غیر قابل پیش‌بینی تعجب‌آور

(منبع: آنسف، ۲۰۱۹: ۶۹)

استراتژی و محیط

مدیران در رابطه با مدیریت سازمان با مسائل محیطی هم‌سروکار دارند. این فقط به معنای در نظر داشتن ارزش‌های محیطی نبوده؛ بلکه به منظور حفظ یک موفقیت پایدار برای سازمان می‌باشد. توانایی سازمان در مدیریت عملکرد محیط از طریق موضوعی با عنوان استراتژی در سازمان ظهور می‌کند (هنری و جورنیولت^۱، ۲۰۰۸: ۶۵). محیط سازمان به دودسته باثبات و متلاطم تقسیم می‌گردد. مکاتب استراتژی معرفی شده توسط مینتزربرگ همچون طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیت‌یابی در محیط باثبات کاربرد دارند. در حالی که در محیط پرتلاطم باید به سراغ مکاتب استراتژی یادگیری و کارآفرینی برویم. در محیط باثبات، استراتژی‌ها به صورت برنامه‌ریزی شده هستند. ممکن است سازمان حین اجرای استراتژی‌های برنامه‌ریزی شده یا تجویزی خود، در مواجهه

1. Henri and Journeault

با تلاطم‌ها و تغییراتی چون شرایط اضطراری و برنامه‌ریزی نشده اقدام به انتخاب استراتژی متمایزی نماید که به این نوع استراتژی، استراتژی پدیدار شونده^۱ می‌گویند. نمی‌توان یکی از استراتژی‌های برنامه شده و نوظهور را بر دیگری برتری داد. در واقع ترکیبی از این دو نوع استراتژی مؤثر خواهد بود. استراتژی برنامه‌ریزی شده یا تجویزی توان سازمان جهت پیش‌بینی آینده بوده و استراتژی نوظهور واکنش سازمان به اتفاقات غیرمنتظره می‌باشد (میتزبرگ، ۲۰۱۸: ۱۰). استراتژی پدیدار شونده بیشتر پراکنده، دارای چارچوب کوتاه‌مدت و کنشی بوده و پاسخ‌های فرصت‌جویانه در برابر محیط را ارائه می‌کند (لینچ، ۲۰۲۰: ۱۹). در سازمان‌هایی که از استراتژی تجویزی استفاده می‌کنند پیشاپیش تغییرات محیط را پیش‌بینی کرده، نیازهای آینده سازمان در محیط رقابتی را از این طریق فراهم می‌سازند. این در حالی است که استراتژی پدیدار شونده فقط با اکتساب فهمی از محیط راضی و خشنود خواهد بود (لینچ، ۲۰۲۰: ۲۱). در مدیریت استراتژیک به شکل تجویزی، فرض بر این است که محیط از قبل قابل پیش‌بینی است. در مدیریت استراتژیک به شکل پدیدار شونده فرض بر این است که محیط متلاطم^۲ آن‌قدر دارای آشوب است که پیش‌بینی از قبل غیردقیق می‌باشد (لینچ، ۲۰۲۰: ۲۲). استراتژی پدیدار شونده بیشتر پراکنده، دارای چارچوب کوتاه‌مدت و کنشی بوده و پاسخ فرصت‌جویانه را در برابر محیط ارائه می‌کند (سلوین و کاوین^۳، ۲۰۱۵).

استراتژی منابع انسانی و رابطه آن با استراتژی سازمان

در مدیریت سازمان، مدیریت استراتژیک منابع انسانی به فرایندی اطلاق می‌گردد که بین اقدامات منابع انسانی سازمان و استراتژی‌های کسب و کار سازگاری و هماهنگی برقرار می‌کند (بامبرگر و مشولم^۴، ۱۳۸۴). اگر بخواهیم به تعریف رابطه بین استراتژی و یادگیری پردازیم، در واقع استراتژی تابعی از یادگیری است. در عین حال یادگیری عنصری است که در توسعه منابع انسانی در اولویت اول قرار دارد (چارماک، ۲۰۰۸: ۱۳۲). استراتژی‌های منابع انسانی به‌عنوان نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر توسعه فعالیت‌هایی تمرکز می‌کند که موجب افزایش مزیت

1. Emergent Strategy
2. Turbulent
3. Selvin and Covin
4. Bamberger and Meshulem

رقابتی برای سازمان می‌شود (گوش و گتیکا^۱، ۲۰۰۷: ۱۴۳). پژوهش‌ها نشان داده‌اند که بین استراتژی‌های انتخابی جهت واحد کسب و کار و استراتژی‌های منابع انسانی سازمان، رابطه‌ای مستقیم و غیرقابل انکار باید وجود داشته باشد. هماهنگی استراتژی‌های منابع انسانی با استراتژی‌های انتخابی سازمان در محیط کسب و کار و حمایت از آنها منجر به بهبود حرکت سازمان جهت دستیابی به اهداف خواهد شد (استوارت و براون^۲، ۱۳۹۰). در مکتب یادگیری، استراتژی‌های سازمانی دیگر به صورت حساب شده نبوده؛ بلکه به صورت نوظهور و پدیدار شونده می‌باشد. در این مکتب محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی سازمان‌ها بانفوذ دانش در سازمان پیوند خورده و این محیط متغیر از ارائه استراتژی به صورت حساب شده جلوگیری می‌کند. وظیفه رهبر سازمان مدیریت یادگیری استراتژیک بوده تا از این طریق استراتژی‌های ناب پدیدار شود (میتزبرگ، ۲۰۱۸).

محیط متلاطم و استراتژی‌های منابع انسانی

در محیط متلاطم کنونی دیگر نمی‌توان نسخه‌های قدیمی استراتژی منابع انسانی را بکار گرفت و نیاز است تحول لازم در این بخش متناسب با میزان تلاطم ایجاد گردد. استراتژی‌های پدیدار شونده که اخیراً بعضی از سازمان‌های پیشرو به آن روی آورده‌اند راهکار جدید در همین راستاست. استراتژی‌های پدیدار شونده حساب ویژه‌ای بر روی توانایی سازمان جهت یادگیری از تجربیات افراد از گذشته باز نموده است (دورانت^۳، ۲۰۰۳: ۲۰۰). خرد و هوش سازمانی باعث می‌شود که سازمان‌ها از تجارب و یادگیری‌های قبلی خود جهت مقابله با تغییرات غیر تکراری استفاده نمایند. می‌توان این نوع برخورد با تغییرات را یادگیری پیشگیرانه^۴ نام گذاری کرد (آنسف، ۲۰۱۹: ۴۸). در تلاطم زیاد بر خلاف محیط بدون تلاطم، هیچ اطلاعاتی در مورد تغییر نداریم و تغییر به صورت یکجا^۵ حادث می‌گردد. هر چه تغییر جدیدتر باشد زمان مورد نیاز جهت پاسخگویی بیشتر و در نتیجه موضوع یادگیری در آن پرننگ‌تر می‌گردد (ابورادی^۶، ۲۰۱۳). یادگیری سازمانی

1. Gush and Getika
2. Stewart and Brown
3. Durant
4. Preventive Learning
5. Full Blown
6. Abu Radi

سریع^۱ راهکاری برای مدیریت تلاطم محیطی سازمان در شرایط محیطی متغیر و پویا بوده که باید یک نگاه همیشگی و پیوسته به بیرون از سازمان و دانش مرتبط با تغییرات محیط داشته باشد (رایت و اسنل^۲، ۱۹۹۷). در واقع در یک محیط بسیار متلاطم یادگیری به صورت پیوسته بهترین راه می‌باشد (چرماک و سوانسون^۳، ۲۰۰۸: ۱۳۹). باتوجه به تکامل هوش سازمانی، سازمان‌ها در قرن بیستم به تدریج توانایی‌های خود را جهت پاسخگویی به تغییراتی که به صورت گسسته رخ داده و با گذشته ارتباطی ندارند توسعه می‌دهند و به طور فزاینده‌ای شروع به ایجاد توانایی‌های جدید جهت پاسخگویی به تغییرات کرده‌اند. هر چه تلاطم زیاد می‌شود، توانایی‌های سازمان جهت هماهنگی با محیط باید از مرحله "ترکیب توانایی‌های موجود" به سمت "ایجاد توانایی‌های جدید"^۴ ارتقا یابد (آنسف: ۲۰۱۹، ۵۰). سازمان‌هایی که قصد دارند از فرصت‌های پیش آمده در تلاطم استفاده کنند نیاز به حرکت‌های سریع^۵ دارند. سازمان‌هایی که استراتژی تدافعی و متعاقباً استراتژی منابع انسانی هم‌راستا در برابر تلاطم محیطی اتخاذ می‌کنند، چه دوره زمانی تلاطم کوتاه و چه بلند باشد، دچار آسیب خواهند شد (باروز و نیلی^۶، ۲۰۱۲). در حقیقت در دنیای مزایای رقابتی موقت (ناپایدار)، کار کردن با یک استراتژی در مقابله با رقبا نادر است. یک سازمان ممکن است باتوجه به رقبا زیادی که دارد استراتژی‌های متعددی را در سطح سازمان و منابع انسانی به صورت هم‌زمان بکار گیرد (داونی، داگنینو^۷، ۲۰۱۹: ۱۳۷۸). برخلاف مدل‌های قبلی ارائه شده در مورد منابع انسانی هم اکنون محیط‌های کسب و کار بیش از پیش در حال تغییر هستند (آکرول^۸، ۱۹۹۱، هامل و پراهالند، ۱۹۹۴، کاتر، ۱۹۹۶). در محیط پرتلاطم، تصمیمات در حوزه منابع انسانی به صورت کوتاه مدت تر اخذ می‌شود، ریسک مرتبط با منسوخ شدن تصمیمات بالاست (دیویس، ۱۹۹۱). در مدل شکل‌گیری بلوغ استراتژی، در فاز آغاز یعنی زمانی که تغییرات جدید محیط برای اولین بار اتفاق می‌افتد، اولین گام در جهت توسعه پاسخگویی استراتژیک هم آغاز می‌گردد. پاسخگویی استراتژیک به دنبال ارائه برنامه‌ریزی سناریو است و ایجاد یادگیری از این طریق می‌باشد. هدف از

1. Fast Organizational Learning
2. Wright and Snell
3. Charmak and Swanson
4. Making New Capabilities
5. Fast Moving
6. Borrows and Neely
7. D'veni and Dagnino
8. Achrol

این یادگیری ارائه راه‌حل‌های جایگزین و تحت‌نظر گرفتن پیوسته محیط می‌باشد. در این مرحله یادگیری فردی و سازمانی مورد تأکید قرار می‌گیرد تا فهم ما از عدم اطمینان موجود بیشتر شود. در این مرحله تیم‌های پژوهش و توسعه تشکیل می‌شوند. برنامه‌ریزی سناریو ابزار تطبیق سازمان و منابع انسانی در محیط نامطمئن و متلاطم است (موفودزا، ۲۰۱۹). در این سازمان‌ها، تیم‌ها از بروکراسی حاکم بر سازمان قرنطینه بوده و با آزادی به بررسی اوضاع می‌پردازند. این تیم‌ها روش یادگیری مولد^۱ را بکار می‌گیرند (کنی^۲، ۲۰۰۶: ۳۶۱). در فاز آغاز، یادگیری مولد، تسهیل‌کننده، حمایتی و یادگیری مبادله‌ای به صورت جداگانه یا ترکیبی توصیه شده است (پوتنویتیل و اندرسون^۳، ۲۰۱۸). در یک محیط بسیار متلاطم یادگیری به صورت پیوسته بهترین راه می‌باشد (چرماک و سوانسون، ۲۰۰۸: ۱۳۲). در محیط بسیار متلاطم با تغییرات گسسته، سازمان‌هایی چون ای بی ام با ایجاد توانایی‌های پویا در کارکنان خود به انعطاف دست پیدا کرده‌اند (موفودزا، ۲۰۱۹). توانایی‌های پویا ظرفیت سازمان در نوآوری، تطبیق با تغییرات و ایجاد تغییراتی است که مطلوب مشتریان و نامطلوب رقبا است. توانایی‌های پویا به معنی تشخیص فرصت‌ها^۴ و تصاحب فرصت‌ها جابه‌جایی منابع برای تشخیص و تصاحب آنها و نو شدن (نوسازی) پیوسته می‌باشد (تیس و دیوید^۵، ۲۰۱۶: ۲۵). چابکی سازمان و کارکنان آن یک توانایی پویا است که ایجاد تطبیق سازمان با محیط را یک امر پیوسته می‌داند (نیجسن، پاو^۶، ۲۰۱۲: ۳۳۲۴).

سازمان‌هایی که دارای خاصیت چابکی از طریق توانایی‌های پویا هستند با به کارگیری "منابع انسانی چند تخصصه چابک با اختیار به صورت پروژه‌ای" یک هماهنگی عملیاتی موقت تشکیل داده تا از این طریق برای برطرف کردن نیاز کوتاه‌مدت سازمان اقدام کنند (مک مکین، هفرنان^۷، ۲۰۲۰: ۹). در محیط متلاطم دیدگاه منبع‌محور (RBV) که مبتنی بر ایجاد مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع بود کارساز نبوده و نیاز است تا از طریق توانایی‌های پویا به ایجاد مزیت رقابتی موقت

1. Generative Learning
2. Kenny
3. Puthenvital and Andersen
4. Sensing
5. Teece and David
6. Nijssen and Paauve
7. McMackin and Haffernon

پردازیم (داوینی و داگنینو و اسمیت^۱، ۲۰۱۰: ۱۳۷۹). در چنین شرایطی مزایای موقت جای مزایای پایدار را می‌گیرد و نظریه‌های چون اقدامات نوآورانه جایگزین مدل‌های سنتی می‌شود (چرماک و سوانسون، ۲۰۰۸: ۱۴۰). جهت ایجاد مزیت رقابتی موقت، پیکربندی مجدد^۲ منابع انسانی که به خلق موج‌های جدید می‌پردازد دارای اهمیت است. در مرحله پیکربندی مجدد^۳، منابع انسانی و قابلیت‌ها از مزیتی به مزیت دیگر انتقال می‌یابند. در این مرحله گروه‌های انسانی که سرگرم ایجاد مزیت هستند، به مجموعه دیگری از فعالیت‌ها مشغول می‌شوند و اشخاص از جایگاهی به جایگاه دیگر^۴ انتقال می‌یابند (مک‌گراث^۵، ۲۰۱۳: ۵۴).

تملک^۶ یکی از روش‌های ایجاد چابکی توسط منابع انسانی در سازمان‌هایی است که در محیط پرنوسان فعالیت می‌کنند. در محیط پرنوسان، چابکی استراتژیک کمک بزرگی جهت تطابق سازمان با محیط ایجاد می‌کند که این مهم از طریق چندبرابر کردن اثر اطلاعات با تشویق نوآوری، ایجاد امکان جریان آزاد اطلاعات و تبادل ایده‌ها بین افراد سازمان ایجاد می‌گردد (ابورادی^۷، ۲۰۱۳). هر چه سازمان رهبری تسهیل‌کننده بیشتری داشته باشد برای مواجهه با تغییرات محیط آمادگی بیشتری دارد (چنکو^۸، ۲۰۰۲: ۲۳۷). دو سبک رهبری هم‌نوا یا طنین‌انداز^۹ و رهبری تحول‌آفرین نقش به‌سزایی در سازمان‌ها یادگیرنده دارند و می‌توانند کارکنان سازمان را جهت رسیدن به اهداف در محیطی متلاطم کمک شایانی نمایند (سوموکاداس و ساونیز^{۱۰}، ۲۰۰۴: ۱۰۱۷). نوسانات بازار منجر به ایجاد کمبود نیروی ماهر می‌گردد که این امر بر روی گزینه‌های در دسترس سازمان‌ها اثر منفی می‌گذارد. باتوجه به این موضوع، رجوع به کارکنان موقت دارای رشد چشمگیری بوده است. در شرایط محیطی با تغییرات زیاد، جهت انتخاب افراد برای سازمان، باید به دنبال افرادی باشیم که دارای تخصص‌های خاص برای پر کردن شغل‌های خاص و محدود سازمان باشند. در چنین محیطی نیاز است سازمان‌ها رابطه مستمری با تأمین‌کنندگان بالفعل و بالقوه منابع

1. D'Aveni and Dagnino and Smith
2. Reconfiguration
3. Reconfiguration
4. Assignment Change
5. McGrath
6. Acquisition
7. Abu Radi
8. Chonko
9. Harmonious leadership
10. Sumunkadas and Sawhneys

انسانی داشته باشند (ناراسیمها^۱، ۲۰۱۱: ۲۱۹). جابه‌جایی مدیران ارشد یکی از مکانیزم‌های تطبیق سازمان‌ها با عدم اطمینان محیطی و پاسخی استراتژیک به اقتضائات محیطی است (آلدریچ و ففر^۲، ۲۰۰۹: ۹۱). در محیط پرتلاطم سازمان‌ها، ایجاد وقت آزاد سازمانی^۳ اقدامی دیگر برای منابع انسانی و مدیریت اضافه‌کاری می‌باشد. با این کار می‌توان منابع انسانی موردنظر را در مکان و زمان مناسب بکار گرفت. آموزش‌ها باید شایستگی محور بوده و به دنبال ایجاد شایستگی در افراد باشد. آموزش‌ها باید طوری طراحی شوند که یک مجموعه مهارت در افراد ایجاد کنند و چرخش شغلی نیز جهت دستیابی به نتیجه موردنظر باشد. در اختیار داشتن نیروی انسانی که توانایی‌های لازم جهت ایجاد انعطاف‌پذیری دارند مطلوب مدیران و برنامه‌ریزان منابع انسانی در شرایط متلاطم است (باروز و نیلی^۴، ۲۰۱۲). جهت ایجاد انعطاف، تشکیل تیم‌های سریع و ضربتی^۵، تشکیل تیم‌های با توانایی‌های چندگانه، تغییر نقش مدیران و برجیدن استراتژی فعلی بسیار مؤثر می‌باشد (کمپس، آل داس - مانزانو، بواناونتورا - ورا، تورس^۶، ۲۰۱۵: ۳۷۴). در سازمان‌های پروژه محور که در شرایط کنونی با محیطی پر از تغییرات مواجه هستند عدم وجود شرح کار بسیار دقیق برای منابع انسانی سازمان توصیه می‌گردد (کراوفورد، هابز و ترنر^۷، ۲۰۰۵: ۴۲). مقیاس‌پذیر بودن نیروی کار^۸ به عنوان نیاز سازمان جهت فعال بودن در محیط متغیر و پویا معرفی شده است. این به معنای ظرفیت هم‌راستایی مستمر منابع انسانی از طریق تغییر پیکربندی می‌باشد (نیجسن و پاوو، ۲۰۱۲: ۳۳۲۸). در محیط متلاطم، تمرکز برنامه‌ریزی به در اختیار داشتن منابع انسانی مقیاس‌پذیر است. سازمان پویا به دنبال منابع انسانی است که با وضع موجود راضی نیستند و پیوسته به دنبال تبدیل شایستگی به عدم شایستگی و به‌وجود آوردن شایستگی‌های جدید هستند (دایر، شافر^۹، ۲۰۰۳: ۳۵). در شرایط تغییرات زیاد محیط، دیگر مسیرهای شغلی بلندمدت و ثبات در استخدام مرسوم نیست. افراد بجای بالا رفتن از نردبان شغلی سازمانی، مدام از شغلی به شغل دیگر حرکت کرده و با

1. Narasimha
2. Aldrich and Pfeffer
3. Organizational Slack
4. Borrows and Neely
5. Crash Teams
6. Camps, Oltra, Aldás-Manzano, Buenaventura-Vera, G. Torres-Carballo
7. Crawford, Hobz and Terner
8. Workforce Scalability
9. Dyer and Shafer

کوچ‌نشینی^۱ مسیر شغلی پروژه محور را برمی‌گزینند (بردین و سودرلوند^۲، ۲۰۰۶: ۳۵). در مدل بلوغ استراتژی که در مرحله اول آن (آغاز) محیط متلاطم فرض شده است، مدل ارزیابی عملکرد سازمان به صورت ارزیابی مستمر رسمی با دریافت بازخورد و نوآوری محور می‌باشد (کنی، ۲۰۰۶: ۳۵۹). در این نوع سازمان‌ها سیستمی عمومی برای حقوق و دستمزد وجود ندارد (لرد و رانفت^۳، ۲۰۰۰: ۵۸۱). در محیط پرتلاطم، استراتژی منابع انسانی در زمینه پاداش، فراهم آوردن مشوق‌های مالی و پاداش‌ها، همچنین تمایز قایل شدن بین افراد سازمان از طریق ارزیابی عملکرد نوآوری محور می‌باشد (آرمسترانگ^۴، ۲۰۲۰، ۵۷). از دید جف بران^۵ جبران خدمات به صورت مایلستونی^۶ به معنی دستیابی به یک هدف، رفتار یا اقدام خاص مناسب محیط متلاطم می‌باشد (کاپلی^۷، ۲۰۱۹). سیستم پاداش سازمان در این شرایط سیستمی چندوجهی می‌باشد (فلین و پاول^۸، ۲۰۱۸، ۸۶). سازمان‌هایی که با محیط متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی روبرو هستند تلاش می‌کنند تا با به کارگیری نیمه ساختار^۹ و ایجاد برنامه‌ها، استانداردها و مسئولیت‌ها برای یک‌سری از فعالیت‌ها، آزادی را برای سایر فعالیت‌های سازمان به ارمغان بیاورند (گرانث، ۲۰۰۳: ۵۰۴).

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش می‌کوشد تا با استفاده از روش کیفی، چارچوبی روشن و مبنایی برای توسعه استراتژی‌های حوزه کارکردهای مدیریت منابع انسانی در محیط متلاطم ایجاد نماید. این پژوهش از نوع توسعه‌ای و روش پژوهش بکار گرفته شده کیفی است. روش پژوهش حاضر از نظر پارادایم، تفسیری و از نظر استراتژی، تحلیل محتوای کیفی است. گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و مبتنی بر بررسی اسناد و مدارک شامل مقالات و کتاب‌ها از پایگاه‌های معتبر علمی می‌باشد. با توجه به اینکه اطلاعات نسبتاً کمی در مورد موضوع این پژوهش وجود دارد، روش

1. Nomadism
2. Bredin and Suderlund
3. Lord and Ranft
4. Armstrang
5. Jeff Brown
6. Spot Milestone
7. Capelli
8. Felin and Powel
9. Semistructure

کیفی بهترین روش برای انجام آن می‌باشد (سیلورستین و آوورباچ^۱، ۲۰۰۳). روش تحلیل داده‌ها، روش تحلیل محتوای کیفی است. در این پژوهش استراتژی نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. مطابق با نوشته‌های مومنی‌راد و علی‌آبادی (۱۳۹۲) فرایند تحلیل در این پژوهش از مراحل ذیل تشکیل شده است.

جدول ۲. مراحل مختلف فرآیند تحلیل پژوهش

آمادگی	مشخص کردن مسئله پژوهش	گام اول
	تدوین سؤالات و اهداف	گام دوم
	تعریف و مشخص کردن مفاهیم	گام سوم
سازماندهی	نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل و زمینه	گام چهارم
	کدگذاری و مقوله‌بندی	گام پنجم
گزارش	تحلیل و استنباط نتایج و گزارش	گام ششم

روش تحلیل محتوای کیفی در این پژوهش طبق مراحل ذیل اجرایی شده است.

مشخص کردن مسئله پژوهش

مسئله پژوهش عدم وجود چارچوبی برای استراتژی کارکردهای منابع انسانی در محیط متلاطم می‌باشد.

تدوین سؤالات و اهداف

در طراحی سؤال پژوهش، از چهار پارامتر استفاده شده است که در جدول ذیل مشاهده می‌شود: What (چه چیزی بررسی می‌شود)، Who (جامعه آماری پژوهش چه کسی یا چه چیزی است)، When (محدوده زمانی چقدر است)، How (چه شیوه‌هایی برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش مورداستفاده قرار می‌گیرد).

جدول ۳. سوالات پژوهش

چارچوب استراتژی‌های منابع انسانی در محیط متلاطم چگونه است؟	What (موضوع بررسی)
در این پژوهش از پایگاه اطلاعات Elsevier و از بانک‌های اطلاعاتی زیرمجموعه آن یعنی Science Direct استفاده شده است. همچنین از پایگاه‌های داده Emerald و SAGE مقالات با موضوعات مرتبط انتخاب شده‌اند.	Who (جامعه آماری پژوهش)
موضوعات مرتبط با محیط متلاطم، استراتژی‌های کسب‌وکار در محیط متلاطم، منابع انسانی در محیط متلاطم از سال ۱۹۹۸ تا ۲۰۲۲	When (محدوده زمانی)
مطالعات کتابخانه‌ای و به‌کارگیری روش تحلیل محتوای کیفی بر ادبیات پژوهش	How (شیوه‌هایی جمع‌آوری داده‌های پژوهش)

تعریف و مشخص کردن مفاهیم

متغیرها، سطوح محیط و کارکردهای مختلف منابع انسانی هستند. در این پژوهش محیط متلاطم در دو سطح مختلف یعنی تلاطم کم (اکتشافی) و تلاطم زیاد (خلاق) مدنظر قرار گرفته شده است. جهت انتخاب حوزه‌های استراتژیک کارکردهای منابع انسانی، مدل‌های مختلف ارائه شده توسط آسترمن (۱۹۸۷)، دلری و داتی (۱۹۹۶)، مایلز و اسنو (۱۹۷۸)، شولر و جکسون (۱۹۸۷)، دایر و هولدر (۱۹۹۸)، اسنل (۱۹۹۹)، آرتور (۱۹۹۴)، مک دافی (۱۹۹۵)، نوردهاگ (۲۰۰۵)، لپک و اسنل (۱۹۹۹)، استوارت و براون (۲۰۱۱)، مدل یکپارچه بامبرگر و مشولم (۲۰۰۰) گردآوری شده و حوزه‌های مورد بررسی در این مدل‌ها مدنظر قرار گرفته و از بین آنها با توجه به ادبیات جمع‌آوری شده در این پژوهش هفت (۷) حوزه مختلف از استراتژی کارکردهای منابع انسانی شامل طراحی شغل، برنامه‌ریزی، جذب، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، جبران خدمات و روابط کار جهت بررسی انتخاب شده‌اند.

نمونه‌گیری و انتخاب واحدهای تحلیل

نمونه‌ها در واقع همان مقالات انتخاب شده از پایگاه‌های اطلاعات معرفی شده در جدول بالا هستند. از متن مقالات مناسب موضوع، بخش‌هایی فراخور حوزه‌های استراتژیک منابع انسانی

انتخاب و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. مراحل نمونه گیری در این پژوهش عبارت‌اند از الف) انتخاب بیش از ۷۰۰ مقاله از پایگاه داده‌های معرفی شده که با توجه به موضوع مقاله احتمال ارتباط آن با موضوع پژوهش وجود داشت ب) کاهش ۷۰۰ مقاله انتخابی به ۳۰۲ مقاله با مرور چکیده و مرور سریع نتایج آنها ج) انتخاب ۱۵۲ مقاله از بین ۳۰۲ مقاله با مطالعه دقیق متن مقالات در این پژوهش ملاک نهایی برای به پایان بردن گردآوری داده‌ها، اشباع نظری است. جدول زیر ارایه‌کننده اطلاعات تعدادی از مقالات بکار گرفته شده در این پژوهش می‌باشد.

جدول ۳. خلاصه‌ای از مقالات بکار رفته در پژوهش به همراه مشخصات آن

ردیف	عنوان مقاله	نام نویسنده	سال انتشار	نام پایگاه داده
۱	Borrows, Ed., Neely, A. (2012). Managing performance in turbulent times: analytics and insight, Pennsylvania: Hoboken, N.J. Wiley	Ed. Borrows and A. Neely	2012	Hoboken, N.J. Wiley
۲	(2019). Strategic Management. 03th ed. under exclusive license to	I. Ansoff	2019	Springer
۳	Strategy Safari	H. Mintzberg	2019	Pearson Education, Limited
۴	Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy	David Teece	2016	California Management Review, JSTOR
۵	HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility, The International Journal of Human Resource Management	M. Nijssen and J. Paauve	2012	The International Journal of Human Resource Management, Taylor and Francis
۶	Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory?	J, McMackin and M. Heffernan	2020	Human Resource Management Review, Science Direct
۷	The age of temporary advantage	D'Aveni, R. A., Dagnino	2010	Strategic Journal Management, Wiley
۸	The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective	Sasa Baskarad	2018	International journal of organizational analysis, emerald insight

جدول ۳. خلاصه‌ای از مقالات بکار رفته در پژوهش به همراه مشخصات آن

ردیف	عنوان مقاله	نام نویسنده	سال انتشار	نام پایگاه داده
۹	Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives	F. Martín-Alcázar and Romero-Fernández	2005	The International Journal of Human Resource Management, Taylor and Francis
۱۰	Designing Organizations for Dynamic Capabilities. California Management Review	T. Felin and T. Powel	2018	California Management Review, SAGE Journal

کدگذاری و مقوله‌بندی

فرایند تحلیل پژوهش پیش رو شامل سه مرحله است که به ترتیب عبارت‌اند از تجزیه و تحلیل متن، تشریح و تفسیر آن و در گام آخر یکپارچه‌سازی دوباره متن در شکل مقوله‌ها می‌باشند. در این پژوهش متن بر اساس تمایز، همسانی و دلالتشان بر مفاهیم متفاوت، در دسته‌های جدا از هم بخش‌بندی شده و سپس کدهای اولیه استخراج شده‌اند. پس از آن با توجه به محتوای متن، نام‌گذاری کدهای اولیه انجام شده است. در نهایت کدهای اولیه بر اساس زمینه و دلالتشان با مفهومی‌ها و مفهومی‌ها با مقوله‌ها ارتباط یافت‌اند. کدگذاری داده‌ها از راه کدگذاری باز صورت گرفته است. واحد تحلیل، پاراگراف‌ها و یا جملات استخراج شده از متن ادبیات پژوهش هستند. به هنگام کدگذاری یک جمله یا پاراگراف، علاوه بر استنباط ظاهری، کشف درون‌مایه نهفته در جمله‌ها نیز مورد توجه قرار گرفته است (استراوس و کربین، ۱۳۹۶).

تحلیل و استنباط نتایج و گزارش

تحلیل و استنباط نتایج و ارائه گزارش بر اساس مفاهیم و مقوله‌هایی است که از انجام پژوهش نمایان شده است.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به تجزیه و تحلیل اطلاعات تهیه شده پرداخته شده است. مراحل انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات و دستیابی به نتایج پژوهش به شرح موارد ذیل می‌باشد:

الف) متون مرتبط با حوزه‌های انتخابی استراتژی کارکردهای منابع انسانی (هفت کارکرد انتخاب شده) از داخل کل متن انتخاب گردید. هم‌زمان منابع مرتبط با هر متن از فهرست منابع استخراج شده و در ستونی جداگانه درج شد. کدگذاری منابع پژوهش با استفاده از حرف D به معنی مدرک (Document) و یک عدد تشکیل شده که بیانگر شماره ردیف منبع در بخش منابع پژوهش می‌باشد. با توجه به محتوای متن انتخابی، کدهای باز که بیانگر عصاره متن می‌باشد استخراج و در ستونی جداگانه ذکر گردید. کلیه ادبیات پژوهش به همین طریق مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. با توجه به حجم بالای مطالب استخراج شده تنها یک جدول از کلیه جداول استخراج شده به عنوان خلاصه مراحل بالا در ذیل نمایش داده شده است.

جدول ۴. واحدهای معنا، منبع، کد باز و حوزه کارکردی منابع انسانی

حوزه کارکردی منابع انسانی	کدباز	منبع	متن سند	ردیف
آموزش و توسعه	خلا ^۱ نیروهای دانشی	D104	پروژه‌ها باتوجه به تغییرات بیش از حد در محیط همیشه دچار کمبود دانش در مقابله با تغییرات، محصولات جدید و تکنولوژی هستند؛ لذا همیشه سازمان در پیدا کردن نیروهایی که دانش لازم و کافی برای مواجهه با تغییرات را داشته باشند با مشکل روبرو است.	۱

ب) با توجه به محتوا و نشانگر آشکار و پنهان موجود در متن، درجه تلاطم محیطی انتخاب گردید. در صورت تشخیص تلاطم زیاد از محتوای متن، کدباز استخراج شده در دسته‌بندی محیط خلاق (تلاطم زیاد) قرار گرفته که این روش استنباط مستقیم است. در صورت تشخیص تلاطم کم از محتوای متن، کدباز در دسته محیط اکتشافی (تلاطم کم) دسته‌بندی شده است. در بعضی از موارد که استنباط میزان تلاطم محیط از ظاهر کلمات میسر نبوده، درک پژوهشگر از معنای نهفته در متن کارگشا بوده که روش استنباط در این حالت غیرمستقیم است. در نهایت اگر تفکیک

میزان تلاطم کم‌وزیاد میسر نشده، کدباز استخراج شده در دسته‌بندی تلاطم کم و یا اکتشافی قرار گرفته است. جهت ارائه نمونه، دو متن متفاوت در ذیل ارائه شده که اولی در دسته خلاق (تلاطم زیاد) و دومی در دسته اکتشافی (تلاطم کم) قرار گرفته است.

پروژه‌ها با توجه به تغییرات بیش از حد در محیط همیشه دچار کمبود دانش در مقابله با تغییرات، محصولات جدید و تکنولوژی هستند. لذا همیشه سازمان در پیدا کردن نیروهایی که دانش لازم و کافی برای مواجه با تغییرات را داشته باشند... (D104).

در شرایط متلاطم محیطی، شرکت IBM برای رفع این مشکلات خودروی به راه‌حل‌های ذیل آورد: تأکید بر بازاریابی خدمات و ارائه راه‌حل‌های کسب و کار الکترونیک، به‌خدمت گرفتن و جذب نیروهای مشاوره بسیار با کیفیت، و... (D33).

پ) باتوجه به مراحل بالا و مرور ادبیات رساله، گزیده‌هایی از متن که مرتبط با حوزه‌های استراتژیک کارکردهای منابع انسانی است انتخاب و از آن کدهای باز اولیه با طی مراحل بالا استخراج می‌گردد. باتوجه به حجم زیاد مرتبط با استخراج کدها، تنها به ارائه یک جدول از یک حوزه کارکردی منابع انسانی به‌عنوان نمونه بسنده شده است.

جدول ۵. استخراج کلیه کدهای باز مرتبط با حوزه کارکردی آموزش و توسعه

ردیف	متن مقالات	منبع کد	کدباز	حوزه کارکردی	درجه تلاطم
۱	پروژه‌ها باتوجه به محیط متلاطم خود و به‌کارگیری تکنولوژی سطح بالا رویکرد یادگیری (learning) دارند	D104	رویکرد یادگیرندگی	آموزش و توسعه	اکتشافی
۲	پروژه‌ها باتوجه به تغییرات بیش از حد در محیط همیشه دچار کمبود دانش در مقابله با تغییرات، محصولات جدید و تکنولوژی هستند؛ لذا همیشه سازمان در پیدا کردن نیروهایی که دانش لازم و کافی برای مواجه با تغییرات را داشته باشند با مشکل روبرو است.	D104	خلأ نیروهای دانشی	آموزش و توسعه	خلاق

ت) پس از استخراج جدول بالا که حاوی کدهای باز اولیه کلیه حوزه‌ها به صورت یکجا است، مرحله جمع‌بندی مطالب انجام شده است. در این مرحله هر یک از حوزه‌های استراتژیک کارکردهای منابع انسانی و کدهای استخراج شده آنها در جدولی جداگانه جمع‌آوری و مستقلاً تجزیه و تحلیل شده‌اند. کدهای باز مشابه و تکراری به همراه منابع آنها در یک ردیف درج شده و با یک عدد مقابل کد، تعداد تکرار آن نمایش داده شده است. جدول ذیل یک نمونه از انجام عملیات و مراحل فوق‌الذکر در مورد حوزه جذب می‌باشد.

جدول ۶. یکپارچه سازی کدهای باز مشابه و یا تکراری (جذب)

ردیف	منبع کد	درجه تلاطم	کدهای باز
۱	D49, D33	اکتشافی (۲)	جذب از خارج سازمان (Buy)، جذب نیروهای مشاوره‌ای
۲	D104,38,104	اکتشافی (۳)	کمبود منابع انسانی (صاحب مهارت)
۳	D140,134,138,40	اکتشافی	استخدام موقتی و پروژه‌ای
۴	D139	اکتشافی	تخصیص مشروط
۵	D35,18, (Hyton, 2005), 37, 90, 40	اکتشافی (۳)	جذب نیروی جوان، کیفی، ماهر، نوآور
۶	D89,13	اکتشافی	جذب نیروی انسانی منعطف
۷	D91	خلاق	جذب سریع و هوشمندانه
۸	D40,89	خلاق	برون‌سپاری
۹	D93	خلاق	جذب افراد منحصر به فرد

ث) در این مرحله استخراج مقوله‌های مرتبط با کدهای باز هر کدام از مفاهیم اصلی (حوزه-های استراتژیک کارکردهای منابع انسانی) انجام شده است. کدهای باز و مقوله‌های مرتبط با محیط خلاق و محیط اکتشافی به صورت جدا در جداول ذیل دسته‌بندی شده است.

۱) حوزه طراحی و تحلیل شغل

جدول ۷. مقوله‌های حوزه طراحی و تحلیل شغل

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D129,119,138,111, 124,119,138,128	مسیر شغلی چندوجهی	مسیر شغلی پلکانی - مارپیچی، مسیر شغلی غیرخطی، مسیر شغلی مشارکت‌محور، ایجاد پلکان ترقی، مسیر شغلی پروژه محور، مسیر شغلی قابلیت‌محور، مسیر شغلی مبتنی بر ارزش‌محوری	اکتشافی
D119,134,50,114, 50, 104,18,28,29,79,18, 57,28, 29,50,128, 111,114,80,94,95,18	غنی‌سازی نوآورانه	تفویض بیشتر اختیار، موقتی بودن شغل‌ها، چند مهارتی بودن نیروها برای ایجاد انعطاف، تیم‌سازی چند تخصصه، چند نقشی بودن افراد، انعطاف‌پذیری نقش‌ها، شرح شغل نوآرانه، ایجاد تیم‌های نوآوری و خلاق، طراحی شغل نامتعارف، طراحی کار به صورت اختیاری، طراحی هسته شغل با حداقل وظایف، وقت آزاد سازمانی	
D15,33,31,18,18,89, 114,40,28, 29,57, 101,121	چرخش شغلی تسهیل‌کننده	چرخش شغلی، چرخش شغلی مدیران (۲)، جابجایی بین پروژه، جابجایی مستمر، تسهیل در تغییر شغل، کوچ نشینی حرفه‌ای	
D128,111,114,80,94, 95	توسعه شغلی سیال	توسعه شغل مشارکتی، تنوع وظیفه، شرح شغل گسترده	
D40,18,89,54,18,50, 76,89,14,31,93,89	غنی‌سازی شغلی خلاق	نوآوری مستمر شغلی، تیم‌های کاری موقت، کارهای تیمی پروژه محور، طراحی شغل چابک و ارگانیک، ساختار ارگانیک، خودمختاری زیاد، غنی‌سازی مشاغل، تیم‌های کاری موقت، طراحی شغل نیمه ساختار	خلاق
D13,26,31,35,89,79, 134,15,45,79,16,128, 29,45,92,23,51,40	توسعه شغلی خلاق	شرح وظایف گسترده، مربیگری	
D102,34,28,29,26, 27,26,27,31,14,31, 89,26,27,89,79,40,45	گردش شغلی خلاق	شرح وظایف متنوع، عدم وجود شرح کار بسیار دقیق، شرح شغل سیال (۳)، طراحی شغل	

جدول ۷. مقوله‌های حوزه طراحی و تحلیل شغل

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
		چابک، سازماندهی سیال، ایجاد نیمه ساختار، ساختار سیال، ساختار شناور تاخیری، سازماندهی چابک(۲)	

(۲) حوزه برنامه‌ریزی

جدول ۸. مقوله‌های حوزه برنامه ریزی

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D89,80,94,95,35,54,23, 51,40,49,40,57,50,28, 29, 45,84	برنامه‌ریزی سیال	سیال بودن، مدیریت کارآفرین (از طریق توانایی‌های پویا حاصل از چابکی)، خودمدیریتی، مدیریت منابع انسانی افراد کلیدی و استعدادها، عمل محور و متناسب با تغییر، تیم‌سازی چند تخصصه، سریع و ضربتی، نوآور و خلاق، تسهیل ارتباط نیروها، توسعه نقش محوری	اکتشافی
D89,21,23,43,54 D35, 139,84	برنامه‌ریزی مقیاس‌پذیر	تملک، برون‌سپاری و حفظ انعطاف، منابع انسانی حمایتی، منابع انسانی مقیاس‌پذیر، جذب استعدادها، قاعده‌مندسازی خروج نیروها از سازمان، غنی‌سازی مخزن استعدادها	
D49,50,40	برنامه‌ریزی استراتژیک موقت و اقدام محور	استراتژی اقدام محور، تغییر نقش مدیران و برچیدن استراتژی فعلی، ورود به فعالیت‌های سیاسی، تدوین استراتژی با مزیت رقابتی موقت	
D53,31,41,36,55,35,49, 89,40,87,50	برنامه‌ریزی سناریو	برنامه‌ریزی سناریو، رابطه مستمر با تأمین‌کنندگان بالفعل و بالقوه منابع انسانی، منابع	خلاق

1. Flexible Work Arrangement (FWA)
2. Supportive
3. Scalable

جدول ۸. مقوله‌های حوزه برنامه ریزی

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
		چندگانه تأمین نیروی انسانی	
D89,55,87, 79,49,33,38	مدیریت برنامه‌ریزی مشارکتی	چابک‌سازی سازمان، تشکیل کمیته مسائل آینده در سازمان بدون ساختار، مدیریت مشارکتی، هدف‌گذاری پروژه محور و سیال، هدف‌گذاری مستمر و به هنگام	
D41,87,33,38,99	برنامه‌ریزی استراتژیک ترکیبی	برنامه‌ریزی مستمر استراتژیک منابع انسانی به صورت نوظهور برنامه‌ریزی منابع انسانی موفق و منعطف به صورت مستمر به جای مدیریت استراتژیک منابع انسانی (چرخش استراتژیک (PVOT) در سطح منابع انسانی) به همراه برنامه‌ریزی استراتژیک مسئله‌محور (برنامه‌ریزی مکرر از طریق مشارکت با توجه به نشانه‌های محیط تلاطم)، به کارگیری استراتژی ترکیبی (جهت انعطاف سازمان)	

۳) حوزه جذب

جدول ۹. مقوله‌های حوزه جذب

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D140,134,138,40,28,29,50, 18	تأمین (Buy) پروژه‌ای سیال	استخدام موقتی و پروژه‌ای، استفاده از منابع انسانی خارج سازمان، جذب غیررسمی سیال، استراتژی تعویق در جذب نیرو	اکتشافی
D50,18,76	جذب چندگانه چابک	منابع چندگانه تأمین نیروی انسانی، زنجیره تأمین	

جدول ۹. مقوله های حوزه جذب

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
		نیروی چابک	
D89,13,93	جذب منعطف و خاص	جذب نیروی انسانی منعطف، انتخاب افراد با تخصص خاص برای مشاغل خاص و محدود	
D49,33,40,89,40,89,78,28, 29	خرید سیال و چابک خارج از سازمان	جذب از خارج سازمان (Buy)، جذب نیروهای مشاوره‌ای، برون‌سپاری، جذب غیررسمی سیال، جذب سریع	
D17,35,54,79,48,21,23,43,51, 78	کسب توانایی پویا با به‌کارگیری تیم چندمهارته چابک صاحب‌اختیار در بازه زمانی مشخص و کوتاه (Skunkworkers)	کسب توانایی پویا و به‌کارگیری منابع انسانی به‌صورت تیم چندمهارته چابک صاحب‌اختیار در بازه زمانی مشخص و کوتاه ۱، جذب استعدادهای ماهر نوآور	خلاق
D104,38,104,35,18, (Hyton, 2005),37,90,40,17, 18,84	عملیات جذب نوآوران	جذب صاحبان مهارت، جذب نیروی جوان نوآور، نیروی انسانی مقیاس‌پذیر (ظرفیت هم‌راستایی مستمر از طریق تغییر پیکربندی) و سیال	

Skunkworkers: اولین بار این واژه در شرکت لاکهید بکار گرفته شد و به گروهی از افراد چند مهارته در سازمان اطلاق گردید که بصورت تیمی و با اختیار بالا برای انجام یک وظیفه سطح بالا در محیط متلاطم بکار گرفته شده‌اند تا در یک بازه زمانی مشخص و کوتاه به انجام پروژه تخصیص یافته اقدام نمایند.

۴) حوزه مدیریت عملکرد

جدول ۱۰. مقوله‌های حوزه مدیریت عملکرد

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D2,56,49,80,94,95,49,110, 84,56	ارزیابی عملکرد نوآوری محور (به صورت ۳۶۰ درجه)	مدیریت پاسخگویی هوشمندانه، بازخورد بر اساس تجربه، ارزیابی عملکرد اقدام محور، ارزیابی عملکرد نتیجه محور، ارزیابی عملکرد به صورت ۳۶۰ درجه، ارزیابی مبتنی بر نوآوری، ارزیابی مبتنی بر ارزش آفرینی	اکتشافی
D31,110,111,45,123,93,76	ارزیابی عملکرد یادگیری محور و مستمر	ارزیابی عملکرد مستمر، ارزیابی عملکرد مستمر پروژه‌ای، ارزیابی نتیجه محور مبتنی بر ایده، ارزیابی چابکی محور (یادگیری و تطبیق و حل مشکلات)	خلاق

۵) حوزه آموزش و توسعه

جدول ۱۱. مقوله‌های حوزه آموزش و توسعه

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D28,29,2,28,29,49,55,18,48,74,55, 57,18,143,16, 13	آموزش و مبادله‌ای	یادگیری تجربه‌محور با اقدامات سریع، یادگیری اقدام محور، یادگیری سازمانی پایدار (بالا بردن مهارت دانشی)، یادگیری تسهیل کننده و حمایتی، یادگیری مبادله‌ای، یادگیری غیرمتعارف، یادگیری با وقت آزاد سازمانی، خلق سریع و مستمر دانش، توسعه مهارت اقتضایی، توسعه فردی	اکتشافی
D18,143,35	یادگیری چندوجهی سطح بالا	آموزش متقابل (چرخش شغلی و آمادگی برای بیش از یک نقش)، آموزش‌های سطح بالا، آموزش نوآوری	
D28,29,104,18,37,59,21,23,43,51,54,21,23,43,51,45,55	یادگیری مستمر	سازمان یادگیرنده (۳)، یادگیری مستمر و همیشگی، یادگیری نهادینه شده، به اشتراک	

جدول ۱۱. مقوله‌های حوزه آموزش و توسعه

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
		گذاشتن ایده‌ها، بحث و گفتگو، انجام پروژه-های پایلوت	
D129,134,2,56,28,29,40	آموزش خلاق و مستمر	آموزش و توسعه مستمر و طولانی مدت منابع انسانی پروژه محور، یادگیری مستمر (Countinues Learning)، آموزش توانمندساز، آموزش‌های شایستگی محور	خلاق
D2,39,31,45(5),55,34,18,49,17,54,77,76,80,94,95,131,57	یادگیری چندوجهی (سناریو محور)	یادگیری پیش‌بینی‌کننده، یادگیری کنشگری (اول بودن)، یادگیری سناریو محور، یادگیری مولد تحول‌آفرین (ارائه بازخورد مستمر، تیم-های پژوهش و توسعه)، یادگیری چابک (مجدد و سریع)، یادگیری اکتشافی، یادگیری مستمر نوآورانه (چابکی)، یادگیری کارآفرینانه، یادگیری سطح اول (منجر به انعطاف)، یادگیری سطح دوم (منجر به انطباق)، یادگیری اشتراکی (۵)، انتقال دانش مستمر، جابه‌جایی مستمر دانش	
D36,49,89,54,35,50,17,48(2),35,18,35,89(2),17,36,54,48,90	خلق توانایی پویا	خلق توانایی پویا (نوآوری همیشگی، ایجاد تغییرات در فعالیت‌ها، مزیت رقابتی موقت با جابه‌جایی شایستگی‌ها و کسب دانش فنی، چابکی به‌صورت پیوسته، خودمختاری، بجای دیدگاه منبع‌محور (RBV)، ایجاد بنیادهای خرد)	

۶ حوزه جبران خدمات

جدول ۱۲. مقوله‌های حوزه جبران خدمات

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D84,40	مشوق هوشمندانه هم‌راستاساز	مشوق هم‌راستاساز، تشویق شکست هوشمندانه	اکتشافی
D104,110,15,84, 102,28,29,89,34, 40,15,84	سیستم جبران خدمات چندوجهی	پاداش عملکرد محور (دستیابی به مایلستونها و یا handover محصول)، پاداش‌های ترکیبی (چندوجهی) (ایده، و...)، سیستم حقوق و دستمزد اختصاصی (چند نوع مختلف)، پاداش مبتنی بر قدرت تشخیص و تملک فرصت‌های نوظهور، جبران خدمات متناسب با تغییرات محیط، پاداش مبتنی بر تولید دارایی، پرداخت پاداش به‌صورت فردی، پاداش مبتنی بر ایده، پاداش مبتنی بر موفقیت پروژه	
D55	مشوق‌های مبادله‌ای	سیستم تشویق مبادله‌ای	خلاق
D90,84,87,91	جبران خدمات مبتنی بر نوآوری	پاداش مبتنی بر نوآوری، پاداش مبتنی بر کارآفرینی، جبران خدمات مایلستون محور، پرداخت مبتنی بر بازار	

(۷) حوزه روابط کار

جدول ۱۳. مقوله‌های حوزه روابط کار

منبع کد	مقوله	کدهای باز	سطح تلاطم
D124,89,28,D29,143,21,23,43,54	رهبری چندگانه مشارکتی	رهبری تفویضی، رهبری یادگیرنده، مدیریت کارآفرین، رهبری سرپرستی ^۱ ، سبک رهبری هم‌نوا یا طنین‌انداز	اکتشافی
D55,80,94,95,87,80,94,95,76	منابع انسانی خوشحال مشارکتی خلاق	تشویق مبادله‌ای رهبر و کارکنان، افزایش سرمایه اجتماعی مستمر بین کارکنان، منابع انسانی خوشحال مشارکتی خلاق ^۲ - (اشتراک ایده و دانش)	
D21,23,43,54,51,130,131,98	سیستم منابع انسانی مشارکتی	سیستم منابع انسانی حمایتی، سیستم همکاری ادامه‌دار، حل اختلاف غیررسمی	
D34,33,38,34	رهبری مشارکتی تسهیل‌کننده	رهبری تسهیل‌کننده، رهبری مشارکتی	خلاق
D87,18(2)	منابع انسانی مشارکتی	مدیریت مشارکتی مسئله‌محور، مدیریت مشارکتی چابک	

یافته‌های پژوهش در یک نگاه

بر اساس نکات بالا و کلیه مطالب ذکر شده تاکنون، چارچوب استراتژی کارکردهای منابع انسانی در محیط خلاق و اکتشافی که برگرفته از مطالب بالا می‌باشد به شرح جدول ذیل است.

جدول ۱۴. چارچوب استراتژیک حوزه‌های کارگری منابع انسانی

ردیف	حوزه استراتژی منابع انسانی	محیط اکتشافی	محیط خلاق
۱	طراحی و تحلیل شغل	مسیر شغلی چند جهتی، غنی‌سازی نوآورانه، گردش شغلی تسهیل‌کننده، توسعه شغلی سیال	غنی‌سازی شغلی خلاق، توسعه شغلی خلاق، گردش شغلی خلاق
۲	برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی سیال، مدیریت برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی سناریو، برنامه‌ریزی سیال

1. Stewardship
2. Happy Participating Creative Employees (HPCE)

	منابع انسانی	مشارکتی، برنامه‌ریزی استراتژیک ترکیبی	مدیریت برنامه‌ریزی مشارکتی، برنامه‌ریزی استراتژیک ترکیبی
۳	جذب	خرید (Buy) پروژه‌های سیال، جذب چندگانه چابک، جذب منعطف و خاص	تأمین سیال و چابک، کسب توانایی پویا، عملیات جذب نوآوران، Skunkworks
۴	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد نوآوری برآیند (به صورت ۳۶۰ درجه)	ارزیابی عملکرد یادگیری محور
۵	آموزش و توسعه	یادگیری مولد، آموزش متقابل و نوآور، یادگیری مستمر،	یادگیری سناریو محور، آموزش خلاق، یادگیری چندوجهی، خلق توانایی پویا
۶	جبران خدمات	مشوق هوشمندانه هم‌راستاساز سیستم جبران خدمات چندوجهی	مشوق‌های مبادله‌ای، جبران خدمات مبتنی بر نوآوری
۷	روابط کار	مشارکت جامع سازمانی، منابع انسانی خوشحال مشارکتی خلاق (HPCE)	رهبری مشارکتی تسهیل‌کننده، منابع انسانی مشارکتی

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه در این پژوهش انجام شده است اعم از گردآوری ادبیات پژوهش، تمرکز بر حوزه‌های منتخب کارکردهای منابع انسانی، تهیه کدهای باز و نهایتاً استخراج مقوله‌ها با در نظر گرفتن سطوح تلاطم محیطی، نکات و توصیه‌های مهمی از استراتژی‌های منابع انسانی در حوزه‌های کارکردی مختلف در محیط متلاطم را به تصویر می‌کشد. بعضی از این نکات و توصیه‌ها در ذیل جمع‌بندی و بازگو شده است. باید در نظر داشت که این نکات با گذر از محیط باثبات مفروض در مدل‌های قبلی و پا گذاردن در دنیای تلاطم محیط حاصل شده است.

در حوزه جذب منابع انسانی، سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات متنوع و نوسانات زیاد محیط، نیاز است با تعریف فعالیت‌های سازمان به صورت پروژه و تخصیص آن به منابع انسانی، تمرکز بیشتری جهت اعمال تغییر لازم در برابر تغییرات جدید ایجاد نمایند. همان‌طور که مک‌گراث (۲۰۱۳)، کمپس و الترا (۲۰۱۵) و دلیزله (۲۰۰۴) نیز اشاره نموده‌اند، سازمان تمایل بیشتری به جذب افراد به صورت پروژه‌ای و سیال از طریق تأمین‌کنندگان خارج از سازمان دارند و حتی الامکان تمایل دارند تا جذب‌ها به صورت غیررسمی باشد. استراتژی تعویق در زمینه جذب، استراتژی است که

بعضی از سازمان‌ها با توجه به محیط متلاطم و نوسانات بعضاً زودگذر بی‌میل در به‌کارگیری آن نیستند. این سازمان‌ها با به تعویق انداختن خیلی کوتاه جذب نیروهای موردنیاز، امکان کسب اطلاعات بیشتر در مورد نوسانات محیط و انجام عملیات واقعی‌تر جذب را برای خود ایجاد می‌کنند (آلکازار، ۲۰۰۵). باید توجه داشت که این تعویق و تأخیر زمان بسیار کوتاهی بوده و در حدی است که سازمان امکان رقابت با سایر سازمان‌های پیشرو را از دست ندهد. منطبق با نتایج مک‌مکین و هفرنان (۲۰۲۰)، سازمان‌های موفق دنیا با جذب پروژه‌های نیروهای چند مهارتی چابک اختیاردار (Sckunkworker)، نیاز اضطراری سازمان را برطرف می‌نمایند. این نیروهای موقتی و نوآور، دارای ظرفیت هم‌راستایی از طریق تغییر پیکربندی بوده و در یک بازه زمانی مشخص برای برطرف کردن نیاز خاص سازمان در محیط متلاطم می‌کوشند. در چنین سازمان‌هایی مطابق با ادبیات پژوهش، ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان بالقوه و بالفعل نیروی انسانی و هماهنگی مستمر در مورد نیازهای سازمان بسیار مؤثر خواهد بود. محیط متلاطم، محیطی است که فعالیت جذب به‌شدت با دشواری همراه بوده و طبق توصیه کولیر (۲۰۰۹)^۱ سازمان باید برای روبروشدن با کمبود نیروهای چند تخصصی و کمیاب آمادگی لازم را کسب نمایند. جذب نیروهای صاحب مهارت، نوآور، مقیاس‌پذیر و سیال که ظرفیت هم‌راستایی مستمر از طریق تغییر پیکربندی مجدد برای سازمان ایجاد کنند نکته مهمی در جذب است که توسط محققین اخیر مانند نیجسن و پاوواو به‌عنوان راه‌حلی کارگشا معرفی شده است (Nijssen, Paauve, 2012, 3316).

انجام ارزیابی عملکرد افراد به‌صورت دوره‌ای در فواصل زمانی مشخص در محیط متلاطم دیگر جوابگوی انتظارات سازمان‌ها نیست. طبق نتایج کسب شده توسط گرنٹ (۲۰۰۳) تنها ارزیابی عملکرد مستمر کارکنان سازمان است که می‌تواند آنها را با توجه به تغییرات جدید و احتمال پدیدار شدن نیازهای جدید تطبیق‌پذیر نماید. نتایج نشان می‌دهد که ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه بصورت مستمر که معیارهای ارزیابی در آن نوآوری، تولید ایده، یادگیری و اقدام محور بودن تعریف شده، در محیط متلاطم موفق‌تر عمل می‌کند (چارماک و سوانسون، ۲۰۰۸: ۱۳۰)، (گاراوان و شاناهان^۱، ۲۰۱۶: ۲۳۱). افرادی از سازمان که مشارکت بیشتری در تحقق اهداف

1. Collyer
2. Garavan and Shanahan

سازمان دارند، به یادگیری اهتمام ورزیده و به حل مشکلات سازمان کمک می‌کنند در ارزیابی‌های مستمری که در سازمان انجام می‌شود جایگاه خوبی دارند (جونیتا^۱، ۲۰۲۰).

با رجوع به پژوهش‌های آنسف (۲۰۱۹) در محیط متلاطم، حرکت در مرز دانش از اهداف سازمان‌ها خواهد بود. در این سازمان‌ها طبق پژوهش‌های چارماک و سوانسون (۲۰۰۸)، یادگیری امری مستمر تلقی شده و به آموزش‌های سطح بالا روی آورده و سازمان‌ها به دنبال یادگیری و آموزش موضوعات متداول نمی‌باشند. یادگیری و توسعه در سازمان‌هایی که با تلاطم محیط مواجه هستند به صورت چندوجهی^۲ است. سازمان با یادگیری مستمر به دنبال خلق توانایی‌های پویا^۳ از طریق مزایای رقابتی موقت هستند. تمام تلاش سازمان در جهت تحقق یادگیری مولد^۴ متمرکز است تا از این طریق یادگیری‌ها منجر به نوآوری، خلق ایده، انعطاف، انطباق و جابه‌جایی مستمر و سیال دانش بین افراد سازمان گردد. همان‌طور که در نتایج پژوهش‌ها مشاهده می‌گردد سازمان با ایجاد خودمختاری و وقت آزاد سازمانی زمینه را برای یادگیری بیشتر فراهم می‌کند. از طریق آموزش‌های متقابل^۵، آمادگی برای پذیرش بیش از یک شغل برای افراد ایجاد می‌گردد (آکازار و سانچز^۶، ۲۰۰۵: ۶۴۰). هدف مدیریت سازمان تسهیل یادگیری در سازمان است. همان‌طور که پوتنویتیل و آندرسون (۲۰۱۷) نیز اشاره نموده‌اند، سناریو محوری در این حوزه موجب جامعیت در یادگیری و ایجاد برنامه‌ریزی منسجم در این راه می‌گردد. یادگیری از طریق مشارکت با ابزاری چون تیم‌سازی موجب نهادینه کردن یادگیری می‌گردد که با مستندسازی دانش مستحکم‌تر نیز می‌گردد. توصیه‌های زیادی جهت به کارگیری یادگیری سطح اول^۷ و یادگیری سطح دوم^۸ در سازمان جهت ایجاد انعطاف و انطباق شده است (باسکارد و ساسا^۹، ۲۰۱۶: ۳۳۱).

اساساً در محیط متلاطم برنامه‌ریزی در سازمان سناریو محور می‌باشد. سناریو محوری در سازمان موجب چابکی، یادگیری، عدم تمرکز و انعطاف بالا شده و زمینه را برای پرورش تیم‌های چند تخصصه، نوآور، ضربتی و خلاق ایجاد می‌نماید (گرننت، ۲۰۰۳: ۴۹۳) (علیزاده و وحیدی

3. Junita
4. Multi-Dimensional Learning
5. Dynamic Capabilities
6. Generative Learning
1. Cross Training
2. Alcazer and Sanchez
3. First Order Learning
4. Second Order Learning
5. Bascard and Sasa

مطلق، ۱۳۸۷: ۴۸۳۱). سازمان‌ها برای موفقیت در محیط متلاطم که هر روز تغییرات جدید و غیره منتظره‌ای را به سازمان تحمیل می‌کند، ترکیبی از برنامه‌ریزی استراتژیک پدیدارشنونده^۱ و برنامه‌ریزی استراتژیک مسئله‌محور^۲ را جایگزین مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌نمایند (کریستوفر و کالینز^۳، ۲۰۰۵: ۸۷). در سازمان‌ها برنامه راهبردی بلندمدت جای خود را به اقدام محوری می‌دهد (داونی و دانیو، ۲۰۱۰: ۱۳۷۱). هدف گذاری در سازمان سیال بوده و به صورت مستمر بازبینی شده و مشارکت اعضای سازمان در تدوین آن نقش کلیدی دارد. برنامه‌ریزی لازم جهت تملک از طریق برون‌سپاری و همچنین حفظ انعطاف از این طریق برای سازمان اهمیت دارد. سازمان برنامه‌ریزی خاصی برای منابع انسانی کلیدی و استعدادها دارد. در سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک مسئله‌محور انجام می‌گردد که به معنی برنامه‌ریزی مستمر و مکرر در سازمان (پرووت^۴، ۲۰۰۸: ۲۱) با توجه به نشانه‌های تلاطم در محیط می‌باشد. برنامه‌ریزی در سازمان در جهت حمایت از منابع انسانی سازمان طراحی می‌گردد. در حالت تلاطم محیطی، مبنای برنامه‌ریزی در سازمان، مزیت‌های رقابتی موقت بوده و سازمان نیم‌نگاهی به فعالیت‌های سیاسی دارد. طبق نتایج کسب شده و مرور کدها و مقوله‌های تولید شده، از مکاتب استراتژی معرفی شده توسط مینتزبرگ جهت برنامه‌ریزی راهبردی در سازمان، تنها دو مکتب کارآفرینی و یادگیری در محیط متلاطم کارساز می‌باشد. مکتب کارآفرینی نسبتاً در محیط کم تلاطم و یا اکتشافی و مکتب یادگیری بیشتر در محیط پرتلاطم یا خلاق کاربرد دارد. به‌طور کلی مکتب راهبردی قابل تعریف در محیط متلاطم، مکتب کارآفرینی - یادگیری^۵ است که از آن می‌توان به‌عنوان مکتب جدیدی از مکاتب راهبردی نام برد.

به‌طور کلی مبانی تشویق و جبران خدمات در سازمان‌هایی که با نوسانات زیاد محیطی درگیر هستند، جبران خدمات به صورت مبادله‌ای و در جهت هم‌راستاسازی افراد با محیط و استراتژی‌های منابع انسانی و در نهایت استراتژی‌های سازمان می‌باشد (پوتنویتیل و آندرسون، ۲۰۱۷). در این سازمان‌ها شکست هوشمندانه نه تنها نکته منفی نیست؛ بلکه مورد تشویق نیز قرار می‌گیرد (مک-

6. Emergent Strategy Planning
 7. Issue Strategic Planning
 8. Christopher and Collins
 9. Perrott
 1. Learning-Entrepreneurial School of Strategy

گراث، ۲۰۱۳: ۵۴). سیستم جبران خدمات در این سازمان‌ها به صورت چندوجهی است. بدین معنی که امکان برقراری چند سیستم متفاوت حقوق و دستمزد در سازمان وجود دارد تا در تقابل با پیچیدگی‌ها و تغییرات متنوع محیط امکان هم‌راستاسازی ایجاد شود. سیستم جبران خدمات چند-وجهی (فلین و پاول، ۲۰۱۸: ۷۸) متناسب با تولید ایده، نوآوری و کارآفرینی در سازمان برقرار خواهد بود. تعریف کارها به صورت پروژه جهت ایجاد چابکی و متعاقباً تعیین سیستم جبران خدمات متناسب با دستیابی موفق به اهداف و مایلستون‌های از پیش تعیین شده، از جمله راهکارهای سازمان‌هایی است که درگیر محیط متلاطم هستند (کولیر، ۲۰۰۹: ۳۵۵).

طراحی مشاغل در سازمان‌هایی که با محیط متلاطم مواجه هستند به صورت گسترده، مشارکتی، ارگانیک (باروز و نیلی، ۲۰۱۲) و در جهت ایجاد پتانسیل نوآوری و پرورش افراد چند تخصصی (کاروالیو و دوآرتز^۱، ۲۰۱۱: ۱۵۱) می‌باشد که می‌توان به آن عنوان غنی‌سازی شغلی خلاق اطلاق کرد. مسیر شغلی در چنین سازمان‌هایی غیرخطی است. طراحی مشاغل به گونه‌ای است که هسته شغل دارای حداقل وظایف^۲ بوده و شرح کار تعریف شده بسیار دقیق نمی‌باشد تا به اندازه لازم خودمختاری برای فرد به وجود آمده و وقت آزاد سازمانی برای بروز نوآوری ایجاد گردد (تیس و دیوید، ۲۰۱۶: ۱۵). شرح شغل طراحی شده مهارت لازم در منابع انسانی سازمان برای به‌عهده گرفتن چند شغل متفاوت را ایجاد می‌نماید. جهت دستیابی به این مهم، سازمان به ایجاد ساختار سازمانی به صورت نیمه ساختار مبادرت می‌نماید. در این سازمان‌ها چرخش شغلی بخصوص برای مدیران، جابه‌جایی افراد بین فعالیت‌هایی که به صورت پروژه تعریف شده‌اند، تسهیل در تغییر شغل و کوچ‌نشینی حرفه‌ای متداول است.

باتوجه به ادبیات پژوهش و تجزیه و تحلیل انجام شده، کلمه "مشارکت" کلمه‌ای طلایی در تنظیم روابط کار در سازمانی است که با محیط متلاطم مواجه است. رهبری مشارکتی، تفویض اختیار جهت جذب مشارکت بیشتر، تنظیم استراتژی سازمان با مشارکت همه ارکان سازمان، اجتماعی سازی مستمر که ذات آن با مشارکت همراه است، به اشتراک گذاشتن دانش و ایده‌ها و در اختیار داشتن منابع انسانی خوشحال مشارکتی خلاق (HPCE) مواردی هستند که نشان‌دهنده

2. Carvalho and Duarte
1. Flexible Work Arrangement - FWA

اهمیت مشارکت در سازمان با محیط متلاطم است و دخیل نمودن این عنصر در جنبه‌های مختلف که در بالا به آن اشاره گردید کمک شایانی به سازمان خواهد کرد.

پیشنهادها

- باتوجه به کلیه مطالب پژوهش و تجزیه و تحلیل انجام شده پیشنهادهای ذیل ارائه می‌گردد:
۱. تمرکز سازمان‌ها بر ترکیبی از مکاتب استراتژی یادگیری و کارآفرینی می‌تیزبرگ و توصیه‌های ارائه شده در مورد هر یک از آنها در مواجهه با محیط متلاطم. ترکیب جدید مکاتب فوق را می‌توان با نام "مکتب یادگیری - کارآفرینی" در سازمان‌ها عرضه نمود.
 ۲. به کارگیری روش‌های چندگانه جذب غیررسمی و سیال توسط سازمان جهت رهایی از بوروکراسی تأمین نیروی ماهر. این روش جهت تسهیل در به کارگیری نیروهای ماهر در صورت بروز تغییرات جدید در کوتاه‌ترین زمان ممکن انجام گردد.
 ۳. به کارگیری استراتژی خرید (Buy) بجای پرورش نیروهای متخصص موردنیاز (Make) از طریق ارتباط مستمر با تأمین‌کنندگان بالقوه و بالفعل به واسطه. این امر باعث می‌شود در صورت بروز تغییرات به صورت ضرب‌الاجل، سازمان با تأمین به موقع نیروهای مخصوص موقعیت پیش آمده، حداکثر منافع را در مقایسه با سایر سازمان‌ها داشته باشد. توصیه می‌شود نیروهای جذب شده از بیرون سازمان نیروهای چابک چندمهارته (skunkworkers) باشند.
 ۴. جذب نیروهای چند تخصصه و صاحب نوآوری
 ۵. انجام ارزیابی عملکرد سازمان به صورت مستمر بدون محدودیت باتوجه به بروز همیشگی تغییرات جدید. ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه مستمری که معیارهای نوآوری، تولید ایده، یادگیری و اقدام محور بودن را مبنای ارزیابی و ارتقاء قرار می‌دهد، در سازمان پیاده‌سازی گردد.
 ۶. به کارگیری یادگیری چندوجهی در سازمان. پیشنهاد واضح در زمینه یادگیری، به کارگیری یادگیری مستمر و خلق توانایی پویا و نهایتاً دستیابی به مزیت رقابتی موقت است. با استفاده از یادگیری مولد، نوآوری، خلق ایده، انعطاف و انطباق برای سازمان

- ایجاد شود. سازمان‌ها به آموزش‌های سطح بالا روی آورده و با آموزش‌های متقابل، افراد را برای پذیرش چند شغل به صورت هم‌زمان آماده نمایند.
۷. به‌کارگیری برنامه‌ریزی سناریو در سازمان. این نوع برنامه‌ریزی موجب یادگیری در سازمان می‌گردد. سازمان نیاز دارد برنامه‌ریزی‌های اقدام محور در مورد منابع انسانی را کم‌کم جایگزین برنامه‌ریزی بلندمدت نمایند.
۸. طراحی مشاغل به صورت گسترده، مشارکتی، ارگانیک و در جهت ایجاد پتانسیل نوآوری و پرورش افراد چند تخصصی باشد. مسیر شغلی به صورت غیرخطی طراحی گردد. طراحی مشاغل، خودمختاری و وقت آزاد سازمانی را برای ابراز نوآوری ایجاد کند.
۹. طراحی سازمان به صورت نیمه ساختار. آزادی لازم جهت تغییر شغل کارکنان و جابه‌جایی مدیران ایجاد شده و با طراحی کارها به صورت پروژه‌ای، کوچ‌نشینی حرفه‌ای متداول گردد. طراحی شغل به گونه‌ای باشد که هسته شغل با حداقل وظایف ایجاد گردد تا خودمختاری و وقت آزاد سازمانی جهت نوآوری و کارآفرینی وجود داشته باشد.
۱۰. ایجاد مدل جبران خدمات چندبعدی. این به معنی ایجاد چند سیستم متفاوت حقوق و دستمزد در سازمان دارد. یکی از سیستم‌های جبران خدمات باید متناسب با تولید ایده و کارآفرینی در سازمان باشد. همچنین دستیابی به اهداف (Objectives) و مایلتون‌های از پیش تعیین شده با تعریف کارها به صورت پروژه‌ای می‌تواند سیستم دیگری برای جبران خدمات باشد.
۱۱. پژوهش‌های آینده؛ با توجه به اینکه محیط کنونی سازمان‌ها محیطی متلاطم بوده و تصمیمات در چنین محیطی اتخاذ می‌گردد، تکمیل چارچوب معرفی شده در این پژوهش با تکمیل توصیه‌های مرتبط با سایر کارکردهای منابع انسانی می‌تواند کمک بزرگی به سازمان‌های فعال در چنین محیطی نموده و خلأ موجود برای استفاده مدیران رده‌های بالای سازمان و رده‌های میانی را مرتفع نماید.

فهرست منابع

- باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ شریعتی نجف‌آبادی، پریسا سادات. (۱۳۹۶). ابزار سنجش و بررسی همسویی عمودی راهبردی منابع انسانی، تابستان ۲ (۲۸): ۱۶۶-۱۴۳
- مومنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه. (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج، اندازه‌گیری تربیتی، زمستان ۱۳۹۲، سال چهارم، شماره ۱۴، ۱۸۷-۲۲۲
- علیزاده، عزیز؛ وحیدی مطلق، وحید؛ ناظمی امیر. (۱۳۸۷)، سناریو نگاری یا برنامه ریزی بر پایه سناریو. مؤسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، تهران: اندیشگاه آتی نگار، دسترسی از سایت www.atinegaar.com
- لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۵)، فنون و فرامین تفکر استراتژیک. ویرایش دوم تهران: مؤسسه علمی فرهنگی نص.
- موسویان، سید مرتضی. (۱۳۹۳)، مفاهیم برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک. دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دسترسی از www.mousavian.ir
- Borrows, Ed., Neely, A. (2012), **Managing performance in turbulent times: analytics and insight, Pennsylvania: Hoboken, N.J. Wiley**
- Snell, S. A., Bamberger, P., Meshoulam, I. (2001). Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact. **Industrial and Labor Relations Review**, 54(3), 720.
- Lynch R. (2015), **Strategic Management, 07th ed. United Kingdom: Pearson Educated Limited**
- Cleland. D.I., Ganeis, R. (Eds.) (2006). **Global project management handbook (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.**
- Mufudza, T. (2019). Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment. **Strategic Management - a Dynamic View.**
- Ganey F. (1981). **The organizational environment and its effects on organizational processes**, Iowa State University Capstones, Theses and Dissertations
- Ansoff I. (2019). **Strategic Management**. 03rd ed. under exclusive license to Springer Nature Switzerland AG 2019
- Henri, J.-F., Journeault, M. (2010). Eco-control: **The influence of management control systems on environmental and economic performance. Accounting, Organizations and Society**, 35(1), 63-80.
- Mintzberg, H. (1998). **Strategy Safari, New York, The Free Press**
- Mintzberg, H. (2018). **Strategy Safari, New York, Pearson Education, Limited**
- Slevin, D. P., & Covin, J. G. (2015). **Emergent Strategy. Wiley Encyclopedia of Management**, 1-3.
- Chermack, T. J., Swanson, R. A. (2008). Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. **Advances in Developing Human Resources**, 10(2), 129-146.
- Geetika, Ghosh, P., Rai, A., Joshi, J. P., Singh, P. (2014). Measuring Workers' Satisfaction with Grievance-Handling Procedure: Study of a Power Distribution Major in India. **Asian Journal of Management Cases**, 11(2), 139-157.
- Stewart G, Brown K. (2019). **Human Resource Management, 4th Edition: Willy**

- Durant, R. F. (2002). Toward Becoming a Learning Organization: Outcomes Assessment, NASPAA Accreditation, and Mission-Based Capstone Courses. **Journal of Public Affairs Education**, 8(3), 193–208.
- Abu-Radi, S. (2013), Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, **Degree of master in Business Administration**, Faculty of Business Middle East University
- Wright, P., Snell, A. (1997), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, **The Academy of Management Review**
- Wright, P., Snell, A. (2001), Human resources and the resource based view of the firm, **Journal of Management** (2001) 701–721
- Chermack, T. J., Swanson, R. A. (2008). Scenario Planning: Human Resource Development's Strategic Learning Tool. **Advances in Developing Human Resources**, 10(2), 129–146.
- Borrows, Ed., Neely, A. (2012), Managing performance in turbulent times: analytics and insight, **Pennsylvania: Hoboken, N.J.: Wiley**
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, 31(13), 1371–1385.
- Teece, D., Peteraf, M. A., Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **SSRN Electronic Journal**
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. **The Learning Organization**, 13(4), 353–368.
- Puthenveetil, J. Anderson, T. (2017), The Agile Organization and the Role of Strategic Planning: Scenario Planning in the Great Financial Crisis of 2007-2009, Benedictine University
- Teece, David. (2016), Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy, **California Management Review**, 58(4), 13-35
- Nijssen, M., Paauve, J. (2012), HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 23, No. 16, September 2012, 3315–3335
- McMackin, J., Heffernan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? **Human Resource Management Review**, 100791
- Smith, W. K., Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. **Organization Science**, 16(5), 522–536.
- Sadler-Smith, E. (2001). The relationship between learning style and cognitive style. **Personality and Individual Differences**, 30(4), 609–616
- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, 31(13), 1371–1385
- McGrath, R. (2013), The End of Sustainable Competitive Advantage, **Harvard Business Review**
- Abu-Radi, S. (2013), Strategic Agility and its Impact on the Operations Competitive Capabilities in Jordanian Private Hospitals, **Degree of master in Business Administration, Faculty of Business Middle East University**
- Chonko, L. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change, **Journal of Personal Selling & Sales Management**, Vol. XXII, no. 4 (full 2002), pp. 227-245
- Wright, P. M., McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Journal of Management**, 18(2), 295–320.

- Baskarad, Sasa. (2018). The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective, **International journal of organizational analysis**, vol.26 No.2 2018 pp.331-342
- McMackin, J., Heffernan, M. (2020). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? **Human Resource Management Review**, 100791
- Carvalho, H., Duarte, S., Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies. **International Journal of Lean Six Sigma**, 2(2), 151-179.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, 21(3), 243-255.
- Delery, J.E., Doty, D.H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurations. **Performance Predictions. Academy of Management Journal**, 39(4), 802-835
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(5), 633-659.
- Youndt, M.A. Snel, S.A. (2004), Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and **Organizational Performance** January 2004 **Journal of Managerial Issues** 16(3):337-360
- Sumukadas, N., Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. **IIE Transactions**, 36(10), 1011-1021.
- Narasimha, P.N (2011), Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence, **Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ.** 22: 201-212 (2001)
- Aldrich, H. E., Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, 2(1), 79-105.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., Torres-Carballo, F. (2015). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. **Human Resource Management**, 55(3), 363-383
- Crawford, L., Hobbs, B., Turner, J. R. (2006). Aligning Capability with Strategy: Categorizing Projects to do the Right Projects and to do Them Right. **Project Management Journal**, 37(2), 38-50.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J., Ericksen, J. (2003). Crafting a human resource strategy to Foster organizational agility: a case study. **IEEE Engineering Management Review**, 31(2), 35-35.
- Bredin, K., soderlund, J.(2006). Perspectives on human resource management: An explorative study of the consequences of projectification in four firms. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 6, 92-113
- Lord, M D and Ranft, A L (2000) 'Organizational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge', **Journal of International Business Studies**, Vol 31, pp 573-589
- Armstrong, M. (2020), **Handbook of human resource strategies**, achieving vertical fit, section 4, pp.56-57 edition.7
- Capelli, P. (2019), HR Goes Agile, Agile is not for tech anymore, **Harvard Business Review**
- Felin, T., Powell, T. C. (2018). Designing Organizations for Dynamic Capabilities. **California Management Review**, 58(4), 78-96.

- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, 24(6), 491–517.
- Collyer, S. (2009), Project management approaches for dynamic environments, **International Journal of Project Management**, 2009. 27(4):p. 355-380
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., Watson, S. (2016). Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. **Human Resource Development International**, 19(4), 289–306.
- Junita, A. (2020) Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment, ICISPE 2020, DOI 10.4108/eai.9-10-2020.2304778
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. M., Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(5), 633–659.
- Baskarad, Sasa. (2018). The 5s organizational agility framework: a dynamic capabilities perspective, **International journal of organizational analysis**, vol.26 No.2 2018 pp.331-342
- Christopher J. Collins, Matthew Allen, Scott Snell, Entrepreneurial human resource strategy, **Blackwell Encyclopedic Dictionary of Entrepreneurship**; 2005, p1-87, 85p
- Perrott, B. E. (2008). Managing Strategy in Turbulent Environment. **Journal of General Management**, 33(3), 21–30.
- Carvalho, H., Duarte, S., Cruz Machado, V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergencies and synergies. **International Journal of Lean Six Sigma**, 2(2), 151–179

