



Architectural pattern of human resource management processes with an agile approach

Mir Ali Seyyed Naqvi ¹ | Jalal Nik Peyman ^{2*} | Vajelah Ghorbanizadeh ^{3*} | Alireza Koshki Jahormi ^{4*}

Research Paper

Received:
2024/05/27
Accepted:
2025/01/06
Published:
2025/06/21

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

Competent human resources are valuable and scarce for an organization, they cannot be easily copied, imitated, or replaced, and they lead to a sustainable competitive advantage. Optimal management of this valuable resource is considered very important for organizations. This research aims to examine the framework for expediting human resource management processes with a meta-synthesis approach. This research is of a qualitative, developmental, interpretive, and inductive type that has been implemented with a meta-synthesis approach and qualitative content analysis method. The sources of information used in the research are articles published in two internal databases; the Scientific Information Center of the Academic Jihad and the foreign database; Elsevier and Thomson Reuters. After collecting the articles published in the two databases based on the indicators considered by the researchers, 68 selected articles from both internal and foreign databases were selected for review. After reviewing and combining the results of the selected studies reviewed, we reached two conclusions; First of all: The human resource management agility framework is one of the components of agility drivers and entrepreneurial awareness as the primary platforms affecting agility enablers and agility enablers. The human resource management ecosystem and its subcomponents indirectly affect human resource management processes with other components mentioned. The results of the second stage, which are related and aligned with the results of the first stage, identified the human resource management agility architecture. Thus, human resources in agile organizations are divided into four groups: knowledge-oriented, operational-oriented, process-oriented, and service-oriented. In accordance with the types of human resource agility architects, human resource management processes were defined from the results of the first stage. The desired performance of units and the entire organization depends on the efficient operation of human resource measures and the satisfaction of employees and customers. Therefore, not only managers and HR experts are responsible in this field, but all managers and members of the organization must participate in HR activities. To compete in today's world, the quality of products and new technology alone is not enough, and human resources are considered as a sustainable competitive advantage. This framework can be a basis for planning organizations so that they can make their HR management processes agile in accordance with their HR architecture.

Keywords: Agility, Human Resource Management Processes, Framework, Architecture, Meta-Integration.

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.1.3

1. Corresponding Author: Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. asnaghavi@atu.ac.ir
2. PhD Candidate, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
3. Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Assistant Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution Non-Commercial (CC-BY-NC) license.





مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۳/۳/۰۷

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۳/۱/۱۷

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۳/۳۱

شاپا چاپی: ۴۵۲۸-۳۰۰۸
الکترونیکی: ۷۲-۵۰۷۲-۲۶۴۵

الگوی معماری فرایندهای مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابک سازی

میرعلی سیدنقوی^۱ | جلال نیک پیمان^۲ | وجهاله قربانی زاده^۳ | علیرضا کوشکی جهرمی^۴

چکیده

منابع انسانی شایسته برای سازمان ارزشمند و کمیاب است، به راحتی قابل کپی برداری، تقلید و جایگزینی نیست و موجب کسب مزیت رقابتی پایدار می شود. مدیریت بهینه این منبع ارزشمند برای سازمانها بسیار با اهمیت تلقی می شود. این پژوهش با هدف بررسی چارچوب چابک سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی با رویکردی فراترکیب می باشد. این پژوهش از نوع کیفی، توسعه ای، تفسیری و استقرایی است که با رویکرد فراترکیب و روش تحلیل محتوای کیفی اجرا شده است. منابع اطلاعات استفاده شده در پژوهش را مقاله های منتشر شده در دو پایگاه داده ای داخلی؛ مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه خارجی؛ الزویر و تامسون روتز تشکیل می دهد. بعد از گردآوری مقاله های منتشر شده از دو پایگاه اطلاعاتی بر اساس شاخص مدنظر پژوهشگران، ۶۸ مقاله منتخب از دو مجموع پایگاه داخلی و خارجی برای بررسی انتخاب شد. پس از بررسی و ترکیب نتایج مطالعات منتخب مرور شده، به دو جمع بندی دست یافتیم؛ در وهله نخست: چارچوب چابکی مدیریت منابع انسانی از مولفه های پیشران های چابکی و هوشیاری کارآفرینانه به عنوان بسترهای اولیه تاثیرگذار بر قابلیت سازه های چابکی و تواناسازهای چابکی می باشند. اکوسیستم مدیریت منابع انسانی و زیرمولفه های آن به صورت غیرمستقیم با سایر مولفه های مطرح شده بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی تاثیر می گذارد. نتایج مرحله دوم که مرتبط و همراستا با نتایج مرحله اول می باشد؛ به شناسایی معماری چابکی مدیریت منابع انسانی دست یافت. بدین ترتیب، منابع انسانی در سازمان های چابک به چهار گروه؛ دانشگران، عملیات گرا، فرایندگرا و خدمت گرا تقسیم می شود. متناسب با انواع معماران چابکی منابع انسانی؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی از نتایج مرحله اول تعریف شد. عملکرد مطلوب واحدها و کل سازمان در گرو این است که اقدامات منابع انسانی به نحو احسن عملیاتی شده و رضایت کارکنان و مشتریان حاصل گردد. بنابراین، فقط مدیران و کارشناسان منابع انسانی در این زمینه مسئولیت ندارند، بلکه تمام مدیران و اعضای سازمان باید در اقدامات منابع انسانی مشارکت داشته باشند. برای رقابت در جهان امروز، صرفاً کیفیت محصولات و فناوری جدید کفایت نمی کند و منابع انسانی به عنوان مزیت رقابتی پایدار مطرح است. این چارچوب می تواند مبنایی برای برنامه ریزی سازمان ها باشد تا بتوانند متناسب با معماری منابع انسانی خود؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود چابک سازی نمایند.

کلیدواژه ها: چابک سازی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی، چارچوب، معماری، فراترکیب

DOR: 20.1001.1.20084528.1404.17.1.1.3

۱. نویسنده مسئول: استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
asnagavi@yahoo.com

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

این مقاله یک مقاله با دسترسی آزاد است که تحت شرایط و ضوابط مجوز (CC BY-NC) Creative Commons Attribution Non-Commercial توزیع شده است.



مقدمه و بیان مسئله

تیرها در سال‌های پس از شیوع گسترده ویروس کووید-۱۹ و تقریباً تمامی گزارش‌هایی که شرکت‌های مختلف مشاوره مدیریت در سطح دنیا تدوین کرده‌اند، نشان‌دهنده تغییرات و روندهایی است که در سازمان‌ها ایجاد شده یا در حال شکل‌گیری است و نکته جالب این‌که این روندها موجب بازتعریف کار و شغل در پسا کرونا خواهند شد (مکینزی^۱، ۲۰۲۱). دورکاری و افزایش تمایل کارکنان به کار از منزل (گارتنر^۲، ۲۰۲۲) افزایش استرس، نگرانی، خشم و ناراحتی در کارکنان نسبت به سال‌های پیش از کرونا (گالوپ^۳، ۲۰۲۲)، دیجیتالی‌سازی کانال‌های ارتباطی کارکنان با یکدیگر و با مشتریان و مراجعان سازمان‌ها، ظهور مشاغل جدید بر اثر تکنولوژی‌ها و مدل‌های کسب و کار نوظهور، تغییر در الگوی تقاضای نیروی کار، نیاز بیشتر کارکنان به مهارت‌های نرم (مکینزی، ۲۰۲۱) از جمله روندهایی است که در دنیای کار به واسطه کرونا ایجاد یا تسریع شده‌اند. ورود کارکنان نسل Z به سازمان‌ها نیز از جمله دیگر روندهایی است که می‌تواند در کنار روندهای فوق، بازتعریف اقدامات مدیریت منابع انسانی را ایجاب کند.

اما فرایندهای مدیریت منابع انسانی ما چقدر قابلیت پاسخ سریع و صحیح به این تغییرات را دارند؟

این پژوهش‌ها با سئوالات و اهداف مختلف به دنبال شناسایی الگوهایی برای چابک‌سازی کارکنان و به تبع آن چابکی سازمانی (کاویتا، سورش^۴، ۲۰۲۱؛ جونیتا^۵، ۲۰۲۱؛ توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی، ربیعی مندجین، ۱۳۹۸؛ امینی حاجی‌باشی، سیدجوادین، امیری و یزدان‌پناه، ۱۳۹۸؛ آقامحمدی، حسنوند، ۱۳۹۵؛ رستگار، دهقان، باقری قره‌بلاغ، ۱۳۹۹؛ الفت، زنجیرچی، ۱۳۸۸؛ پوراسد، احمدی، فاطمی، ۱۴۰۰)، شناسایی الزامات و پیشایندها و پسایندهای چابکی کارکنان (روپر و همکاران^۶، ۲۰۲۲؛ مانی، میشر^۷، ۲۰۲۰؛ امین، میر، ۱۳۹۵؛ آقامحمدی، شهرآئینی، ۱۳۹۴؛ آهنگ، غفاری، مهدی، محمدپور، ۱۳۹۹) و یا بررسی تاثیر متغیرهای سازمانی

1. mckinsey
2. Gartner
3. Gallup
4. Kavitha, R., & Suresh, M.
5. Junita, A.
6. Roper, I., Prouska, R., & Chatrakul Na Ayudhya, U.
7. Mani, S., & Mishra, M.

بر چابکی کارکنان و بالعکس (ناز، زاهدی^۱، ۲۰۲۱؛ آوریننی، سواتی^۲، ۲۰۱۹؛ فخرانی، زندی، عباسی، ۱۳۹۶؛ احمدزاده اراجی، دانایی، ابطحی، ۱۳۹۶؛ تاجی، بردبار، ۱۳۹۴؛ نیک پور، سلاجقه، ۱۳۸۹) بوده‌اند.

علیرغم تمام دستاوردهای حاصل از این پژوهش‌ها که توجه بیشتر به مفاهیمی چون همدلی (رستگار، دهقان و باقری قره بلاغ، ۱۳۹۹) یا انعطاف (امیری، امیر نژاد، مکوندی، ۱۴۰۰) را در پی داشته است، می‌توان گفت که کلیه پژوهش‌های انجام شده یک روی سکه چابکی منابع انسانی را مد نظر داشته‌اند و روی دیگر چابکی منابع انسانی در ادبیات علمی این حوزه مغفول واقع شده است.

بنا به مک‌مکین و هفرنان^۳ (۲۰۲۱) عمل‌ورزان، عبارت «منابع انسانی چابک» را برای اشاره به دو مفهوم متفاوت به کار می‌برند:

۱- «منابع انسانی در خدمت چابک»^۴: طراحی و اجرای سیستم‌های منابع انسانی به گونه‌ای که چابکی سازمان را پشتیبانی کنند.

۲- «چابک در خدمت منابع انسانی»^۵: استفاده از Agile (چابک) به عنوان یک استراتژی عملیاتی منابع انسانی که در آن اصول چابک در اقدامات و سیستم‌های منابع انسانی به کار گرفته شده‌اند.

تا کنون آن چه از منابع انسانی چابک مورد توجه اندیشه‌ورزان منابع انسانی بوده، همان رویکرد اول بوده که منجر به برجسته شدن نقش حیاتی اقدامات منابع انسانی در چابکی سازمان شده است. اما رویکرد دوم، یعنی چابک‌سازی فرایندهای منابع انسانی به گونه‌ای که قابلیت پاسخ‌گویی به تحولات و اقتضائات عصر حاضر را داشته باشند، در پژوهش‌های منابع انسانی مغفول واقع شده است.

در واقع اگر به جای رویکرد اول که منابع انسانی چابک را «چهره انسانی چابکی در یک سازمان» (خدابنده و همکاران^۶، ۲۰۱۸) می‌داند، منابع انسانی چابک را «به کارگیری اصول چابک

1. Naz, Z., & Zahidi, F.

2. Averineni, A., & Swathi, R. R.

3. McMackin, J., & Heffernan, M.

4. HR for Agile

5. Agile for HR

6. Khodabandeh

در استراتژی‌های عملیاتی منابع انسانی» (مک‌مکین و هفرنان، ۲۰۲۰) تعریف کنیم، «منابع انسانی چابک» موضوع هیچ پژوهش علمی نبوده و صرفاً در حیطه عمل منابع انسانی با برخی شواهد تجربی منابع انسانی چابک مواجه می‌شویم (مک‌کین و هفرنان، ۲۰۲۰).

با شناسایی این رویکرد تازه به «منابع انسانی چابک» که بن‌مایه آن به خدمت گرفتن اصول چابک در مدیریت منابع انسانی است، بنابراین سئوالی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی آن می‌باشد این است که؛ اصول چابک چه هستند و کاربست آن‌ها (چابک‌سازی) در اقدامات و عملیات منابع انسانی چه چارچوبی دارد؟

مبانی نظری

دنیای پیرامون ما سریع‌تر از همیشه در حال تغییر است و نوآوری‌های فناورانه مستمر هم شتاب این تغییرات را افزایش می‌دهند و به همین دلیل منطقی است که قدرت انطباق با تغییرات سریع به یک معیار کلیدی موفقیت افراد و سازمان‌ها تبدیل شود، چرا که هم افراد و هم سازمان‌ها برای این که در جریان تغییرات محیط اطراف خود باشند، باید تغییر کنند (اولریچ و یونگ^۱، ۲۰۱۹) و در واقع، چابکی در قرن ۲۱ برای سازمان‌ها دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت است که موجب تمایز سازمان‌های موفق از سازمان‌هایی می‌شود که در حال تقلا برای بقا هستند (هراف و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

حسن‌پور، حمیدی و سیاه‌بانی (۱۳۹۳) در مطالعه‌ای، خلاصه‌ای از تعاریف مختلف چابکی را به شرح ذیل (جدول ۱) ارائه کرده‌اند:

1. Ulrich, Yeung
2. Harraf, Wanasika

جدول ۱. برخی از تعاریف مهم چابکی (بر گرفته از حسن‌پور، حمیدی و سیاه‌بانی (۱۳۹۳))

منبع	تعریف چابکی
رابرتز و گراور (۲۰۱۲)	درجه توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی یک سازمان برای نوآوری و عمل رقابتی
لا آنتی (۲۰۱۱)	انعطاف‌پذیری ساختارهای سازمانی، مدل‌های کسب و کار و محصولات است که از عملیات انعطاف‌پذیر، وضعیت‌های خاص فرایندها و ابزارهای منعطف پیاده‌سازی شده و افراد خلاق و نوآور به سمت فرصت‌های محرک و نوین، خلق استراتژی‌های کسب و کار به منظور ایجاد مزیت رقابتی و ارزش تمایز جدید برای مشتریان و سازمان‌هایشان هدایت می‌شوند.
تالن و پینسانولت (۲۰۱۱)	توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات با سهولت، سرعت، مهارت و چالاکی
اوسترهوت (۲۰۱۰)	چابکی می‌تواند خاصیتی از یک فرد، یک رویکرد، یک منبع، یک سازمان، یک زنجیره تامین و یا حتی یک شبکه کسب و کار باشد. چابک بودن به عنوان توانا بودن برای تغییر کسب و کار و فرایندهای کسب و کار فراتر از سطح معمول از انعطاف‌پذیری تعریف شده است.
تالن (۲۰۰۸)	سهولت و سرعتی که با هر یک از این دو سازمان‌ها می‌توانند فرایندهایشان را برای پاسخ‌گویی به تهدیدات یا فرصت‌هایی که در بازارهایشان هست اصلاح نمایند یا تغییر دهند.

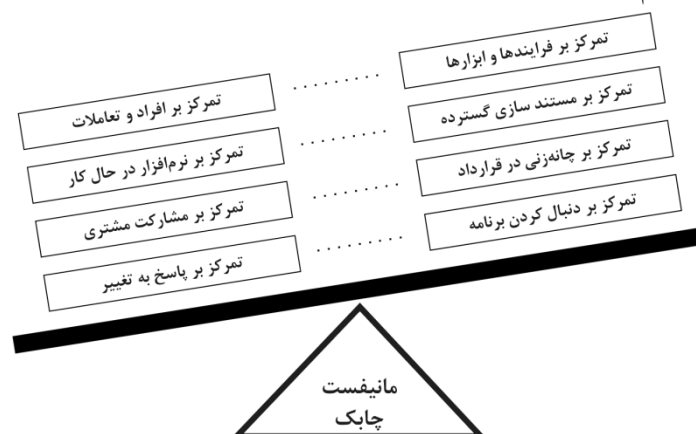
مانیفست چابک^۱

با مطالعه سیر تطور چابکی می‌توان فهمید چابکی تنها دغدغه جامعه مدیریت (در گرایش‌های مختلف) نبوده است. در سال ۲۰۰۱، هفده نفر از فعالین صنعت تولید نرم‌افزار در یک گردهمایی، گروهی تحت عنوان اتحاد چابک^۲ تشکیل داده و در بیانیه‌ای تحت عنوان «مانیفست توسعه چابک نرم‌افزار»^۳ یا به اختصار «مانیفست چابک» با توافق بر ارزش‌ها و اصولی، تلاش خود برای چابک‌سازی صنعت مبتنی بر مستندسازی و سنگین توسعه نرم‌افزار را آغاز کردند. این مانیفست که تا کنون بیش از صدها امضاکننده داشته، به شرح ذیل است:

1. Agile Manifesto
2. Agile Alliance
3. Agile Software Development Manifesto

ما راه‌های بهتری برای توسعه نرم‌افزار کشف کرده، هم خود آن‌ها را انجام می‌دهیم و هم کمک می‌کنیم دیگران آن‌ها را انجام دهند.

در واقع، هر چند موارد سمت چپ دارای ارزش هستند، ما برای موارد سمت راست ارزش بیشتری قائل هستیم (شکل ۱)



شکل ۱. ارزش‌های مانیفست چابک

چابکی سازمانی

چابکی سازمانی به معنای عرضه محصولات یا خدمات متنوع و باکیفیت در کوتاه‌ترین زمان بوده و توانایی پاسخ به رویدادهای محیطی مهم‌ترین مسئله برای سازمان‌های چابک است. برخلاف روش‌های سنتی، روش‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مواجهه با بی‌ثباتی‌ها می‌پردازد. در سازمان‌های چابک، نیروی انسانی منابع اصلی بهره‌وری هستند. این که مشتریان برای چه کالا یا خدماتی پول بپردازند، به افرادی بستگی دارد که با دانش خود و اطلاعات و فناوری‌هایی که سازمان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، قادر به ارضای نیازهای مشتریان باشند. گلدمن و همکارانش (۱۹۹۵) بر این باورند که، چابکی سازمانی به معنی: ارزش دادن به مشتری، آمادگی برای مواجهه با تغییرات، توجه به مهارت‌ها و ایجاد مشارکت در کارکنان است (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۲).

ادبیات نظری چابکی بر ادبیات اقتصادی انعطاف‌پذیری، تولید منعطف و تولید چابک بنیان نهاده شده و در این میان از فناوری اطلاعات به عنوان «بستری برای چابکی»^۱ و خلق «ارزش راهبردی»^۲ یاد شده است که سرمایه‌گذاری بر روی آن، قابلیت ایجاد چابکی را برای سازمان ایجاد می‌کند (راشکه و دیوید^۳، ۲۰۰۵).

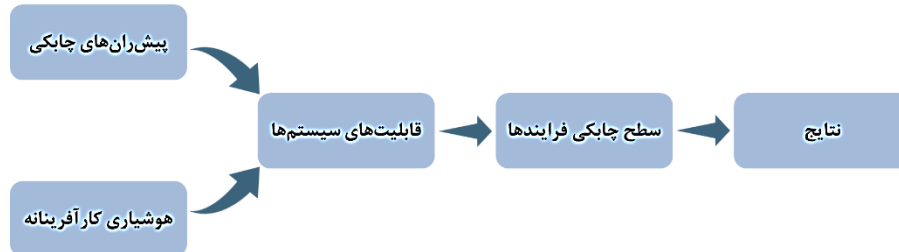
چابکی فرایندها

سرعت خلق مزیت رقابتی مستلزم چابکی عملیاتی سازمان است، مفهومی که سامبامورثی و همکارانش^۴ (۲۰۰۴)، آن را «توانایی فرایندهای سازمان در ایجاد سرعت، دقت و کاهش هزینه بهره‌برداری از فرصت‌ها برای نوآوری و اقدامات رقابتی» تعریف کرده‌اند و در ادبیات گذشته، برای اشاره به این توانایی سازمان در انطباق فرایندها از دو واژه انعطاف‌پذیری^۵ و چابکی^۶ به طور مترادف استفاده شده، در حالی که بررسی بیشتر این مفاهیم نشان‌دهنده تمایز آن‌هاست.

پس از تعریف این ویژگی‌ها، تعریفی از فرایند چابک، به صورت ذیل ارائه می‌کنند: «یک فرایند چابک، از تعداد غیر مشخصی از اقدامات و زیرفرایندها تشکیل شده که در چارچوب محدودیت‌هایی مانند بودجه، منابع، زمان، انتظارات ذی‌نفعان و مقررات و برای تحقق یک هدف سراسری تعریف می‌شوند. چنین فرایندی از توانایی تعریف و اصلاح کارآمد اقدامات و زیرفرایندهایی که از آن‌ها تشکیل شده است برخوردار بوده و در این تعریف و اصلاح، شرایط محیط، آخرین نتایج به دست آمده و تجارب گذشته را به طور پویا مدنظر قرار داده و امکان رسمی‌سازی مستمر دانش (تولید دانش صریح) و استفاده مجدد از آن را ایجاد می‌کند.»

راشکه و دیوید (۲۰۰۵) با بررسی ادبیات چابکی فرایندهای کسب و کار، مدل مفهومی زیر را ارائه می‌دهند:

1. Platform for Agility
2. Strategic Value
3. Raschke, David.
4. Sambamurthy, Bharadwaj, Grover
5. Flexability
6. Agility



شکل ۲. مدل مفهومی سطح چابکی فرایندها (راشکه و دیوید، ۲۰۰۵)

در این مدل:

پیش‌ران‌های چابکی: تغییرات و/یا فشارهای محیطی هستند که ایجاب می‌کنند سازمان برای حفظ مزیت رقابتی، راه‌های جدیدی برای مدیریت امور را جستجو کند. این پیش‌ران‌ها می‌توانند فناوری، نیازهای مشتریان، بازار یا رقبا و مقررات باشند.

هوشیاری کارآفرینانه^۱: هوشیاری کارآفرینانه قابلیت پیش‌بینی استراتژیک^۲ و بینش سیستمی^۳ است. پیش‌بینی استراتژیک به معنای قابلیت سازمان در پیش‌بینی اختلالات، تهدیدها و فرصت‌ها در محیط و بینش سیستمی قابلیت تصویرسازی و ارزیابی تهدیدها و فرصت‌ها با توجه به منابع و قابلیت‌های سازمان است.

قابلیت‌های سیستم: قابلیت، نشان می‌دهد که سازمان منابع خود را چگونه ترکیب می‌کند و سازمان باید از توانایی سازمان‌دهی فرایندهای خود به صورت اثربخش و کارآ برخوردار باشد تا بتواند حداکثر توان بالقوه منابع و قابلیت‌های خود را به واقعیت تبدیل کند. چابکی مستلزم وجود سه مفهوم در سازمان است: در ارتباط بودن^۴، انطباق‌پذیری^۵ و ماژولار بودن^۶.

چابکی در فرایندهای منابع انسانی

با گرده برداری از مانیفست چابک، مانیفست دیگری توسط برخی از فعالان حوزه منابع انسانی تدوین و امضا شده است که مشابه با مانیفست چابکی، دارای ارزش‌هایی به شرح ذیل است:

1. Entrepreneurial Alertness
2. Strategic Foresight
3. Systemic inflammation
4. Connectivity
5. Compatibility
6. Modularity

ما راه‌های بهتری برای توسعه فرهنگ اشتیاق در محیط کار کشف کرده، هم خود آن‌ها را انجام می‌دهیم و هم کمک می‌کنیم دیگران آن‌ها را انجام دهند.

ما در این مسیر:

شبکه‌های مشارکتی را به ساختارهای سلسله‌مراتبی

شفافیت را به محرمانگی

انطباق‌پذیری را به تجویزی بودن

الهام‌بخشی و اشتیاق را به مدیریت و نگهداشت

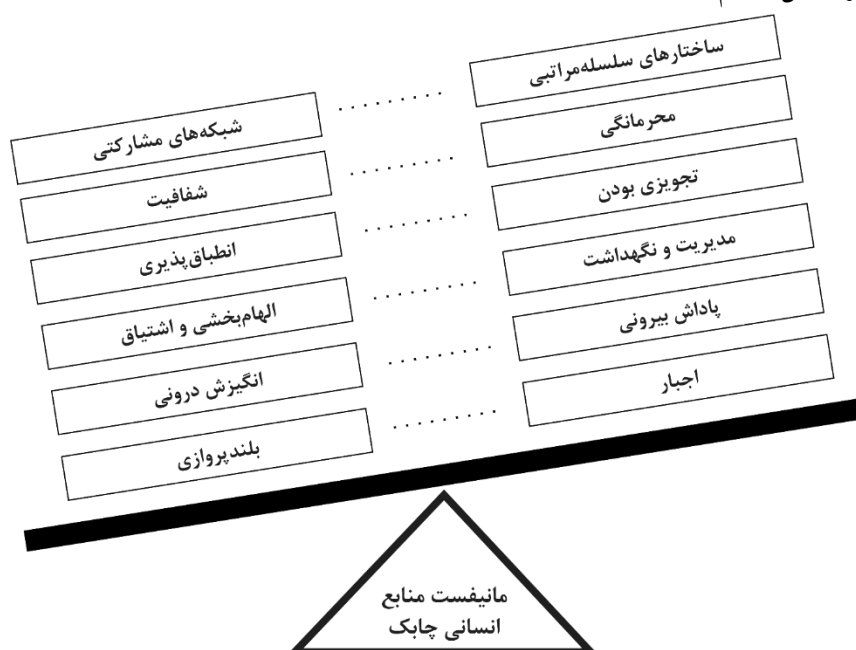
انگیزش درونی را به پاداش بیرونی

بلندپروازی را به اجبار

ارزش می‌دهیم.

در واقع، هر چند موارد سمت چپ دارای ارزش هستند، ما برای موارد سمت راست ارزش

بیشتری قائل هستیم.

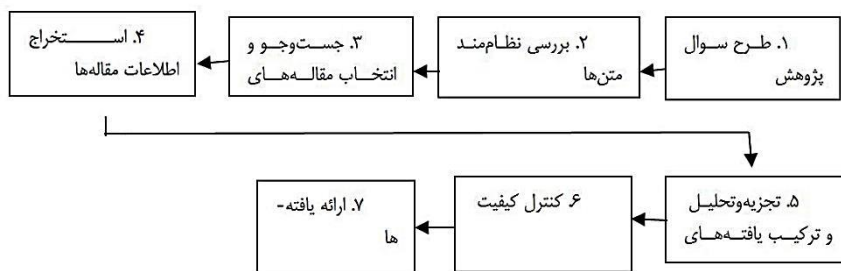


شکل ۳. ارزش‌های مانیفست منابع انسانی چابک

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، چارچوب چابک‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌باشد، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌ها فراترکیب به شمار می‌رود. دلیل انتخاب روش فراترکیب بررسی جامع پژوهش‌های صورت گرفته در دو حوزه چابک‌سازی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی و برقراری پیوند بین این دو حوزه می‌باشد. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا با روش فراترکیب و انجام تحلیل نظری کیفی و بدون در نظر گرفتن بازه زمانی، مطالعات صورت گرفته در حوزه چابک‌سازی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی بررسی گردد. فراترکیب یکی از انواع روش‌های فرامطالعه‌ای است که در آن، اطلاعات و یافته‌های مطالعات مختلف با موضوعی مشابه بررسی و تحلیل می‌شود. انجام فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی در خصوص موضوع انجام دهد و یافته‌های کیفی مرتبط را با یکدیگر ترکیب کند (کوهی خور و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در پژوهش حاضر نیز بر اساس گام‌های اجرای این روش، بررسی نظام‌مند ادبیات با جست‌وجو در دو پایگاه داده‌ای انجام شد. از میان الگوهای مختلف انجام فراترکیب، در این پژوهش از روش فراترکیب باروسو و ساندلوسکی^۲ (۲۰۰۷) استفاده شده است که مراحل آن در شکل ۲ آورده شده است (خلعبری و همکاران، ۱۴۰۱).

۱۱۱۱



شکل ۴. مراحل انجام فراترکیب

در ادامه، مراحل اجرای هر یک از گام‌های روش فراترکیب، طبق الگوی مطرح شده توضیح داده شده است.

1. Kohi Khor et al
2. Barroso and Sandlowski

۱. طرح سؤال پژوهش: در این مرحله به چند پرسش اساسی که در جدول ۲ درج شده است، پاسخ داده می‌شود.

جدول ۲. پارامترهای مرتبط با طرح سؤال پژوهش

پرسش‌های کلیدی	پاسخ این پژوهش
چه چیزی	تعیین این موضوع که کدام مفهوم هسته‌ای مطالعه خواهد شد، آغاز حرکت در مسیر فراترکیب است. این پژوهش با این سؤال آغاز شده است: عوامل مؤثر بر انگیزش و نگهداشت نیروی انسانی متخصص کدامند؟
جامعه در دست مطالعه	در این مطالعه دو پایگاه اطلاعاتی داخلی؛ مرکز اطلاعاتی جهاد دانشگاهی و خارجی اسکپوس ^۱ (الزویر) ^۲ و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی ^۳ (تامسون روتز) ^۴ ، برای جست‌وجوی منابع انتخاب شده است که در ادامه مراحل راهبرد جست‌وجو تا انتخاب نهایی برای مطالعه و بررسی، به تفکیک ارائه می‌شود.
چه زمانی	در این پژوهش بازه زمانی ۲۰۰۰ به بعد برای مطالعات خارجی و ۱۳۸۰ به بعد برای مطالعات داخلی در نظر گرفته شد.
چگونگی	روشی است که برای فراهم کردن مطالعات استفاده می‌شود. در این پژوهش روش «تحلیل محتوای کیفی» استفاده شده است. مقاله‌های منتخب برای انجام پژوهش با این روش بررسی شدند.

۲. بررسی نظام‌مند متن‌ها: با توجه به لزوم دقت در قبل و بعد از اجرای فرایند پژوهش حاضر، جستجو روش جستجو کاملاً توضیح داده شده است.

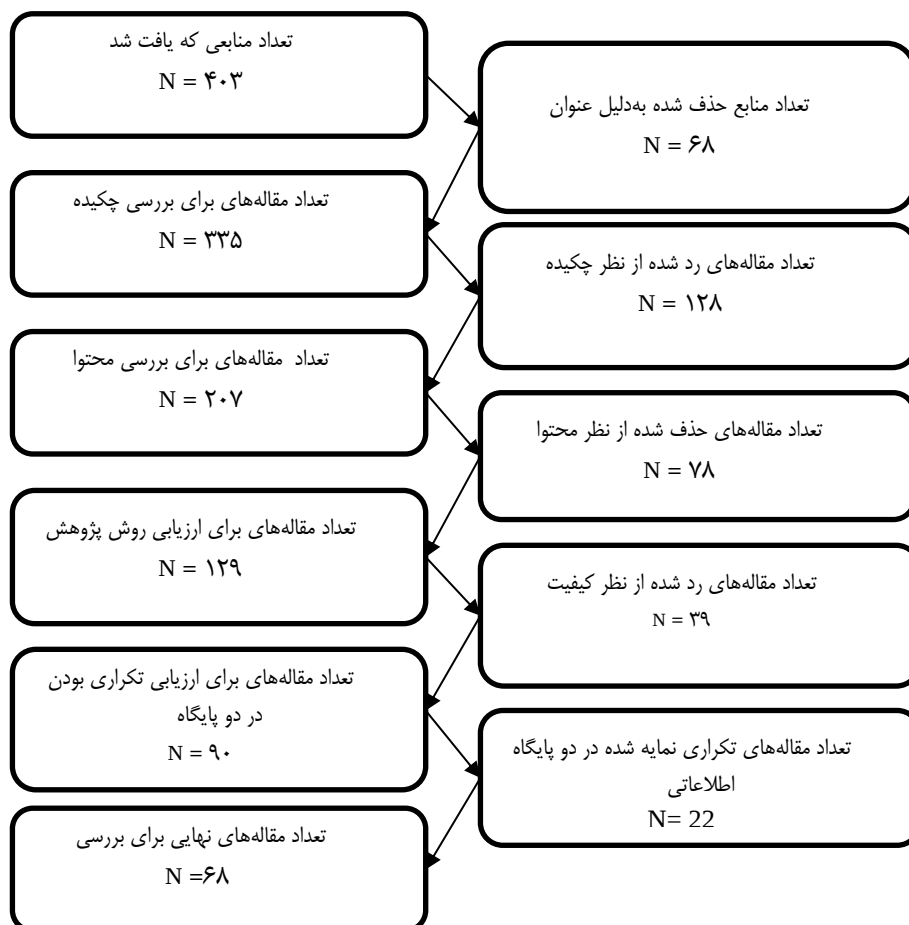
۳. جست‌وجو و انتخاب مقاله‌ها: هدف از انجام این مرحله، شناسایی مقاله‌هایی است که برای ورود به فرایند تحلیل از کفایت لازم برخوردارند. معیارهای پذیرش یا رد مقاله‌ها در جدول ۳ آمده است.

1. Scopus
2. Elsevier
3. ISI Web of science
4. Thomson Reuters

جدول ۳. معیار پذیرش یا رد مقاله‌ها

عوامل	معیار پذیرش مقاله	معیار رد مقاله
محدوده جغرافیایی	کل مطالعات	-
زبان تحقیقات	انگلیسی و فارسی	غیر انگلیسی
زمان مطالعات	از سال ۲۰۰۰ به بعد	-
روش‌های به کار گرفته شده در سند	روش‌های کمی و کیفی که دستاورد ارزشمندی برای تحلیل داشته باشند؛ الگوی انگیزشی را ارائه کرده باشد.	مطالعات غیرروشن‌مند و کم‌ارزش از لحاظ نتایج
نوع مطالعه	مقاله‌های چاپ شده در نشریه‌ها	نظرهای شخصی، نوشته‌های سردبیر، کتاب و فصول کتاب، گزارش‌ها و کنفرانس‌ها

با توجه به آنچه در مراحل قبل گفته شد، در این پژوهش جست‌وجوی نظام‌مند به مقاله‌هایی محدود شده است که در مجله‌های بین‌المللی برای مطالعات خارجی و فصلنامه معتبر وزارت علوم برای مطالعات داخلی منتشر شده است. بنابراین، پایان‌نامه‌ها، یادداشت‌های سردبیر، فصل‌های کتاب‌ها و کتاب‌ها در این پژوهش در نظر گرفته نشده است. همچنین، فقط مقاله‌هایی که به زبان انگلیسی و فارسی منتشر شده‌اند، بررسی شده است. به این ترتیب با جست‌وجوی نظام‌مند کلیدواژگان یاد شده در این دو پایگاه اطلاعاتی، در مجموع ۴۰۳ سند استخراج شد که از این تعداد ۶۸ مقاله به دلیل عنوان ۱۲۸ مقاله پس از بررسی چکیده، ۷۸ مقاله از نظر محتوا، ۳۹ مقاله از لحاظ کیفیت و در آخر ۲۲ مقاله به دلیل تکراری بودن در دو پایگاه اطلاعاتی حذف شدند. در مجموع ۶۸ مقاله برای بررسی انتخاب شد.



شکل ۵. فرایند جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

۴. استخراج نتایج: در این مرحله، پژوهشگر به‌طور پیوسته مقاله‌های منتخب و نهایی را

به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون محتوایی چند بار مرور می‌کند.

۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در این گام، پژوهشگر با بررسی و مرور

عمیق ادبیات، به طبقه‌بندی اقدام می‌کند؛ سپس هر یک از این طبقه‌بندی‌ها، از حیث مفهوم و قرابت معنایی در طبقات خاص‌تر قرار می‌گیرد. به بیانی شفاف‌تر، پژوهشگر ابتدا شاخص‌ها یا کدهای شناسایی شده را دسته‌بندی می‌کند و هر کد یا شاخص را بر اساس نزدیکی و شباهت معنایی و محتوایی، در دسته یا مفهوم خاصی قرار می‌دهد که به بهترین نحو بیانگر خصوصیت آن

شاخص است. در نهایت، هر مفهوم در طبقه کلی تری تحت عنوان مقوله قرار می گیرد. بر اساس تحلیل های انجام شده، مقوله ها و مفهوم ها شناسایی شدند. نتایج به دست آمده از اجرای گام های چهارم و پنجم در جدول ۳ ارائه شده است.

یافته های پژوهش

۶. کنترل کیفیت: به منظور پایش کدها و مفاهیم استخراج شده، از نظر خبرگان بهره برده شده است. برای مصاحبه توافق بین نظر خبرگان، می توان از شاخص ارزیابی کاپای کوهن^۱ استفاده کرد. مقدار این شاخص عددی بین صفر تا یک است. نزدیک بودن این شاخص به عدد یک، گویایی بیشترین اتفاق نظر بین دو کدگذار است (خلعبری، یزدانی و عسکری، ۱۴۰۱). کاپای کوهن، قرارداد را بین دو ارزیابی که هر یک N موضوع را در C طبقه انحصاری متقابل مرتب کرده اند، اندازه گیری می کند (رابطه ۱).

$$\kappa = \frac{\text{توافق های شانسی} - \text{توافق ها مشاهده شده}}{\text{توافق های شانسی} - 1} = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)} \quad (\text{رابطه ۱})$$

در این رابطه، $\text{Pr}(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب ها و $\text{Pr}(e)$ احتمال فرضی توافق شانسی با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال های هر مشاهده کننده است که به صورت اتفاقی، بیان کننده یکی از دسته هاست. اگر ارزیاب ها در توافق کامل باشند، $\kappa = 1$ ؛ اگر هیچ توافقی بین ارزیاب ها وجود نداشته باشد (به غیر از آنچه تصادفی قابل دستیابی باشد که با نماد $\text{Pr}(e)$ تعریف می شود)، $\kappa = 0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپای، در محدوده ۰/۶۱ تا ۰/۸۰ باشد، وضعیت توافق مطلوب است و تأیید می شود (مونز و باندیوالا^۲، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به دست آمده برای پژوهش حاضر ($\kappa = ۰/۷۳۱$)، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار دارد و تأیید می شود.

1. Cohen's Kappa
2. Munoz & Bangdiwala

یافته‌های پژوهش

در این قسمت ۶۸ مقاله بررسی شد، اما به دلیل محدودیت صفحات مقاله، فقط معیارها و زیر معیارهای شناسایی شده به طور کلی در دو جدول ۷ و ۸ آورده شده است و از آوردن کدهای مرتبط با هر پژوهش خودداری شد^۱. باید در نظر گرفت که همانطور در قسمت روش شناسی نیز مطرح شده تعداد پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه چابک سازی زیاد است اما در موضوع مرتبط با آن یعنی چابک سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی بسیار محدود است. به صورت غیررسمی، تعداد مطالعات بررسی شده، بیش از مواردی است که در اینجا بیان شده است. نکته قابل بیان است؛ دستیابی به اقدامات مدیریت منابع انسانی متفاوت در چهار نوع کارکنان متفاوت در سازمان‌های چابک می‌باشد. علاوه بر اینکه در یک جدول، معیارهای چابک‌سازی اقدامات مدیریت منابع انسانی شناسایی گردیده؛ در جدول دوم؛ نیز سعی شده است به استناد به بررسی پژوهش‌های مختلف انواع مختلف منابع انسانی در سازمانها شناسایی گردیده و انواع متفاوت مدیریت منابع انسانی متناسب با آنها آورده شود (رسیدن به چیزی که پژوهش را نوآورانه کرده است).

جدول ۷. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیار	زیرمعیار	کد توصیفی
پیشرانهای چابکی	تغییرات و روندهای	سرعت
		فناوریهای نوین
		دورکاری
		دیجیتالی شدن
		هوش مصنوعی
	VUCA	عدم قطعیت
		ابهام
		پیچیدگی
		نوسان

۱. با توجه به اینکه یکبار مقاله به نویسنده بازگردانده شد و از نویسندگان خواسته شد تا حجم مقاله که حدود ۵۰ صفحه بود کم شود و بنا به توصیه سردبیر/دبیر فصلنامه؛ تا جداول مربوط به عنوان مقالات فارسی و خارجی مورد استناد و کدهای مستخرج از هر یک آنها حذف گردد، از آوردن آنها خودداری شد و از مقاله حذف گردیدند.

جدول ۷. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیار	زیرمعیار	کد توصیفی
هوشیاری کارآفرینانه	بینش	توانمندی حل مسئله
		توانایی ایجاد ظرفیتهای روانی کارکنان
		خودساماندهی
		توانایی ایجاد افق روشن
		مثبت اندیشی
	پیش بینی استراتژیک	پیش گامی در حل مسئله
		توسعه سطح دانش و آگاهی
		توسعه ایده های نوین
	همسویی ماهرانه	توانایی ایجاد صبوری در کارکنان
		توانایی انعطاف پذیری حرفه ی
		ایجاد قابلیت همکاری
قابلیت سازهای چابکی	هوشمندی آگاهانه	توسعه آینده گری و آینده سازی ر کارکنان
		ترویج ظرفیتهای اساسی
		ایجاد شایستگی های ممتاز
		ایجاد انگیزه یادگیری
	فرهنگ توانمندسازی	احساس شایستگی
		احساس داشتن حق انتخاب
		احساس موثر بودن
		احساس اعتماد به دیگران
		احساس معنادار بودن
	مدیریت دانش	فرهنگ مدیریت دانش
		تسهیم دانش
	سیستم اطلاعات	استفاده از فناوریهای نوین مدیریت منابع انسانی
		پشتیبانی از زیرساختهای IT
تواناسازهای چابکی	اختیار سازمانی	دانش غیرمتمرکز
		کنترل غیرمتمرکز
		افتراق پایین در قدرت

جدول ۷. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیار	زیرمعیار	کد توصیفی
		پیوستگی کم
		تعهد و وفاداری به گروه
		تغییر اختیار و حیطه وسیع کنترل
	قواعد و رویه های سازمانی	رویه و قواعد کم
		سطح پایین مقررات رسمی
		سیال و روشن تعریف نقشها
		سازماندهی غیررسمی
	هماهنگی	هماهنگی شخصی و غیررسمی
	روابط سازمانی	تفویض وظایف و تصمیم گیری
		ارتباطات شبکه ای
		هدف گرایی
	ساختار سازمانی	ساختار تخت
		ساختار افقی
		ساختار ماتریسی
		ساختار شبکه ای یا مجازی
		پیوندهای چندوظیفه ای
		مشخص نبودن مرزهای بین وظایف
		کار تیمی
	مهندسی شغل	چرخشی شغلی (رویکرد بلندمدت)
		غنی سازی (با هدف توانمندسازی)
		آموزش و یادگیری مستمر
		مشارکت کارکنان
اکوسیستم مدیریت منابع انسانی	فناوری محور	کاربست فناوری های نوین
	مشارکتی محور	توسعه ایده های نوین
		ایجاد فضای توجه به تیمهای مجازی
		قابلیت تشریک مجازی
		ترویج فضای مشارکتی

جدول ۷. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیار	زیرمعیار	کد توصیفی
	انعطاف محور	اشاعه انعطاف پذیری رفتاری
		قابلیت ایجاد انعطاف پذیری وظیفه ای
	مسئولیت محور	ترویج مسئولیت پذیری کارکنان
		ایجاد قابلیت اعتماد و اطمینان
		تناسب اختیار با مسئولیت
		ترویج وفاداری و تعهد
فرآیندهای مدیریت منابع انسانی	جذب و استخدام	تمرکز بر ارزشهای مشترک
		اصلاح ابزارهای گزینش
		گزینش مبتنی ویژگیهای فردی نه فقط مهارتها
		به کارگیری شبیه سازی برای ارزیاب مهارتها
	آموزش و توسعه	آموزش بازار
		آموزش به هنگام
		آموزش رقابت سازمانها
		آموزش مبتنی بر مدیریت تغییر
		آموزش چند تخصصی
		آموزش شایستگی کارکنان
		توسعه متنوع و متفاوت مهارتها
		بازخور عملکرد غیررسمی
	مدیریت عملکرد	ارزیابی عملکرد مبتنی مشارکت گروهی
		خودکنترلی
		پاداش مبتنی بر رفتار شخصی تا پست
	جبران خدمت	پرداخت مبتنی بر دانش، مهارت و شایستگی
		پاداش و مزایا مبتنی بر نتیجه گرایی
		پاداش مبتنی بر مشارکت تیمی و گروهی
		پاداشهای غیرنقدی
		پاداش نقدی
	ارتباطات	جریان اطلاعات عمودی و افقی

جدول ۷. معیارها و زیرمعیارهای شناسایی شده

معیار	زیرمعیار	کد توصیفی
		تسهیم اطلاعات
		معماری سیستم های باز
		برقراری محیط ارتباطی باز
		کانالهای ارتباطی چندگانه
		ارتباطات ۳۶۰ درجه کارکنان
		ایجاد مکانیزمهای چندگانه
		روابط مبتنی بر اعتماد و احترام

در جدول ۸ معماری چابکی مدیریت منابع انسانی بر اساس بررسی صورت گرفته شناسایی شد. در این جدول متناسب با فعالیت سازمان‌ها، منابع انسانی به چهار گروه؛ دانشگران، عملیات گرا؛ خدمت گرا و فرایندگرا تقسیم شد. مبنای تقسیم‌بندی معماری منابع انسانی پژوهش‌های متفاوتی است اما در این پژوهش با استناد به پژوهش؛ دو بعد؛ اول میزان قابلیت‌های آنها در چابکی نیروی انسانی و دوم میزان استفاده از فناوری و دانش در سازمان می‌باشد. بر این اساس سیستم مدیریت منابع انسانی دانشگرا؛ میزان قابلیت‌های چابکی بالا و میزان استفاده از فناوری و دانش زیاد، عملیات گرا؛ میزان قابلیت‌های چابکی و میزان استفاده از فناوری و دانش پایین، فرایندگرا؛ میزان قابلیت‌های چابکی پایین و میزان استفاده از فناوری و دانش بالا، خدمت گرا؛ میزان قابلیت‌های چابکی پایین و میزان استفاده از فناوری و دانش پایین.

متناسب با ویژگی‌های هر یک از ویژگی‌های معماری منابع انسانی، کارکردهای متناسب با آنها در جدول آورده شده است.

جدول ۸. مدل معماری چابکی مدیریت منابع انسانی

معیار	زیرمعیار	شاخص
معماری چابکی مدیریت منابع انسانی	دانشگران	سیاست مبتنی بر استراتژی همکاری
		جذب مبتنی بر دانش آموختگان ممتاز
		آموزش بیرونی (موسسات آموزشی)
		پرداختی مبتنی بر عملکرد فرد و گروه
		رهبری مشارکتی

جدول ۸. مدل معماری چابکی مدیریت منابع انسانی

شاخص	زیر معیار	معیار
خودارزیابی	عملیات گر ها	
انگیزش مبتنی بر احترام و منزلت		
ارتقا مبتنی بر پیشنهاد خود فرد		
سیاست مبتنی بر یکپارچگی		
جذب درون سازمانی		
آموزشهای مبتنی بر سمینارها و کارگاه های آموزشی		
استقرار سیستم تولید چابک با روشهای چابک		
مشارکت محدود در سو دو پرداخت مبتنی بر عملکرد		
تفویض اختیار		
ارتقا مبتنی بر پیشنهاد مقامات ارشد		
سیاست مبتنی بر هوشمندی	فرآیند گر ها	
جذب مبتنی بر خارج از سازمان (سازمانهای مشابه)		
سمینارهای آموزشی کوتاه مدت		
ارزیابی عملکرد مبتنی بر مهارت فرد و ارزیابی سرپرست		
رهبری دوسویه		
فرهنگ کاری حرفه ای		
ارتقا مبتنی بر پیشنهاد اعضای گروه		
سیاست روزمره و معمولی		
جذب خارج از سازمان (به صورت متداول)		
ارزیابی عملکرد حین کار		
پرداخت بر اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر سرپرست	خدمت گر ها	
رهبری حمایتی		
مدیریت عملکرد مبتنی بر هدف		
پرداخت مستمر همراه با عوامل غیرمالی انگیزشی		
نردبان شغلی سستی		

بحث

در این گام، به نحوه تعامل و ارائه نتایج مرور ادبیات و فراترکیب پرداخته می‌شود. شیوه ارائه گزارش باید منطقی، روشن و معتبر باشد. نتایج در جدول ۷ و شکل ۷ آورده شده است. چارچوب چابک‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از معیارهای زیر تشکیل شده است؛

۱. دسته اول پیشران‌های چابکی؛ تغییرات و روندها و VUCA را شامل می‌شود. سرعت، فناوری‌های نوین، دورکاری، دیجیتالی شدن و هوش مصنوعی را تغییرات و روندها را در برمی‌گیرد. چابک‌سازی با در نظر گرفتن پیشران‌های چابک‌سازی صورت می‌گیرد. VUCA با در نظر گرفتن؛ عدم قطعیت، ابهام، پیچیدگی و نوسان را در برمی‌گیرد.

۲. دسته دوم را هوشیاری کارافرینان را در برمی‌گیرد. سه معیار؛ بیشن که شامل؛ توانمندی حل مسئله، توانایی ایجاد افق روشن، توانایی ایجاد ظرفیت‌های روانی کارکنان، خودساماندهی و مثبت‌اندیشی را شامل می‌شود. پیش‌بینی استراتژیک؛ پیش‌گامی در حل مسئله، توسعه سطح دانش و آگاهی و توسعه ایده‌های نوین را شامل می‌شود. همسویی ماهرانه؛ توانایی ایجاد صبوری در کارکنان، توانایی انعطاف‌پذیری حرفه‌ای و ایجاد قابلیت همکاری را در می‌گیرد.

۳. دسته سوم؛ قابلیت‌سازهای چابکی که شامل؛ هوشمندی آگاهانه؛ توسعه آینده‌گری و آینده‌سازی کارکنان، ترویج ظرفیت‌های اساسی، ایجاد شایستگی‌های ممتاز و احساس شایستگی را در می‌برگیرد. فرهنگ توانمندسازی که شامل؛ احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب؛ احساس موثر بودن، احساس اعتماد به دیگران و احساس معنادار بودن را در برمی‌گیرد. مدیریت دانش؛ فرهنگ مدیریت دانش و تسهیم دانش را شامل می‌شود. سیستم اطلاعات؛ استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی از زیرساخت‌های IT را در برمی‌گیرد.

۴. دسته چهارم؛ تواناسازهای چابکی را شامل می‌شود. تواناسازهای شامل: اختیار سازمانی؛ دانش غیرمتمرکز، کنترل غیرمتمرکز، افتراق پایین در قدرت، پیوستگی کم، تعهد و وفاداری به گروه و تغییر اختیار و حیطه وسیع کنترل، قواعد و رویه‌های سازمانی؛ رویه و قواعد کم، پایین بودن مقررات رسمی، سیال و روشن بودن تعریف نقش‌ها و سازماندهی غیررسمی، هماهنگی؛ هماهنگی شخصی و غیررسمی، روابط سازمانی؛ تفویض وظایف و تصمیم‌گیری، ارتباطات شبکه‌ای، هدف‌گرایی، ساختار سازمانی؛ ساختار تخت، ساختار افقی، ساختار ماتریسی، ساختار شبکه‌ای

یا مجازی، پیوندهای چندوظیفه‌ای، مشخص نبودن مرزهای بین وظایف و کار تیمی و مهندسی شغل: چرخش شغلی (با رویکرد بلندمدت)، غنی سازی (با هدف توانمندسازی)، آموزش و یادگیری مستمر و مشارکت کارکنان را در برمی گیرد.

۵. دسته پنجم: اکوسیستم مدیریت منابع انسانی که شامل: فناوری محور: کاربست فناوری‌های نوین و توسعه ایده‌های نوین؛ مشارکتی محور: ایجاد فضای توجه به تیمهای مجازی، قابلیت تشریک مجازی و فضای مشارکتی؛ انعطاف پذیری: اشاعه انعطاف پذیری رفتاری؛ قابلیت ایجاد انعطاف پذیری وظیفه‌ای؛ مسئولیت محور: ترویج مسئولیت پذیری کارکنان، ایجاد قابلیت اعتماد و اطمینان، تناسب اختیار با مسئولیت و ترویج وفاداری و تعهد.

۶. دسته ششم: فرایندهای مدیریت منابع انسانی آخرین در الگوی نهایی در برمی گیرد. جذب و استخدام: تمرکز بر ارزش‌های مشترک، اصلاح ابزارهای گزینش، گزینش مبتنی بر ویژگی‌های فردی نه فقط مهارت‌ها و به کارگیری شبیه‌سازی برای ارزیابی مهارت‌ها، آموزش و توسعه؛ آموزش مبتنی بر بازار، آموزش به هنگام، آموزش رقابت سازمانهای، آموزش مبتنی بر مدیریت تغییر، آموزش چندتخصصی، آموزش مبتنی بر شایستگی با تاکید بر توسعه متنوع و متفاوت مهارت‌ها، مدیریت عملکرد: بازخور عملکرد به صورت غیررسمی، ارزیابی عملکرد مبتنی بر مشارکت گروهی و خودکنترلی، جبران خدمت: پاداش مبتنی بر رفتار شخصی تا پست.

بر طبق بررسی‌های و تحلیل‌های صورت گرفته در حوزه چابک‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌توان بین انواع مختلف منابع انسانی و نوع چابک‌سازی اقدامات مدیریت منابع انسانی آنها تفکیک قائل شد. بدین ترتیب چهار نوع منابع انسانی به طور کلی متناسب با نوع چابک‌سازی شناسایی شد:

۱. دانشگران: منابع انسانی دانشگر به افرادی گفته می‌شود که از میزان خلاقیت بالایی برخوردارند و توانایی و قابلیت زیادی در استفاده از فناوری و دانش دارند. گروه‌های تحقیق و توسعه، کمیته‌های خلاقیت و هسته‌های دانش در این گروه قرار دارند.

بر این اساس فلسفه و ماموریت سازمان در این گروه؛ خلق نوآوری، بازآفرینی و توسعه دانش و فناوری‌های سخت و نرم مبتنی بر همکاری است. رویه‌های جذب و استخدام در این سیستم مبتنی بر جذب دانش‌آموختگان ممتاز از دانشگاه‌ها و موسسات پژوهشی است. آموزش در این

گروه باید از طریق موسسات آموزشی و پژوهشی ارائه‌دهنده دانش و فناوری جدید باشد. شیوه‌های و رویه‌های جبران خدمات باید مبتنی بر عملکرد فرد و گروه باشد و در این گروه ارتباطات به صورت همه جانبه و شبکه‌ای بوده و می‌تواند در مواردی به صورت چهره به چهره می‌باشد. سبک رهبری در این نوع منابع انسانی به صورت رهبری مشارکتی بوده و نحوه ارزیابی خودارزیابی است. نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر احترام و منزلت بوده و رویه‌های انتصاب و ارتقاء در این سیستم به پیشنهاد خود فرد می‌باشد. در نهایت کنترل به صورت گروه‌ها و تیم‌ها می‌باشد.

۲. عملیات گرا: منابع انسانی عملگرا به افرادی گفته می‌شود که از میزان قابلیت چابکی بالا اما توانایی استفاده از فناوری و دانش پایین برخوردارند. در این سیستم مدیریت منابع انسانی؛ مدیران چندمهارته و جسور و متولیان فرایندهای تولید جای می‌گیرند.

در این نوع منابع انسانی فلسفه و ماموریت سازمان بر استقرار سیستم‌های تولید چابک و روش‌های جابک‌سازی متمرکز است (پاسخگویی سریع در برابر تغییرات احتمالی). سیاست و استراتژی مبتنی بر یکپارچگی است. رویه جذب و استخدام به صورت داخل سازمانی بوده و آموزش و توسعه در این سیستم مبتنی بر آموزش کارگاه‌های عملی و مهارت‌های مختلف می‌باشد. جبران خدمات به صورت مشارکت محدود در سود و پرداخت مشروط بر عملکرد گروه بوده و ارتباطات به صورت چندجانبه می‌باشد. سبک رهبری در این نوع منابع انسانی به صورت تفویض اختیار می‌باشد. نحوه ارزیابی عملکرد توسط گروه بوده و رویه‌های نگهداشت منابع انسانی مبتنی بر جایگاه و موقعیت سازمانی می‌باشد. در این سیستم مدیریت منابع انسانی انتصاب و ارتقاء مبتنی بر مقامات ارشد بوده و ابزار کنترلی می‌تواند فرهنگ سازمانی باشد.

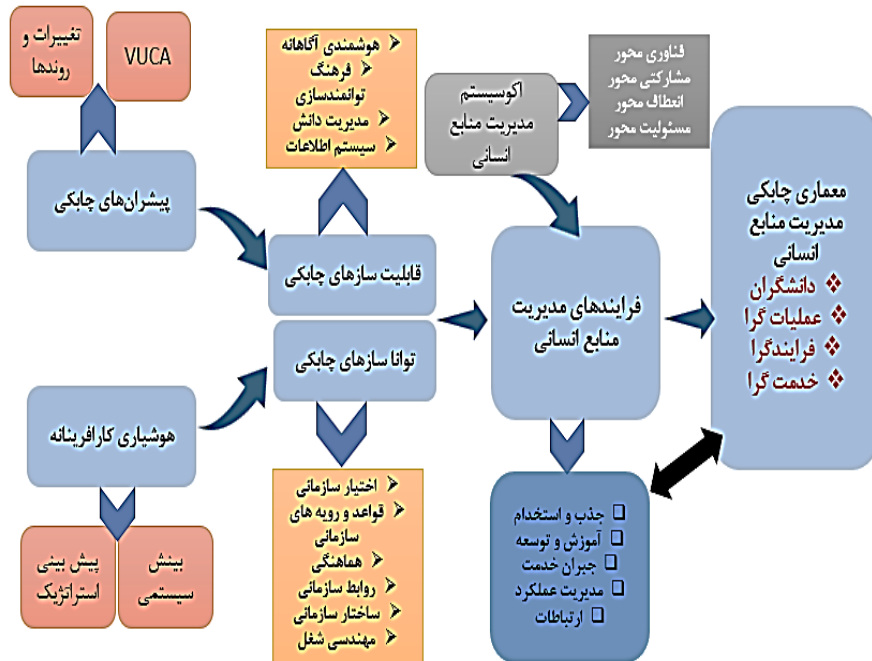
۳. فرایندگرا: منابع انسانی فرایندگرا به افرادی گفته می‌شود که از میزان قابلیت چابکی پایین اما میزان استفاده از فناوری و دانش بالایی برخوردارند. در این سیستم مدیریت منابع انسانی؛ مشاوران خبره و تحلیل‌گران کلی سازمان نقش عمده ایفا می‌کنند.

در این گروه مدیریت منابع انسانی، فلسفه و ماموریت سازمان مبتنی بر برنامه‌ریزی و تحلیل استراتژیک محیط داخلی و خارجی سازمان می‌باشد. سیاست و استراتژی مبتنی بر هوشمندی می‌باشد. رویه‌های جذب و استخدام مبتنی بر خارج از سازمان است و می‌تواند از سازمانهای مشابه در این زمینه بهره‌گرفت. آموزش و توسعه در کارکنان می‌تواند بر مبنای سمینارهای آموزشی کوتاه-

مدت بوده و رویه‌های جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و مهارت فردی و ارزیابی توسط سرپرست دو سویه صورت می‌گیرد. سبک رهبری و مدیریت در این نوع سیستم به صورت مشاوره‌ای است. نحوه ارزیابی عملکرد در این سیستم بررسی وقایع حساس می‌باشد. نگهداشت و انگیزش در این نوع سیستم مبتنی بر انعطاف‌پذیری در مقررات و رویه‌های سازمانی است. انتصاب و ارتقاء در این نوع منابع انسانی به صورت اعضای گروه می‌باشد و ابزار کنترلی در این نوع سیستم فرهنگ کاری (حرفه‌ای) می‌باشد.

۴. خدمت‌گرا: منابع انسانی خدمت‌گرا به افرادی گفته می‌شود که از میزان قابلیت‌های چابکی پایین اما میزان استفاده از فناوری و دانش پایین برخوردارند. در این سیستم مدیریت منابع انسانی برنامه‌ریزان و مدیران منابع انسانی و گروه‌های پیمانکار نقش دارند.

در این سیستم، فلسفه و مأموریت سازمان پاسخگویی و ارائه خدمات در برابر برنامه‌های غیرقابل پیش‌بینی سازمان می‌باشد. سیاست و استراتژی در این گروه به صورت روزمره و معمولی می‌باشد. شیوه‌ها و رویه‌های جذب و استخدام به خارج سازمان و متداول صورت می‌گیرد. آموزش و توسعه در این سیستم منابع انسانی می‌تواند حین کار صورت بگیرد و رویه‌های جبران خدمت مبتنی بر اساس ارزیابی عملکرد مبتنی بر نظر سرپرست می‌باشد. ارتباطات در این سیستم مدیریت منابع انسانی معمولاً یک‌سویه می‌باشد و به صورت عمودی از بالا به پایین صورت می‌گیرد. سبک رهبری در این سیستم مدیریت منابع انسانی از رهبری حمایتی تبعیت می‌کند و نحوه ارزیابی عملکرد بر مبنای برنامه و هدف سازمان صورت می‌گیرد. نگهداشت و انگیزش منابع انسانی به صورت پرداخت‌های مستمر همراه با عوامل غیرمالی انگیزشی می‌باشد. انتصاب و ارتقاء به صورت نردبان شغلی و سیستم سنتی بوده و ابزار کنترلی سرپرستی می‌باشد. با توجه به آنچه گفته شد؛ چارچوب چابک‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در شکل ۷ آورده شده است.



شکل ۷. چارچوب چابک‌سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی (منبع: یافته‌های پژوهش)

همانطور که مشاهده می‌شود برای ایجاد چابک‌سازی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، با در نظر گرفتن پیش‌بینی‌های چابکی؛ تغییرات و روندها و VUCA و هوشیاری کارآفرینانه؛ پیش‌بینی استراتژیک و پیش‌بینی استراتژیک صورت می‌گیرد. تغییرات غیرمنتظره و مداوم است که این تغییرات بیشتر در سازمان‌های دولتی اتفاق می‌افتد در سازمان‌هایی که میزان تلاطم و تغییرات در آنها به دلیل پیچیده بودن فرایند کسب و کار بالاست از میزان چابکی بالایی هم باید برخوردار باشند. این سازمان‌ها از اقتصاد مبتنی بر دانش بهره می‌برند و لذا در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده مقاوم‌تر هستند. قابلیت‌سازهای چابکی نقش پررنگی ایفا می‌کنند. بدین ترتیب افراد بسیار متفکر و دانش و اطلاعات را به صورت اشتراکی اهمیت پیدا می‌کنند. راهبردهای مسیر دانش مسیر حرکت در جهت اهداف سازمان را مشخص می‌نمایند که هدف قابلیت‌سازها نیز بالفعل ساختن مدیریت دانش و ایجاد توانمندی در منابع انسانی در سازمان‌هاست. مجموعه عملیات‌ها و فعالیت‌ها سازمان در پرتو راهبرد مدیریت دانش موجب می‌گردد تا نظام مدیریت دانش موثر و کارآمد عمل نماید،

به فرهنگ سازمان ملحق گردد و در راستای حمایت از سازمان، به کارکرد موثر خود ادامه دهد. ماهیت سازمان، نوع خدمات و محصولات و ماهیت دانشی که سازمان با آن سروکار دارد از عوامل اصلی انتخاب راهبرد مناسب مدیریت دانش و فرهنگ می‌باشند. در کنار قابلیت‌سازها، تواناسازهای اهمیت پیدا می‌کنند. تواناسازها به نقش ساختار و مفاهیم مطرح در سازمان‌های دولتی اشاره دارد. نمی‌توان انتظار چابک‌سازی در سازمان‌ها را داشت اما از اهمیت، هماهنگی، قواعد و رویه‌ها، مهندسی شغل، روابط سازمانی و اختیار غافل بود. عوامل و متغیرهای تواناسازها باید متناسب با ماهیت چابکی در سازمان‌های دولتی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی تغییر پیدا کنند. در مجموع همه عوامل مطرح شده به صورت مستقیم بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی در چابکی نقش پیدا می‌کنند. اما عامل دیگری که به صورت غیرمستقیم می‌تواند تاثیرگذار باشد؛ اکوسیستم مدیریت منابع انسانی است. فناوری‌محور به اهمیت نقش فناوری‌های نوین و توسعه ایده‌های نو در ایجاد چابکی فرایندهای مدیریت منابع انسانی و سازمانهای دولتی اشاره دارد. مشارکتی‌محور به اهمیت تشریک مساعی و توجه به فضای تیم‌های مجازی برای رسیدن به اهداف دارد. انعطاف-محور به اهمیت انعطاف‌پذیری در دستیابی به چابکی اشاره دارد. رسیدن به چابکی بدون داشتن انعطاف‌پذیری خیالی واهی است. این انعطاف‌پذیری می‌تواند در رفتار و وظایف افراد بروز کند. مسئولیت‌محور به اهمیت مسئله مسئولیت‌پذیری و ایجاد اعتماد و احترام بین افراد و همچنین ترویج وفادری و تعهد نسبت به سازمان و نکته مهم‌تر تناسب اختیار و مسئولیت اشاره می‌کند.

در نهایت؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی و کارکردهای آن مطرح می‌شود و تاثیری که تمام عوامل یاد شده برای رسیدن به چابکی فرایندهای مدیریت منابع انسانی در تکاپو هستند. اما آنچه که این پژوهش به آن دست یافت؛ اهمیت منابع انسانی مختلف و تناسب اصول کارکردهای مدیریت منابع انسانی با هریک از آنان است. از مطالعه و بررسی مطالعات صورت گرفته چهار نوع منابع انسانی در سازمان‌های دولتی قابل تفکیک است که البته متناسب با نوع ویژگی منحصر به فرد خود نیاز به داشتن اقدامات متناسب می‌باشند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

منابع انسانی سنتی به سمت توسعه سیاست‌ها و رویه‌های استاندارد شده تمایل دارد، در حالی که Agile HR رهبران و متخصصان منابع انسانی را موظف می‌کند تا برنامه‌ها، فرآیندهای انعطاف‌پذیر و سازگار طراحی کنند و دیجیتالی‌سازی را در آغوش بگیرند. برخلاف منابع انسانی سنتی، منابع انسانی چابک از محیطی امن از نظر روانی حمایت می‌کند، به طوری که اعضای سازمان فرصت تجربه کردن و یادگیری سریع از شکست‌ها را داشته باشند. رهبران منابع انسانی به جای انجام روتین و مدیریت چرخه عمر کارمندان مبتنی بر مبادلات همراه با مدیریت عمومی، باید راه حل‌های یکپارچه HR-Business را با تمرکز بر شایستگی فردی و فرآیندهای کاری سازمانی و همچنین فرهنگ و جو ایجاد کنند. در عصر چابک امروزی، نقش منابع انسانی را نمی‌توان به کلی‌گرایان و مدیران محدود کرد. منابع انسانی باید قابلیت‌های T شکل را کسب کنند - داشتن دانش عمیق در هر کارکرد منابع انسانی با مهارت‌های کار در رشته‌های مختلف. از آنجایی که سازمان‌ها از سلسله مراتب سنتی با فرهنگ فرماندهی و کنترل دور می‌شوند و به روشی چابک محور برای عملکرد در تیم‌های متقابل عمل می‌کنند، رهبران منابع انسانی و متخصصان باید برای ایجاد فرهنگ مربیگری با رهبران هم‌تا خود همکاری متقابل داشته باشند. به طور مشابه، چابکی مدیریت افراد تماماً در مورد بازخورد است، اما سازمان به‌جای مشاهده از طریق لنز عملیاتی، دائماً به دنبال تأییدیه‌هایی برای تغییر در استراتژی سرمایه انسانی خود می‌گردد - نحوه جذب و حفظ استعدادها برای امروز، و حفظ (به ویژه زمانی که نیروی کار بازار به سمت اقتصاد گیگ حرکت می‌کند). سازمانی که از چابکی فرهنگی بالایی برخوردار است از نقاط قوت و ضعف خود آگاه است. اعضای آن سازگار، کنجکاو و دارای یک سیستم اعتقاد مشترک هستند که تصمیم‌گیری را در سراسر سازمان هدایت می‌کند. آنها از یکدیگر حمایت می‌کنند و همیشه به دنبال ارائه ارزش و کیفیت هستند. هنگام طراحی برنامه‌های انعطاف‌پذیر و/یا ایجاد نیروی کار درگیر، منابع انسانی باید چابکی عملیات، چابکی مدیریت افراد و چابکی فرهنگی را در نظر بگیرند. چابک‌سازی مدیریت منابع انسانی یک رویکرد است که بر زمینه فعالیت‌های منابع انسانی تأکید دارد و با هدف ایجاد انعطاف‌پذیری، بهبود بهره‌وری، و افزایش سرعت در فرآیندها و

فعالیت‌های مربوط به منابع انسانی انجام می‌شود. این رویکرد نه تنها بر تغییرات سازمانی و محیط کسب و کار توجه دارد بلکه بر دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمان نیز تأکید دارد. در آخر با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهادات زیر به سازمان‌های دولتی جهت چابک‌سازی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود:

- ✓ استفاده از فناوری اطلاعات: استفاده از سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (HRMS)، نرم‌افزارهای HRIS (Human Resource Information Systems) و سیستم‌های خودکارسازی (Automation)، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای منابع انسانی را بهبود بخشند و سرعت آنها را افزایش دهند.
- ✓ انعطاف‌پذیری در ساختار سازمانی: سازمان‌ها باید به تناسب ساختار خود انعطاف دهند تا بتوانند به سرعت به تغییرات پاسخ دهند و عملکرد خود را بهبود بخشند.
- ✓ اهمیت دادن به آموزش و توسعه: سرعت تکامل مشاغل و نیازهای بازار به سرعتی رشد می‌کنند، بنابراین، سازمان‌ها باید به طور مداوم بر روی آموزش و توسعه پرسنل خود تمرکز کنند تا افراد با تغییرات همگام شوند.
- ✓ توسعه فرهنگ سازمانی چابک: فرهنگ سازمانی باید انعطاف‌پذیر، باز، و حاشیه‌پذیر باشد، تا افراد با اعتماد به نفس و انگیزه بالا برای پذیرش تحولات آماده شوند.
- ✓ توسعه روش‌های کاری جدید: سازمان‌ها باید روی فرآیندهای کاری خود تازه‌سازی اعمال کرده و روش‌های نوین و به‌روز را برای بهره‌وری بیشتر مورد استفاده قرار دهند.
- ✓ تعامل و همکاری فعال: توسعه ارتباطات موثر، تیم‌های کاری ترغیب به کار گروهی، و تشویق به تعامل و همکاری فعال از دیگر راهکارهای چابک‌سازی مدیریت منابع انسانی است.
- ✓ معیارهای عملکرد فردی و ساختارهای پاداش را برای موفقیت مبتنی بر تیم تنظیم شود.
- ✓ تعهد و انگیزه را در یک تیم اندازه‌گیری شود و متناسب با آنها سایر اقدامات صورت گیرد (مانند؛ ارتقاء، پاداش و جبران و خدمت و ...)
- ✓ مشخصات کارکنان بالقوه و موجود را ایجاد کنید، با تأکید بر مهارت‌هایی که تیم‌های متقابل را قادر می‌سازد.

✓ ایجاد یا استخدام رهبری که تحت یک مدل مدیریت جدید عمل می‌کند.

قدردانی

درج قدردانی: نویسنده/نویسندگان از حامی مالی یا معنوی یا تأمین کننده اعتبار پژوهش (در صورت وجود) که در نگارش مقاله از آن بهره برده‌اند ملزم به درج قدردانی در انتهای مقاله می‌باشند.

فهرست منابع

- احمدزاده اراجی، شاهین، دانایی، ابوالفضل، ابطحی، عطاالله. (۱۳۹۶). رابطه چابک سازی منابع انسانی و مدیریت اخلاق با حل بحران سازمان های رسانه ای. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری. ۱۳(۳): ۶۴-۶۹.
- امیری مولود، امیرنژاد قنبر، مکوندی فؤاد. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی. ۱۲(۴۸): ۷۲-۸۹.
- امین، فرشته، میر، فاطمه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیرات متغیرهای جمعیت‌شناختی بر چابکی نیروی انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۸(۲): ۲۳۳-۲۵۵. DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1395.8.2.10.1>
- امینی حاجی باشی، آناهیتا، سیدجوادین، رضا، امیری، مجتبی، یزدان پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در موسسات آموزش عالی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی. ۱۱(۲): ۸۷-۱۱۲. DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1398.11.2.4.6>
- انصاری، منوچهر؛ مختارزاده، نیما؛ محمدی، مهدی. (۱۳۸۶). مطالعه راهبردی حوزه مدیریت منابع انسانی در وزارت ارتباطات و فن‌آوری اطلاعات. فصل‌نامه علوم مدیریت ایران. سال دوم، شماره ۸، ۱۳۷-۱۵۷.
- آهنگ، فرحناز، غفاری، حسن، مهدی، محمد، محمد پور، سمانه. (۱۳۹۹). واکاوی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. آینده‌پژوهی دفاعی، ۵(۱۸): ۶۳-۸۶.
- بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۸۷). روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت، دانش مدیریت، سال ۲۱ شماره ۱، تابستان ۱۳۸۷.
- بالادهی، سیدمهدی؛ سیدمهدی خاکزادیان. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران، توسعه سازمانی پلیس، دوره ۱۷، شماره ۷۳، صص.
- برادران، سیامک و حبیبی، معصومه. (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی فرآیندهای منابع انسانی با استفاده از مدل بلوغ قابلیت کارکنان در شرکت نفت خزر، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴۲.
- پایگاه اطلاع‌رسانی دولت. (۱۳۹۹). گزارش عملکرد دولت در نظام اداری به مردم؛ از چابک‌سازی تا توسعه دولت الکترونیک و سلامت اداری. کد خبر: ۳۵۷۴۲۴، صفحه اینترنتی <https://dolat.ir/detail/357424>.
- پایگاه اطلاع‌رسانی ریاست جمهوری. (۱۳۹۹). آدرس: <https://president.ir/fa/115286>
- پاینده، ابوالقاسم. (۱۳۸۵). نهج الفصاحه: سخنان و خطبه‌های حضرت رسول اکرم (ص) با تنظیم موضوعی و ترجمه فارسی. نشر پرهیزکار
- پوراسد، مجتبی؛ احمدی، کیومرث؛ فاطمی، عادل. (۱۴۰۰). ریشه‌یابی آسیب‌های موجود در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی بر اساس روش RCA. نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳(۳): ۷۰-۳۹. DOR: <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.82548002.1400.13.3.2.0>

- تاجی، زهرا، بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۱۵۳-۱۷۷. DOR: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14370.html
- توکلی مقدم، فرهاد، سیدنقوی، میرعلی، اسلامبولچی، علیرضا، ربیعی مندرجین، محمدرضا. (۱۳۹۸). الگوی چابکی منابع انسانی: تحلیلی برآمده از شرکت های خدمات پس از فروش خودرو در ایران. مدیریت کسب و کار، ۱۱(۴۴)، ۴۸-۶۵.
- حسن پور، اکبر، حمیدی، ناصر، سیاهبانی، مهدی. (۱۳۹۳). رتبه‌بندی ابعاد چابکی سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان تامین اجتماعی استان قزوین). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. دوره ۶، شماره ۱۹، ۴۷-۶۰.
- حیدری، کیومرث، حسنود، علی اکبر. (۱۳۹۵). شاخص‌های راهبردی چابک‌سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده رزم زمینی متناسب با تهدیدات ناهم‌تراز. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۴(۶۶)، ۲۳-۵۶.
- دانایی فرد، حسن؛ مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۹۱)، روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول
- رستگار، عباسعلی، دهقان، احسان، باقری قره بلاغ، هوشمند. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۲(۲۴)، ۲۹۵-۳۲۰.
- رضازاده، علیرضا؛ نجفی اسدالهی، فرشاد (۱۳۹۰). اصول و مبانی روش تحقیق و آمار در علوم انسانی، تهران: سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه (۱۳۸۵). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگاه
- سید نقوی، میرعلی؛ ترابی، محسن. (۱۳۹۶). الگوی پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، ۳۲(۳)، ۷۸۹-۸۱۶.
- شهرآئینی، سیداسماعیل، آقامحمدی، داود. (۱۳۹۴). شناسایی و ارزیابی اهم عوامل و شاخص های چابک سازی نیروی انسانی یگان های عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیاء (ص) آجا متناسب با تهدید ناهم‌تراز. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۳(۶۱)، ۷۷-۱۰۰.
- صائبی، محمد. (۱۳۸۱). روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. مدرس ۶(۳): ۶۷-۸۲
- عالی، علی، ضیا الدینی، محمد، هادوی نژاد، مصطفی. (۱۴۰۰). توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۴۰۰(۴۵)، ۸۷-۱۰۱.
- الفت، لعیا، و زنجیرچی، سیدمحمود. (۱۳۸۸). مدلی برای چابکی سازمانی در صنعت الکترونیک ایران. علوم مدیریت ایران، ۴(۱۳)، ۴۷-۷۴.
- فتحی، الهام. (۱۳۹۹). نگاهی به گذشته، حال و آینده جمعیت ایران؛ تهران: پژوهشکده آمار.
- فخرانی، عباس، غرایق زندی، حسن، عباسی، محسن. (۱۳۹۶). بررسی ارتباط بین مولفه های روانشناختی سرمایه انسانی و چابکی سازمانی اداره کل ورزش و جوانان خراسان شمالی. مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۴(۲)، ۸۹-۹۹.

- فقیهی، ابوالحسن و آغاز، عسل، (۱۳۹۰)، مدیریت منابع انسانی در کشورهای در حال گذار: رویکردی بوم شناسانه، *مجله پژوهش های مدیریت عمومی*، شماره ۱۴.
- کلینی، محمدبن یعقوب. (۱۳۸۶). *اصول کافی*، جلد ۱، ترجمه و توضیح سیدمهدی آیت‌اللهی. انتشارات جهان‌آرا: تهران.
- گلی پور، مریم، اولادیان، معصومه و صفری، محمود، (۱۴۰۰)، ارائه الگوی نظام آموزش عالی براساس فرآیند توسعه منابع انسانی، *فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی*، شماره ۶۴.
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی. (۱۳۹۹). *درباره مقابله با شیوع ویروس کرونا (۸) بررسی آثار اقتصادی و پیشنهادهایی برای مدیریت تبعات آن (ویرایش اول)*. شماره مسلسل گزارش ۱۶۹۴۵
- نیک‌پور، امین، سلاجقه، سنجر. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان های دولتی شهر کرمان. *پژوهش‌های مدیریت*. ۳(۷). ۱۶۹-۱۸۴.
- Abrahamsson, P., Babar, M., & Kruchten, P. (2010). Agility and Architecture: Can They Coexist? *IEEE Software*, 27(2), 16–22. <https://doi.org/10.1109/ms.2010.36>
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1).
- Ahrend, N., Walser, K., & Leopold, H. (2012). Comparative Analysis of the Implementation of Business Process Management in Public Administration in Germany and Switzerland. In K. Sandkuhl, U. Seigerroth, & J. Stirna (Eds.), *Emerging Topics in the Practise of Enterprise Modeling* (pp. 1–12). 5th IFIP WG 8.1 **Working Conference, PoEM 2012**.
- Ananthram, S., & Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, n/a. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12004>
- Annells, M. (1996). Grounded theory method: Philosophical perspectives, paradigm of inquiry, and postmodernism. *Qualitative health research*, 6(3), 379-393
- Asfahani, A. (2021). The Impact of Modern Strategic Human Resource Management Models on Promoting Organizational Agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-11.
- Averineni, A., & Swathi, R. R. (2019). An Empirical Emphasis on Employees' Perception Towards Agile HR Practices in Select Software Companies. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 8(3), 2332-2338.
- Balakrishnan, J. (2016). Design of a Framework to Implement Agility at Organizational Level. *Advances in Systems Analysis, Software Engineering, and High Performance Computing*, 127–140. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9858-1.ch007>
- Baran, B. E., & Woznyj, H. M. (2021). Managing VUCA. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100787. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787>
- Bartscht, J. (2015). Why systems must explore the unknown to survive in VUCA environments. *Kybernetes*, 44(2), 253–270. <https://doi.org/10.1108/k-09-2014-0189>
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1986). *Leaders - Strategies for Taking Charge* [E-book]. Harper & Row.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (2012). *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (Collins Business Essentials) (2nd ed.). Harper Business.

- Boggs, Mellisa. (2021). Sustainable Agility: How businesses thrive in an era of change and disruption. ScrumAlliance
- Cappelli, P., & Tavis, A., (2021). **HR Goes Agile**. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>.
- Covarrubias Moreno, O. M. (2021). Coordinated Governance in the VUCA Scenario. *Hrvatska i Komparativna Javna Uprava*, 21(3), 393–422. <https://doi.org/10.31297/hkju.21.3>.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 388–397.
- Dalko, V., & Wang, M. H. (2018). Is the Stock Market a VUCA Environment? *Journal of Applied Business and Economics*, 20(2). <https://doi.org/10.33423/jabe.v20i2.323>
- Danese, P., Manfè, V., & Romano, P. (2018). A systematic literature review on recent lean research: state-of-the-art and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach* (p. 127). New York, NY, USA: Pearson.
- Devadas, U. M., Silong, A. D., & Ismail, I. A. (2011). *The relevance of Glaserian and Straussian grounded theory approaches in researching human resource development*. Paper presented at the International Conference on Financial Management and Economics.
- Dietel, M., & Heine, M. (2020). Agility in public sector IT projects. Proceedings of the 13th **International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100693>
- Drucker, P. (2001). The next society. *The Economist*. Retrieved July 1, 2022, from <http://www.economist.com/special-report/2001/11/03/the-next-society>
- Drucker, P. (2007). *Managing in the Next Society*. Routledge.
- Eden, L., Hermann, C. F., & Miller, S. R. (2021). Evidence-based policymaking in a VUCA world. *Transnational Corporations*, 28(3), 159–182. <https://doi.org/10.18356/2076099x-28-3-8>
- Elssamadisy, A. (2007). *Patterns of Agile Practice Adoption* [E-book]. C4Media.
- Fedoniuk, S. (2020). Communication in Mass Cooperatio As A VUCA Factor In Modern Socio-Economic Shocks. *The Copernicus Journal of Political Studies*, 1, 145–157. <https://doi.org/10.12775/cjps.2020.008>
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace 2022 Report.
- Gartner. (2022). Evolve Culture & Leadership for the Hybrid Workplace.
- Glaser, B. G. (2008). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2), 23-38.
- Gochman, I., & Storfer, P. (2014). Talent for tomorrow: Four secrets for HR agility in an uncertain world. *People and strategy*, 37(2), 24.
- Gould, P. (1997). 'What is agility?', *Manufacturing Engineer*, 76(1), p. 28-31, DOI: 10.1049/me:19970113
- Gren, L., Torkar, R., & Feldt, R. (2015). Group Maturity and Agility, Are They Connected? -- A Survey Study. *2015 41st Euromicro Conference on Software Engineering and Advanced Applications*. <https://doi.org/10.1109/seaa.2015.31>
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: HarperCollins.

- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 31(2), 675-686.
- Horney, N. (2016). The gig economy: A disruptor requiring HR agility. *People and Strategy*, 39(3), 20.
- Johansen, B. (2007). *Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present*. Berrett-Koehler Publishers.
- Joiner, B. (2008). Leadership Agility: Five Levels of Mastery. *Strategic Direction*, 24(10). <https://doi.org/10.1108/sd.2008.05624jae.001>
- Junita, A. (2021). **Agile HR Strategies**: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment.
- Kaczorowska, A. (2015). Traditional and agile project management in public sector and ICT. *Computer Science and Information Systems (FedCSIS), 2015 Federated Conference*, pp. 1521-1531.
- Kalaighnam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2020). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
- Karaj, A., & Little, J. (2013). Transforming a Public Sector Company: From Stone Age to Agile. *Agile Conference (AGILE)*, pp. 74-81.
- Kavitha, R., & Suresh, M. (2021). Agile practices in human resource management. In *Advances in materials research* (pp. 713-721). Springer, Singapore.
- Khalatur, S., Velychko, L., Pavlenko, O., Karamushka, O., & Huba, M. (2021). A model for analyzing the financial stability of banks in the VUCA-world conditions. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 182-194. [https://doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.16](https://doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.16)
- Khodabandeh N, Mohammdi N, Doroudi H, Mansouri A. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization), *Iranian journal of educational Sociology*, 1(7), 163-179.
- Kok, J., & van Del Heuvel, S. C. (2019). **Leading in a VUCA World: Integrating Leadership, Discernment and Spirituality** (Contributions to Management Science). Springer.
- Kosieradzka, A., & Rostek, K. (2021). The multifaceted character of process management in organizations. *Process Management and Organizational Process Maturity: Economic and Non-Economic Organizations*, 1-33.
- LeBlanc, P. J. (2018). Higher Education in a VUCA World. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 50(3-4), 23-26. <https://doi.org/10.1080/00091383.2018.1507370>
- Llamas, V., Coudert, T., Geneste, L., Romero-Bejarano, J. C., & De Valroger, A. (2016). Proposition of an agile knowledge-based process model. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 1092-1097.
- Mack, O., Khare, A., Kramer, A., Burgartz, T., & Krämer, A. (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer Publishing.
- Mani, S., & Mishra, M. (2020). Characteristics and ingredients of an agile work force – a strategy framework. *Strategic HR Review*, 19(5), 227-230.
- Martinez-Sanchez, A., & Vicente-Oliva, S. (2022). Supporting agile innovation and knowledge by managing human resource flexibility. *International Journal of Innovation Science*, (ahead-of-print).
- McKinsey Global Institute. (2021, February). *The future of work after COVID-19*.
- McMackin, J., & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*, 31(4), 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>

- Muresan, A. (2020). *Fostering a Pragmatic Foreign Service in a VUCA world*. Institute for Global Dialogue. <https://www.jstor.org/stable/resrep30645>
- Nayyar, R., & Maity, R. (2021). Overcoming institutional voids in the home country for internationalization: an exploratory examination of institutional strategies of Indian MNEs. *Transnational Corporations*, 28(3), 97–125. <https://doi.org/10.18356/2076099x-28-3>
- Naz, Z., & Zahidi, F. (2021). Modeling Drivers of Employer Branding: Agile Role of HR. In *Employer Branding for Competitive Advantage* (pp. 1-13). CRC Press.
- Nurcan, S., Schmidt, R., Bider, I., & Regev, G. (2012). Special Issue on Business Process Lifecycle: Design, Deployment, Operation and Evaluation. *Journal of Software: Evolution and Process*, 24(3), 231–236
- Pandit, M. (2020). Critical factors for successful management of VUCA times. *BMJ Leader*, 1–3. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000305>
- Pipe, T. B., Buchda, V. L., Launder, S., Hudak, B., Hulvey, L., Karns, K. E., & Pendergast, D. (2011). Building Personal and Professional Resources of Resilience and Agility in the Healthcare Workplace. *Stress and Health*, 28(1), 11–22. <https://doi.org/10.1002/smi.1396>
- Powner, D. (2012). Software Development: Effective Practices and Federal Challenges in Applying Agile Methods. United State Government Accountability Office, Washington, DC.
- Pulakos, E. D., Kantrowitz, T., & Schneider, B. (2019). What leads to organizational agility: It's not what you think. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 305–320. <https://doi.org/10.1037/cpb0000150>
- Raschke, R. L., & David, J. S. (2005). Business process agility. *AMCIS 2005 Proceedings*, 180.
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic management journal*, 25(1), 23-37.
- Revutska, O., & Maršíková, K. (2021). *Agile approach in human resource management: focus on generation Y*.
- Ribeiro, A., & Domingues, L. (2018). Acceptance of an agile methodology in the public sector. *Procedia computer science*, 138, 621-629.
- Roper, I., Prouska, R., & Chatrakul Na Ayudhya, U. (2022). The rhetorics of 'agile' and the practices of 'agile working': Consequences for the worker experience and uncertain implications for HR practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS quarterly*, 237-263.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International journal of production economics*, 62(1-2), 7-22.
- Shliakhovchuk, E. (2019). After cultural literacy: new models of intercultural competency for life and work in a VUCA world. *Educational Review*, 73(2), 229–250. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1566211>
- Smith, H., & Fingar, P. (2003). BPM's Third Wave. *World War II*, 1-10.
- Stephan, U., Zbierowski, P., Pérez-Luño, A., Wach, D., Wiklund, J., Alba Cabañas, M., Barki, E., Benzari, A., Bernhard-Oettel, C., Boekhorst, J. A., Dash, A., Efendic, A., Eib, C., Hanard, P. J., Iakovleva, T., Kawakatsu, S., Khalid, S., Leatherbee, M., Li, J., . . .

- Zahid, M. M. (2022). Act or Wait-and-See? Adversity, Agility, and Entrepreneur Wellbeing across Countries during the COVID-19 Pandemic. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 104225872211048. <https://doi.org/10.1177/10422587221104820>
- Swafford, P. M., Ghosh, S., & Murthy, N. N. (2006). A framework for assessing value chain agility. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(2), 118–140. <https://doi.org/10.1108/01443570610641639>
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161–167.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*, 18(4), 161–167. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0032>
- Van der Wal, Z. (2017a). *The 21st Century Public Manager* (1st ed.). Bloomsbury Academic.
- Van der Wal, Z. (2017b). *The 21st Century Public Manager (The Public Management and Leadership Series, 13)*. Red Globe Press.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 132–145. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art Introduction to the Special Section on Strategic Agility. *California Management Review*, 56(3), 5–12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: market failure considerations, 61(2), 112-123.
- Worldometer. (2022). *COVID Live - Coronavirus Statistics*. Retrieved August 7, 2022, from www.worldometers.info/coronavirus.
- Zarefsky, D. (2000). Lincoln's 1862 Annual Message: A Paradigm of Rhetorical Leadership. *Rhetoric and Public Affairs*, 3(1), 5–14. <https://doi.org/10.1353/rap.2010.0112>

