

دو فصلنامه علمی کاشان‌شناسی، بهار و تابستان ۱۴۰۲  
دوره ۱۶، شماره ۱ (پیاپی ۳۰)، صفحات: ۱۸۳-۲۱۸  
مقاله علمی پژوهشی

## ارائه مدل پارادایمی چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های صنعتی براساس نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شرکت‌های صنعتی منطقه آران و بیدگل)

مهدی راحمی نوش آبادی\*

مریم مجیدی\*\*

محمد مهتری آرانی\*\*\*

### چکیده

این تحقیق با هدف ارائه مدل پارادایمی چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های صنعتی براساس نظریه داده‌بنیاد (مورد مطالعه: شرکت‌های صنعتی منطقه آران و بیدگل) انجام شد. روش این پژوهش کیفی با تمرکز بر رویکرد داده‌بنیاد است. جامعه آماری شامل تمام متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت و نیز معاونان و مدیران شرکت‌های صنعتی شهرک صنعتی آران و بیدگل بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، ۳۰ نفر برگزیده شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌متمرکز بوده که با استفاده از نرم‌افزار (MAXQDA) و به‌کارگیری رویه‌های کدگذاری، تجزیه و تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل متون مصاحبه، ۴۴۳ کد باز را فراهم آورد که در قالب ارکان مدل پارادایمی چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که مفهوم مرکزی چابکی منابع انسانی متشکل از مؤلفه‌های دانش و یادگیری، هوشمندی و شایستگی، نوآوری و خلاقیت، سرعت، انطباق‌پذیری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، دوراندیشی و آینده‌نگری و تغییرمداری بود. همچنین، چابکی منابع انسانی خود متأثر از شرایط علی (۳۸ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۳۴ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله) و عوامل مداخله‌گری (۱۶ مفهوم در قالب ۵ مقوله) بوده که در قالب راهبردهایی چون کنش‌گرایی مثبت، عملکرد منسجم و یکپارچه و فعالیت‌های گروهی و جمعی (۱۰ مفهوم در قالب ۳ مقوله کنش) نمود یافته و دارای پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند.

**کلیدواژه‌ها:** چابکی منابع انسانی، نظریه داده‌بنیاد، شرکت‌های صنعتی، شهرستان آران و بیدگل.

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت منابع انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران / rahei20@yahoo.com

\*\* استادیار گروه مدیریت، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران، نویسنده مسئول / fa.ma1382@hotmail.com

\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران / M.mehtari@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۳/۱۳

## ۱. مقدمه

امروزه تغییر به یکی از نمادهای فضای کسب‌وکار و ارائه خدمات سازمانی مبدل گردیده و سازمان‌ها در برابر طیف وسیعی از تغییرات فردی تا فناورانه قرار گرفته‌اند که حاصل آن، به چالش کشیده شدن مدل‌های سنتی در حکمرانی و حاکمیت سازمانی بوده (محمدی و امیری، ۱۳۹۱) و لذا توانمندی سازمانی در جهت واکنش‌های سریع و اثربخش، رقابت‌محوری در حیطه‌های زمانی و فراهم‌سازی نیازهای مراجعین، از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار گردیده است. در این بین، واکنش‌های سازمانی به تغییرات محیطی در قالب‌هایی نظیر مهندسی مجدد رویه‌ها، شکل دادن به گروه‌های توسعه محصولات و خدمات، تدوین و اجرای برنامه‌های تقویت منابع انسانی، سوق یافتن به سمت نظام‌های مجازی، ارتقای توان پاسخ‌گویی به نیازها و تجزیه و تحلیل‌های بازارمحور در راستای ارائه پاسخ‌های اثرگذار به تغییرات موجود انجام شده‌اند (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹). لیکن از دهه ۱۹۹۰ میلادی، محققان علوم مدیریتی، رویکردهای نوینی در راستای دستیابی و حفظ رقابت‌پذیری پایدار پیشنهاد کردند که انطباق‌پذیری سازمانی را فرایندی پیوسته و پایدار در نظر می‌گیرد؛ به عبارتی، سازمان‌ها قادرند ظرفیت‌هایی در فرایندهای عملیاتی‌شان شکل دهند که انعطاف، تغییر و تطابق با شرایط در حال تغییر را بدون نیاز به ایراد تغییرات دائمی، اجباری و بنیادی شکل می‌دهد. این رویکرد با عنوان «چابکی سازمانی»<sup>۱</sup> شناخته می‌شود.

چابکی سازمانی، سازگاری سریع و فعالانه عناصر سازمانی با تغییراتی است که در اصل پیش‌بینی نگردیده (قانع عبادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۹) و ایده اصلی نهفته در آن «سرعت و تغییرات در حوزه‌های شغلی» است؛ تغییراتی که هم در ابعاد فناورانه و یا کاری و هم در حوزه‌های منابع انسانی و نیز مراجعین و مشتریان سازمان‌ها صورت می‌گیرد (رئسی، ۱۴۰۰: ۷). نظام سازمانی چابک به‌مثابه یک راه‌حل در جهت بقای سازمان‌ها (Ahmad, 2020: 14)؛ رستگار و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۹۹) و دربرگیرنده سطوح گوناگون یادگیری و سازگاری با دگرگونی‌های زمانی بوده که به تغییر شبکه‌های سرویس‌دهی و ارائه خدمات گردیده و دستاوردهای آن، فراگیری انجام وظایف، عملیات و ایجاد تغییرات در کمترین بازه زمانی است (Samdantsoodol et al. 2017: 68). یکی از مؤلفه‌های بنیادین چابکی سازمانی، چابک شدن منابع انسانی سازمان‌هاست؛ چراکه کارآمدی و توسعه سازمانی، اساساً مرهون به‌کارگیری صحیح منابع انسانی و نیروهای سازمانی است.

اصطلاح «چابکی منابع انسانی» به‌معنی آمادگی دانشی نیروها به‌منظور اعمال تغییرات اساسی در فرایندها، ساختار و فرهنگ سازمانی در راستای دستیابی به رضایتمندی فزون‌تر و انسجام و



یکپارچه‌سازی تمامی فرایندهاست (توکلی مقدم و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۹). اساس چابکی نیروی انسانی، توانمندی تغییر در قابلیت‌ها و ظرفیت‌های نیروی انسانی و همسو با آن، آموزش منابع انسانی به‌منظور تسلط کامل بر دانش و مهارت‌ها بوده و بر این مبنای شیوه‌های چابکی منابع انسانی به‌نوعی با تمرکز بر کارکنان و خلاقیت‌های آنان، بسترهای مبارزه با بی‌ثباتی را فراهم ساخته و موفقیت در عرصه رقابت را از نظر راهبردی به‌واسطه بسط تعادل میان عوامل اثرگذاری همچون توان‌های شناختی و هیجانی فراهم می‌سازند (عالی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۴). درخصوص چابکی نیروهای انسانی، مطالعات متعددی صورت پذیرفته و مدل‌ها و روش‌های چابکی گوناگونی ارائه شده است؛ برای مثال، ماده و سرکیس<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در گونه‌شناسی چابکی منابع انسانی، عواملی نظیر دانش، توانایی، آموزش‌های نظری و عملی و حمایت مدیران ارشد را در چابکی کارکنان مؤثر تلقی نموده و هاروی<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۹) نقش شاخص‌هایی نظیر غنی‌سازی شغلی، مشارکت گروهی و فضای کاری و حمایت‌های مدیریتی را در چابکی منابع انسانی حائز اهمیت دانسته‌اند (توکلی مقدم و همکاران، ۱۳۹۸: ۶۹). با وجود این، به‌رغم اهمیت ویژه‌ای که نیروهای انسانی چابک به‌منظور نیل به رقابت‌پذیری سازمانی دارند، این مقوله تاکنون کمتر مورد توجه واقع شده و در بخش اعظمی از مطالعات چابکی نیروهای انسانی سازمانی، به‌منظور درک نیروهای انسانی چابک از ابعاد سرعت، انعطاف‌پذیری، چشم‌اندازهای عملیاتی و تولیدی استفاده شده است. از این حیث، پژوهش‌های اندکی درباره چابکی منابع انسانی و مختصات سازمان که منجر به عملکرد کارکنان چابک می‌گردد، انجام شده است. حال با توجه به این مسئله که مواجهه و مقابله صحیح با چالش‌های سازمانی به‌ویژه در حوزه چابکی، بدون برخورداری از یک رویکرد سیستمی و شکل دادن به یک برنامه منسجم در حوزه توسعه منابع انسانی ممکن نبوده و بقای هر سازمانی منوط به رضایتمندی مراجعین نسبت به فرایند ارائه خدمات و محصولات است و نیز با عنایت به رویه‌های ناکارآمد و برخی انتقادات و نیز محدودیت‌ها و نواقصی که سازمان‌های واقع در شهرک‌های صنعتی آران و بیدگل در حوزه منابع انسانی داشته، این تحقیق در راستای تبیین چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ با تمرکز بر ارائه مدل پارادایمی براساس نظریه داده‌بنیاد هدف‌گذاری شده است.

امروزه شاهد کاهش ظرفیت تولید و تعطیلی برخی از صنایع به‌ویژه صنعت فرش ماشینی شهرستان آران و بیدگل هستیم؛ درحالی‌که وجود این صنایع در شهرستان نقش مهمی در رونق اقتصادی و توسعه اشتغال در منطقه دارد. درعین حال، صنایع متوسط و بزرگ به‌ویژه در حوزه تولید

فرش می‌بایست به منظور ادامه حیات خود از ویژگی‌هایی نظیر مشتری‌مداری، انعطاف زیاد، شفافیت و بهبود مستمر و... برخوردار گردند و دستیابی به این مختصات، نیازمند توسعه قابلیت‌ها و توانمندی‌های سرمایه انسانی است؛ درحالی‌که در حال حاضر سرمایه انسانی در سازمان‌ها و صنایع کشور وضعیت چندان مساعدی به لحاظ شاخص‌های عملکردی نداشته و درعین‌حال، از پتانسیل و توانمندی‌های موجود آنان نیز به نحو مطلوبی بهره گرفته نمی‌شود. استخدام افرادی که تحت سخت‌ترین شرایط و با حقوق و درآمد غیرمکفی نیز به کار ادامه می‌دهند، بی‌توجه به آموزش‌ها و اهمیت نازل به ارزیابی عملکرد، ممکن است باعث گردد که نیروی انسانی واقع در صنایع بزرگ و متوسط شهرک‌های صنعتی، از مهارت و توانمندی‌های ابتدایی و غیرحرفه‌ای برخوردار گردند و در حوزه عملیات کاری، سکون بر چابکی منابع انسانی غلبه نماید. با توجه به این مسائل، پژوهش حاضر درصدد پاسخ‌گویی به این پرسش‌ها بوده که مدل چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ (مورد مطالعه: شهرک صنعتی آران و بیدگل) واجد چه مؤلفه‌ها و شاخص‌هایی است؟ شرایط علی، زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردهای کنش و پیامدهای چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های مذکور دربرگیرنده چه مواردی است؟

## ۲. مبانی نظری

در میان مباحث مرتبط به چابکی و سرمایه انسانی، مقوله چابکی سرمایه‌های انسانی یا چابکی منابع و نیروی کار، حلقه اتصالی است که بدون آن توانمندی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی منجر به چابکی سازمانی نمی‌گردد. سازمان چابک، سازمانی است که با استفاده از نیروهای انسانی توانا در فضایی مبتنی بر دانش و با بهره‌گیری از فناوری‌های کارآمد و مؤثر، به شکل هوشمند و انعطاف‌پذیر عمل می‌نماید؛ از این رو منابع انسانی چابک یا چابکی نیروی انسانی به نیروهایی اشاره دارد که در فضاهای تعریف شده قادرند در برابر مسئولیتی که به آن‌ها واگذار شده، پاسخ‌گو بوده و به تعبیری، در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده و غیرمنتظره در فضاها شغلی، از قابلیت بالای پاسخ‌گویی برخوردار باشند (محمدی، ۱۳۹۶: ۴۷). چابکی منابع انسانی بر این مسئله متمرکز است که وظیفه و کارکرد منابع انسانی صرفاً اجرای کنترل‌ها، نظارت‌ها، استانداردها و عملکردها نیست، بلکه تسهیل نمودن و بهبود امر چابکی سازمانی است و این وظیفه و تمرکز منجر به تغییر منابع انسانی می‌گردد. به راه انداختن چابکی در منابع انسانی سازمانی به معنی آغاز برنامه‌هایی است که منجر به ایجاد سازش‌پذیری، ابتکار، همکاری و سرعت می‌گردد. کارکنان چابک عمدتاً برخوردار از خصلت‌های متعددی از جمله تسلط بر مهارت‌های جامع و انعطاف‌پذیری هستند. به باور چانکو و جونز<sup>۴</sup>

(۲۰۰۵) کارکنان چابک در بازه‌های زمانی مطلوب نسبت به تغییرات عکس‌العمل نشان می‌دهند و با آن‌ها انطباق و سازگاری پیدا می‌کنند؛ همچنین برای به دست آوردن مزایای رقابتی از تغییرات و دگرگونی‌ها بهره برده، این تغییرات را به فرصت‌هایی برای سازمان مبدل می‌نمایند. از این حیث، پراهالاد و هامل<sup>۵</sup> باور دارند که سرمایه‌گذاری در امر مهارت‌های منابع انسانی پیش از ایجاد تغییرات به منظور گسترش چابکی منابع انسانی، امری ضروری است. در سازمان‌های چابک، منابع انسانی در تمامی سطوح سازمانی، اهداف سازمانی را ادراک نموده، مشتری‌گرا هستند، در قبال کامیابی‌های سازمانی مسئولیت‌پذیر بوده، در حرفه خویش متخصصانی در سطح جهانی بوده، در کارشان نوآوری داشته و به سرعت تصمیماتی حرفه‌ای و با مهارت‌های کافی به منظور انطباق با بهبود مستمر و تحولات و دگرگونی‌های سریع در بطن سازمان و خارج از آن نیاز دارند (Akkaya & tabak, 2020: 3). تاکنون الگوها و مدل‌های متعددی درباره چابکی منابع انسانی طراحی شده است که هر یک از آن‌ها وجوهی از این مقوله را مدنظر قرار داده‌اند؛ برای مثال، مردیت و فرانسیس<sup>۶</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی به شناسایی و فهم چابکی در مؤسسات کوچک و متوسط پرداخته و ۱۶ بخش از الگوی مرجع چرخه چابکی را به دست آورده و در چهار محور راهبرد، فرایند، روابط و کارکنان تقسیم‌بندی نموده که مؤلفه کارکنان چابک شامل شناخت محوری، کارکنان منعطف، تصمیم‌گیری سریع و یادگیری مستمر است. چان و تونگ<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) با ارزیابی تفاوت میان نظم و چابکی، پنج عامل بنیادین تصمیم در راستای گزینش چابکی و نظم در مؤسسات و سازمان‌ها را با یکدیگر مقایسه نموده و چابکی را شامل عوامل چون اندازه کارکنان، بحرانیت، پویایی، کارکنان و فرهنگ دانسته است؛ به هر اندازه که تعداد نیروهای انسانی کمتر باشد، سطح بحرانی بودن محیط پویاتر بوده، اختیار عمل منابع انسانی بالاتر و تعداد کارکنان متخصص بیشتر گردد، سازمان‌ها به سوی چابکی هدایت می‌گردند و در غیر این صورت، عنصر نظم در سازمان پررنگ‌تر می‌شود. شریهای و کارووسکی<sup>۸</sup> (۲۰۱۴) چابکی منابع انسانی را به‌مثابه رفتارها یا عملکرد چابک قابل مشاهده در فضای کاری در نظر گرفته و عملکرد منابع انسانی چابک را در قالب سه مؤلفه گروه‌بندی نموده‌اند:

۱. اثرگذاری: اشاره به شرایطی داشته که فرد به انجام فعالیت‌هایی می‌پردازد که واجد آثاری مثبت بر روی محیط‌های متغیر است؛
۲. انطباق‌پذیری: بر تغییر و اصلاح خویش یا رفتار سایر افراد به منظور تناسب بهتر با محیط‌های جدید تمرکز می‌گردد؛
۳. جهندگی: یعنی توانمندی ایفای فعالیت‌ها به صورتی کارا در شرایط استرس و فشار به‌رغم وجود یک فضای متغیر. این مؤلفه دربرگیرنده رفتارهایی نظیر «برخورداری از چشم‌انداز مثبت درخصوص تغییرات، ایده‌ها و فناوری‌های جدید»،

«تحمل نمودن عدم اطمینان و موقعیت‌های غیرقابل پیش‌بینی و نیز تفاوت‌های موجود در عقاید و رویکردها» و «تحمل نمودن شرایط استرس‌زا و غلبه بر استرس» است (شریهای و کارووسکی، ۲۰۱۴). یافته‌های پژوهش هوپ و وان<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) نشان داده که نیروهای انسانی از مسیر آموزش چندتخصصی به چابکی دست یافته و سازمان را به بالاترین درجات عملکردی اش می‌رسانند. شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) از جمله اساسی‌ترین محرک‌های چابکی را احساس نیاز به چابک بودن نزد کارکنان دانسته و سوموکیداس و ساونی<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۴)، چابکی نیروی انسانی را از مسیر مشارکت کارکنان میسر دانسته‌اند (توکلی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۸). بدین لحاظ، در مدل‌های مختلف توسعه‌یافته پیرامون چابکی منابع انسانی، ابعاد مختلف، پیشایندهای گوناگون و مؤلفه‌های متفاوتی از این مقوله در شرایط و جوامع آماری مختلف ارائه شده است؛ لیکن بر مبنای وجوه مشترک این مدل‌ها می‌توان گفت که منابع انسانی چابک دربرگیرنده کارکنانی است که در مواجهه با موقعیت‌های غیرمعمول سازمانی، واجد سرعت بالا، تاب‌آوری زیاد، انعطاف مکفی و کنش‌گرایی بالا هستند (عالی، ضیاءالدینی و هادوی‌نژاد، ۱۴۰۰) و به چالاک‌ی هرچه بیشتر قادرند مهارت‌های لازم و مورد نیاز سازمانی را فرا گرفته و به سهولت از این مهارت‌ها در راستای به دست آوردن فرصت‌های جدید، شرایط بازارهای رقابتی و سازگاری با سطوح بالای فقدان اطمینان بهره‌گیرند. افزون بر این، مرور مدل‌های مذکور نشان داده که ویژگی‌ها و مختصات منابع انسانی چابک متأثر از سطح کارآمدی، ارزش‌مداری، تمرکز، مولد بودن و انطباق و سازگاری آن‌هاست. بر این اساس، هر سازمانی در تمامی سطوح سازمانی‌اش نیازمند منابع انسانی است که از آمادگی و قابلیت‌شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار برخوردار باشند، کمک‌زایدی به ساخت‌دهی مجدد سازمان در راستای مقابله با فرصت‌ها و تهدیدات نمایند و درعین‌حال، هر زمان و مکانی که لازم باشد، با سرعت حضور پیدا کنند. نیروی انسانی چابک، نیرویی نوآور است که با جدایی از روش‌های سنتی، به‌شکل دائم و به‌سرعت در پی آموزش و فراگیری باشد. این عملکردها از جانب گروه گسترده‌ای از شایستگی‌های فردی تسهیل می‌گردد. بر این اساس، مبانی و ادبیات چابکی نیروی انسانی دربرگیرنده مدل‌های متعددی نظیر الگوی مردیت و فرانسیس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۰) با تمرکز بر فرایند چابک، راهبرد چابک، روابط و کارکنان چابک، الگوی چان و تونگ (۲۰۰۹) با تمرکز بر کارکنان متخصص، مدل کوپین<sup>۱۲</sup> و همکاران (۲۰۱۰) با تأکید بر واگذاری اختیار به کارکنان، مدل شریهای و کارووسکی (۲۰۱۴) با تمرکز بر اثرگذاری، انطباق‌پذیری و جهندگی و برخی دیگر از مدل‌های داخلی بوده که در این راستا، وجوه حائز اهمیت آن‌ها استخراج و به‌شکل تطبیقی با نتایج حاصل از

بخش کیفی این تحقیق تلفیق گردیده و مدل نهایی بر این مبنا استخراج شده است.

### ۳. پیشینه پژوهش

عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) طی تحقیقی با عنوان «مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری» به روش توصیفی - میدانی به بررسی ۲۶۲ نفر از کارکنان بانک‌های ملت، تجارت، صادرات و مسکن شهر تبریز پرداخته و نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری دارای بالاترین نقش در تبیین چابکی سازمانی هستند. سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) طی تحقیقی با عنوان «ارائه الگوی چابکی سازمانی براساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران» به روش تلفیقی و با بررسی ۱۲ نفر از خبرگان دانشگاهی و نیز ۳۸۶ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی تهران، نشان دادند که چابکی سازمانی براساس توسعه منابع انسانی واجد ابعاد استراتژیک، تکنولوژی‌های اطلاعاتی، ابعاد انسانی، سازمانی و فرهنگی است. در این میان، بُعد استراتژیک واجد بالاترین میزان میانگین و بُعد فناوری اطلاعات، ابعاد انسانی، سازمانی و فرهنگی در مراتب بعد جای گرفتند و به‌طور کلی، ابعاد چابکی سازمانی بر مبنای توسعه انسانی، ۷۱ درصد از تغییرات شاخص‌های موجود را تبیین نمودند. رستگار و همکاران (۱۳۹۹) طی مقاله‌ای با عنوان «طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور» ۱۳ عاملی را که تناسب بالاتری با جامعه آماری پژوهش داشته و در سطوح بالاتری مدنظر مدیران و کارشناسان بودند، انتخاب نموده و دو رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و رویه‌های رتبه‌بندی تفسیری را به‌منظور شناسایی و رتبه‌بندی موانع کلیدی نیل به چابکی منابع انسانی در سازمان‌های مذکور به کار گرفتند. یافته‌های حاصل از رویکرد مدل‌سازی ساختاری شامل چهار عامل تشویق و پشتیبانی مدیریت، مشارکت، همدلی و احساس نیاز به چابکی بود. عالی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان «توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی» با کمک روش ترکیبی فراتحلیل و دیمتلفازی، در ابتدا مطالعات کمی مرتبط به پیشایندهای چابکی منابع انسانی را استخراج نموده، در مرحله بعد این پیشایندها را در ۴ طبقه پیشایندهای کلان، ۱۹ طبقه خرد و ۵۰ مؤلفه تدوین کردند. پیشایندهای منابع انسانی در این تحقیق شامل ۲۳ مؤلفه، پیشایندهای شغلی ۴ مؤلفه، سازمانی ۱۱ مؤلفه و مدیریتی دربرگیرنده ۱۲ مؤلفه بودند. پیشایندهای مدیریتی این تحقیق ناظر بر توسعه زیرساخت‌های انسانی، غیرانسانی و نیز رهبری چابکی بودند.

یافته‌های پژوهش اسویشر<sup>۱۳</sup> و همکاران (۲۰۱۲) نشان‌دهنده این مسئله است که به‌منظور برخورداری از نیروهای انسانی چابک، نیازمند یادگیری مستمر به‌منظور بهبود و توسعه استعدادها

کارکنان هستیم. صوفی و همکاران (۲۰۱۴) با ارزیابی تعامل میان رهبری میان چابکی نیروی کار و تسهیم دانش نشان داده‌اند که رهبری ارتباطی مثبت و معنادار با چابکی نیروی کار و تسهیم دانش داشته است. آزورا<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۵) طی پژوهشی به ارزیابی چابکی نیروهای کار از نظرگاه رویکرد منابع انسانی پرداخته و نشان داده است که مواردی همچون سازگاری، انعطاف داشتن، خودآگاهی و تاب‌آوری قادرند به چابکی نیروهای انسانی یاری رسانند. مودولی<sup>۱۵</sup> (۲۰۱۳) مهم‌ترین توانمندسازهای مؤثر بر چابکی منابع انسانی را دربرگیرنده یادگیری‌های سازمانی، نظام‌های پاداش، مشارکت منابع انسانی، گروه‌های کاری و نظام‌های اطلاعاتی دانسته است. تسارینی جونیور و سالتواتو<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی چابکی نیروی کار را به‌عنوان یک استراتژی مدیریتی توصیف نموده که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد به‌سرعت و به‌طور مؤثر به تهدیدها و فرصت‌های ناشی از یک محیط تجاری رقابتی و ناپایدار واکنش نشان دهند. در این پژوهش، به روش مرور سیستماتیک نشان داده شده که نیروی کار چابک از چهار بُعد مرتبط و وابسته به هم تشکیل شده است: کنش‌پذیری، انعطاف‌پذیری و سازگاری، انعطاف‌پذیری و شایستگی. این ویژگی‌ها را می‌توان از طریق استراتژی‌های مرتبط با «یادگیری و آموزش»، «اشکال سازمان‌دهی کار»، «مدیریت منابع انسانی» و «فرهنگ و ساختار سازمانی» ارتقا داد. اصفهانی (۲۰۲۱) در تحقیقی با عنوان «تأثیر مدل‌های مدرن مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ارتقای چابکی سازمانی» به‌شکل تحلیلی و توصیفی به تعریف چابکی سازمانی پرداخته است؛ سپس به بررسی عمیق چهار مدل استراتژیک منابع انسانی «مدل عملکرد بالا، مدل تناسب استراتژیک، مدل تعهد بالا و مدل بهترین شیوه‌ها» پرداخته است. برای مدل با عملکرد بالا، نوآوری به‌عنوان یک عامل کلیدی برجسته می‌شود. برای مدل همسویی استراتژیک، مشخص شد که ساختار مدیریت منابع انسانی نیاز به پیش‌بینی الگوهای آینده در محیط کار خارجی دارد. مدل تعهد بالا بر مسیر شغلی، انعطاف‌پذیری شغلی، انگیزه، تیم‌های کاری و ثبات روابط شغلی برای کارکنان تمرکز دارد. مدل بهترین عملکرد به استراتژی کلی سازمان می‌نگرد. بررسی ادبیات در این زمینه نشان داده که تمامی مدل‌های چابکی منابع انسانی مورد بررسی، منجر به ارتقای سطح چابکی سازمانی گردیده است. در مجموع، مروری بر مبانی نظری تحقیق و پیشینه داخلی و خارجی مرتبط با الگوهای چابکی منابع انسانی نشان داد که در وهله نخست بخش زیادی از این الگوها برای اجرا در سازمان‌های غیرصنعتی تدوین شده و برخی الگوهای موجود، بسیار قدیمی و مبتنی بر الگوها و مدل‌های خارجی هستند. به‌لحاظ روش‌شناسی نیز، عمده مدل‌ها به‌صورت اسنادی و کمی صورت‌بندی شده و با در نظر گرفتن مطالعات موجود،



تحقیقات کیفی در حوزه شرکت‌های صنعتی و صنایع خصوصی کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

#### ۴. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف در زمره تحقیقات بنیادی قرار گرفته و به لحاظ روش از نوع کیفی با تمرکز بر رویکرد داده‌بنیاد است. استفاده از این روش به دلیل ماهیت اکتشافی تحقیق و نیز فقدان نظریه جامع درباره چابکی منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی، به‌ویژه صنایع متوسط و بزرگ است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمام متخصصان دانشگاهی حوزه مدیریت از جمله اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های استان اصفهان (بالغ بر ۱۵۰ نفر) و نیز معاونان و مدیران شرکت‌های صنعتی شهرک صنعتی آران و بیدگل و کارشناسان واجد شرایط و آشنا با مقوله چابکی سازمانی بود. در شهر آران و بیدگل حدود ۵ هزار واحد صنفی و ۸۱۰ واحد صنعتی وجود دارد که ۵۱۰ واحد از آن‌ها را شرکت‌های تولید فرس ماشینی را تشکیل داده و در حدود ۱۷ تا ۲۰ هزار نفر در حوزه‌های مختلف و ذیل شرکت‌های صنعتی متوسط و بزرگ شهرک صنعتی آران و بیدگل فعالیت می‌نمایند (راحمی و همکاران، ۱۴۰۲). حجم نمونه شامل ۱۵ نفر از متخصص دانشگاهی و اعضای هیئت‌علمی و ۱۵ نفر از معاونان و مدیران شرکت‌های صنعتی متوسط و بزرگ بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی برگزیده شده و فرایند نمونه‌گیری تا نیل به اشباع نظری ادامه یافت. در مسیر، پژوهشگر بعد از مصاحبه با ۱۲ نفر از حجم نمونه در دو گروه با داده‌هایی مواجه گردید که تکراری و تصدیق‌کننده مفاهیم قبلی بود؛ اما از آنجاکه در روش نمونه‌گیری کیفی پیشنهاد شده که پس از آنکه پژوهشگر احساس کرد داده‌های به‌دست‌آمده در حال تکرار هستند، چندین مصاحبه تکمیلی دیگر جهت تأیید اشباع نظری انجام دهد. لذا فرایند نمونه‌گیری تا بررسی نظرات ۱۵ صاحب‌نظر ادامه یافت. معیار نمونه‌گیری، برخورداری از شناخت و تخصص مرتبط به چابکی منابع انسانی بوده و گزینش مدیران، معاونان و کارشناسان مذکور براساس مدارج تحصیلی مرتبط با حوزه‌های مدیریتی (منابع انسانی، صنعتی، کارآفرینی)، سوابق کاری (۱۰ سال به بالا)، موفقیت شغلی (حجم نیروی کار، وسعت فضای کاری، میزان تولید و فروش بالا با محوریت صادرات) و تجربه عملیاتی آنان در عرصه سازمانی صورت پذیرفت. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه‌متمرکز بوده و داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی (MAXQDA) و به‌کارگیری رویه‌های کدگذاری اشتروس و کوربین (۱۳۹۵)، تجزیه و تحلیل شدند. به‌منظور تأمین اعتبار تحقیق از معیارهای لینکلن و گوبا شامل غرق‌شدگی محقق در داده‌ها و مشاهده پیگیر، ترکیب (داده و محقق)، بازنگری بیرونی، تأییدپذیری (حفظ داده‌ها برای تحلیل‌های پسین)، انتقال‌پذیری (ارائه

توصیف‌های غنی و حداکثری) و اعتبار‌پذیری (تماس‌های مکرر با محیط و هم‌تایان پژوهش) استفاده شده و پایایی تحقیق با بهره‌گیری از رویه‌های ساخت‌یافته از مصاحبه همگرا، فرایندهای ساخت‌یافته ثبت، تدوین و تفسیر داده‌ها و به‌کارگیری دو مصاحبه‌کننده به‌منظور انجام مصاحبه به‌شکل جداگانه و موازی مورد تأیید قرار گرفت.

### ۵. تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، تکنیک تحلیل مقایسه‌اشتروس و کوربین (۱۳۹۵) شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی به کار گرفته شد. بر این اساس، پس از پیاده نمودن متون مصاحبه با ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و غیردانشگاهی در شرکت‌های صنعتی متوسط و بزرگ‌شهر آران و بیدگل، ۱۲۴ صفحه متن در قالب ۳۴۰۰۰ کلمه تولید شد. پس از بررسی متون مذکور و کدگذاری (۴۴۳ کد باز) و طبقه‌بندی آن‌ها در قالب نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی (MAXQDA)، یافته‌ها نشان دادند که مفهوم مرکزی چابکی منابع انسانی متشکل از ۱۱ مؤلفه است که خود متأثر از شرایط علی (۳۸ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله)، شرایط زمینه‌ای (۳۴ مفهوم در قالب ۱۰ مقوله) و عوامل مداخله‌گری (۱۶ مفهوم در قالب ۵ مقوله) بوده که در قالب راهبردهایی چون کنش‌گرایی مثبت، عملکرد منسجم و یکپارچه و فعالیت‌های گروهی و جمعی (۱۰ مفهوم در قالب ۳ مقوله) نمود یافته و دارای پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی هستند.

جدول ۱: مفاهیم و مقولات به‌دست‌آمده از فرایند کدگذاری باز و محوری مصاحبه‌ها

کد محوری	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده‌مقوله
شرایط علی چابکی منابع انسانی	آموزش و یادگیری چابک‌ساز	۴	استمرار و پیوستگی آموزش وظایف و مسئولیت‌های سازمانی جدید
	آموزش و یادگیری چابک‌ساز	۲	تأمین یکپارچه فرصت آموزش در تمامی رده‌های سازمانی ذیل مدیریت تغییر
		۳	ارائه آموزش به منابع انسانی در حوزه‌های بازار، نحوه رقابت سازمان و غیره
		۲	عملیاتی‌سازی ایده سازمان یادگیرنده با تأمین شرایط ارتقای سطح سواد
		۳	آموزش چندتخصصی با تأکید بر فراگیری مهارت‌های متعدد و کیفی شغلی
		۲	ارائه آموزش‌ها و یادگیری سازگار با تغییرات زمانی و فضایی
		۳	مدیریت و سامان‌دهی فرایند شناسایی، اکتساب و انتقال دانش
	ناکارآمدی و بدکارکردی	۲	ناکارآمدی منابع انسانی
		۲	عدم برآوردن انتظارات شغلی

کد مجوری	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده مقوله
شرایط علی چابکی منابع انسانی	حمایت و پشتیبانی	۳	حمایت مالی از چابکی منابع انسانی و هزینه کرد زمان و هزینه
		۲	محیط حمایتی از تجربه، آموزش و نوآوری
		۳	رویکرد حامیانه در پشتیبانی از نظرات و ایده‌ها
	گردش شغلی	۲	فقدان تناسب استعداد و نوع شغل
		۳	گردش شغلی، تنوع و انگیزه
	غنی سازی شغل	۲	ایجاد واحدهای کاری طبیعی و معنادار سازی ارائه خدمات شغلی
		۳	کیفی سازی ارائه خدمات و عملکردها
		۳	بازخورددهی هم‌زمان پیرامون عملکردهای جاری
		۲	هویت‌بخشی به مشاغل
	مسئولیت پذیری و آمادگی مستمر	۲	وجود روحیه مسئولیت پذیری
		۳	مسئولیت‌پذیری مشترک در قبال موفقیت‌های سازمانی
		۳	قابلیت پذیرش مسئولیت‌های جدید و بدیع
		۳	دسترسی‌پذیری تمام‌وقت به منظور ایفای وظایف شغلی
	رهبری چابک	۴	رهبری چابک با قابلیت ایجاد چشم‌انداز و مأموریت‌های چابک
		۳	رهبری مشارکت‌محور
		۳	رهبری تحول‌آفرین و ایجاد رویکرد مثبت به تغییرات و ترغیب به نوآوری
	اختیار و استقلال شغلی	۳	واگذاری و برخورداری کارکنان از استقلال و اختیار شغلی
		۴	در نظر گرفتن آمادگی، شایستگی و لیاقت نیروها در اعطای استقلال و آزادی
		۲	توانمندسازی منابع انسانی به منظور اخذ تصمیمات مستقل
	مهارت افزایشی	۳	تسلط بر زبان‌های کاربردی حوزه شغلی
		۳	بسط مهارت اندیشه انتقادی
		۳	بسط مهارت‌های اطلاعاتی
		۳	بسط مهارت‌های ارتباطی
		۳	بسط مهارت حل مسائل ناآشنا و نوین به صورت خلاقانه
		۳	گسترش مهارت‌های ادراکی: قابلیت تحلیل تهدیدات و فرصت‌ها
		۲	ارتقا و توسعه مهارت‌های شغلی بالادست مهارت‌های کار با فناوری
	دسترسی سازمانی	۳	سهولت حرکت در بین پروژه‌ها
		۳	فراهم بودن امکان دسترسی به تجارب سایر منابع انسانی و امکان انتقال تجارب
		۲	دسترسی دادن منابع انسانی به دانش و اطلاعات شغلی

کدمحوری	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده‌مقوله
شرایط زمینه‌ای چابکی منابع انسانی	خصایص شخصیتی	۳	میل و رغبت یا حس نیاز به چابکی
		۲	گرایش به تغییر و تحول
		۳	ذهنیت و روحیه چالاک و پویا و توانمندی بالا در تغییر قابلیت و ظرفیت خود
		۳	برخورداری از روحیه کار گروهی
		۲	شخصیت ابهام‌گریز
	بسترهای نگرشی	۳	نگرش مثبت به آموزش، یادگیری، دانش‌های جدید
		۲	نگرش مثبت به خودسازی و خودشکوفایی
		۲	رویکرد مثبت به تغییر و ایده‌های نوین
		۲	نگرش مالکانه و شریک‌پنداشتن خود در مسائل
	بسترهای ارزشی	۲	تسلط ارزش‌های مشترک مبتنی بر چابکی
		۲	عملکرد مبتنی بر ارزش‌های محوری
	گرایش‌های کاری	۳	اشتیاق به کار
	عوامل ساختاری	۲	نیاز به کسب موفقیت
		۴	ساعات کاری منعطف
		۳	بسط فضای مبتنی بر اعتماد
		۳	حاکمیت نظم حرفه‌ای
		۲	گزینش و به‌کارگیری کارکنان چندمهارته و متخصص تمام‌وقت
		۴	به‌کارگیری کارکنان برخوردار از قابلیت دانشی
		۲	تراکم محدود
		۴	تشویق و تقویت فرهنگ ریسک‌پذیری
		۲	تعبیه و بهره‌گیری از فنون استانداردسازی فرایندها
	بسترهای شغلی	۴	عدم ابهام نقش
	بسترهای شغلی	۲	معناداری شغل
	ارتباطات آزاد و باز	۴	فقدان تعارض شغلی
		۳	جریان آزاد ارتباطات در تمامی رده‌ها و تعاملات باز و مبتنی بر اعتماد
		۲	ساده‌سازی و تعددبخشی به کانال‌های ارتباطی
	فضای همکاری و تعامل	۳	تعاملات و ارتباطات بین فردی نامتعارض
		۳	رابطه‌گرایی، تشریک مساعی و همکاری خودخواسته و داوطلبانه
		۴	بسط فرهنگ همدلی و همیاری در بین کارکنان
		۳	ارتباط نزدیک با مشتری‌ها و تأمین‌کنندگان
	فرهنگ مشارکتی	۴	مشارکت در فرایندها بالاخص تصمیم‌گیری‌های سازمانی

شرایط زمینه‌ای چابکی منابع انسانی



کد مورثی	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده مقوله
	فرهنگ تغییر	۲	ترغیب منابع انسانی به مطرح نمودن نظرات و تبادل نظر با یکدیگر
		۳	حمایت و پشتیبانی از تغییر، یادگیری و نوآوری
		۳	مدیریت و سامان‌دهی تغییرات
پدیده محوری: مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی	دانش و یادگیری	۴	ضرب آموزش‌پذیری و یادگیرندگی بالا
		۴	واجد ظرفیت آموزش و فراگیری دانش به صورت مستمر
		۶	مسلط بر دانش و مهارت‌های شغلی و عملیاتی
		۲	تسلط بر دانش ادراکی
		۳	دانش کار تیمی و مذاکره
		۲	دانش چگونگی
		۲	فهم سیستم‌ها یا ادراک «چرا»
		۳	برخورداری از توانمندی‌های فراینده بهره‌وری، کارآمدی و اثربخشی
	هوشمندی و شایستگی	۳	ادراک شایستگی شغلی
		۲	واجد قابلیت فراگیری مهارت‌ها و پذیرش مسئولیت‌های جدید
		۳	تسلط بر تغییرات
		۳	قابلیت آرایش و پیکربندی مجدد در بخش‌های مختلف سازمان
		۳	شناخت مشتری و آگاهی نسبت به شرایط، قابلیت‌ها و وضعیت آن‌ها
		۳	قدرت نوآوری و خلاقیت
	نوآوری و خلاقیت	۳	توانمندی شکل‌دهی به ایده‌ها و نظریه‌های جدید
		۳	خلاقیت فردی در مسیرها و فرایندهای انجام کار
		۲	توان تبدیل ایده به عمل
		۴	سرعت بالا در کسب مهارت
	سرعت	۲	کاهش زمان سازگاری با تغییرات و یادگیری انجام وظایف
		۲	شتاب بالا در ارائه خدمات و اجرای فرایندهای سازمانی
		۳	تصمیم‌گیری سریع و مطمئن
		۳	واکنش سریع به منظور تسلط بر دگرگونی‌های محیطی غیرمنتظره
		۳	انطباق و سازگاری با تغییرات در بازه‌های زمانی کوتاه
	انطباق‌پذیری	۳	وفق یافتن با فضاها، کاری، گروه‌ها، مسائل و پروژه‌های جدید
		۲	سازگاری و انطباق در مواجهه با زمینه‌ها و تجارب مختلف
	انطباق‌پذیری	۳	سازگاری با منابع انسانی
		۳	انطباق‌پذیری مداوم و پایدار نسبت به نیازهای مشتری
		۵	توان پاسخ‌گویی صحیح و کارآمد
پاسخ‌گویی	۳	پاسخ‌گویی استراتژیک نسبت به دگرگونی‌های محیطی در بازار	

پدیده محوری: مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی

کد محوری	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده‌مقوله	
		۲	عمل‌گرایی سازمانی در سطوح مختلف (توجه نمودن به آثار، نتایج و پیامدها)	
		۲	پاسخ‌گویی در قبال مسائل اجتماعی	
	انعطاف‌پذیری	۴	برخورداری از انعطاف در انجام رویه‌های سازمانی و فضای کاری	
		۴	انعطاف در برخورد با شرایط پیش‌بینی‌نشده و غیرمعمول	
		۴	انعطاف نقشی	
		۲	انعطاف در برخورد با انتظارات عملکردی مشتری	
		۳	به‌کارگیری راهبردهای کسب و کار منعطف	
	تاب‌آوری	۵	تحمل موقعیت‌های مبتنی بر عدم اطمینان و مهم	
		۳	کنار آمدن با استرس و فشار شغلی زیاد	
	دوراندیشی و آینده‌نگری	۲	تحلیل فرصت - مخاطره	
		۴	بینش راهبردی و آینده‌نگرانه	
		۳	آینده‌گرایی در انجام رویه‌ها و امور شغلی	
	تغییرمداری	۳	آمادگی و استقبال از تغییر	
		۴	عدم مقاومت در برابر تغییرات	
	عوامل مداخله‌گر چابکی منابع انسانی	بهبود شاخص‌های رفاهی	۴	تعهد به تأمین رفاه کارکنان
			۳	تضمین رضایت شغلی
		سادگی، تنوع و بازطراحی کار	۳	عملکرد روشی ساده
			۲	تنزل پیچیدگی ساختار و روابط
۴			متنوع‌سازی برنامه‌های شغلی و محیط کاری	
۳			طراحی ساده با پیچیدگی کم فضای شغلی	
متناسب‌سازی مدیریت عملکرد		۳	بهره‌مندی از بازخورد بموقع عملکردهای چابک	
		۲	سنجش مشارکت نیروها در موفقیت تیم‌های کاری	
		۳	بازخوردگیری متوالی	
سازمان‌دهی دانشی نظام جبران خدمات		۲	نظارت غیرمتمرکز (خودکنترلی)	
		۴	پشتیبانی نظام پاداش سازمانی از بهبود مداوم منابع انسانی	
مجازی شدن (فناوری محوری)		۳	پرداخت نمودن پاداش به نوآوری منابع انسانی	
		۲	کسب دانش به‌واسطه فناوری‌های ارتباطی	
		۳	بسط نظام سازمانی مجازی	
		۳	آگاهی و بهره‌مندی از فناوری‌های سازمانی	
		۳	مدیریت منابع انسانی الکترونیک	
۶		کنش‌گرایی مثبت	۳	اثرمندی مثبت

کد مورثی	مقوله‌ها - مفاهیم	فراوانی	کد اولیه - خرده مقوله
	(پیش قدمی)	۴	کار و حرکت مستمر
		۳	فعالیت هم‌زمان در تیم‌های کاری مختلف
		۳	تمرکز بر اولویت‌بندی مسائل
		۲	پیش‌بینی و تحلیل مسائل
	عملکرد منسجم و یکپارچه	۴	یکپارچگی و هماهنگی غیررسمی و بین‌شخصی (انسجام درونی)
		۲	یکپارچگی اهداف
		۲	همکاری
	فعالیت گروهی و جمعی	۵	بسط فعالیت‌های شغلی در قالب گروه‌های کاری منسجم
		۴	بسط گروه‌های کاری خودراهبر و چندوظیفه‌ای
	پیامدهای چابکی منابع انسانی	پیامدهای درون‌سازمانی	۳
۲			بسط سینرژی سازمانی در نتیجه همکاری میان کارکنان چابک
۲			تولید دانش و تجارب سازمانی مورد نیاز
۲			کاهش میل به ترک خدمت
۵			بهبود کیفیت داخلی کالاها و خدمات ارائه شده
۴			افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری منابع انسانی
۲			بسط و توسعه پیش‌رانه‌های چابکی به دیگر سطوح سازمانی
۳			مدیریت زمان
پیامدهای برون‌سازمانی		۲	سهولت جایگزینی نیروها
		۳	ارتقای رضایتمندی ذی‌نفعان و مشتریان
		۲	بسط توان و قابلیت‌های رقابتی سازمان
		۲	وفاداری مشتریان
		۱	بهره‌وری و اثربخشی

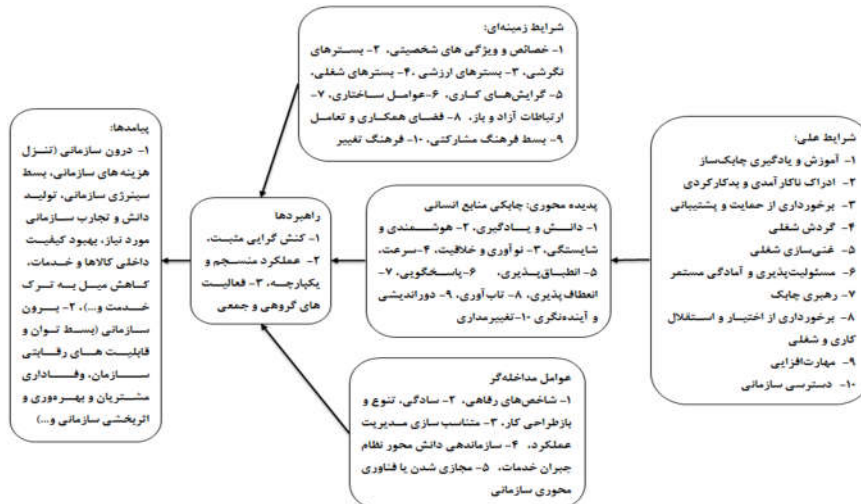
بعد از شناسایی مقولات و مفاهیم و قرار دادن آن‌ها در عوامل اکتشافی، روابط آن‌ها در قالب مدل پارادایمی نظریه داده‌بنیاد به مثابه ارکان مدل چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ مشخص شد:

۱. پدیده محوری: «نیروهای انسانی چابک» با برخورداری از مؤلفه‌های دانش و یادگیری، هوشمندی و شایستگی، نوآوری و خلاقیت، سرعت، انطباق‌پذیری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، دوراندیشی و آینده‌نگری و تغییرمداری؛ ۲. شرایط علی: آموزش و یادگیری چابک‌ساز، ادراک ناکارآمدی و بدکارکردی، برخورداری از حمایت و پشتیبانی، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مسئولیت‌پذیری و آمادگی مستمر، رهبری چابک، برخورداری از اختیار و استقلال کاری و

شغلی، مهارت‌افزایی و دسترسی سازمانی؛ ۳. شرایط زمینه‌ای: شامل خصایص و ویژگی‌های شخصیتی، بسترهای نگرشی و ارزشی و شغلی، گرایش‌های کاری، عوامل ساختاری، ارتباطات آزاد و باز، وجود فضای همکاری و تعامل، بسط فرهنگ مشارکتی و فرهنگ تغییر در سازمان؛ ۴. عوامل مداخله‌گر: شامل بهبود شاخص‌های رفاهی، سادگی، تنوع و بازطراحی کار، متناسب‌سازی مدیریت عملکرد، سازمان‌دهی دانش‌محور نظام جبران خدمات و مجازی شدن یا فناوری محور سازمانی؛ ۵. راهبردها یا استراتژی‌های کنش: شامل کنش‌گرایی مثبت، عملکرد منسجم و یکپارچه و فعالیت‌های گروهی و جمعی؛ ۶. پیامدها: پیامدهای درون‌سازمانی و برون‌سازمانی چابکی منابع انسانی.

### ۶. روایت چابکی منابع انسانی بر اساس مدل پارادایمی

هدف اصلی از نظریه داده‌بنیاد، تولید نظریه داده‌محور است نه توصیف صرف یک پدیده. بر این اساس، مفاهیم و مقولات تحقیق باید به شکل منظم و سیستماتیک به یکدیگر متصل گردیده و تعامل و ارتباط نظام‌مند مقوله محوری تحقیق با دیگر مقولات در قالب یک روایت تدوین و ارائه شود. بر این اساس، در تحقیق حاضر، ۴۴۳ کد باز در قالب ۱۵۴ مفهوم، ۴۱ مقوله و ۶ کد محوری مدل پارادایمی چابکی منابع انسانی را شکل دادند. این مسئله سبب تبیین مطلوب‌تر ماهیت پدیده چابکی منابع انسانی و مشخص شدن عوامل مؤثر بر ارتقا یا تنزل این پدیده می‌گردد. الگوی پارادایمی چابکی منابع انسانی در تحقیق حاضر به قرار زیر است:



تصویر ۱: مدل پارادایمی چابکی منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی شهرستان آران و بیدگل



## ۷. بحث و نتیجه‌گیری

با در نظر گرفتن فرایند تحلیل داده‌های کیفی، این نتیجه حاصل گردید که چابکی منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ شهرک صنعتی آران و بیدگل، وابسته به عوامل گوناگونی بوده که بسترها، شرایط علی، راهبردها و عوامل مداخله‌گر چابک‌سازی نیروها در سازمان‌های صنعتی را امکان‌پذیر کرده و آثار درون‌سازمانی و برون‌سازمانی متعددی به همراه دارد.

چابکی منابع انسانی به‌منابه پدیده محوری دربرگیرنده مؤلفه‌های «دانش و یادگیری، هوشمندی و شایستگی، نوآوری و خلاقیت، سرعت، انطباق‌پذیری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، دوران‌پذیری و آینده‌نگری و تغییرمداری» است. کارکنان چابک نیروهایی با ضریب یادگیری و دانش‌پذیری بالا (Goldman et al., 1995: 42)، واجد ظرفیت یادگیری مادام‌العمر، مسلط بر دانش و مهارت‌های شغلی و برخوردار از دانش غیرمتمرکز عملیاتی (Azuara, 2015: 27) و دانش کار تیمی هستند. به‌لحاظ هوشمندی و شایستگی، کارکنان چابک از کارآمدی و اثربخشی سازمانی بالا (Sharifi & Zhang, 2001: 780) و شایستگی شغلی بالایی دارند، واجد قابلیت فراگیری مهارت‌ها و پذیرش مسئولیت‌های جدید (Sherehiy et al., 2007: 447) هستند و در تولید و ارائه خدمات و محصولات مختلف با استفاده از منابع یکسانی مهارت داشته و می‌توانند تغییرات و دگرگونی‌های سازمانی و محیطی را به مزایای رقابتی مبدل سازند. قابلیت آرایش و پیکربندی مجدد در بخش‌های مختلف سازمان و شناخت مشتری و آگاهی نسبت به شرایط، قابلیت‌ها و وضعیت آن‌ها، از دیگر ویژگی‌های کارکنان چابک بوده که در مدل مردیت و فرانسیس (۲۰۰۰) نیز بدان اشاره شده است. از منظر ابداع و نوآوری، کارکنان چابک مجهز به قابلیت‌هایی چون توانایی ارائه ایده‌های جدید و نوآورانه (Johnson, 2004: 83)، شکل‌دهی به نظریه‌ها و رویکردهای جدید، نوآوری‌های فردی در مسیرها و فرایندهای انجام کار (نیجسن و پاوی، ۲۰۱۳: ۵۵)، خلاقیت‌های خودانگیزی و ترغیب سایرین به نوآوری هستند (امینی‌حاجی‌باشی و همکاران، ۱۳۹۷: ۱۰۱).

سرعت از مهم‌ترین ابعاد وجودی کارکنان چابک است. شتاب و سرعت بالا در کسب مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید، تنزل زمان یادگیری و سازگاری، شتاب زیاد در به دست آوردن مهارت‌های ضروری تغییر و نیز ارائه خدمات و اجرای فرایندهای سازمانی، تصمیم‌گیری‌های بهنگام و چابک و پیش‌واکنشی یا عکس‌العمل سریع در برابر تغییرات، از وجوه حیاتی کارکنان چابک بوده که در مدل‌های چابکی سازمانی بریو<sup>۱۷</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، لین<sup>۱۸</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، مردیت و فرانسیس (۲۰۰۰) و... مشاهده شده است. یکی دیگر از نقاط تمایز کارکنان چابک،



انطباق‌پذیری و سازگاری یافتن با تغییرات در بازه‌های زمانی کوتاه، با فضاهای کاری، گروه‌ها، معضلات و دوگانگی‌ها و پروژه‌های جدید، با همکاران، رهبران و منابع انسانی سازمانی و نیز سازگاری پیوسته با نیازهای مشتریان سازمان است که گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)، شریهای و همکاران (۲۰۰۷) و خدابنده و همکاران (۱۳۹۷) بر آن تأکید نموده‌اند. این مقوله بر مبنای تغییر و یا اصلاح نگاه یا چشم‌انداز منابع انسانی در راستای سازگاری و انطباق مطلوب تر با فضاهای کاری جدید صورت می‌پذیرد. در این محور، سازگاری میان‌فردی و فرهنگی، در مواقعی که منابع انسانی با افراد مختلف با پیشینه و تجارب گوناگون رابطه ایجاد می‌کند، صورت می‌گیرد.

چابکی منابع انسانی نیازمند پاسخ‌گویی صحیح در مقابل شرایط غیرمنتظره و آشفتگی‌های کاری (Akkaya & Tabak, 2020: 3)، پاسخ‌گویی استراتژیک نسبت به دگرگونی‌های محیطی در بازار و فضای کسب‌وکار، کنش‌مندی قوی و عمل‌گرایی سازمانی (Dyer & Shafer, 1998: 45) و پاسخ‌گویی کارکنان در قبال مسائل اجتماعی است. به باور شریفی و وانگ (۲۰۰۱)، پاسخ‌گویی کارکنان چابک اشاره به توانمندی آنان در شناخت تغییرات و واکنش سریع و فعال در قبال آنهاست. کارکنان چابک، از انعطاف بالایی در انجام رویه‌های سازمانی و فضای کاری و نیز در برخورد با شرایط پیش‌بینی‌نشده و غیرمعمول و نیز تغییرات سازمانی برخوردارند. آنها نقش‌های ثابت و یکسانی در سطوح سازمانی نداشته بلکه واجد توانایی نقش‌پذیری مختلف و سیالیت و روانی در تعریف نقش‌های خویش هستند و راهبردهای کسب‌وکار را به‌صورت منعطف به کار می‌گیرند. این مقوله همسو با نتایج تحقیقات دیر و شافر<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۸)، روغنی ممقانی و همکاران (۱۳۹۹) و سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) است؛ به عبارتی، منابع انسانی چابک واجد کارایی و کارآمدی هستند، چراکه منعطف بوده و قادرند فعالیت‌های زیادی را در بازه‌های زمانی محدود اجرا نمایند و از این قبیل هزینه‌های سازمانی را تنزل بخشند. ارتقای انعطاف‌پذیری سازمانی به‌مثابه پیامد توسعه نیروهای انسانی چابک، موجودی انبارها را تنزل بخشیده، هزینه‌ها را پایین می‌آورد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجبات ارتقای توان فکری و ذهنی کارکنان در راستای رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمانی را تقویت نموده و خود پیش‌نیازهای چابکی سازمانی را فراهم نماید. همچنین، کارکنان چابک کارکنانی تاب‌آورند که تحمل موقعیت‌های مبتنی بر عدم اطمینان و شرایط غیرقابل انتظار و پیش‌بینی‌نشده را داشته، در شرایط مبتنی بر فشار شغلی زیاد و مبهم قادر به فعالیت و تصمیم‌گیری هستند. این مؤلفه در مدل‌های یاندت<sup>۲۰</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، شریهای و کارووسکی (۲۰۱۴) و آزورا (۲۰۱۵) نیز اشاره شده است. تاب‌آوری اشاره دارد به قابلیت انجام وظایف و



رسالت‌های سازمانی به‌صورتی کارآمد در فضای درحال تغییر و در شرایط فشارزا و یا در مواقعی که راهبردهای اخذشده سازمان با موفقیت همراه نیست؛ زیرا که اصل و اساس چابکی منابع انسانی از سرعت عمل، انعطاف، خلاقیت و نوآوری، پیش‌واکنشی، کیفیت و قابلیت‌های مبتنی بر سوددهی نشئت می‌گیرد. کارکنان چابک فرصت‌های پیش رو به‌منظور مصونیت یافتن از مخاطرات موجود را لحاظ کرده، بینش آینده‌نگر و توجه به چشم‌اندازهای مشترک داشته و در انجام رویه‌ها و امور شغلی دوراندیش هستند. اهمیت این مؤلفه در مدل‌های مادولی (۲۰۱۳)، نیجسن و پاوی<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) و گودرزی و همکاران (۲۰۱۸) مورد تأکید قرار گرفته و نشان داده شده است که برخورداری از نگاه آینده‌محور کارکنان سبب می‌گردد تا آنان کم و کیف تغییرات یا عدم تغییرات و اثرگذاری آن‌ها در شکل‌دهی به واقعیت‌های آتی را مد نظر قرار داده و منابع، الگوها و علل تغییر یا ثبات را برای تقویت، پیش‌بینی و ترسیم آینده مدنظر قرار دهند. به همین علت، چابکی منابع انسانی نیازمند برخورداری نیروها از قابلیت و آمادگی نسبت به تغییر است؛ یعنی آمادگی لازم به‌منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات بازار و نیز آمادگی برای تغییر، استقبال از آن و عدم مقاومت در برابر تغییر برخوردار بوده و نگاه مطلوبی به دگرگونی‌های سازمانی مثبت و ایده‌ها و فناوری‌های جدید دارند. از این حیث، سهولت ارائه بازخورد و واکنش در مقابل تغییرات و تقاضاهای غیرمنتظره و غیرقابل پیش‌بینی که سازمان را موفق در کسب فرصت‌ها (چابک کسب‌وکار) و رها شدن از دشواری‌ها می‌نماید (جهندگی سازمانی)، لازمه کارکنان چابک است.

۲. بنا بر یافته‌ها، چابک‌سازی منابع انسانی نیازمند برخی بسترسازی‌های علی در قالب فراهم‌سازی آموزش و یادگیری چابک‌ساز، ادراک ناکارآمدی و بدکارکردی، برخورداری از حمایت و پشتیبانی، گردش شغلی، غنی‌سازی شغلی، مسئولیت‌پذیری و آمادگی مستمر، رهبری چابک، برخورداری از اختیار و استقلال کاری و شغلی، مهارت‌افزایی و دسترسی سازمانی برای کارکنان است که در این میان، جریان‌دهی آموزش و یادگیری در تمامی نظام سازمانی، واجد اهمیت است؛ بدین معنی که آموزش و وظایف و مسئولیت‌های سازمانی جدید و مختصات چابکی منابع انسانی در برنامه‌های آموزشی و توسعه باید به‌صورت مستمر صورت پذیرفته (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۹؛ مردیت و فرانسیس، ۲۰۰۰؛ آزورا، ۲۰۱۵؛ عالی و همکاران، ۱۴۰۰: ۹۴)، فرصت‌های آموزشی درخصوص مدیریت تغییر در همه سطوح سازمانی فراهم شود (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۹)، این آموزش‌ها متمرکز بر همه حوزه‌ها به‌ویژه بازار، نحوه رقابت سازمان، اوضاع مالی و عوامل بنیادین مؤثر در موفقیت و مبتنی بر یادگیری تخصص‌های متعدد باشد تا ایده سازمان یادگیرنده و منابع



انسانی چندآموزشی مهیا گردد. لازمه این آموزش، تناسب با دگرگونی‌های فضایی و زمانی و مدیریت دانش در قبال شناسایی، اکتساب و انتقال دانش است. سازمان‌های چابک همواره به‌منظور یادگیری هر مقوله جدید و آموزش آن به نیروهای انسانی خود که بسترهای ارتقای سطح سود و منفعت سازمانی ناشی از استفاده از فرصت‌های جدید را فراهم می‌سازد، آماده هستند.

۳. بسترها و زمینه‌هایی محقق شدن منابع انسانی چابک در شرکت‌های صنعتی متوسط و بزرگ از نگاه متخصصان و خبرگان عبارت بود از ویژگی‌های شخصیتی، بسترهای نگرشی و ارزشی و شغلی، گرایش‌های کاری، عوامل ساختاری، ارتباطات آزاد و باز، وجود فضای همکاری و تعامل، بسط فرهنگ مشارکتی و فرهنگ تغییر در سازمان. چابکی منابع انسانی نیازمند رشد و پرورش برخی وجوه شخصیتی چون حضور میل و رغبت یا حس نیاز به چابکی، استقبال از تجارب جدید و میل به تحول، برخورداری از ذهنیت و روحیه چابک و پویا، روحیه کار جمعی و شخصیت ابهام‌گریز است. به تعبیر دیگر، تیپ شخصیتی کارکنانی که در پی چابکی هستند، متمرکز بر عناصر قانونی چابک شدن یعنی شفافیت و عدم ابهام، همکاری، چالاکی، میل به تحول و احساس نیاز به سرعت، انعطاف و واکنش‌پذیری سریع است. آثاری و همکاران (۲۰۱۴)، ضیایی و همکاران (۱۳۹۱)، امینی حاجی‌باشی و همکاران (۱۳۹۶)، رستگار و همکاران (۱۳۹۹) و عالی و همکاران (۱۴۰۰) در مدل‌ها و تحقیقات مبتنی بر چابکی منابع انسانی بر ویژگی‌های شخصیتی بسترساز چابکی سازمانی به‌ویژه میل به چابکی و ذهنیت روحیه چابک اشاره نموده‌اند. درعین‌حال، چابکی منابع انسانی خود در بستر نگرش سازگار با چابکی محقق می‌شود. نگرش، ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی است که شخص را پیشاپیش آماده می‌کند تا به دیگران، اشیا و گروه‌های مختلف به‌شیوه مثبت یا منفی نگاه کند. نگرش‌ها ارزیابی از اشیا را خلاصه می‌کنند و در نتیجه پیش‌بینی یا هدایت اعمال یا رفتارهای آینده را بر عهده می‌گیرند. از این لحاظ، نگرش سازگار با چابکی سازمانی مبتنی بر رویکرد مطلوب و مثبت به آموزش، یادگیری، دانش‌ها و معارف جدید، خودسازی و خودشکوفایی و خودیادگیری، رویکرد مثبت به تغییر و ایده‌های نوین و نگرش مالکانه و شریک دانستن خود در مسائل سازمانی است که در مدل‌های گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)، آزورا (۲۰۱۵) و سطلانی و همکاران (۱۳۹۹) مورد تأکید قرار گرفته است. از سوی دیگر، چابک‌سازی منابع انسانی در پرتو اعمال بسترهای ارزشی و تسلط و عملکرد مبتنی بر ارزش‌های مشترک مبتنی بر چابکی محقق می‌گردد. به عبارتی، ارزش‌های مشترک به‌مثابه هسته اساسی در الگوی چابکی منابع انسانی دارای دو کارکرد هستند: ۱. به‌علت ثبات نسبی، مانع شکل‌گیری



بی‌نظمی و آشفتگی در سازمان و فعالیت‌های کارکنان می‌گردند؛ ۲. انرژی مورد نیاز را به‌منظور تغییر دائمی با بهره‌گیری از ارزش‌های مشترک به وجود می‌آورند. ارزش‌های مشترک در فضای سازمانی به‌طور کلی دربرگیرنده اعتقاداتی درباره‌ی روش‌هایی بوده که کار و فعالیت سازمانی باید براساس آن صورت پذیرد. این گروه از ارزش‌ها، عامل انسجام کارکنان و اجزای سازمان محسوب می‌گردند.

۴. یافته‌های کیفی نشان دادند که عوامل مداخله‌گر و تسهیل‌کننده در فرایند چابکی منابع انسانی شامل بهبود شاخص‌های رفاهی، سادگی، تنوع و بازطراحی کار، متناسب‌سازی مدیریت عملکرد، سازمان‌دهی دانش محور نظام جبران خدمات و مجازی شدن یا فناوری محوری سازمانی است. درخصوص بهبود شاخص‌های رفاهی می‌توان به تأمین رفاه کارکنان و تعهدات رفاهی سازمان‌ها و نیز تضمین رضایت شغلی آنان اشاره کرد؛ به‌طوری‌که پشتیبانی‌های رفاهی و فراهم‌سازی شرایط مطلوب شغلی در کنار افزایش میزان رضایتمندی شغلی کارکنان موجب می‌گردد که آنان فارغ از دغدغه‌های مالی یا رفاهی انجام وظیفه نموده و در راستای بهبود شرایط خود و کسب مشوق‌های سازمانی، منعطف‌تر، سریع‌تر و اثربخش‌تر عمل نمایند. کارکنان راضی، احساس مثبت و لذت‌بخشی درباره‌ی کار داشته و تلاش می‌نمایند تا انتظارات شغلی موجود را سریع و با کیفیت بالاتر پاسخ گویند، خود را منطبق با شرایط متغیر و بازار رقابتی نموده و در پی بهبود عملکرد و کارآمدی خویش خواهند بود. مطالعات مروتی و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد که برخورداری از منابع انسانی چابک، نیازمند توجه به مؤلفه‌های آموزشی و رفاهی (رضایتمندی) کارکنان است. یکی دیگر از عوامل مداخله‌گر چابکی منابع انسانی، ساده‌سازی، تنوع‌بخشی و بازطراحی وظایف و مشاغل سازمانی بوده که مورد تأکید در الگوهای شریهای و همکاران (۲۰۰۷)، چان و تونگ (۲۰۰۹) و طبرسا و همکاران (۱۳۹۵) است. در این زمینه، عملکردهای روشی و طراحی ساده با پیچیدگی کم فضای شغلی و رویه‌های کاری، تنزل پیچیدگی ساختار و روابط میان کارکنان، جریان‌بخشی ساده مواد، ارتباطات و اطلاعات میان کارکنان و درمقابل، متنوع‌سازی برنامه‌های شغلی و محیط کاری، فعالیت در مکان‌های مختلف و ایفای وظایف مختلف در راستای سازگاری با وظایف متغیر منابع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است. به تعبیر دیگر، سادگی فضای کاری و کاهش جزئیات و پیچیدگی‌های شغلی و در کنار آن متنوع نمودن برنامه‌های کاری موجب تسهیل فرایندهای تولیدی و انجام وظایف خدماتی می‌گردد و درعین حال، موجب پاسخ‌گویی مطلوب‌تر به نیازهای مشتریان، تصمیم‌سازی بهتر، تنزل در هزینه‌ها و ارتقای سطح خلاقیت و نوآوری می‌گردد. تنوع در طراحی



محیط کار و به‌کارگیری نیروهای انسانی نه فقط منجر به ایجاد و حفظ نیروهای مستعد می‌گردد، بلکه مسبب نوآوری و خلاقیت فزاینده و حل مطلوب‌تر مشکلات می‌شود.

۵. استراتژی‌های کنش چابکی منابع انسانی شامل کنش‌گرایی مثبت، عملکرد منسجم و یکپارچه و فعالیت‌های گروهی و جمعی است. کنش‌گرایی مثبت اشاره به این دارد که کارکنان چابک به‌طور مؤثر در پی انجام افعال و ایفای عملکردهای سازمانی بوده، به‌شکل هم‌زمان در گروه‌های مختلف با نقش‌ها و وظایف شغلی چندگانه فعالیت نموده، در حل مسائل پیش‌رو بر اولویت‌های اصلی تمرکز نموده و اقدام به پیش‌بینی مضامین و مقولات مرتبط به تغییرات چابک و راهکارهای آن می‌نمایند. این راهبرد منطبق با مدل‌های چابکی سازمانی کاپلان<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۳)، شریهای و کارووسکی (۲۰۱۴) و تاجی و بردبار (۱۳۹۴) است. دیر و شافر (۱۹۹۸) یکی از راهبردهای کنشی منابع انسانی چابک را کنش‌گرایی نام‌نهاداند که اشاره به موقعیتی دارد که منابع انسانی اقدام به اقدامات ابتکاری نموده که اثرگذاری مثبتی بر محیط دگرگونی یافته دارد. از دیگر راهبردهای کنشی کارکنان چابک می‌توان به عملکرد منسجم و یکپارچه آن‌ها اشاره نمود که شامل یکپارچگی و هماهنگی غیررسمی و شخصی بالا میان منابع انسانی در فضای کاری (انسجام درونی)، هماهنگی و یکپارچگی افراد، فناوری و امکانات سازمان - تلفیق فناوری، مهارت و شایستگی‌های فردی و یکپارچگی اهداف است. به تعبیری، سازمان‌های دارای منابع انسانی چابک در قیاس با دیگر سازمان‌ها، واجد انسجام و یکپارچگی بالاتری بوده و تمامی اجزا و عناصر سازمانی همسو با یکدیگر اثربخشی جامعی را اعمال می‌نمایند. درعین‌حال، یکپارچگی سازمانی منوط به ایجاد یک نوع وابستگی میان اجزای سازمانی در مسیر ایجاد وحدت در اهداف، هماهنگی و هم‌نواختی در فرایندهاست. یکپارچگی و انسجام در سازمان‌های چابک تا حدود زیادی منوط به پایداری، مسئولیت‌پذیری، پاسخ‌گویی و نیز همدلی و همبستگی در بین کارکنان سازمان است (بشارتی‌مقدم و همکاران، ۱۳۹۹: ۷۰). در سازمان‌های منسجم، انسجام گروه‌ها و واحدهای در راستای تحقق اهداف سازمانی و از مسیر ایجاد یکپارچگی و احساس مسئولیت مشترک مابین اعضای سازمان محقق می‌گردد.

۶. محقق شدن چابکی منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ شهرک صنعتی آران و بیدگل برایندها و آثار در دو قلمرو درون‌سازمانی و برون‌سازمانی دارد. در حوزه درون‌سازمانی، چالاک شدن کارکنان و تجهیز آن‌ها به سرعت، انعطاف، انطباق و پاسخ‌گویی مطلوب در سازمان، منجر به کاهش هزینه‌های سازمانی در نتیجه افزایش کارایی و کارآمدی منابع انسانی می‌گردد. درعین‌حال، توسعه سبب‌سازمانی در نتیجه همکاری میان کارکنان چابک، تولید دانش و تجارب



سازمانی مورد نیاز، بهبود کیفیت داخلی کالاها و خدمات ارائه‌شده و کیفیت خارجی (فراهم نمودن خواسته‌ها و نیازمندی‌های مشتریان و ذی‌نفعان) - محصولات و خدمات با محتوای ارزش افزوده و کیفیت بالای عمر محصول، افزایش رضایت شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری منابع انسانی، بسط و توسعه پیش‌رانه‌های چابکی به دیگر سطوح سازمانی، تنزل زمان ارائه خدمات و پاسخ‌دهی به بازار در نتیجه سرعت بالای ارائه خدمات و سهولت جایگزینی نیروها و تنوع شغلی در سازمان‌ها و شرکت‌های مذکور از دیگر پیامدهای چابکی است. در حیطه‌های برون‌سازمانی نیز سبب ارتقای رضایتمندی ذی‌نفعان و مشتریان سازمان، بسط توان و قابلیت‌های رقابتی سازمان و افزایش میزان صرفه‌جویی اقتصادی و بیشینه‌سازی سود و مزایای رقابتی در بازارهای مالی می‌گردد. بر این مبنای، نتایج پژوهش حاضر نه فقط تکمیل‌کننده مدل‌های چابکی منابع انسانی مردیت و فرانسیس (۲۰۰۰)، چان و تونگ (۲۰۰۹)، کویین و همکاران (۲۰۱۰)، شریهای و کارووسکی (۲۰۱۴) و... بوده بلکه به لحاظ تئوریک، اقدام به ارائه بسترها و شرایط علی و زمینه‌ای و نیز عوامل تسهیل‌کننده‌ای نموده که فضای سازمانی شرکت‌های متوسط و بزرگ شهرک صنعتی آران و بیدگل را برای نیل به چابکی نیروی انسانی آماده می‌سازد. این امر وجه تمایز نتایج این تحقیق از مطالعات موجود و ترسیم‌کننده شرایطی است که امکان چابک‌سازی نیروی انسانی را با سهولت فراهم می‌سازد؛ درحالی‌که بخش غالب الگوهای موجود صرفاً ابعاد و مؤلفه‌های توانمندساز چابکی نیروی انسانی را ارائه کرده و از تشریح شرایط علی و زمینه‌ای مرتبط به آن ناتوان بودند.

از مهم‌ترین پیشنهادهای این پژوهش می‌توان به تناسب فرایند مدیریت عملکرد و بهبود نظام جبران خدمات براساس دانش و معارف مورد نیاز اشاره نمود. با توجه به اثرگذاری شایستگی‌ها و هوشمندی‌های سازمانی و فردی، پیشنهاد می‌گردد در اوان ورود به سازمان، کارکنانی که به لحاظ ویژگی‌های مذکور بارزترند، جذب شده تا در فرایند بسط چابکی سازمانی با مسائل و مشکلات کمتری مواجه گردند. به مدیران عالی و بالادست سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد تا ساختار سازمان را از موضع خشک به سوی ساختارهای پویا و انطباق‌پذیر سوق داده و شرایط محیط کار و تعاریف شغلی را به شکلی طراحی نمایند که سبب افزایش انگیزه کارکنان گردد. به مدیران منابع انسانی شرکت‌های صنعتی پیشنهاد می‌گردد تا جای ممکن امور سازمانی به شکل تیم‌های کاری موافق، متقارن و هم‌زمان صورت گیرد. تلاش گردد تا از مسیر غنی‌سازی وظایف محوله و مشاغل سازمانی، توان تصمیم‌گیری میان کارکنان تسهیم شود. به منظور گزینش کارکنان لازم است تا ابزارهای گزینش به شکلی انتخاب و اصلاح گردند که به غیر از مهارت‌های فنی، ویژگی‌های

شخصیتی کارکنان نیز در نظر گرفته شود. نظام پاداش‌دهی عادلانه، مبتنی بر عملکرد چابک، دانش‌محور، شفاف در جلسات سالانه مورد ارزیابی قرار گرفته و در صورت نیاز، اصلاحاتی در آن صورت پذیرد و این مقوله به سمع و نظر تمامی کارکنان رسانده شود. در حوزه پرورش نیروهای انسانی چابک، مواردی چون فناوری محوری و نظام‌های اطلاعاتی و ارتباطی از اهمیت زیادی برخوردارند. از این رو، تقویت و تجهیز زیرساخت‌های نظام اطلاعاتی و ارتباطی شرکت‌ها و ارتقای زیرساخت‌ها و نرم‌افزارهای سامان‌دهی بانک‌های اطلاعاتی و مرتبط نمودن آن‌ها به فرایندهای اجرایی امری حائز اهمیت است. به منظور ترویج فرهنگ تغییر و توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می‌گردد تا سازمان و شرکت‌های صنعتی جلساتی توجیهی برای مدیران و کارکنان در جهت به رسمیت شناختن اهمیت ایجاد تغییر و توانمندی کارکنان برای مقابله با تغییرات و افزایش تعهد در قبال چابک‌سازی کارکنان تشکیل دهند.

#### پی‌نوشت‌ها

1. Organizational Agility
2. Meade & Sarkis
3. Harvey
4. Chanko & Jones
5. Prahlad & Hamel b
6. Meredith & Francis
7. Chan & tong
8. Sherehiy & Karwowski
9. Hopp & Oyen
10. Sumukadas & Sawhney
11. Meredith & Francis
12. Quinn
13. Swisher
14. Azuara
15. Muduli
16. Tessarini & Saltorato
17. Breu
18. Lin
19. Dyer & Shafer
20. Youndt
21. Nijssen & Paauwe Kaplan

#### منابع

اشتروس، انسلم، و کوربین، جولیت. (۱۳۹۵). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای (ابراهیم افشار، مترجم). تهران: نشر نی.





امینی حاجی‌باشی، آناهیتا، سیدجوادین، سید رضا، امیری، مجتبی، و یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۹۶). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۲)، ۸۷-۱۱۲.

<https://doi.org/20.1001.1.82548002.1398.11.2.4.6>

بشارتی‌مقدم، مریم، ملائی، مینا، و رضانی‌نژاد، رحیم (۱۳۹۹). بررسی تأثیر ساختار سازمانی بر یکپارچگی و انسجام سازمان؛ مورد مطالعه: وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران.

مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، شماره ۲۶، ۶۹-۸۱.

<https://doi.org/10.30473/fmss.2020.53082.2142>

تاجی، زهرا، و بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۲)، ۱۵۳-۱۷۷.

<https://doi.org/10.30473/fmss.2020.53082.2142>

توکلی‌مقدم، فرهاد، سید نقوی، میرعلی، اسلامبولچی، علیرضا، و ربیعی‌مندجین، محمدرضا. (۱۳۹۸). الگوی چابکی منابع انسانی: تحلیلی برآمده از شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو در ایران. فصلنامه مدیریت کسب‌وکار، شماره ۴۴، ۴۸-۶۵.

<https://doi.org/20.1001.1.22520104.1398.11.44.3.9>

خدابنده، ناهید، محمدی، نبی‌الله، درودی، هما، و منصوری، علی (۱۳۹۷). مدل‌یابی چابک‌سازی منابع انسانی براساس رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد (مطالعه موردی). رهبری و مدیریت

آموزشی، ۱۲ (۳)، ۱۰۸-۸۷. <https://doi.org/20,100,1,1,85005421,1397.04,08,2,2>

راحمی، مهدی، مجیدی، مریم، و مهتری‌آرانی، محمد. (۱۴۰۲). طراحی مدل چابکی نیروی انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ. پایان‌نامه دکتری مدیریت منابع انسانی. دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

رستگار، عباسعلی، دهقان، احسان، و هوشمندی باقری، قره‌بلاغ. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۲ (۲۴)،

۲۹۵-۳۲۰. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18758.3195>

رئیس، شهناز. (۱۴۰۰). تأثیر حکمرانی خوب سازمانی بر چابکی و سکوت سازمانی (مورد مطالعه: کارکنان فرمانداری شهرستان شهرکرد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت. دانشگاه پیام نور. دلیجان.

روغنی‌مقانی، عیسی، حقیقت‌منفرد، جلال، و جعفرنژاد، احمد. (۱۳۹۹). تبیین الگوی راهبرد چابکی در صنعت خودروسازی کشور بر مبنای سیاست‌های کلی اقتصاد مقاومتی. پژوهش‌های



مدیریت راهبردی، ۲۶ (۷۶)، ۱۰۳-۱۲۸.

<https://doi.org/20.1001.1.22285067.1399.26.76.5.9>

سلطانی، فاطمه، ناظم، فتاح، و ایمانی، محمدنقی. (۱۳۹۹). ارائه الگوی چابکی سازمانی براساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران. *نوآوری‌های مدیریت آموزشی*، ۱۵ (۳)، ۲۲-۱. <https://doi.org/20.1001.1.20081138.1399.15.3.1.1>

ضیایی، محمدصادق، حسنگلی، طهمورث، عباسپور، عباس، و یاراحمدزهی، محمدحسین. (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۵ (۱۵)، ۲۷-۴۴.

<https://doi.org/10.22111/jmr.2012.66010.22111/jmr.2012.660>

طبرسا، غلامعلی، شریفی، صدیقه، و حسینی، سیداحمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر سواد اطلاعات کارکنان بر چابکی سازمان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸ (۲)، ۱۱۳-۱۳۶. <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1395.8.2.5.6>

عالی، علی، ضیاءالدینی، محمد، و هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۴۰۰). توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی. *مجله مدیریت توسعه و تحول*، شماره ۴۵، ۸۷-۱۰۱. <https://doi.org/100.1.1.258954.1400.02.25.5.8>

عارف‌نژاد، محسن، سپهوند، رضا، و رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۶). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰ (۱)، ۱-۲۶. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.155360.1111>

قانع‌عبادی، ملیحه، آراسته، حمیدرضا، نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم، و عبدالهی، بیژن. (۱۳۹۶). طراحی الگوی چابکی سازمانی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. *مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی*، ۱۲ (۲)، ۱۳-۴۰. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.13>

محمدی، علی، و امیری، یاسر. (۱۳۹۱). ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فناوری اطلاعات در سازمان‌های تولیدی. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴ (۱۳)، ۱۱۵-۱۳۴.

محمدی، فاطمه. (۱۳۹۶). *ارائه مدلی جهت چابکی منابع انسانی سازمان با استفاده از سیستم‌های اتوماسیون اداری*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات. مؤسسه آموزش عالی صنعتی فولاد.

مروتی شریف‌آبادی، علی، یونسی‌فر، سیدعبدالعزیز، آقاباقری، حسین، و کشورشاهی، محمدکاظم. (۱۳۹۱). ارائه چارچوبی مفهومی برای ارزیابی چابکی و رتبه‌بندی سازمان‌ها با استفاده از

تکنیک Interval fuzzy electur. *مدیریت تولید و عملیات*، ۳ (۵)، ۲۳-۴۰.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human



- resource management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19 (1), 1-17.
- Asari, M., Sohrabi, R., & Reshadi, M. (2014). A Theoretical Model of Workforce Agility Based on the Theory of Planned Behavior. *The 3th International Conference on Behavioral Science*, 28th February, Kish – IRAN.
- Asfahani, A. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (2): 1-11.
- Azuara, V. (2015). *A human resource perspective on the development of workforce agility*. Thesis PHD. School of Business and Management. Pepperdine University.
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17 (1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chan, F. K., & Thong, J. Y. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46 (4), 803-814.
- Chonko, L. B., & Jones, C. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. J. Person. Sell. Sales Manag, 25 (4): 371-82.
- Dyer, L., Shafer, R.A., (1998). From Human Resource Strategy to rganizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility. *Center for Advanced Human Resource Studies*. Ithaca, NY. <https://doi.org/10.1002/hrm.20059>
- Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. *Journal of education and health promotion*, [https://doi.org/7.10.4103/jehp.jehp\\_109\\_18](https://doi.org/7.10.4103/jehp.jehp_109_18)
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.
- Harvey, C. M., Koubek, R., Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. *International journal of agile manufacturing*, 2 (2), 203-218. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.08.010>
- Hopp, W. J., & Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: a framework for cross-training and coordination. *Iie Transactions*, 36 (10), 919-940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>
- Johnson, D. (2004). The University-Private Sector Interface and the Ontario Economy. A Background paper. *Ontario Economic Summit*. Ontario.
- Kaplan, G. (1993), *The Flexible Factory: Case Studies*. IEEE Spectrum.
- Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100 (2), 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>
- Meade, L., & Sarkis, J. (1999). Analysing Organizational Project alternatives for agile manufacturing processes: *An analytical network approach IJOPR*, 37 (2), Pages 241-261. <https://doi.org/10.1080/002075499191751>



- Meredith, S., Francis, D. (2000), Journey towards agility: the agile wheel explored. *The TQM Magazine*, 12 (2), 137-143. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12 (3), 55.
- Nijssen M. & Paauwe, J. (2013). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (16), 3315-3335
- Quinn, R.D., Causey, G.C., Merat, F.L. & Sargent, D. (2010). An agile manufacturing workcell design. *IIE Transactions*, 29 (10), 901-909.
- Samdantsoodol, A., Cang, S., Yu, H., Eardley, A., & Buyantsogt, A. (2017). Predicting the relationships between virtual enterprises and agility in supply chains. *Expert Systems with Applications*, No. 84, 58-73. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.037>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (5/6), 772-794. [10.1108/01443570110390462](https://doi.org/10.1108/01443570110390462)
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44 (3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4 (5), 1015-20.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce Agility Through Employee Involvement. *III Transactions*, 1011-1021. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.3.009>
- Swisher, V. V. Eichinger, R. W. & Lombard. M. M. (2012). Leadership Development: Exploring, Clarifying, and Expanding Our Understanding of Learning Agility. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5 (9), 280-6. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>
- Tessarini, G. & Saltorato, P. (2021). Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal. *Innovar*, 31 (81). In press. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D.P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of management Journal*, 39 (4), 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>

## References

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), <https://doi.org/100700.10.1016/j.hrmr.2019.100700>



- Aminihajibashi. A., Seyedjavadin. S. R., Amiri. M., and YazdanPanah. A.A. (2017). Designing and explaining the agility model of human resource leadership in higher education institutions. *Human resource management research*, 11, 87-112. <https://doi.org/20.1001.1.82548002.1398.11.2.4.6>. [In Persian]
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The linkbetween organizational agility andleadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Ali. A., Ziyadini. A., & Hadavinejad, M. (1400). Development and transformation of manpower agility model. *Journal of Development and Transformation Management*, (45), 87-101. <https://doi.org/20,100,1,1,258954,1400,02,25,5,8>. [In Persian]
- Arefnejad, M., Sepahvand, R., Rahimi Aghdam. S. (2016). A Model of Organizational Agility Improvement Based on Human Resources Flexibility in Banking Industry. *Human Resources Studies*, 10, 1-26. <https://doi.org/10.22034/jhrs.2020.155360.1111>. [In Persian]
- Asari, M., Sohrabi, R., & Reshadi, M. (2014). A theoretical model of workforce agility based on the theory of planned behavior. *The 3th International Conference on Behavioral Science*, 28th February, Kish – IRAN.
- Asfahani, A. (2021). The impact of modern strategic human resources management models on promoting organizational agility. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(2), 1-1
- Azuara, V. (2015). *A human resource perspective on the development of work force agility*. Thesis PHD, School of Business and Management, Pepperdine University.
- Basharti-Moghadam. M., Mollae. M., and Ramzaninejad. R. (2019). Examining the effect of organizational structure on the integrity and coherence of the organization; the study of the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7, 26-27, Summer, 2020, 69-8. <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.53082.2142>. [In Persian]
- Breu, K., Hemingway, C.J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Chan, F. K., & Thong, J. Y. (2009). Acceptance of agile methodologies: A critical review and conceptual framework. *Decision Support Systems*, 46(4), 803-814. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2008.11.009>
- Chonko, L. B., & Jones, C. (2005). The need for speed: Agility selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management, J. Person. Sell. Sales Manag*, 25(4): 371-82.
- Dyer, L., Shafer, R.A., (1998). *From human resource strategy to organizational*

*effectiveness: Lessons from research on organizational agility*. Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca, NY. <https://doi.org/10.1002/hrm.20059>

Goodarzi, B., Shakeri, K., Ghaniyoun, A., & Heidari, M. (2018). Assessment correlation of the organizational agility of human resources with the performance staff of Tehran Emergency Center. *Journal of Education and Health Promotion*, 7. [https://doi.org/10.4103/jehp.jehp\\_109\\_18](https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_109_18)

Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer* (Vol. 8). New York: Van Nostrand Reinhold.

Harvey, C. M., Koubek, R., Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. *International Journal of Agile Manufacturing*, 2(2), 203-218. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.08.010>

Hopp, W. J., & Oyen, M. P. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. *Iie Transactions*, 36(10), 919-940. <https://doi.org/10.1080/07408170490487759>

Johnson, D. (2004). *The university private sector interface and the Ontario economy. A Background paper*. Ontario Economic Summit. Ontario.

Kaplan, G. (1993), The flexible factory: Case studies, *IEEE Spectrum*.

Khodabandeh, N., Mohammadi, N. A., Dorudi, H., and Mansouri, A. (2017). Human resource agility modeling based on the data base theorizing approach (case study). *Educational Leadership and Management*, 12, 87-108. <https://doi.org/20,100,1,1,85005421,1397.04,08,2,2>. [In Persian]

Lin, C.-T., Chiu, H., & Chu, P.-Y. (2006). Agility index in the supply chain. *International Journal of Production Economics*, 100(2), 285-299. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2004.11.013>

Meade, L., & Sarkis, J. (1999). Analyzing organizational project alternatives for agile manufacturing processes: An analytical network approach *IJOPR*, 37, 241-261. <https://doi.org/10.1080/002075499191751>

Meredith, S., Francis, D. (2000), Journey towards agility: The agile wheel explored. *The TQM Magazine*. 12(2), 137-143. <https://doi.org/10.1108/09544780010318398>

Mohammadi, A., & Amiri, Y. (1391). Presenting an interpretive structural model of achieving agility through information technology in manufacturing organizations. *Information Technology Management*, 4, 115-134. [In Persian]

Mohammadi, F. (2016). Presenting a model for the agility of human resources of the organization using office automation systems, master's thesis of information technology engineering, Foulad Institute of Higher Industrial Education. [In Persian]



- Morovvati Sharifabadi, A., Yunsifar, S.A., Agha Bagheri, H. & Kishvarshahi, M. (2011). Presenting a conceptual framework for evaluating the agility and ranking of organizations using the Interval fuzzy electur technique. *Production and Operations Management*, 3, 23-40. [In Persian]
- Muduli, A. (2013). Workforce Agility: A Review of Literature. *IUP Journal of Management Research*, 12(3), 55.
- Nijssen M. & Paauwe, J. (2013). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335
- QaneEbadi. M., Arasteh. H., Noh Ebrahim. A. R. & Abdolhi. B. (2016). Designing organizational agility model of public universities in Tehran. *Management and Planning in Educational Systems*, 12(2): 13-40. <https://doi.org/10.29252/mpes.12.2.13>. [In Persian]
- Quinn, R. D., Causey, G. C., Merat, F. L. & Sargent, D. (2010). An agile manufacturing work cell design. *IIE Transactions* 29(10), 901-909.
- Rahemi, M., Majidi, M., & MehtriArani, M. (1402). *Designing human resource agility model in medium and large companies*. Doctoral thesis of human resources management. Islamic Azad University. Saveh Branch. [In Persian]
- Raisi. SH. (1400). *The effect of good organizational governance on organizational agility and silence (case study: Employees of Shahrekord city governorate)*. Master's thesis in the field of management. Payam Noor University. Dilijan. [In Persian]
- Rastgar. A. A., Dehghan. E., & Houshmandi Bagheri. Q. (2019). Designing and explaining the agility model of human resources in project-oriented organizations. *Executive Management Research Journal*, 12, 295-320. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18758.3195>. [In Persian]
- RoghaniMamqani. I., Haqitmanfard. J., & Jafarnjad. A. (2019). Explaining the model of agility strategy in the country's automobile industry based on general policies of resistance economy. *Strategic Management Researches*, 26, 103-128. <https://doi.org/20.1001.1.22285067.1399.26.76.5.9>. [In Persian]
- Samdantsoodol, A., Cang, S., Yu, H., Eardley, A., & Buyantsogt, A. (2017). Predicting the relationships between virtual enterprises and agility in supply chains. *Expert Systems with Applications*, 84, 58-73. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2017.04.037>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice-Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*,



21(5/6), 772-794. <https://doi.org/10.1108/01443570110390462>

- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sherehiy, B & ,Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Soltani. F., Nazim. F., and Imani. M. N., (2019). Presentation of organizational agility model based on human resources development in Islamic Azad University of Tehran Province. *Educational Management Innovations*, 15, 1-22. <https://doi.org/20.1001.1.20081138.1399.15.3.1.1>. [In Persian]
- Strauss, A. & Corbin, J. (2015). *Fundamentals of qualitative. research: Techniques and stages of grounded theory production*. translated by Ebrahim Afshar. Tehran: Nei Publishing. [In Persian]
- Suofi, H., Hosnavi, M., & Mirsepasi, N. (2014). A study on relationship between workforce agility and knowledge sharing. *Management Science Letters*, 4(5), 1015-20.
- Sumukadas, N., & Sawhney, R. (2004). Workforce agility through employee involvement. *III Transactions*, 1011-1021. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.3.009>
- Swisher, V. V. Eichinger, R. W. & Lombard. M. M. (2012). Leadership development: exploring, clarifying, and Our understanding of learning agility. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(9), 280-6. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01445.x>
- Tabarsa. GH., Sharifi.S., and Hosseini.S.A., (2015). Investigating the effect of employees' information literacy on organizational agility. *Human Resource Management Research*, 8(2): 113-136. DOI. <https://doi.org/20.1001.1.20084528.1395.8.2.5.6>. [In Persian]
- Taji. Z., Bardbar. GH.(2014). Investigating the relationship between transformational leadership and human resource agility. *Human Resource Management Research*, 7(2):153-177. <https://doi.org/10.30473/fmss.2020.53082.2142>. [In Persian]
- TawakliMoghadam. F., Seyed Naqvi. M. A., Islambolchi. A. R., and Rabiei Mandjin. M. R. (2018). Human resource agility model: an analysis of car after-sales service companies in Iran. *Business Management Quarterly*, 44, 65-48. <https://doi.org/20.1001.1.22520104.1398.11.44.3.9>. [In Persian]
- Tessarini, G. & Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic LiteratureReview and a Research Agenda Proposal. *Innovar*, 31(81). In press.





<https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866. <https://doi.org/10.2307/256714>

Ziyai. M.S., Hassan Qoli. T, Abbaspour. A, & Yarahmadzahi. M. H. (2011). Explaining the model of developing individual capabilities of human capital with the aim of making small and medium enterprises agile. *Public Management Research*, 5, 27-44. 10.22111/jmr.2012.66010.22111/jmr.2012.660. [In Persian]

## **Presentation of the Paradigmatic Model of Human Resource Agility in Industrial Companies based on Grounded Theory (A Case Study of Industrial Companies of Aran and Bidgol)**

### **Mehdi RahemiNoushabadi**

PhD student in human resource management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran, rahei20@yahoo.com

### **Maryam Majidi**

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Saveh Branch, Saveh, Iran, (Corresponding author), fa.ma1382@hotmail.com

### **Mohammad MehtariArani**

Assistant Professor, Faculty of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran, M.mehtari@pnu.ac.ir

Received: 19/02/2023

Accepted: 03/06/2023

### **Introduction**

Since 1990s, management science researchers have proposed alternative approaches to achieve and maintain sustainable competitiveness which considers organizational adaptability as a continuous and sustainable process. However, organizations are able to form capabilities in their operational processes that form flexibility, change, and adaptation to changing conditions without any need for permanent, mandatory, and fundamental changes. This approach is known as 'organizational agility'. One of the fundamental components of organizational agility is the agility of human resources of organizations. The expression 'human resource agility' means the scientific readiness of the forces to enforcing fundamental changes in the processes, structures, and organizational culture along greater satisfaction achievement and integration of all processes. Therefore, regarding the significance of this issue, the present research was conducted with the aim of presenting a paradigmatic model of manpower agility in industrial companies based on data base theory in industrial companies of Aran and Bidgol region.

### **Materials and Methods**

In terms of purpose, the present research is fundamental, and regarding its method it is qualitative, focusing on the database approach. The statistical population of this research included all academic experts, whose area of expertise was management, including faculty members of universities in Isfahan province (more than 150 people) as well as the vice-presidents and managers of industrial companies in Aran



and Bidgol industrial towns. Besides, qualified experts acquainted with the category of organizational agility were included in the study. The sample size included 15 academic experts, faculty members, and 15 vice presidents as well as the managers of great and lower industrial companies, selected by purposeful and judgmental sampling. The sampling process continued to achieve theoretical saturation. Sampling criterion was based on knowledge and expertise related to human resource agility. The selection of managers, assistants, and experts were carried out by academic degrees related to the management fields. These included those with occupational experience (10 years and above), career success (size of workforce, size of work space), high production and sales rate with export essentiality, and operational experience in the organizational field. The data collection tool was a semi-focused interview. The data was analyzed using qualitative data analysis software (MAXQDA) and applying coding procedures. For measuring the credibility of the research, the study used Lincoln and Goba criteria, including researcher's immersion in data, composition (data and researcher), external revise, verifiability (keeping data for later analysis), transferability (providing rich and maximal descriptions), and credibility (repeated contacts with research environment and peers). Reliability was confirmed by using structured procedures of convergent interview, structured processes of recording, and compiling and interpreting data using two interviewers to perform interviews separately and in parallel. The analysis of the interview texts provided 443 open codes that were placed in the form of the pillars of the paradigm model of human resource agility in medium and large companies.

### Results and Findings

The findings displayed that the central phenomenon of the research, 'agile human forces', consists of eleven components: knowledge and learning, intelligence and competence, innovation and creativity, speed, adaptability, responsiveness, flexibility, resilience, precaution, foresight, and changeability. Causal conditions and determination of human resource agility in medium and great industrial companies included: training and learning agile, the perception of inefficiency and malfunctioning, the benefiting of sustenance and support, occupation turnover and enrichment, responsibility and continuous preparation, agile leadership, benefiting authority and occupation and professional independence, skill enhancement and organizational access. At the same time, the background conditions and platforms for creating human resource agility consisted of personality traits and characteristics, values and occupation platforms, work tendencies, structural factors, open communication, the existence of an environment for cooperation and interaction, the extension of culture of collaboration, and change in the organization. Meanwhile, some intervening factors such as enhancement of welfare indicators, simplicity, variety, and the redesigning of work, the adaptation of performance management, knowledge-based organization of service compensation system and virtualization or organization-based technology in the process of human resource agility in medium and large companies had positive or negative intervention. In this situation, human resources agile action strategies included positive activism, coherent and integrated performance, and group and collective activities. Eventually, the realization of human resource agility in medium and large companies of Aran and Bidgol industrial town conveyed consequences and effects in both inter-organizational and



extra-organizational realms. In the inter-organizational field, the agility of employees and the equipping of them with speed, flexibility, adaptation, and optimal response in the organization led to the reduction of organizational costs as a result of increasing the efficiency and effectiveness of human resources. However, among the other consequences of agility were the development of organizational synergy resulted from collaboration among agile employees; the production of required organizational knowledge and experiences; the improvement of the internal quality of the goods and services provided; the external quality (providing the demands and needs of customers and stakeholders) of products and services with content value-added and high quality of product endurance; increased job satisfaction and improved quality of occupational life of human resources; the expansion and development of agility drives to other organizational levels; the reduction of service delivery time and market supply as a result of high speed of service delivery and ease of replacement of forces and job diversity in the aforementioned organizations and companies. In extra-organizational areas, it also increased the satisfaction of the organization's stakeholders and customers; it also expanded the organization's competitive capabilities while it increased the amount of economic savings maximizing profit and competitive advantages in the financial markets.

### Conclusion

The results of this research showed that human resource agility in medium and large industries cannot be considered as a single-factor phenomenon isolated from continuous and complementary processes and flows. The agility of human resources in medium and large companies of industrial towns depends on various factors enabling the bases, causal conditions, strategies, and intervening factors of the agility of the forces in industrial organizations. It also conveyed many internal and external effects. The foundation-data model, obtained in this research, confirms the components of human resources agility models by Meredith and Francis (2000), Chan and Tong (2009), Quinn et al, Shrihai and Karosky (2014) and others. It theoretically provides the causal and background conditions and facilitating factors that prepare the organizational environment of medium and large companies in Aran and Bidgol industrial towns to achieve the agility of human resources.

**Keywords:** human resource agility, Database Theory, industrial companies, AranAnd Bidgol.