

تبیین مدل مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اجتماعی چابک

داود امامزاده^۱، غلامرضا معمارزاده طهران^{۲*}، ناصر حمیدی^۳، جواد محرابی^۴

^۱دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
^۳استاد، گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۴استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
تاریخ دریافت: اسفند ۱۴۰۰، اصلاحیه: خرداد ۱۴۰۱، پذیرش: مرداد ۱۴۰۱

چکیده

سازمان های اجتماعی با عمده وظایف خود نیازمند منابع انسانی هستند تا با بهره مندی از آن بتوانند به بالاترین سطح از بهره وری دست یابند پس ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمان نیازمند تبیین الگو و ترکیبی از فعالیت های مدیریت منابع انسانی است که چیرستی این ابعاد و مؤلفه ها و ترکیب آن ها در سازمان اجتماعی چابک هدف این پژوهش بود. این پژوهش از منظر هدف توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی و پیمایشی است. جمع آوری داده ها به روش کتابخانه ای و میدانی صورت پذیرفت. از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و نظر خبرگان ۹ بعد چابکی، ۵ بعد و ۳۰ مؤلفه مدیریت منابع انسانی به دست آمد. مؤلفه های شناسایی شده بر اساس نظر خبرگان طی سه مرحله از طریق تکنیک دلفی غربال شد. در ادامه با استفاده از روش بهترین - بدترین (BWM) ضریب اهمیت یا وزن مؤلفه ها برای سازمان های اجتماعی چابک بدست آمد. از ترکیب ابعاد و مؤلفه ها، الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان های اجتماعی چابک ایران حائز گردید. بیشترین درجه اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی بعد "جذب" و در بین مؤلفه ها "انتخاب بر مبنای شایسته سالاری، شایسته گزینی و گزینش متمرکز" بوده است.

واژه های اصلی: مدیریت منابع انسانی، سازمان اجتماعی چابک، نظام اداری، روش بهترین - بدترین

۱- مقدمه

در مسیر تغییر، بالندگی، تحول و بهبود - بعنوان یکی از بزرگترین ویژگی‌های سازمان در دنیای رقابتی امروز - مدیریت منابع انسانی مورد توجه جدی قرار گرفته و سرمایه انسانی به عنوان واژه ای که مبین جایگاه انسان در سازمان و اینکه انسان مهمترین دارایی سازمان است باز تعریف شد. در حقیقت مدیریت منابع انسانی به تغییر سازمانی پیوند خورده است به نحوی که در برخی از تعاریف از مدیریت منابع انسانی به ایجاد کننده تغییر راهبردی، مدیریت تغییر روابط کارکنان و مدیران، تغییر و توسعه سازمانی و فرهنگ و راهبرد یاد می‌کنند. براساس یافته‌های علمی، مدیریت منابع انسانی در هر سازمان کلید اصلی دست یابی به اهداف تلقی می‌شود. مدیریت منابع انسانی، عملکرد سازمان را افزایش داده ضمن ایجاد مزیت رقابتی مستمر، در افزایش بهره وری نقش اساسی دارد [۲۳، ۵۸]

برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان در مسیر رقابت قرار می‌گیرند. سازمان‌ها در مسیر دستیابی به چابکی می‌بایست کارکنان چابک را پرورش دهند تا بتوانند با بهره گیری از آنان به نتایج مورد انتظار دست یابند. هوپ و وان^۱، [۴۳] معتقدند نیروی انسانی چابک بر چهار استراتژی هزینه‌ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع در سازمان اثرگذار بوده و منجر به چابک سازی سازمان می‌شود. مدیریت منابع انسانی به عنوان مهمترین بعد از ابعاد یک سازمان چابک نقش اساسی و محوری در دستیابی سازمان چابک به اهداف خود دارد. لذا سازمان‌ها به دنبال توانمندی‌هایی برای تولید انواع گوناگونی از خدمات، با توجه به نیاز مشتریان در کوتاهترین زمان و کمترین هزینه، بهبود کیفیت، ایجاد نوآوری در خدمات و به طور کلی انعطاف پذیری بیشتر سازمانی در

¹ Hoop & Van
*memarzadeh@qiau.ac.ir

مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی سازمانی یکی از الزامات اساسی مدیریت دولتی ایران در عصر جهانی شدن می‌باشد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ مبانی نظری

نظام اداری را می‌توان به عنوان یک دستگاه حاکمیتی مرتبط با بدنه مردمی کشور در نظر گرفت که از حیطة نفوذ و تاثیرگذاری بسیار وسیع و عمیقی برخوردار است. مهمترین کارکرد این نظام را می‌توان در تنظیم کلیه فعالیتها برای نیل به هدفهای از پیش طراحی شده دولت‌ها خلاصه نمود. در حقیقت تمامی تصمیمات و برنامه‌های سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت یا نظام سیاسی حاکم بدون پشتیبانی نظام اداری تحقق‌پذیر نیست. امروزه یکی از مهمترین وجوه تمایز کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه، ویژگی‌ها و خصیصه‌های نظام اداری و مدیریتی آنهاست؛ بنابراین بخش عمده‌ای از توسعه و پیشرفت هر کشوری وابسته به کارایی و اثربخشی مدیریت و نظام اداری آن می‌باشد [۳۰]

نظام مدیریت منابع انسانی منبع قابلیت‌ها و توانایی‌های نظام اداری به عنوان یک سازمان است که به سازمان‌ها امکان رصد و شناسایی فرصت‌های جدید را می‌دهد. این نظام، کارکرد سازمانی را افزایش می‌دهد و همراه با پرورش استعدادهاى سازمان، آن را بیشینه می‌سازد زیرا نیروی انسانی اهرم تولید دانش و کسب درآمد در سازمانهای دانش محور است [۱۰]

رویکردی استراتژیک به جذب، توسعه مدیریت، ایجاد انگیزش و دستیابی به تعهد منابع کلیدی سازمان، یعنی افرادی که در آن یا برای آن کار می‌کنند را مدیریت منابع انسانی می‌نامند. از منظر اندیشمندان این حوزه مدیریت منابع انسانی مشمول وظایف و اقدام‌هایی همانند کارمند یابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد و بازخورد، مدیریت کارراهه (مسیر شغلی)، نظام پاداش و مدیریت جبران خدمات، آموزش و بهسازی، توانمند سازی و بالندگی می‌باشد [۱]

در سال‌های اخیر محققان بسیاری در زمینه چابکی فعالیت و تعاریفی را ارائه کرده‌اند. شریفی و رایدا^۲، (۲۰۰۶) چابکی سازمانی را ابزاری برای غلبه بر چالش‌های هزاره سوم، دلپسند، (۱۳۹۷)، طراحی مجدد، به روز کردن روشهای تولید و قابلیت واکنش مناسب به تغییرات، اقدامات مناسب در محیط دانش و دارای تغییرات سریع بوسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند، ون هووک^۳، (۲۰۰۵) پاسخگویی به مشتری و آشفتگی محیطی که مستلزم قابلیت‌های خاص است که با تفکر ناب حاصل

پاسخ به نیازهای محیطی هستند. [۴۶] در سازمانهای چابک، نیروی انسانی منبع اصلی بهره‌وری است [۱۷] اینکه مشتریان برای چه کالا یا خدمتی پول بپردازند به افرادی بستگی دارد که با دانش خود اطلاعات و فناوری‌هایی که سازمان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد قادر به ارضای نیازهای مشتری باشند [۴۱].

بسیاری از صاحب نظران معتقدند قبل از شروع چابکی در سازمان ضرورت دارد با استفاده از مکانیزم‌ها و خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی، در نیروی انسانی قابلیت‌های ویژه ایجاد کرده و توسعه یابد ضمن آنکه لازم است با استفاده از توانمندی‌های مدیریتی از جمله مدیریت منابع انسانی نیز دستیابی به قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی تسهیل شود؛ پس ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمان نیازمند ترکیبی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که چستی این ابعاد و مؤلفه‌ها و همچنین ترکیب آن‌ها در سازمان‌های چابک اجتماعی هدف این پژوهش است.

شواهد مطالعاتی در این پژوهش، از منظر مدیریت دولتی گویای این مسئله است که در بخش سازمان‌های دولتی (کلیه بخشهایی که در ارتباط با امور توسعه مردم فعالیت مستقیم دارند [۵۵])، یک شکاف نظری بین مدیریت منابع انسانی و ابعاد و مؤلفه‌های آن با چابکی سازمانی و تناسب بین آن دو به ویژه همراستایی عملکرد ابعاد مدیریت منابع انسانی با ابعاد سازمان چابک وجود دارد از این رو، به نظر می‌رسد الگوها و چارچوب‌های موجود به رغم جنبه‌های مثبت، پاسخگوی نیازهای همه جوامع و سازمان‌ها با موقعیت‌ها و ماهیت‌های متفاوت به ویژه بخش دولتی نخواهند بود در واقع این الگوها، ماهیت و خاصیت جهان شمول در مرحله عمل نداشته و شایسته است گفته شود، با عنایت به شرایط و بستر فرهنگی خود، جهان وطن هستند پس با بررسی پژوهش‌های موجود از منظر پژوهش‌های داخلی و خارجی که محقق به آن پرداخته است ملاحظه می‌شود که در پژوهش‌های انجام شده به سازمانهای چابک به طور مجزا و همچنین ویژگی‌های منابع انسانی نیز به طور مجزا پرداخته شده و ابعاد آن‌ها مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. در ضرورت و نوآوری این پژوهش بیان این مطلب قابل ذکر است که در این پژوهش ضمن بیان ابعاد مدیریت منابع انسانی حاصل از مطالعه پیشینه و اخذ نظر خبرگان بر ضرورت و رابطه بین ابعاد منابع انسانی و ابعاد سازمان چابک پرداخته و مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی را نیز اولویت بندی نموده است که بیان این اولویت‌ها و بررسی آن‌ها در سازمان‌های اجتماعی از نوآوری‌های این پژوهش می‌باشد.

براین اساس، سازمان‌های اجتماعی (به طور خاص سازمان تامین اجتماعی) به عنوان گروهی از سازمان‌های بخش عمومی با اهداف کلان و راهبردی در سطح ملی و بین المللی در راستای تحقق مأموریت‌های محوله در مسیر تحقق سند چشم انداز ۱۴۰۴، نیازمند مدل مدیریت منابع انسانی همسو با سازمان چابک می‌باشند. بدین سان، ضرورت تمرکز بر مدل

² Sharifee & Rid

³ Vanhok

عملکرد بالا (مثل سازمان‌های چابک) اشاره می‌کند. رویکرد دوم به تکنولوژی پیشرفته ساخت مربوط می‌شود. امروزه سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی برای حضور در صحنه رقابت و دارا بودن مزیت‌های رقابتی (همچون سازمان‌های چابک) ساختار جدیدی به خود گرفته و بهره‌فرآوانی از تکنولوژی‌های نو سیستم‌های اتوماتیک برده‌اند. از جمله این تکنولوژی‌های پیشرفته، تکنولوژی پیشرفته ساخت می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد بهره‌گیری از تکنولوژی‌های پیشرفته ساخت بستگی به هماهنگی تکنولوژی (فناوری کامپیوتری و سیستم‌های اطلاعاتی) و عوامل انسانی (مهارت، تخصص و شناخت کاربران) و عوامل سازمانی (طراحی شغل و مدیریت منابع انسانی دارد). رویکرد سوم به سرمایه فکری مربوط است. به نظر روس^۸ (۲۰۰۶) سرمایه فکری از یک بخش فکری یعنی سرمایه انسانی و یک بخش غیرفکری یعنی سرمایه ساختاری تشکیل شده است. در جمع بندی تعاریف متعدد از سرمایه فکری و اجزای آن می‌توان اظهار داشت که سرمایه فکری به سه دسته سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری قابل تقسیم است که امر مهم، ارتباطی است که بین این سه جزء نیز برقرار است. سرمایه انسانی مهمترین دارایی یک سازمان است که منبع خلاقیت و نوآوری است. سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه‌ای کارکنان، توانایی رهبری، ریسک‌پذیری و توانایی حل مسئله است. به عبارتی دیگر سرمایه انسانی شکل عملیاتی دو بخش دیگر سرمایه فکری است. [۵۳]

۲-۲ پیشینه تحقیق

در زمینه ابعاد و خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین چابکی سازمانی و ابعاد آن در ادامه به برخی از پژوهش‌ها می‌پردازیم. تاجی و بردبار، (۱۳۹۴) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند که رابطه مثبت و معنی‌داری بین رهبری تحول‌آفرین و چابکی نیروی انسانی وجود دارد [۱۲]. ابراهیمیان جلودار، (۲۰۱۲) در بررسی "سرعت، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری سازمانی" به این نتیجه رسید که سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود پاسخ‌دهنده باشند. سازمان‌های یادگیرنده و سازمان‌های مجازی از جمله سازمان‌هایی هستند که به سبب برخورداری از ویژگی‌های مربوط به سازمان‌های چابک بهتر و سریعتر خود را با محیط پیرامون خود سازگار می‌سازند و از این طریق در صحنه باقی می‌مانند [۴]. مهدی پور و همکاران، (۱۳۹۶) در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که تاثیر ابعاد انعطاف‌پذیری و شایستگی بر چابکی سازمانی نسبت به ابعاد سرعت و پاسخگویی از مطلوبیت بیشتری برخوردار است [۲۹]. ایران زاده و همکاران، (۱۳۹۵) نشان داده‌اند که بین

می‌شود، می‌دانند. استرلینگ^۴، (۲۰۰۸) توانایی بقاء و پیشرفت در محیطی رقابتی که ویژگی اساسی آن تغییر و عدم اطمینان است که بطور سریع و مؤثر به بازارهای درحال تغییر عکس‌العمل نشان می‌دهد را چابکی می‌داند. بهدانا، شریهای و کاروسکی^۵، (۲۰۱۸) هشت مولفه چابکی را انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی، کیفیت، شایستگی و منابع انسانی معرفی کرده‌اند. بر اساس مدل شریفی و ژانگ و شریهای^۶، (۲۰۱۷) قابلیت‌های چابکی سازمانی یا توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد را پاسخگو بودن، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سریع بودن، یکپارچگی پیچیدگی اندک، پایبندی اخلاقی، الزام به اجرای قانون، فرهنگ تغییر و رفتار سیاسی می‌دانند. [۵۶]

منابع استراتژیک سازمان منابعی هستند (شامل منابع فیزیکی، نیروی انسانی و منابع سازمانی مانند توانمندی‌ها، فرآیندهای سازمانی، دانش اطلاعاتی و...) که ارزشمند و کمیاب بوده و جایگزینی و تقلید آن هزینه‌زا می‌باشد. منابع استراتژیک، منشاء مزیت رقابتی هستند و چالش مدیران شناسایی و مدیریت این منابع است. رویکرد منابع استراتژیک تحلیل می‌کند که شرکت‌ها و سازمان‌های موفق منابعی دارند که ارزش مجموعه آنها بیشتر از رقبا است. با توجه به مطالعات انجام شده هدف اصلی استراتژی منابع انسانی منبع محور آنگونه که بارنی^۷، (۱۹۹۹) ذکر می‌کند ایجاد شایستگی استراتژیک منابع انسانی است. رویکرد منبع محور (مبتنی بر منابع) مبتنی بر این باور است که مزیت رقابتی در صورتی بدست خواهد آمد که سازمان بتواند منابع انسانی مورد نیاز خود را جذب کند و طوری آن‌ها را پرورش (بهسازی) بدهد که سازمان را در یادگیری سریعتر از رقبا و اینکه آموخته‌های خود را با سرعتی بیشتر از آنها به شکل اثربخش عمل کند توانمند سازد در این صورت است که سازمان با استفاده از این منابع انسانی و در کنار سایر مزیت‌ها، متمایز شده و در محیط کاملاً در حال تغییر امکان حیات و رقابت خواهد داشت. [۵۳]

سه نظریه مرتبط و پشتیبان این حوزه و پژوهش فراوانند به شرح زیر بیان می‌گردد: رویکرد اول مربوط به مدیریت عملکرد بالا است. هدف عمده این رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک با تاثیرگذاری بر سازمان به واسطه کارکنان و از راه‌های مختلف می‌باشد. از جمله روش‌های مدیریت عملکرد بالا جذب و استخدام دقیق کارکنان، برنامه‌های آموزشی گسترده (بهسازی)، برنامه‌های پژوهش و توسعه مدیران، سیستم‌های پرداخت انگیزشی و فرآیندهای مدیریت و (ارزیابی) عملکرد می‌باشند [۳۳]; این رویکرد دقیقاً به رابطه بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و رابطه آن‌ها با سازمان پویا و با

⁴ Sterling

⁵ Behdana & Sherihai & Karoskee

⁶ Ghang & Sherihai

⁷ Barnee

⁸ Ros

چابکی سازمانی و ابعاد آن (انعطاف پذیری، پاسخگویی، تغییر فرهنگ، سرعت در کار، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و تولید سفارشی، شایستگی اصلی) با بهره وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد [۱۱]. جاجرمی زاده و دیگران، (۲۰۱۵) در طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل زمینه‌ای در نظام اداری ایران ۷ بعد و ۲۳ مولفه تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران را شناسایی کردند [۱۳]. پیش از آن اسماعیلی و دیگران، (۲۰۱۳) شش بعد چابکی و ۱۳ عامل مشارکت، همدلی، احساس نیاز به چابکی، آموزش چند تخصصی، پشتیبانی مدیریت، مدیریت روابط، برانگیختگی خود، غنی سازی شغل و توانمندی حل مسئله را شناسایی کرده بودند [۱۵].

میر سپاسی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که به منظور کار آفرینی و چابکی، ابعاد جبران خدمت، مدیریت امور استخدامی و طراحی مشاغل بایستی طوری طراحی شوند که بتوانند ضمن توجه به بعد جذب و شایسته سالاری و شایسته‌گزینی، نوآوری، پیش کنشی و انعطاف پذیری را به عنوان ابعاد شناسایی شده در سازمان های دولتی ایران تقویت نمایند. [۲۶]. بامنی مقدم و فراهانی، (۱۴۰۰)، در رساله با عنوان طراحی مدل چابکی سازمانی در شرکت آب و فاضلاب، در مقولات به دست آمده از پژوهش به دو مقوله توسعه و توانمندسازی کارکنان و همچنین ایجاد شایستگی منابع انسانی از طریق جذب مناسب و آموزش های لازم در طول خدمت تاکید می نماید. [۹] کریمی، (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "مروری بر چالشها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های نیروی انسانی" توجه به برنامه ریزی در ابعاد جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص را به عنوان مهمترین ابعاد مدیریت منابع انسانی در شرکت آرامکو اثبات کرد [۲۵].

کار و همکاران^۹، (۲۰۱۹) به بررسی توانمندسازی برای چابکی در محیط یادگیرنده پرداخته‌اند. در این پژوهش دسترس پذیری فعلی برنامه‌های آموزشی از عوامل یادگیرنده متمرکز بر انعطاف پذیری در تولید پرداخته شده است. [۴۷] آنوسی و همکاران^{۱۰}، (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای به بررسی فرآیند یادگیری در شرایط چابکی پرداخته‌اند. این مطالعه به بررسی یادگیری در سازمان‌های چابک بوسیله تجزیه و تحلیل رویه‌های سازمانی به سطوح فردی، تیمی و سازمانی و توصیف فرآیندهای تغییر، انتخاب و حفظ رویه‌ها پرداخته است [۳۱] ژانگ و دیگران^{۱۱}، (۲۰۱۸) در مطالعه خود به بررسی درک شایستگی کارکنان، هماهنگی عملیاتی سیستم اطلاعاتی و چابکی سازمانی پرداخته‌اند. این مطالعه با معرفی سطح عملیاتی همراستایی سیستم اطلاعاتی به تشریح چابکی پرداخته است [۶۱].

کین و نمبهارد^{۱۲}، (۲۰۱۵) به بررسی چابکی نیروی انسانی در مدیریت عملیات پرداختند. در این مطالعه رویکردهای چابکی نیروی انسانی شناسایی و طبقه بندی شد. مدل کالینگز و ملاهی^{۱۳}، (۲۰۰۹) در بخش استعداد و نخبه پروری در کنار مباحث مرتبط با دانش و شایستگی مناسب به تامین نیروی مستعد از داخل و خارج سازمان با استفاده از نظام ارزیابی عملکرد می‌پردازد و تاکید می‌کند اثر گذاری بر کارکنان با استفاده از انگیزش موجب افزایش عملکرد سازمان می‌شود [۳۸].

بر اساس مطالعه کروکیته و یوسف^{۱۴}، (۲۰۱۳) چابکی توانایی سازمان را برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت افزایش می‌دهد، بنابراین برای رقابت پذیری سازمانی چابکی امری حیاتی است. چابکی از طریق فناوری اطلاعات، اعضای سازمان، مشتریان و تامین کنندگان را به هم مرتبط می‌کند [۶۰] فرانسیس^{۱۵}، (۲۰۱۱) معتقد است که در بسیاری از سازمان‌ها مدیریت منابع انسانی تبدیل به یک رشته اصلی در تیم ارشد سازمان شده است که مسئول نظارت بر تلاش‌های توسعه پتانسیل انسانی سازمان است و اذعان می‌دارد برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در فرآیند تغییرات به سرعت نقش خود را در توسعه و ماندگاری ایفا کنند نیاز به ساختار مدیریت منابع انسانی هستند [۴۱] شافر و دیگران، (۲۰۱۱)^{۱۶} به بررسی ساخت استراتژی منابع انسانی برای افزایش چابکی سازمانی پرداخته‌اند که در درجه اول بر استراتژی منابع انسانی به منظور موفقیت در چابکی سازمانی تمرکز دارد. [۵۴]

با توجه به پژوهش‌های انجام شده در این حوزه، مدل‌ها و نظریه‌های مختلفی ارائه شده که هر یک از این الگوها با توجه به شرایط حاکم بر آن جامعه اعم از سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه هدف مورد پژوهش و تدوین گردیده که صرفاً قابل استفاده در آن شرایط می‌باشد، ولی بکارگیری این الگوها بدون توجه به شرایط بومی و منطقه ای جامعه مقصد بالاخص در سازمان‌های عمومی و دولتی گاهاً نتایج مطلوبی نخواهند داشت. در اهمیت و ضرورت انجام این کار پژوهشی بررسی سوابق نظری، ادبیات و پیشینه تحقیق مشخص شد که عمده مطالعات صورت گرفته درخصوص مدیریت منابع انسانی و سازمانهای چابک، به طور مجزا صورت گرفته و نهایتاً به ویژگیهای فردی نیروی انسانی پرداخته شده است و پژوهشی که به طراحی و تبیین مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی ویژه سازمانهای چابک بالاخص در سازمانهای اجتماعی - ایرانی بپردازد مشاهده نشد. با عنایت به اهمیت و ضرورت جایگاه موضوع پژوهش در قوانین مختلف بالادستی کشور

¹² Qin & Nembhard

¹³ Malahee & Kallings

¹⁴ Crocitto & Youssef

¹⁵ Francis

¹⁶ Shafer & Dyer & Kilty & Amos

⁹ Karre, Hammer, & Ramsauer

¹⁰ Annosi, Martini, Brunetta, & Marchegiani

¹¹ Zho

غربال گردید و سپس در مرحله دوم با طراحی پرسشنامه‌ها حاصل از مرحله اول در اختیار هفت نفر از خبرگان سازمان تخصصی اجتماعی قرار گرفت. برای اینکه خبرگان از تجربه و دانش کافی برخوردار باشند تلاش شده است خبرگان حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد و ده سال سابقه کاری مرتبط با دستگاه دولتی و بالاخص دستگاه مورد مطالعه و دارای پست سازمانی کارشناس به بالا تا سطح مدیر کل و سن ۳۵ سال به بالا باشند.

روایی هر یک از پرسشنامه‌ها با استفاده از نظرات اساتید و خبرگان بررسی شد. همچنین بر اساس محاسبه اجماع نظرات و نرخ ناسازگاری، پایایی نتایج جمع آوری شده نیز مورد بررسی قرار گرفت در ادامه با استفاده از تکنیک-های تصمیم گیری چند شاخصه و روش بهترین - بدترین (BWM^{۱۷}) [۵۲] ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی رتبه بندی شدند. جدول شماره ۱ لیست پرسشنامه‌ها و جزئیات آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول (۱): پرسشنامه‌های مورد استفاده در مراحل مختلف پژوهش

| مرحله | نوع پرسشنامه | هدف توزیع | جامعه هدف |
|--------------------|-------------------|--|-------------------------|
| تایید و غربالگری | پرسشنامه‌های دلفی | تایید و غربالگری ابعاد و مولفه‌های چابکی و منابع انسانی در سازمان‌ها | مدیران و متخصصان سازمان |
| رتبه بندی مولفه‌ها | پرسشنامه‌های BWM | وزن دهی هر یک از ابعاد چابکی و منابع انسانی | مدیران و متخصصان سازمان |

جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پیاده سازی مدل در سازمان مورد مطالعه (اجتماعی) از فرآیند ۹ مرحله ای طراحی مدل عمومی مدیریت منابع انسانی چابک مطابق با جدول شماره ۲ استفاده شده است

(اعم از مدیریت منابع انسانی- چابک سازی- سازمان‌های پویا) که پیش تر توصیف شد این پژوهش از جنبه‌های دیگر نیز دارای اهمیت است.

با توجه به قوانین بالادستی از جمله چشم انداز افق ۱۴۰۴ به عنوان برنامه بلند مدت جمهوری اسلامی به طور شفاف در بند دوم به سهم برتر منابع انسانی و طراحی و تبیین آن در جامعه ایرانی به منظور قرارگرفتن ایران در افق ۱۴۰۴ به عنوان قطب اول منطقه ذکر گردیده است که طبعاً بدون دستیابی به مدلی از مدیریت منابع انسانی ویژه سازمان ایرانی با سرعت عمل و انعطاف پذیری بالا این امر محقق نخواهد شد [۱۱۸۳]

از طرفی با مرور سیاست‌های ۲۶ گانه ابلاغی نظام اداری، در بند ۱۰ به چابک سازی، متناسب سازی، منطقی نمودن تشکیلات اداری، در بند ۷ به زمینه سازی جذب و نگهداشت نیروهای متخصص، در بند ۵ به رعایت عدالت در نظام پرداخت و جبران خدمت، در بند ۱۱ به انعطاف پذیری و عدم تمرکز اداری و سازمانی با رویکرد افزایش اثربخشی، سرعت و کیفیت خدمات کشوری اشاره گردیده است.

در این مطالعه تلاش شده است با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های چابک دولتی متناسب با جامعه ایرانی مدلی از منابع انسانی متناسب با آن طراحی گردد. از این رو، مدل مفهومی و تحلیلی مبتنی بر ادبیات، پیشینه و چارچوب نظری تحقیق تدوین شد. این مدل رابطه دو سویه بین ۹ بعد چابکی و ۵ بعد مدیریت منابع انسانی را با مداخله نوع سازمان (اجتماعی) و به شکل یک تابع درجه اول مد نظر داشته و ارتباط بین این ابعاد در نهایت منجر به مدل مفهومی نهایی تحقیق که در شکل ۲ آمده گردید.

۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش شناسی، دارای رویکرد کیفی و کمی است. جهت جمع آوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به کمک روش مطالعات کتابخانه ای، منابع مرتبط با موضوع تحقیق (کتب، مقالات، پایان نامه‌ها، رساله‌ها و منابع الکترونیکی) برای تهیه ادبیات و پیشینه متناسب با موضوع و اهداف تحقیق و همچنین جهت تدوین چارچوب مفهومی و تحلیلی تحقیق استفاده شد.

برای جمع آوری داده‌ها در خصوص نظر خواهی از خبرگان از تکنیک دلفی و ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای این منظور ابتدا تلاش شد با مرور ادبیات پژوهش، ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب برای سازمان‌های چابک اجتماعی در نظام اداری ایران شناسایی شود. سپس بر اساس ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده با استفاده از ابزار پرسشنامه ترکیب مناسب ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان اجتماعی ایرانی ارائه شده است. به همین منظور پرسشنامه در مرحله اول در اختیار ۲۸ نفر از خبرگان قرار گرفت و مولفه‌های شناسایی شده ابتدا در چند گام در مراحل دلفی

¹⁷ Best Worst Method

جدول (۲): مراحل روش تحلیل مدل عمومی پژوهش

| مراحل | فرآیند تحلیل | منطق تحلیل |
|-------|---|--|
| گام ۱ | تعیین نوع سازمان مورد مطالعه (i): | $i = 1, 2, 3, \dots$ |
| گام ۲ | تعیین ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه (j): | $j = 1, 2, 3, \dots$ |
| گام ۳ | تعیین ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (k): | $k = 1, 2, 3, \dots$ |
| گام ۴ | تعیین مولفه‌های هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (l): | $l = 1, 2, 3, \dots$ |
| گام ۵ | تعیین ماتریس عمومی مولفه‌ها: | $A_{LKJ} = \begin{bmatrix} a_{l11} & a_{l21} & \dots & a_{lm1} \\ a_{l12} & a_{l22} & \dots & a_{lm2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{l1n} & a_{l2n} & \dots & a_{lmn} \end{bmatrix}$ <p>مولفه l ام بعد مدیریت منابع انسانی k ام بعد چابکی j ام</p> |
| گام ۶ | انتخاب مسیر مناسب: | $(a_{lkj} \rightarrow a_{lkj} \rightarrow \dots \rightarrow a_{lkj})$ |
| گام ۷ | تعیین وزن ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه (W _{ij}): | وزن بعد چابکی j ام برای نوع سازمان i ام |
| گام ۸ | تعیین وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (W _{ik}): | وزن بعد مدیریت منابع انسانی k ام برای نوع سازمان i ام |
| گام ۹ | انتخاب مسیر نهایی: | تعیین بهترین مسیر برای سازمان‌های مورد مطالعه |

۴- یافته‌های پژوهش

پژوهش انجام پذیرفته دارای دو سوال به شرح زیر که در راستای هدف اصلی تحقیق یعنی: "تبیین مدل مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اجتماعی چابک (مورد مطالعاتی سازمان تامین اجتماعی)" می‌باشد، است:

سوال اول: برای سازمان‌های چابک در نظام اداری- اجتماعی ایران کدامیک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب است؟

سوال دوم: ترکیب بهینه ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان‌های اجتماعی - ایرانی چگونه است؟

برای پاسخگویی به سوالات تحقیق گام‌های زیر برداشته شد:

گام ۱). تعیین نوع سازمان مورد مطالعه (i): سازمان مورد مطالعه در این پژوهش سازمان تامین اجتماعی می‌باشد.

گام ۲). تعیین ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه (j): با بررسی ادبیات و مدل‌های چابکی شش بعد چابکی بدست آمد و بر اساس نظرات خبرگان در گام‌های دلفی سه بعد دیگر نیز اضافه و نه بعد چابکی شامل سرعت، پاسخگویی، شایستگی، انعطاف پذیری، فرهنگ تغییر، یکپارچگی، اخلاق مداری، الزام به اجرای قانون و رفتار سیاسی در این مطالعه مد نظر قرار گرفت.

گام ۳). تعیین ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (k): با بررسی ادبیات و مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی پنج بعد جذب، بکارگیری، بهسازی، نگهداشت و ارزیابی عملکرد برای مدیریت منابع انسانی سازمان چابک در نظام اداری ایران بدست آمد.

گام ۴) تعیین مولفه‌های هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی (HRM) برای سازمان مورد مطالعه (l). از مطالعه عمیق ۵۰ مقاله و پژوهش و مدل در زمینه ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی طی گام‌های دوم و سوم (ضمن لحاظ نظر خبرگان)، ۱۴ بعد مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمانی (اشاره شده در گام‌های دوم و سوم) و تعداد ۲۵ مولفه در ابعاد مدیریت منابع انسانی شناسایی شد. (جدول شماره ۳)

جدول (۳): ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی

| ابعاد | مؤلفه‌ها | منابع |
|-------------------------------|--|--|
| جذب | برنامه‌ریزی نیروی انسانی (جذب از طریق مراکز ویژه) - تأمین با کیفیت (تأمین نیرو از درون سازمان ارتقاء) - جذب بر مبنای مسیر استخدامی عادی - انتخاب بر مبنای شایسته سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز - جذب بر مبنای استخدام مادام‌العمر از کارکنان چند مهارتی | ابوالعلایی (۱۳۹۸) - شهرجردی، (۱۴۰۰) - آل طه (۱۳۹۹)، خراسانی (۱۳۹۵) - Pfeffer ، (2008) Beer Michae l - (2009) ، Dove ، (2009) Rick. |
| بکارگیری | نظارت بر مسیر استخدام، - اجرای طرح‌های کارسنجی و زمان سنجی - تعیین جایگاه صحیح سازمانی هر شغل بر مبنای طراحی وظایف هر شغل - نظارت بر مسیر ارتقاء (کار راه)، - طراحی شغل بر مبنای نظام ارتباطی تیمی و حلقه‌های کیفیت | سعادت (۱۴۰۰) - میرسپاسی (۱۳۹۹) - wood (2011) ، Beer- (2015) purceel & boxal -- (2009) - quest (1997) |
| بهبودی و توسعه بهسازی و آموزش | طراحی نظام خودآموزی بالاخص در مشاغل منعطف و تخصصی - پرورش به منظور ارتقاء سه بعد توسعه (مهارت ، شایستگی و هنجارها) - فرایند اجتماعی کردن - بهسازی - آموزشهای آینده نگر به منظور توانمندسازی کارکنان آینده. | میرسپاسی. (۱۳۹۹) - اویار حسین محمد (۱۳۹۷) - آقازاده (۱۳۹۰) - جزینی (۱۳۹۵) - Annosi (2018) - Beer Micheal (2009) - Kolb - (2015) sloman - (2014) Chiang (2004) |
| نگهداشت | تناسب پرداخت و جبران خدمت - _ طراحی نظام پیشنهادات و شکایات - طراحی نظام ایمنی و بهداشت کار و طراحی نظام انضباطی و نظام بیمه و بازنشستگی - اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی ، وام ... - عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداختهای انگیزشی) و شایستگی | میرسپاسی. (۱۴۰۰) - جزینی و همکاران (۱۳۹۵) - کامران نژاد و همکاران (۱۳۹۰) - آل طه (۱۳۹۹) - آرمسترانگ (۲۰۰۶) - Beer (2009) - wood (2011) - Alnaqbi (2011) - Berger (2012) - Hendricks (2015) |
| ارزیابی عملکرد | ارزیابی عملکرد بلندمدت و معین - مدیریت عملکرد و ارزیابی ۳۶۰ درجه - طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار (کارآیی) خروجی - طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار (اثربخشی و بهره‌وری) | خراسانی (۱۳۹۵) - شهرجردی - (۱۴۰۰) - اعرابی (۱۴۰۱) Lawson - (2009) Collings & Mallahi Huselid - (2014) chiang - (2005) (2005) |

مؤلفه‌های دیگری که توسط خبرگان پیشنهاد شده بود (مؤلفه‌ها به سی مؤلفه افزایش یافت) نیز مورد بررسی قرار گرفت. تغییرات انجام پذیرفته بشرح جدول شماره ۴ است.

سپس با عنایت به موضوع پژوهش در این گام، مؤلفه‌های شناسایی شده در ابعاد مدیریت منابع انسانی در قالب یک پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار گرفته علاوه بر بررسی مؤلفه‌های شناسایی شده از ادبیات پژوهش،

جدول (۴): تغییرات در مولفه‌های مدیریت منابع انسانی حاصل نظرات خبرگان پژوهش

| مؤلفه حذف شده | مؤلفه اضافه شده | بعد |
|---------------|--|-----------------------|
| - | جذب از طریق مراکز ویژه ضمن مصاحبه و توجه به موضوع تسخیر احساسات | جذب |
| - | طراحی شغلی بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل، تلاش در رفع ابهام در نقش | بکارگیری |
| - | آموزش و بهسازی در زمینه آشناسازی کارکنان با رفتار سیاسی مشروع و نامشروع (مبتنی بر قانون- غیر مبتنی بر قانون) | بهسازی، آموزش و توسعه |
| - | فراهم کردن شرایط برای مخالفت‌های علنی و آشکار | نگهداشت |
| - | ارزیابی عملکرد با روشهای علمی نه روشهای ذهنی به منظور پیشگیری از رفتار سیاسی نامشروع (غیر مبتنی بر قانون) | ارزیابی عملکرد |

گام ۵). تعیین ماتریس عمومی مولفه‌ها. در این گام براساس نظرات خبرگان بهترین مولفه (مولفه‌ها) از بین مولفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی برای هر یک از ابعاد چابکی مشخص گردید. نتایج به عنوان نمونه در یک بعد از نه بعد چابکی (سرعت به عنوان نمونه) در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول (۵): نمونه ای از چهار اولویت اول از مولفه‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به بعد سرعت (نمونه)

| ابعاد مدیریت منابع انسانی | | | | | اولویت | اولویتها و پیشنهادها خبرگان (مرحله اول) | سرعت |
|---|--|--|--|--|----------|---|------|
| ارزیابی عملکرد | نگهداشت | بهسازی و آموزش و توسعه | بکارگیری | جذب | | | |
| ۵- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر impact (بهره وری) پیامد | ۵- عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداختهای انگیزشی) و شایستگی | ۳- بهسازی (آموزشهای آینده نگر) به منظور توانمندسازی کارکنان آینده | ۴- طراحی شغل بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان سالاری) و نظام ارتباطی تیمی و حلقه‌های کیفیت | ۲- تأمین با کیفیت (تأمین نیرو از درون سازمان - ارتقاء | اولویت ۱ | | |
| ۴- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر come (اثربخشی) نتیجه | ۳- طراحی نظام حقوق و دستمزد، متناسب پرداخت با جبران خدمت | ۴- طراحی نظام خودآموزی بالاخص در مشاغل منعطف و تخصصی | ۱- تعیین جایگاه صحیح سازمانی هر شغل بر مبنای طراحی وظایف هر شغل | ۴- انتخاب بر مبنای شایسته سالاری و شایسته گزینی و گزینش متمرکز | اولویت ۲ | | |
| ۲- مدیریت عملکرد و ارزیابی ۳۶۰ درجه | ۱- برقراری نظام بهداشت و ایمنی کار و نظام بیمه و بازنشستگی | ۲- آموزش مداوم در بستر یک برنامه آموزش جامع | ۲- نظارت بر مسیر ارتقاء (کار راه)، تجزیه و تحلیل شغل | ۱- جذب از طریق مراکز ویژه | اولویت ۳ | | |
| ۶- ارزیابی عملکرد با روشهای علمی نه روشهای ذهنی به منظور پیشگیری از رفتار سیاسی نامشروع | ۶- فراهم کردن شرایط برای مخالفت‌های علنی و آشکار | ۶- آموزش و بهسازی در زمینه آشناسازی کارکنان با رفتار سیاسی مشروع و نامشروع | ۶- طراحی شغلی بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل، تلاش در رفع ابهام در نقش | ۶- جذب از طریق مراکز ویژه ضمن مصاحبه و توجه به موضوع تسخیر احساسات | اولویت ۴ | | |

دستگاه اجتماعی قرار داده شد. نتایج حاصل از داده‌های جمع آوری شده برای دستگاه اجتماعی به تفکیک مولفه‌های چابکی و منابع انسانی در جدول شماره ۶ ارائه شده است.

گام ۶). انتخاب بهترین مسیر: با مشخص شدن مولفه‌های مهم هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در هر یک از ابعاد چابکی در دستگاه مورد مطالعه، مسیرهای مناسب برای دستگاه به تفکیک شناسایی شد. برای این منظور بر اساس نتایج بدست آمده پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار خبرگان

جدول (۶): نتایج حاصل از ارزیابی مسیرها در دستگاه مورد مطالعه (تامین اجماعی)

| ارزیابی عملکرد | بهترین مسیر | | | | | | | | ابعاد چابکی |
|----------------|-------------|---|------------------------|---|----------|---|------|---|-------------------------|
| | نگهداشت | | بهبودی و آموزش و توسعه | | بکارگیری | | بازن | | |
| ۴ | ← | ۳ | ← | ۴ | ← | ۱ | ← | ۴ | سرعت |
| ۴ | ← | ۳ | ← | ۳ | ← | ۱ | ← | ۲ | پاسخگویی |
| ۵ | ← | ۵ | ← | ۳ | ← | ۴ | ← | ۴ | شایستگی |
| ۲ | ← | ۳ | ← | ۳ | ← | ۲ | ← | ۲ | انعطاف پذیری |
| ۵ | ← | ۵ | ← | ۵ | ← | ۴ | ← | ۴ | فرهنگ تغییر |
| ۵ | ← | ۳ | ← | ۲ | ← | ۵ | ← | ۲ | یکپارچگی و پیچیدگی اندک |
| ۵ | ← | ۵ | ← | ۵ | ← | ۴ | ← | ۴ | پایبندی اخلاقی |
| ۵ | ← | ۵ | ← | ۲ | ← | ۵ | ← | ۴ | الزام به اجرای قانون |
| ۵ | ← | ۵ | ← | ۱ | ← | ۴ | ← | ۴ | رفتار سیاسی |

شد. پس از جمع آوری پرسشنامه‌ها نرخ ناسازگاری‌ها محاسبه شده که میزان نرخ ناسازگاری برای تمامی خبرگان در هر دو پرسشنامه زیر ۰/۱ بود که ناسازگاری مشاهده نگردید [۵۲] برای یافتن وزن ابعاد مساله بر اساس روابط روش بهترین - بدترین ابتدا مدل ریاضی مساله به صورت زیر تشکیل وحل شد:

$\min \xi$

$$\left| \frac{W1}{W2} - 2/69 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W3} - 4/03 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W4} - 2/71 \right| \leq \xi$$

در این جدول اعداد ارائه شده در مسیرها، شماره مولفه‌های مدیریت منابع انسانی را در ابعاد چابکی نشان می‌دهد

گام ۷ و ۸) تعیین وزن ابعاد چابکی و ابعاد مدیریت منابع انسانی: برای دستیابی به مسیر نهایی، وزن ابعاد چابکی و ابعاد مدیریت منابع انسانی برای دستگاه مورد مطالعه بدست آمد. برای محاسبه وزن ابعاد چابکی به روش بهترین-بدترین (BWM) پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده

$$\left| \frac{W1}{W5} - 2/75 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W2}{W3} - 2/73 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W4}{W3} - 2/71 \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W5}{W3} - 2/03 \right| \leq \xi$$

$$W1 + W2 + W3 + W4 + W5 = 1$$

$$W_j \geq 0 \text{ . for all } j$$

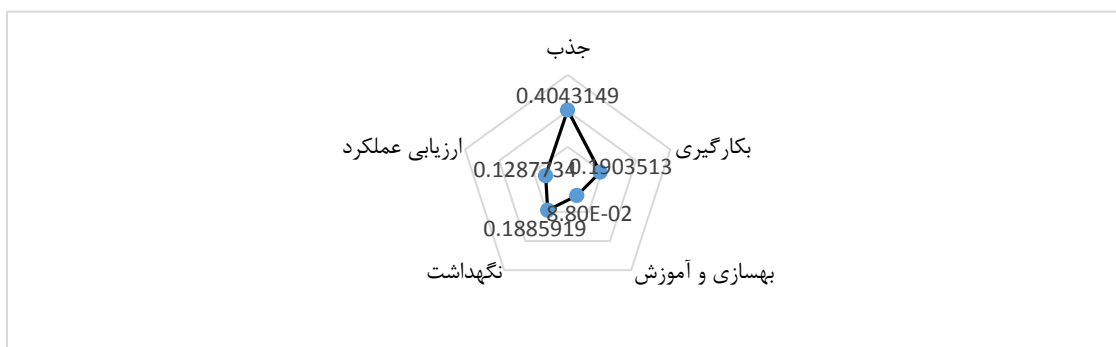
فرمول های حل مدل ریاضی مساله به منظور دستیابی به رتبه بندی ابعاد است با حل مدل ریاضی مساله وزن ابعاد مساله و رتبه بندی ابعاد، مقدار بهینه تابع هدف به صورت جدول شماره ۷ در دستگاه مورد مطالعه بدست آمد.

جدول (۷): برآیند نظرات خبرگان برای میزان برتری همه معیارها و وزن و ترتیب اهمیت ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه اجتماعی

| رتبه | وزن | ابعاد |
|------|-------|----------------|
| ۱ | ۰/۴۰ | جذب |
| ۲ | ۰/۱۹ | بکارگیری |
| ۵ | ۰/۰۸۷ | بهسازی و آموزش |
| ۳ | ۰/۱۸ | نگهداشت |
| ۴ | ۰/۱۲ | ارزیابی عملکرد |
| | ۰/۵۶ | ξ* |

با محاسبه ابعاد مدیریت منابع انسانی اکنون می توان وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی را در سازمان مورد مطالعه ارزیابی کرد. شکل شماره ۱ وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی را در دستگاه مورد مطالعه نشان می دهد.

همانطور که مشاهده می شود بعد جذب بیشترین وزن را در بین همه ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه های اجتماعی به خود اختصاص داده است



شکل (۱): وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه (اجتماعی)

گام ۹). انتخاب مسیر نهایی: در این گام بر اساس نتایج بدست آمده از گام-های قبل برای دستگاه اجتماعی به تعیین بهترین مسیر برای دستگاه اجتماعی پرداخته شده است. در حقیقت در این گام با توجه به وزن ابعاد چابکی، وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی، اهمیت هر مولفه (فراوانی هر

جدول (۸): میزان ضریب نهایی هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان مورد مطالعه (اجتماعی)

| ابعاد منابع انسانی | | | | | انتخاب مسیر نهایی |
|--------------------|---------|------------------------|----------|------|---|
| ارزیابی عملکرد | نگهداشت | بهبودی و آموزش و توسعه | بکارگیری | جذب | |
| ۰/۱۳ | ۰/۱۹ | ۰/۰۹ | ۰/۱۹ | ۰/۴۰ | |
| ۰/۴۴ | ۰/۵۰ | ۰/۲۳ | ۰/۲۹ | ۰/۵۷ | تجمیع میزان نهایی تاثیر مولفه ها بر ابعاد چابکی |
| ۰/۰۶ | ۰/۰۹ | ۰/۰۲ | ۰/۰۵ | ۰/۲۳ | میزان ضریب هر یک از ابعاد منابع انسانی |

اعلام اهمیت هر یک از ابعاد نسبت به بعد دیگر در دستگاه است. این جایجایی به مفهوم اولویت بخشی و درجه اهمیت هر یک از ابعاد از منظر خبرگان دستگاه اجرایی اجتماعی بوده است که با تکنیک BWM صرفاً اولویت بندی شده است. مسیر نهایی (درجه اهمیت) ابعاد مدیریت منابع انسانی دستگاه اجتماعی به صورت زیر بدست می آید.

همانگونه که در جدول شماره ۸ مشاهده می شود، با ضرب اوزان هر یک از ابعاد منابع انسانی (W_{ik}) بر تجمیع میزان نهایی تاثیر مولفه ها بر ابعاد چابکی، میزان ضریب هر یک از ابعاد بدست آمد، که به این وسیله بر اساس میزان ضریب هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی مسیر نهایی چیدمان می شود. نمایش این مسیر به منظور تقدم و تاخر ابعاد نیست بلکه نشانه

بهبودی و آموزش و توسعه → بکارگیری → ارزیابی عملکرد → نگهداشت → جذب

$$0/23 + 0/09 + 0/06 + 0/05 + 0/02 = 0/45$$

انسانی در سازمانهای چابک در دستگاه مورد مطالعه به شرح جدول شماره ۹ حاصل شد

فرمول بالا میزان تاثیر ابعاد مدیریت منابع انسانی بر چابکی سازمانی حاصل تجمیع ضریب تاثیر هر یک از ابعاد منابع انسانی است. همانطور که مشاهده می شود میزان تاثیر مولفه ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی بر چابکی سازمان در دستگاه های اجتماعی مورد مطالعه که از تجمیع درصدهای هر یک از ابعاد منابع انسانی بدست آمده است تقریباً برابر با $0/45$ می باشد. با بررسی نتایج حاصله از وزن دهی ابعاد منابع انسانی در دستگاه های اجتماعی مورد مطالعه بدست آمده از روش بهترین-بدترین (BWM) و ضمن بررسی و تجمیع نتایج حاصله از جداول ماتریس تصمیم گیری و مسیر نهایی دستگاه های اجتماعی که به ضرب وزن ابعاد منابع انسانی بر تجمیع میزان نهایی تاثیر مولفه ها بر ابعاد چابکی، نتیجه نهایی ضریب هر یک از ابعاد منابع

جدول (۹): بهترین بعد از ابعاد مدیریت منابع انسانی، ضریب نهایی هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی و میزان تأثیر ابعاد آن بر سازمان چابک

| دستگاه | مسیر نهایی | میزان تأثیر مؤلفه‌ها و ابعاد منابع انسانی بر چابکی سازمان |
|--------------------|--|---|
| دستگاه‌های اجتماعی | بهبودی و آموزش و توسعه → بکارگیری → ارزیابی عملکرد → نگهداشت → جذب | ۴۵٪ |
| وزن ابعاد | ٪۲۳ ٪۹ ٪۶ ٪۵ ٪۲ | |

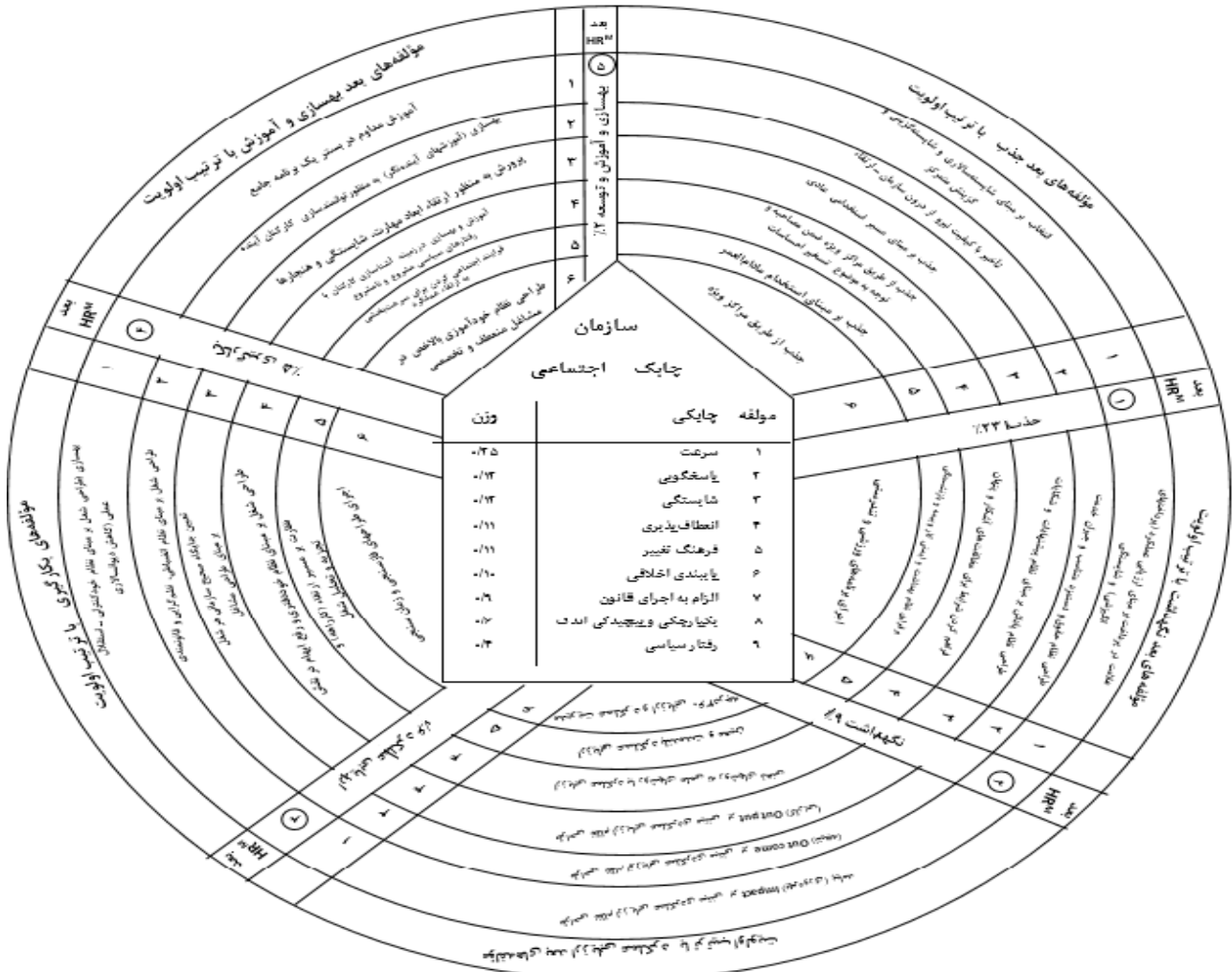
پس از شناسایی ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی و ابعاد چابکی با بررسی آنها در دستگاه‌های اجتماعی نتایج بهترین مؤلفه‌ها در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در جدول شماره ۱۰ بدست آمد.

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ترکیب ابعاد مدیریت منابع انسانی برای دستگاه‌های اجتماعی ایران حاصل شد. برابر جدول فوق بیشترین درجه اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران بعد جذب می‌باشد.

جدول (۱۰): بهترین مؤلفه در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه اجتماعی

| بعد HRM | مؤلفه حاصله از تجمع نتایج پژوهش به منظور دستیابی به ترکیب مؤلفه‌ها |
|------------------------|---|
| از منظر جذب | انتخاب بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز |
| از منظر بکارگیری | طراحی شغل بر مبنای نظام خود کنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان سالاری) |
| از منظر آموزش و بهسازی | آموزش مداوم در بستر یک برنامه آموزش جامع |
| از منظر نگهداشت | بهبودی (آموزش‌های آینده‌نگر) به منظور توانمندسازی کارکنان آینده عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی |
| از منظر ارزیابی عملکرد | طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر Impact (بهره‌وری) پیامد |

به طور کلی بر اساس یافته‌های این پژوهش، الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اجتماعی چابک مطابق شکل شماره ۲ ارائه می‌شود.



شکل (۲): الگوی مفهومی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اجتماعی

سرعت، انعطاف پذیری، پاسخگویی، شایستگی، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی اندک. پایبندی اخلاقی، الزام به اجرای قانون و رفتار سیاسی

در گام دوم برای پاسخ به بخش دوم سوال اول تحقیق و به منظور معرفی مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی با توجه به ادبیات نظری و مدل‌های مختلف لیستی از مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی به تفکیک معرفی و پس از اخذ نظر خبرگان مبتنی بر تأیید/رد مؤلفه‌ها، کاهش/افزایش مؤلفه‌ها (با استناد به مبانی علمی)، مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی به تفکیک هر بعد به تعداد ۶ مؤلفه معرفی و سپس در اختیار خبرگان برای اولویت بندی/تعیین مسیر قرار گرفت.

۵- نتیجه گیری

در گام اول برای ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های چابک در دستگاه‌های اجتماعی ایران تلاش شد تا با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه ابعاد مدیریت منابع انسانی و ابعاد چابکی و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی شود. در این راستا با بررسی قریب به ۵۰ مقاله، پژوهش و مدل مدیریت منابع انسانی و چابکی و همچنین ادبیات پیشین، محقق اقدام به معرفی ابعاد مذکور نمود. این ابعاد عبارتند از: جذب، بکارگیری، آموزش، بهسازی و توسعه، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و برای چابکی:

همانگونه که در جدول شماره ۹ مشاهده می‌شود ترکیب ابعاد مدیریت منابع انسانی (سوال دوم پژوهش) برای دستگاه‌های اجتماعی ایران حاصل شد. با بررسی نتایج حاصله از وزن دهی ابعاد منابع انسانی در دستگاه‌های اجتماعی حاصله از روش BWM و ضمن بررسی و تجمیع نتایج حاصله از جداول ماتریس تصمیم‌گیری و مسیر بهینه نهایی دستگاه در سازمان چابک حاصل شد. برابر جدول فوق بیشترین درجه اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان تامین اجتماعی ایران بعد "جذب" می‌باشد لذا ورود کارکنان به سازمان مذکور و سرمایه‌گذاری صحیح بر شیوه‌های جذب از اهمیت اول برخوردار است. میزان تأثیر مؤلفه‌ها و ابعاد منابع انسانی بر چابکی سازمان نیز در جدول بیان گردیده که براساس نتایج حاصله، چابکی دستگاه‌های اجتماعی ایران به میزان ۴۵٪ از مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد.

در جدول شماره ۱۰ نیز ترکیب مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه مشاهده شد لذا برای سازمان‌های چابک دستگاه‌های اجتماعی ایران در مسیر مدیریت منابع انسانی باید نیروهای شایسته با گزینش متمرکز و مصاحبه‌های تخصصی جذب شوند. به آن‌ها آزادی عمل در مسیر وظایف شغلی داده شود و حتی المقدور از دیوان سالاری در مسیر بکارگیری آنها خودداری گردد. به منظور تربیت این نیروها و بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌های آن‌ها آموزش‌های مداوم، جامع، مستمر و آینده‌نگر طراحی گردد. هرگونه پرداخت به ایشان بر مبنای ارزیابی عملکرد شایسته محور و پرداخت‌های انگیزشی نیز بر مبنای عملکرد ایشان باشد و نهایتاً اینکه در دستگاه‌های دولتی چابک اجتماعی- ایرانی در ارزیابی عملکرد پیامد عملکرد و رفتار کارکنان سنجیده شود به عبارت دیگر در ارزیابی عملکرد به جای توجه به خروجی (کارایی^{۱۸}) یا حتی نتیجه (اثربخشی^{۱۹}) به پیامد (بهره‌وری^{۲۰}) توجه شود. بر اساس نتایج بدست آمده اولویت مولفه‌ها به این شرح می‌باشد:

- از منظر بعد جذب در دستگاه اجتماعی چابک به طور قالب به میزان ۶۶٪ باید بر مؤلفه «انتخاب بر مبنای شایسته سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز» توجه نمود.

- از منظر بعد بکارگیری در دستگاه اجتماعی چابک به طور قالب به میزان ۴۴٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه چهارم «طراحی

شغل بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان سالاری) « معطوف نمود.

- از منظر بعد آموزش و بهسازی و توسعه به طور قالب به میزان ۳۴٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها، بر مؤلفه سوم « آموزش مداوم در بستر یک برنامه آموزش جامع و بهسازی، آموزش های آینده‌نگر به منظور توانمندسازی کارکنان آینده » توجه نمود.

در این بخش بر این مؤلفه تأکید شده که در دستگاه های اجتماعی آموزش ها باید به گونه ای باشد تا در صورت توسعه شغلی و ضرورت توانمندسازی کارکنان برای بکارگیری در مشاغل آینده سازمان، به گونه ای آموزش دیده باشند تا کارکنان در آینده نیز با تکیه بر تجربه و دانش متکی به آموزش های آینده نگر بتوانند مسئولیت این مشاغل (عمدتاً مشاغل تخصصی) را به راحتی به عهده بگیرند.

- از نظر بعد نگهداشت در دستگاه اجتماعی چابک به طور قالب ۵۵٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه پنجم «عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی » توجه نمود.

- از نظر بعد ارزیابی عملکرد در دستگاه های اجتماعی به طور قالب ۶۶٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه پنجم « طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره‌وری یا پیامد » توجه نمود

این پژوهش همراستا با پژوهش‌های فرانسیس^{۲۱} (۲۰۱۱) است که اذعان می‌دارد برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در فرآیند تغییرات به سرعت نقش خود را در توسعه و ماندگاری ایفا کنند نیاز به ساختار مدیریت منابع انسانی هستند که به عنوان یک رشته اصلی در سازمان در تامین و جذب نیروها موثر واقع شوند. کروسیتو و یوسف^{۲۲}، (۲۰۰۳) نیز اذعان می‌دارد که برای دستیابی به محصولات و خدمات با کیفیت نیاز به چابکی سازمان با ابعاد مناسب آن بالاخص سرعت در امر رقابت پذیری است. مدل کالینگز و ملاحی، (۲۰۰۹) در بخش استعداد و نخبه پروری در کنار مباحث مرتبط با دانش و شایستگی مناسب به تامین و جذب نیروی مستعد از داخل و خارج سازمان با استفاده از نظام ارزیابی عملکرد می‌پردازد و تأکید می‌کند اثر گذاری بر کارکنان با استفاده از انگیزش در محور بعد نگهداشت موجب افزایش عملکرد سازمان می‌شود که با تأکید نتایج حاصل از این پژوهش منطبق است. بامنی مقدم و فراهانی، (۱۴۰۰) در پژوهش خود، در مقولات به دست آمده، به دو مقوله توسعه و توانمندسازی کارکنان و همچنین ایجاد شایستگی منابع انسانی از طریق جذب مناسب و آموزش های لازم در طول خدمت تأکید می‌نماید که با اولویت بخشی خبرگان این پژوهش به بعد جذب و اهمیت آن همخوانی دارد. با عنایت به اولویت‌های تعیین شده در ابعاد مدیریت منابع انسانی

²¹Francis^{۲۱}

²² Crocitto & Youssef

¹⁸ output-Efficiency

¹⁹ outcome-Effectiveness

²⁰ Impact-Productivity

۳- با عنایت به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود در طراحی نظام کنترلی برای کارکنان حتی المقدور از نظام خودکنترلی استفاده شده و حداکثر استقلال عمل در طراحی شغل و ابلاغ شرح وظایف کارکنان منظور شود.

۴- با عنایت به ضرورت آمادگی دائمی کارکنان در عمل به وظایف در سازمان چابک اجتماعی ترتیبی اتخاذ شود تا ضمن اخذ نظرات کارکنان، نظام آموزشی به گونه ای طراحی شود تا جنبه‌های استمرار، مداومت، جامعیت و توجه به توسعه شغلی و غنی سازی شغل نیز برای تربیت کارکنان آینده مدنظر قرار گیرد.

۵- نظام‌های پرداخت به گونه ای طراحی شود تا کارکنان در صورت عمل به وظایف محوله و بروز خلاقیت و نوآوری در شغل و عملکرد بهینه، شاهد پرداخت‌های انگیزشی مرتبط با عملکرد و بدون تبعیض و شایسته محور باشند.

۶- با عنایت به پیشنهادات فوق و اهمیت نظارت مداوم ولی غیر مستقیم بر عملکرد کارکنان پیشنهاد می‌شود در سازمان‌های چابک اجتماعی از نظام ارزیابی عملکرد براساس استانداردهای مرتبط با دستگاه ذیربط به گونه ای بهره برداری شود که ضمن ارزیابی کارکنان در بازه‌های زمانی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت، ضمن توجه به کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان، بهره وری عملکرد که نتایج بلند مدت را در برخواهد داشت مدنظر قرار گیرد.

۷- با عنایت به اهمیت دو بعد جذب و نگهداشت در دستگاه‌های اجتماعی-دولتی، پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد دستگاه‌ها و بالاخص مدیران منابع انسانی نظارت مستمر بر فرایندهای جذب و نگهداشت (البته سایر ابعاد) داشته و به جهت اهمیت سرمایه‌های انسانی، نظارت بر این فرایندها به طور کامل به زیر مجموعه تفویض نشود.

منابع و ماخذ

- [۱] آرمسترانگ، مایکل. (۲۰۱۷). مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل، اعرابی، سیدمحمد، مهدیه، امید. انتشارات: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. تهران
- [۲] اویار حسین، محمد. (۱۳۹۷). آموزش و بهسازی منابع انسانی با رویکرد صنعت بیمه، انتشارات نشر حک، تهران.
- [۳] آل طه، سید رضا. (۱۳۹۹). جذب و نگهداشت نیروی انسانی در سازمان‌ها و موسسات آموزشی، ناشر بیژن یورد. چاپ دوم
- [۴] ابراهیمیان جلودار، سیدیاسر، سید محمود ابراهیمیان، جلودار. (۲۰۱۲). چابکی سازمانی: سرعت پاسخ گویی و انعطاف پذیری سازمانی. نشریه توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۹)، ۳۴-۱۳.

(در این پژوهش، نگهداشت اولویت دوم را کسب کرده است)، کریمی، (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "مروری بر چالشها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های نیروی انسانی" توجه به برنامه ریزی در ابعاد جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص را تاکید و آنها را به عنوان مهمترین ابعاد مدیریت منابع انسانی در شرکت آرامکو اثبات کرد. میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۹) نیز با تاکید بر اهمیت به نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی و مولفه شایسته سالاری و شایسته گزینی اذعان کردند که به منظور چابکی و حرکت به سمت کارآفرینی در سازمان های دولتی ایران بایستی به انعطاف پذیری و پیش کنشی توجه شود که با نتایج این پژوهش مبنی بر اولویت بخشی به ابعاد جذب و اهمیت به انعطاف پذیری به عنوان بعد محوری در یک سازمان چابک انطباق دارد. همچنین این پژوهش در اولویت بخشی به بعد سرعت در ابعاد چابکی، همراستا با پژوهش ابراهیمیان، (۲۰۱۲) است که در بررسی سرعت، پاسخگویی و انعطاف پذیری و اهمیت آنان در سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های سنتی نمی توانند پاسخگوی نیازهای امروز جامعه باشند و ضرورت تغییر به همراه سرعت در آن در ابعاد مختلف سازمانی از جمله منابع انسانی ضروری است. مهدی پور و همکاران، (۱۳۹۶) نیز در بررسی خود به این نتیجه رسیدند که ابعاد انعطاف پذیری و شایستگی در بین سایر ابعاد چابکی از اولویت بیشتری برخوردارند. همچنین ایران زاده و همکاران، (۱۳۹۵) در پژوهشی ابعاد چابکی را به ترتیب انعطاف پذیری، پاسخگویی، تغییر فرهنگ، سرعت، پیچیدگی اندک بیان نمودند که این ابعاد با بهره وری نیروی انسانی که حاصل جذب مناسب در فرآیند مدیریت منابع انسانی رابطه مستقیم دارند که در پژوهش حاضر در رتبه بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی بعد جذب دارای اولویت اول و از منظر ابعاد چابکی نیز با پژوهش‌های مرتبط با موضوع منطبق است.

بنابراین، توجه به مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی در تدوین و اجرای سیاست‌ها و راهبردهای توسعه و ارتقا بهره وری است؛ زیرا نتایج این تحقیق گواه بر این مسئله بود که برای حضور در عرصه رقابت نیاز به وجود سازمان چابکی است که دارای کارکنانی باشد که با استفاده از ابعاد مدیریت منابع انسانی با توجه لازم بکارگیری شوند. لذا پیشنهاد می‌شود دستگاه‌های اجتماعی- دولتی به منظور حفظ و ارتقاء چابکی اقدامات زیر را مدنظر داشته باشند.

۱- در جذب نیروهای انسانی، از روش‌های غیراستاندارد، شتابزده، محدود و همچنین جذب سفارشی پرهیز نمایند.

۲- در جذب نیروهای انسانی، ضمن شناخت دقیق از شغل مورد تقاضا، آزمون‌های کتبی و مصاحبه‌ها و مراحل گزینش به گونه ای طراحی شود تا مسیر شایسته گزینی و جذب نخبگان هموار شود.

- [۱۹] سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه، سمت. چاپ ۲۱
- [۲۰] شهرجردی، مسعود. (۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی، تهران: مرکز نشر دانشگاهی و دانشگاه جامع علمی کاربردی. چاپ سوم
- [۲۱] خراسانی، اباصلت / (۱۳۹۵). ارزیابی عملکرد کارکنان. نشر علم استادان. چاپ اول.
- [۲۲] فرخی، علی؛ صفری، مجتبی و صالحزاده، رضا. (۱۳۹۶). آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم شماره ۹: ۹۹۹-۱۴
- [۲۳] کامرانی نژاد، علیرضا، سیدحسین حسینی، نعمت اله نظری، (۱۳۹۰)، راهنماهای عملی جذب و نگهداری نیروی انسانی در راستای افزایش بهره وری سازمانی، فصل نامه مطالعات انتظامی شرق، پیش شماره ۳، صص ۴۸-۳۳.
- [۲۴] کریمی، مجتبی. (۲۰۱۲)، مروری بر چالشها و راهکارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های انسانی در شرکت ملی نفت ایران، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، شماره ۹۲.
- [۲۵] میرسپاسی، ناصر. حسن زاده، حسن. (۱۳۹۹). ارائه مدل نظام جذب، تأمین و تعدیل منابع انسانی کارآفرین محور در سازمان های دولتی ایران"، مدیریت بهره وری سال چهاردهم بهار ۱۳۹۹ شماره ۵۲ ۷۵ - ۹۶
- [۲۶] میرسپاسی، ناصر، (۱۳۹۹). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، نشر میر. چاپ ۴۵
- [۲۷] میرسپاسی، ناصر. (۱۴۰۰). طراحی الگوی رفاه عمومی مبتنی بر حکمرانی خوب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، مطالعات مدیریت دولتی ایران دوره چهارم پاییز ۱۴۰۰ شماره ۳ ۱۶۹ - ۱۹۳
- [۲۸] مهدی پور، عبدالرحمن، فاطمه سواری، جمشید جلیلونند. (۱۳۹۶). بررسی و ارزیابی ابعاد چابکی سازمانی (مطالعه موردی اداره کل ورزش و جوانان استان خوزستان)، نشریه پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش، دوره ۹، شماره ۱، بهار ۱۳۹۶، صص ۱۳۶-۱۲۵.
- [۲۹] موسی زاده، ابراهیم (۱۳۹۶). " مبانی و الزامات نظام اداری صحیح در حقوق اساسی جمهوری اسلامی ایران"، انتشارات خرسندی، تهران.
- [۳۰] موسی زاده، ابراهیم. (۱۳۹۳). ماهیت و مبانی سیاست‌های کلی نظام اداری "ابلاغی مقام معظم رهبری، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی ریاست جمهوری، تهران.
- [31] Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., Marchegiani, L. (2018). **Learning in an Agile Setting: A Multilevel Research Study on the Evolution of Organizational Routines**. Journal of Business Research. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011.
- [32] Alnaqbi, W. (2011). **The Relationship between Human Resource Practice and Employee Retention**. Degree of Doctor edith cowan university.
- [33] Armstrong, M. (2006). **Handbook of Human Resource Management Practice**. 10th edition London: Kogan
- [۵] اسماعیلی، مهدی، ربیع، مسعود، حیدری، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران. نشریه چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۱)، ۹۵-۱۱۸
- [۶] اعرابی، سید محمد. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی (پیوند استراتژی و عمل)، انتشارات مهکامه، تهران.
- [۷] ابوعالی، بهزاد. (۱۳۹۸). شرکتهای موفق جهان چگونه استخدام می کنند، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران. چاپ دوم.
- [۸] آقازاده، محمد. (۱۳۹۰). نیازسنجی آموزش و بهسازی مدیریت مفاهیم و فنون. نشر آبیژ. تهران.
- [۹] بامنی مقدم، محمد، فراهانی، فاطمه تیمورنژاد، کاوه. (۱۴۰۰). طراحی و تبیین مدل چابکی سازمان (مورد مطالعه: شرکت آب و فاضلاب استان تهران). جامعه شناسی آموزش و پرورش- دوره ۱۰، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۰، صفحات ۲۶۵-۳۵۳.
- [۱۰] ایران زاده، سلیمان، مصباحی جهرمی، نگارالسادات. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. سال دهم، شماره ۳۸ صص ۱۴۵-۱۱۷.
- [۱۱] تاجی، زهرا، غلامرضا، بردبار. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی. نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۱۷۷-۱۵۳.
- [۱۲] جاجرمی زاده، محسن، فروزنده دهکردی، لطف الله. (۲۰۱۵). طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تاکید بر عوامل زمینه‌ای. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۶)، ۶۲-۴۵
- [۱۳] جزینی، نسرين. توکلی نژاد، حسین. (۱۳۹۵). شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال ششم، شماره ۲۶، صص ۲۰۸ تا ۲۳۹
- [۱۴] جزینی، نسرين. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی، انتشارات نشر نی، چاپ ششم، تهران.
- [۱۵] خالصی، پوریا، (۱۴۰۰). ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تأثیر آن بر چابکی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری ساختاری، پژوهشهای مدیریت راهبردی، سال بیست و هفتم، شماره ۸۲، پاییز ۱۴۰۰
- [۱۶] عباس پور، عباس، ویدری، مرتضی، (۱۳۹۶). رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۷(۱): ۱۰۰-۷۳
- [۱۷] درودی، مجتبی، (۱۳۹۵). جستارهایی در سیاست های کلی نظام اداری با رویکرد اسلامی، انتشارات موسسه آموزشی و پژوهشی امام خمینی (ره)، تهران
- [۱۸] دلپسند، افسون، محقق، نادر. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر هوش تجاری بر چابکی سازمان در بیمارستانهای مقصد گردشگری سلامت (مطالعه موردی شهر تهران)، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری (جلد دو) شماره ۸، ۱-۱۲.

- [54] Shafer, R., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. (2011). **Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility**, A Case Study (Vol. 40).
- [55] Shafritze, J.M. (2012), **Classic of Public Administration**, ninth edition, isbn-13:978-1111342746, isbn10:1111342741,
- [56] Sherihy, B.W., Layer, J. (2017). **Areview of Enterprise Agility**, international Jornal of industrial Ergonomics 37, p.p 445-460.
- [57] Sloman, M. (2015), **Training in the Age of the LEARNER**, Chartered Institue of Personal and Development, London.
- [58] Tagging, P. (2016). **Humman Subjects Research Policy**. Wiley&sons.Rework.
- [59] Wood, A. (2011). **Extending The Supply Chain Strong Theming Links with It Chemical Week**, vol,159 No,25.P,28
- [60] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (2013). **Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes**. International Journal of Production Economics 62, 33-43.
- [61] Zhang, D. Z. (2018). **Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies Case Studies of an Agility Taxonomy**. International Journal of Production Economics.
- [34] Beer, M. (2009). **High Commitment High Performance How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage**, Harvard Business School.
- [35] Berger, L.A. (2012), **FOY Steps to Creating a Talent management system** in Berger La & Berger
- [36] Crocitto, M., Youssef, M. (2003). **The humman Side Organizational Agility**. Industrial Management& Data Ssystems", 103/6, Pages 388-397
- [37] Chiang ,Y.H., His, A., Shin, H., Chu, C.(2014). **High Commitment Work System †transactive memory system † and new product performance**. †journal of Business Research.
- [38] Collings, D.G., Mallahi, K. (2009). **Strategic Talent Management:a Review and Research Agenda**. HumanResource Management", Review,vol.19,pp.807-819.
- [39] Dove, R. (2009). **Knowledge Management Response Ability**. Paradigm Shift International, <http://www.parshift.com>.
- [40] Francis, D. (2011). **Managing People in Agile Organisations**. In A Gunasekaran (Ed.), **Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy** (pp. 193-202). Oxford: Elsevier Science Ltd.
- [41] Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. (2005). **Agile Competitors and Virtual Organizations**. New York: Van Nosteand Reinhold.
- [42] Huselid, M.A. (2005). **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance**. Academy of Management Journal,38(3) †PP.635-72.
- [43] Hopp, W., Van Oyen, M. (2014). **Agile Workforce Evaluation: A Framework for Cross-Training and Coordination**, IIE Transactions. 36(10) January 2003 with 1,865 Reads DOI: 10.1080/07408170490487759.
- [44] H Sharifi, Zhang, Z. (2011). **Agile Manufacturing in Practice; Application of a Methodology**, Special Issue on Next Generation Manufacturing: Manufacturing in the 21st Century , International Journal of Operations and Production Management, Vol. 21, issue 5, , pp 772-794.
- [45] Hendricks, T.M.A. (2015). **The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover Productivity and Corporate Financial Performance**. Academy of Management Journal,38(3) †PP.635-72.
- [46] Jin-Hai, L., Anderson, A., Harrison, R. (2003). **The Evolution of Agile Manufacturing**. Business Process Management Journal, Pages 170-89.
- [47] Karre, H., Hammer, M., Ramsauer, C. (2019). **Building Capabilities for Agility in a Learning Factory Setting**. Procedia Manufacturing" , 31, 60-65. doi:<https://doi.org/10.1016/j.promfg.2019.03.010>.
- [48] Kolb, D.A. (2004). **Experiential Learning: Experience as the Solrce of Learning and Development**. prentice ,Hall Englewood cliffs, NJ.
- [49] Lawson, P. (2005). **Performance Management:an Overview,in the Performance Management Handbook** ,ed MWalters, Institute of personal and Development, London.
- [50] Pfeffer, (2008). **The Human Equation :Building profits by Putting People First**.Boston Harvard Business school press.Forth dithion
- [51] Purceel, E.G., Boxal, P.D. (2015). **Strategy and Human Resource Managemen**. Oxford University Press, OxfordPearce.
- [52] Rezaei, J. (2015). **Best-Worst Multi-Criteria Decision-Making Method**, omega, (53), , 49-57.
- [53] Ross, J. W., Beath, C.M., Goodhue, D.L. (2006), **Develop Long-term Competitiveness Through IS Assets** , Solan Management Review 38 (1).