



فصلنامه مدیریت عملیات  
سال اول، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۰

## ارزیابی و ارائه الگوی چابک‌سازی منابع انسانی در راستای ارتقای فرایندهای عملیاتی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان آذربایجان شرقی)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۰/۱۰ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

هوشنگ تقی‌زاده \*

مصطفی ضیائی حاجی پیرلو \*\*

### چکیده:

هدف پژوهش حاضر، ارزیابی و ارائه الگوی چابکی منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بوده است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و ارکان ثالث تعیین شده است. بر اساس آمار موجود، تعداد کارکنان در زمان انجام تحقیق ۱۸۰۶ نفر بوده است. برای ارزیابی جامعه از منظر چابکی، پرسش‌نامه بومی‌سازی شده چابکی تهیه و روایی و پایایی آن به ترتیب با رویکرد محتوایی و ارزیابی سازگاری درونی بررسی و مورد تأیید واقع شده است. برای ارزیابی وضعیت جامعه آماری از منظر چابکی، نمونه‌گیری صورت‌نگرفته و پرسش‌نامه برای تمامی اعضای جامعه آماری ارسال گردیده است. پس از ارسال و چهار دور پیگیری ۱۱۱۱ مورد پرسش‌نامه دریافت شده و تجزیه و تحلیل‌های مربوطه بر مبنای آن‌ها انجام شده است. برای دستیابی به الگوی چابکی، در مجموع با ۲۴ نفر مصاحبه انجام شده که روند گردآوری داده‌ها و تحلیل هم‌زمان نشان داد که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، کد جدیدی قابل استخراج نبوده و به اشباع نظری دست‌یافته شد؛ اما برای اطمینان بیشتر، گردآوری داده‌های کیفی تا مصاحبه ۲۴ ادامه یافت. با در نظر گرفتن کدهای باز تکراری، در مجموع ۲۰۲۶ کد گردآوری شده که پس از ادغام مفاهیم همپوشان، در قالب ۹۴ مفهوم دسته‌بندی گردیده است. نهایتاً، مدل ارتقای توانمندی و چابک‌سازی منابع انسانی بر مبنای رویکرد داده‌بنیاد، تبیین و تحلیل شده و پیشنهادها مرتبط با ارتقای چابکی بر مبنای یافته‌ها ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** چابکی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی، چابکی منابع انسانی، شرکت گاز استان آذربایجان شرقی.

\* نویسنده مسئول استاد گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران Taghizadeh@iaut.ac.ir  
\*\* گروه مدیریت، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران ziaeilive@live.com

## ۱- مقدمه

از سال ۱۹۹۱ که اصطلاح چابکی برای اولین بار به منظور توصیف ظرفیت‌های لازم برای تولید مدرن به کار گرفته شد، مفهوم چابکی به تمامی جنبه‌های سازمانی از جمله منابع انسانی نیز تعمیم یافته است. امروزه، سازمان‌های خدماتی پیشرو در سراسر دنیا سعی بر آن دارند که توانمندی‌های بهترین دارایی‌های سازمانی که همانا سرمایه‌های ارزشمند و بالنده انسانی است را همواره ارتقاء دهند (تقی‌زاده و ضیائی‌حاجی‌پیرلو، ۱۳۹۵). یکی از رویکردهای اصلی، چابک‌سازی فرایندهای عملیاتی از طریق ارتقای توانمندی‌های سرمایه‌های انسانی می‌باشد. سازمان‌های خدماتی پیشگام در زمینه چابکی فرایندهای عملیاتی، دائماً در پی ارتقای توانمندی‌های انسانی در راستای چابک‌سازی آن‌ها هستند. رویکرد چابکی را می‌توان به‌عنوان یک استراتژی قدرتمند و مؤثر در جهت توانمندسازی و حفظ مزیت رقابتی سازمانی در نظر گرفت.

در یک تعریف ساده، چابکی به معنای توانایی پاسخگویی و واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیط سازمانی می‌باشد. از سوی دیگر، منابع انسانی چابک بیش از آن‌که بر مشارکت مستقل در کار تمرکز داشته باشند، بر مشارکت، همکاری و پویایی کارکنان در فرآیندهای سازمانی توجه بیشتری دارند. برخلاف بسیاری از روندها در مدیریت منابع انسانی، چابکی منابع انسانی یک فناوری، استراتژی یا تاکتیک نیست، بلکه شیوه‌ای فکری است که بایستی در سازمان حاکم گردد (آگوستینهو، ۲۰۱۵). در واقع، چابکی منابع انسانی رویکردی نیست که برای صنعت خاصی ساخته شده باشد و یا این‌که تنها با نرم‌افزاری مشخص قابل انجام باشد؛ بلکه یک تغییر رفتاری هدفمند و جهت‌دار است که بایستی در کارکنان رخ دهد و می‌تواند در هر گروه کاری که می‌خواهد تحرک بیشتری داشته باشد و هوشیارتر عمل کند، به کار گرفته شود (خسروی، ۱۳۹۱).

با لحاظ نمودن این واقعیت که هدف از دستیابی به چابکی و چابکی منابع انسانی اشاره به ارتقای وجهه انسانی در راستای فعالیت‌های سازمانی دارد، برای دستیابی به ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی، پیاده سازی رویکرد چابکی یکی از ضرورت‌های اساسی و حساس برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید. در واقع، چابکی منابع انسانی شامل پیاده‌سازی و اجرای شیوه‌های جدید انجام کارها بوده و به دنبال روندهای مؤثر، اثربخش و سریع در راستای فعالیت‌های متنوع کاری و ارتقای عملکرد افراد در شرکت می‌باشد (گودرزی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). بنابراین، ارتقای توانمندی‌های شرکتی از منظر چابکی منابع انسانی نیز، پیامدهایی همچون ارتقای توانایی در راستای سوددهی در یک محیط رقابتی با فرصت‌های غیرقابل پیش‌بینی و در حال تغییر مستمر در رابطه با مشتری را در پی دارد (کونفورتو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). با لحاظ نمودن این امر، در جدول (۱)، جمع‌بندی ادبیات و پیشینه پژوهش مرتبط با مفاهیم و تعاریف شاکله در مدل ارزیابی چابکی منابع انسانی ارائه شده است.

جدول ۱. مفاهیم و تعاریف شاکله در مدل ارزیابی چابکی منابع انسانی

شاخص	سنجه	منابع مرتبط
توانایی غلبه بر تغییرات	توانایی اجرای سریع تغییرات	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ سوافورد و همکاران <sup>۳</sup> ، (b۲۰۰۶)؛ زینگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۲۰)
	موردنیاز در فرآیندهای اجرایی سازمانی	
توانایی اعمال تغییرات کوچک در روبه‌ها و فرایندهای کاری در سریع‌ترین زمان ممکن	توانایی اعمال تغییرات کوچک در روبه‌ها و فرایندهای کاری در سریع‌ترین زمان ممکن	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس <sup>۶</sup> (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۹)

1 - Goodarzi et al.

2 - Conforto et al.,

3 - Swafford et al.

4 - Xing et al.,

5 - Ahammad et al.,

6 - Worley & Pillans

7 - Gupta et al.,

شاخص	سنجه	منابع مرتبط
	توانایی اعمال تغییرات بزرگ و گسترده در سطوح بخشی یا کل شرکت در سریع‌ترین زمان ممکن	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	قابلیت وفق و تطابق ساختار اداری در صورت وقوع تغییرات ناگهانی	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ سوافورد و همکاران، (۲۰۰۶)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ اولریچ و ینگ <sup>۱</sup> (۲۰۱۹)
	توانایی حل مشکلات سازمانی به‌صورت سریع و مؤثر	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	بررسی نیازهای مشتری و اعمال آن در فرایند طراحی خدمات نوین	گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۵)
	بررسی نیازهای مشتری برا توسعه، طراحی مجدد و بهبود فرآیندهای جاری	سوافورد و همکاران، (۲۰۰۶)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران (۲۰۱۵)؛ اینمن و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۱)؛ اولریچ و ینگ (۲۰۱۹)
اغای مشتریان	توانایی پاسخگویی سریع به نیازهای مشتریان	زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ اولریچ و ینگ (۲۰۱۹)
	توانایی تطبیق و تنظیم سریع حجم خدمات ارائه شده با نوسانات تقاضای مشتریان	احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	اهمیت به یادگیری فردی کارکنان در راستای ارتقای اثربخشی مدیریت ارتباط با مشتریان	گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران (۲۰۱۵)؛ تقی‌زاده <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)؛ تقی‌زاده و ضیائی حاجی پیرلو <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)

<sup>1</sup> - Ulrich & Yeung

<sup>2</sup> - Shin et al.,

<sup>3</sup> - Inman et al.

<sup>4</sup> - Taghizadeh

<sup>5</sup> - Taghizadeh & Ziyaei Hajipirlu

منابع مرتبط	سنجه	شاخص
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ اولریچ و ینگ (۲۰۱۹)	اجرای برنامه‌های آموزشی چندجانبه برای کارکنان در تمامی سطوح و بخش‌ها	
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛	آموزش کارکنان برای مواجهه با شرایط و موقعیت‌های متغیر	
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ سوافورد و همکاران، (b۲۰۰۶)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	توان آموزش سریع کارکنان با هدف تطابق با آرایش، نظام سازماندهی جدید	
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛	پویای شغلی کارکنان و ارتقای سطح انعطاف‌پذیری فعالیت‌ها	اهرمی کردن اثر کارکنان در سازمان
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	توان عبور از مرزهای سنتی ساختار سازمانی با هدف امکان‌پذیر شدن همکاری کارکنان در همه بخش‌ها با همدیگر	
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ سوافورد و همکاران، (b۲۰۰۶)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	تشویق و ارتقای جایگاه تصمیم‌گیری کارکنانی که دارای توانایی پیش‌بینی به موقع تغییرات و مدیریت ریسک را دارند.	
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)؛ اولریچ و ینگ (۲۰۱۹)	اخذ بازخوردهای سریع و به موقع جهت پیگیری تصمیمات اتخاذ شده از سوی تصمیم‌سازان در سازمان	
ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران (۲۰۱۵)؛	پیاده‌سازی فرآیندهای فناورانه نوین خدمات محور مانند رویکرد "خدمات به موقع" در سازمان	قابلیت‌ها و توانایی‌های فناورانه در راستای چابک‌سازی خدمات
آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	توانایی اجرا و پیاده‌سازی سریع تغییرات در ساختارهای فناورانه سازمانی	

شاخص	سنجه	منابع مرتبط
	به کارگیری فناوری‌های پیشرفته ارتقای خدمات مانند مهندسی هم‌زمان	احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران (۲۰۱۵)؛ سمبامورتی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۳)
	به کارگیری فناوری‌های پیشرفته تحلیل و بازتعریف خدمات مانند آنالیز ارزش و سیستم‌های طراحی ماژولار	ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ شین و همکاران (۲۰۱۵)؛ سمبامورتی و همکاران (۲۰۰۳)؛ هرنی <sup>۲</sup> ، ۲۰۱۶
	امکان سازگاری طرح ساختاری و سیستم‌های تصمیم‌گیری سازمانی در امکان پذیر شدن اعمال تغییرات	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)
	امکان و اجازه کسب تجربه به افراد	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ اولریچ و یئونگ (۲۰۱۹)
ساختار سازمانی و اداری مطابق با ملزومات چابکی	وجود سطح همکاری بالا در میان کارکنان در سازمان در هنگام گذار از تغییر و تثبیت وضعیت جدید	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	وجود سطح همکاری بالا در سطح بخش‌ها و سراسر مرزهای سازمانی در فاز گذار از تغییرات و تثبیت وضعیت جدید	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	انعطاف‌پذیری بالای سازمان در مقایسه با رقبا	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	تحمل پذیرش خطا	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)

<sup>۱</sup> - Sambamurthy et al.

<sup>۲</sup> - Horney

شاخص	سنجه	منابع مرتبط
	تشویق یادگیری از طریق تجربه	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ اولریچ و یئونگ (۲۰۱۹)؛
	تمرکز به فرآیندها به جای وظایف و کارکردها	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ اولریچ و ینگ (۲۰۱۹)
قوانین و دستورالعمل‌های حمایتی و هم‌راستا با اهداف چابکی	بهره‌گیری از رویکردهای خاص به موقعیت مانند سناریوها و راهنماها برای رویارویی و رفع مسئله به جای پیگیری قانون‌ها و دستورالعمل‌های از پیش تعیین شده در روندهای کاری	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)؛ اولریچ و یئونگ (۲۰۱۹)؛
	عدم وجود قوانین، دستورالعمل‌های زائد در نظام بوروکراتیک سازمانی در صورت لزوم برای ایجاد تغییرات در فرآیندهای کاری	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
	اخذ سریع تصمیمات عملیاتی و اجرای آن‌ها	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)
کنترل اختلال‌ها و مدیریت سریع و بهنگام تغییرات	وجود ابزارهای مدیریت و کنترل مناسب در اختیار تصمیم‌گیران جهت پیاده‌سازی و انجام سریع تغییرات اساسی	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛ اولریچ و یئونگ (۲۰۱۹)؛
	وجود هماهنگی میان کارکنان بخش‌های مختلف در پیاده‌سازی و اجرای تغییرات کوچک در فرآیندهای سازمانی	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانس (۲۰۱۹)؛

شاخص	سنجه	منابع مرتبط
تمایل مدیریت به برون‌سپاری فعالیت‌های فرعی در سازمان	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ ورلی و پیلانز (۲۰۱۹)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	
سرعت عمل در پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدات بازار	آذر و پیشدار (۱۳۹۰)؛ ولی‌پور خطیر و همکاران (۱۳۹۴)؛ زینگ و همکاران (۲۰۲۰)؛ احمد و همکاران (۲۰۲۰)؛ گوپتا و همکاران (۲۰۱۹)	

منبع: گردآوری توسط محققین از منابع علمی مختلف

با توجه به موارد اشاره شده در فوق، بررسی و تحقیقات در زمینه شناسایی تعیین اهمیت معیارهای چابکی منابع انسانی برای سازمان‌ها بسیار ضروری و حیاتی به نظر می‌رسد. با این رویکرد و دیدگاه، در مطالعه حاضر محققین در راستای برداشتن گامی هر چند کوچک اما مؤثر در راستای چابک‌سازی منابع انسانی از طریق شفاف سازی وضعیت سازمانی در خصوص مقوله یاد شده و تولید اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیران سازمانی، به بررسی، شناسایی و معیارهای مؤثر بر ارتقای توانمندی کارکنان در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بر مبنای اهداف ارتقای چابکی منابع انسانی در قالب یک الگو پرداخته‌اند. در این راستا، در این تحقیق موارد جمع‌بندی شده در جدول (۱) مبنایی برای ارزیابی ارزیابی چابکی منابع انسانی و خروجی رویکرد داده‌بنیاد بعنوان الگوی چابکی منابع انسانی لحاظ شده است. لذا، سؤال اصلی و ویژه پژوهش به قرار زیر قابل طرح است:

**سؤال اصلی:** توانمندی‌های شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر چابکی منابع انسانی در چه حد بوده و الگوی چابکی منابع انسانی چگونه است؟

**سؤالات ویژه:**

۱- وضعیت شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر مؤلفه‌های چابکی چگونه است؟



۲- الگوی چابکی منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بر مبنای رویکرد داده بنیاد به چه صورت می‌تواند طراحی و تبیین شود؟

## ۲- روش شناسی تحقیق

هر پژوهشی مبتنی بر نوعی جهت‌گیری فلسفی و روش‌شناسی بنا نهاده شده است. جهت‌گیری فلسفی نوعی جهان بینی است که مینا و هدایتگر روش شناسی و روش تحقیق است. این پژوهش از گونه آمیخته بوده و اطلاعات از دو طریق کمی و کیفی به دست آمده است. در بخش کمی، با استفاده از پرسش‌نامه محقق ساخته به ارزیابی سازمان از منظر معیارهای چابکی پرداخته شد. در بخش کیفی نیز از روش کیفی داده بنیاد و به شیوه نظام‌مند<sup>۱</sup> استفاده شده است. نظریه داده بنیاد عبارت است از فرآیند ساخت یک نظریه مستند و مدون از طریق گردآوری سازمان‌یافته داده‌ها و تحلیل استقرایی مجموعه داده‌های گردآوری شده به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون آن هستند. تئوری‌های منتج شده از رویکرد داده بنیاد، به‌صورت استقرایی از پدیده مورد مطالعه منشعب شده و با ارائه یک روش نظام‌مند، منسجم و دقیق برای مفهوم‌سازی می‌تواند به کشف راه حل‌ها منجر شود. در این روش فرآیند پژوهش با یک تئوری شروع و سپس اثبات آن آغاز نمی‌شود، بلکه روند پژوهش با یک حوزه مطالعاتی شروع می‌گردد و به تدریج موارد مرتبط اضافه می‌شود. در شیوه سیستماتیک، سه مرحله کدگذاری تحت عنوانین: کدگذاری باز<sup>۲</sup>، کدگذاری محوری<sup>۳</sup> و کدگذاری انتخابی<sup>۴</sup> رعایت می‌گردد. جامعه آماری بخش کمی پژوهش، شامل کلیه کارکنان رسمی، پیمانی و ارکان ثالث شرکت گاز استان آذربایجان شرقی می‌باشد. بر اساس آمارهای موجود، تعداد کارکنان شرکت گاز استان در زمان گردآوری داده‌های میدانی برای انجام طرح ۱۸۰۶ نفر بوده است. از

1 - Systematic

2- Open Coding

3- Axial Coding

4 - Selective Coding

آنجایی که روند جمع‌آوری نهایی داده‌ها از سوی کارفرما با روش تمام شماری درخواست شده است، لذا نمونه‌گیری برای بخش کمی در توزیع پرسش‌نامه طرح انجام نشد و پرسش‌نامه برای تمامی اعضای جامعه آماری ارسال گردید. روایی پرسش‌نامه با رویکرد محتوایی و پایایی آن از طریق بررسی سازگاری درونی بررسی و مورد تایید واقع شده است. همچنین، برای بخش کیفی پژوهش حاضر در مجموع ۲۴ مصاحبه انجام شد که روند گردآوری داده‌ها و تحلیل هم‌زمان نشان داد که پس از انجام ۱۶ مصاحبه، کد جدیدی از آن قابل استخراج نبوده است و به اصطلاح به اشباع نظری دست یافته شد. اما برای اطمینان تا مصاحبه ۲۴ ادامه یافته است. در پژوهش حاضر، در مراحل تدوین و بررسی ادبیات پژوهش (در تشکیل مدل ارزیابی چابکی) عمدتاً از ابزار فیش تحقیق و نرم افزار گردآوری و سازمان‌دهی ارجاعات Endnote استفاده شده است. نتایج تحقیقات اندیشمندان و محققین مختلف داخلی و خارجی در ارتباط با موضوع طرح، در قالب فیش‌های تحقیق، تگ‌گذاری و یادداشت‌برداری الکترونیکی گردآوری و خلاصه‌سازی شده‌اند. همچنین به منظور جمع‌آوری اطلاعات از رویکرد میدانی توزیع پرسش‌نامه‌ها و انجام مصاحبات استفاده شده است.

### ۳- یافته‌های پژوهش

یافته‌های مربوط به تشکیل ابزار و ارزیابی وضعیت سازمان از منظر چابکی پس از انجام مرور نظام‌مند ادبیات تحقیق، ابزار ارزیابی وضعیت سازمان از منظر چابکی در هفت دسته و مجموعاً ۳۶ سنجه تهیه و تنظیم شده است. تعاریف و مفاهیم مرتبط با ارزیابی ابعاد مزبور بر اساس تشکیل پرسش‌نامه نیز، به همراه منابع مرتبط در جدول (۱) ارائه شده است. پس از تشکیل پرسش‌نامه اولیه از طریق موارد مزبور، به بررسی روایی و پایایی آن پرداخته شد. پس از کسب اطمینان از وجود روایی و پایایی مناسب برای آن، پرسش‌نامه نهایی شده مابین اعضای جامعه توزیع شد. قبل از ارائه تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از پرسش‌نامه ارزیابی و تعیین وضعیت چابکی سازمانی، ابتدا به

بررسی نوع توزیع داده‌ها توسط آزمون کلموگروف-اسمیرنوف (K-S)<sup>۱</sup> پرداخته شده است. در جدول (۲)، نتایج آزمون مزبور آورده شده است.

**جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای بررسی توزیع داده‌ها**

توانایی غلبه بر تغییرات	اثر فناوری در کارکنان در سازمان	توانایی‌های سازمانی و اداری	قابلیت‌ها و ساختار سازمانی و اداری	قوانین و دستورالعمل‌های حمایتی و هم‌راستا با اهداف چابکی	کنترل اختلال‌ها و مدیریت سریع و بهنگام تغییرات
۱۱۰۸	۱۱۰۸	۱۱۱۰	۱۱۰۲	۱۱۰۶	۱۰۸۹
۳/۳۳۶	۳/۴۶۴	۳/۲۸۳	۳/۳۹۷	۳/۳۱۱	۳/۳۹۵
۰/۷۶۵	۰/۷۵۷	۰/۷۳۷	۰/۷۸۵	۰/۷۲	۰/۶۸۹
۰/۰۸۵	۰/۰۷۵	۰/۰۶۲	۰/۰۹	۰/۰۵۷	۰/۰۸۲
۰/۰۵۷	۰/۰۶۹	۰/۰۴۹	۰/۰۸۱	۰/۰۵۷	۰/۰۸۱
-۰/۰۸۵	-۰/۰۷۵	-۰/۰۶۲	-۰/۰۹	-۰/۰۵۷	-۰/۰۸۲
۲/۸۱۵	۲/۴۹۳	۲/۰۷۹	۲/۹۷۵	۱/۹۰۵	۶/۱۳۱
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

با توجه به یافته‌های جدول (۲)، سطح معنی‌داری محاسبه‌شده برای داده‌های مربوط به تمامی متغیرها کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد؛ لذا می‌توان نتیجه گرفت که توزیع داده‌ها نرمال نمی‌باشد و برای انجام تحلیل‌های آماری، نمی‌توان از آزمون‌های پارامتریک استفاده نمود. بنابراین برای تحلیل آن‌ها برای آزمون فرضیات از آزمون جایگزین ناپارامتریک دو جمله‌ای تک نمونه‌ای استفاده شده است. فرضیات آماری مرتبط با ارزیابی و تعیین وضعیت کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر شاخص‌های چابکی سازمانی به صورت ذیل قابل تشکیل است:

1 - Kolmogorov-Smirnov

$H_0$ : وضعیت شاخص چابکی سازمانی X در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بیشتر از حد متوسط (۳) نمی باشد.

$H_1$ : وضعیت شاخص چابکی سازمانی X در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بیشتر از حد متوسط (۳) می باشد.

برای آزمون فرضیات، از آزمون آماری ناپارامتریک دوجمله‌ای تک نمونه‌ای استفاده شده است. با توجه به این که سؤالات پرسش‌نامه از گونه طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای است، بنابراین عدد ۳ به عنوان حد متوسط به حساب آمده و فرضیات آماری نیز طبق قاعده می‌تواند به صورت رابطه زیر نوشته شود:

$$\begin{cases} H_0: P \geq 0.6 \\ H_1: P < 0.6 \end{cases} \quad (1)$$

نتایج آزمون‌های مزبور در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. یافته‌های آزمون وضعیت شاخص‌های چابکی سازمانی

نتیجه آزمون	Sig	نسبت	نسبت مشاهده شده	تعداد	دسته بندی	
$H_0$ رد	۰/۰۰۰	۰/۱۶	۰/۳۷۹	۴۲۰	$\leq 3$	Group 1 توانایی غلبه بر تغییرات
			۰/۶۲۱	۶۸۸	$> 3$	Group 2
			۱	۱۱۰۸		Total
$H_0$ رد	۰/۰۰۰	۰/۱۶	۰/۳۲۲	۳۵۷	$\leq 3$	Group 1 اغنای مشتریان
			۰/۶۷۸	۷۵۱	$> 3$	Group 2
			۱	۱۱۰۸		Total
$H_0$ رد	۰/۰۰۰	۰/۱۶	۰/۳۸۵	۴۲۷	$\leq 3$	Group 1 اهرمی کردن اثر کارکنان در سازمان
			۰/۶۱۵	۶۸۳	$> 3$	Group 2
			۱	۱۱۱۰		Total
$H_0$ رد	۰/۰۰۰	۰/۱۶	۰/۳۸	۴۱۹	$\leq 3$	Group 1 قابلیت‌ها و توانایی‌های فناورانه در
			۰/۶۲	۶۸۳	$> 3$	Group 2
			۱	۱۱۰۲		Total

دسته بندی	تعداد	نسبت مشاهده شده	نسبت آزمون	Sig یک طرفه	نتیجه آزمون
راستای چابک‌سازی خدمات					
Group 1	≤۳	۴۰۸	۰/۳۶۹	۰/۱۶	رد H <sub>۰</sub>
Group 2	>۳	۶۹۸	۰/۶۳۱		
Total		۱۱۰۶	۱		
ساختار سازمانی و اداری مطابق با ملزومات چابکی					
Group 1	≤۳	۶۶۵	۰/۶۱۱	۰/۱۶	تأیید H <sub>۱</sub>
Group 2	>۳	۴۲۴	۰/۳۸۹		
Total		۱۰۸۹	۱		
قوانین و دستورالعمل‌های حمایتی و هم‌راستا با اهداف چابکی					
Group 1	≤۳	۳۸۴	۰/۳۵	۰/۱۶	رد H <sub>۰</sub>
Group 2	>۳	۷۱۳	۰/۶۵		
Total		۱۰۹۷	۱		
کنترل اختلال‌ها و مدیریت سریع و بهنگام تغییرات					

با توجه به یافته‌های جدول (۳)، از آنجایی که برای آزمون وضعیت ابعاد چابکی سازمانی، «توانایی غلبه بر تغییرات، اغنای مشتریان، اهرمی کردن اثر کارکنان در سازمان، قابلیت‌ها و توانایی‌های فناورانه در راستای چابک‌سازی خدمات، ساختار سازمانی و اداری مطابق با ملزومات چابکی، کنترل اختلال‌ها و مدیریت سریع و بهنگام تغییرات» مقدار  $Sig > 0/05$  می‌باشد، لذا برای آن‌ها فرض  $H_1$  مورد تأیید قرار گرفته و  $H_0$  رد می‌شود؛ لذا وضعیت ابعاد یادشده برای چابکی سازمانی از نظر کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر تمامی کارکنان بیشتر از حد متوسط می‌باشد. از سوی دیگر، برای «قوانین و دستورالعمل‌های حمایتی و هم‌راستا با اهداف چابکی» مقدار  $Sig$  بیشتر از  $0/05$  بوده و وضعیت مورد یادشده به عنوان شاخص ارزیابی وضعیت

چابکی سازمانی از منظر تمامی کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کمتر از حد متوسط گزارش شده است.

#### یافته‌های رویکرد داده‌بنیاد (تشکیل الگوی چابک‌سازی منابع انسانی)

در ادامه روند تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از استخراج مفاهیم از مصاحبات، می‌توان آن‌ها را بر اساس ماهیت و میزان تشابه به مقوله کلی‌تر تقسیم نمود. در این راستا، برای استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها دو روش وجود دارد: تحلیل خرد و تحلیل نکات کلیدی. در جدول (۴) مفاهیم مزبور به دسته‌بندی‌های کلی در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی و بر اساس الگوی پارادایمی داده بنیاد تفکیک شده است.

#### جدول ۴. مفاهیم، مقوله‌های فرعی و مقوله‌های اصلی خروجی الگوی پارادایمی

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۱	ارتقای توانایی عمومی سازمانی در تطبیق فرآیندها با نیازهای مشتری (ارباب رجوع)		
۲	ارتقای توان ارائه واکنش سریع منابع انسانی در راستای تطبیق با ارتقای توان ملزومات اجرای فرآیندها	عمومی	
۳	ارتقای توانمندی‌ها و شایستگی‌های پرسنل اداری و عملیاتی در سازمان در به راستای انجام دقیق و مناسب فعالیت های شرکتی با رعایت انجام رساندن هماهنگی بالا	فرایندها	شرایط علی
۴	ارتقای سطح شایستگی‌های منابع انسانی در راستای بهسازی انجام و تکمیل فرآیندها با لحاظ نمودن ظرفیت و توانایی		در دستیابی به چابکی
۵	انجام دوره‌ای و منظم بازنگری و مهندسی مجدد فعالیت‌ها بر اساس نیازهای خدماتی و فرایندهای تعمیر، نگهداری و گازرسانی	انجام بازنگری‌های دوره‌ای و مهندسی مجدد	منابع انسانی
۶	ارتقای توانایی شناسایی و حذف فعالیت‌ها و فرآیندهای زائد و در نتیجه بهبود سرعت فعالیت‌ها در راستای کسب چابکی سازمان		
۷	ارتقای امکان تنظیم، تجدیدنظر و شکل دهی مجدد فرآیندها در راستای ارتقای کیفیت و سرعت آن	فعالیت‌های سازمانی	
۸	ارتقاء سرعت فعالیت‌های روتین و توانایی انجام کارها در کمترین زمان ممکن با بهترین حالت قابل وصول		

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۹	توانمندسازی نیروهای شرکتی بر مبنای ارتقای سطح تخصص به تفکیک نوع استخدامی رسمی قرارداد و ارکان ثالث	ارتقاء سرعت و قابلیت سازگاری منابع بر اساس انجام بهینه فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن	
۱۰	ارتقای قدرت واکنش پرسنل در مقابله با بحران‌های مربوط به سیستم‌های توزیع و گازرسانی		
۱۱	بهبودی فرآیندهای پاسخگویی و بررسی نیازهای مشتریان از طریق ارتقای سطح چابکی منابع انسانی		
۱۲	ارتقاء سطح ارائه واکنش سازمانی بر مبنای تصمیمات اداری بالادستی در راستای بهینه‌سازی فعالیت‌ها در سازمان		
۱۳	ارتقاء سرعت فعالیت‌ها در راستای اهداف مشتری‌گرایی و تکریم ارباب رجوع در شرکت گاز استان		
۱۴	عدم وجود روندهای مناسب برای ارزیابی دوره‌ای کارکنان از منظر شاخص‌های چابکی		
۱۵	وجود محدودیت در تخصیص منابع سازمانی در راستای چابک‌سازی کارکنان		
۱۶	عدم وجود انعطاف مناسب و کافی در فرایندهای کاری در راستای پیاده‌سازی فعالیت‌های مرتبط با چابک‌سازی منابع انسانی		
۱۷	عدم وجود سیستم تخصیص منابع سازمانی کارآمد و مناسب در راستای چابک‌سازی منابع انسانی	موانع درون سازمانی	عوامل مداخله‌گر چابکی منابع انسانی
۱۸	وجود تمرکزگرایی بسیار شدید در اعمال تصمیمات عملیاتی از سوی مدیران میانی و ارشد		
۱۹	عدم وجود جو اعتماد به افراد و کارکنان در قبال انجام تغییرات		
۲۰	پرداختن به مسائل حاشیه‌ای و عدم وجود شفافیت کافی در فرآیندهای کاری مابین رده‌های مختلف سازمانی		
۲۱	عدم تطابق مابین فعالیت‌های کاری با تخصص برخی از کارکنان		
۲۲	وجود تمرکزگرایی بسیار شدید در مراکز تصمیم‌گیری سازمان‌های بالادستی در خصوص اعمال تغییرات در رویه‌های کاری و اداری	موانع برون سازمانی	
۲۳	وجود موانع سیاسی و قانونی در راستای ایجاد تغییرات به نفع چابک‌سازی سازمان		

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۲۴	عدم شناخت مؤثر و مناسب در خصوص فعالیت‌های چابکی در راستای تامین بهینگی و ارتقای اثربخشی فعالیت‌ها از سوی نهادهای بالادستی شرکت گاز		
۲۵	عوامل اجتماعی-فرهنگی حاکم مبتنی بر ذهنیت عمومی در خصوص جو محیط‌های کاری		
۲۶	عدم یکنواختی منابع انسانی در سازمان (رسمی- قراردادی و ارکان ثالث)		
۲۷	چندبخشی بودن فعالیت‌ها برای کارکنان به تفکیک رده‌های استخدامی از منظر سطح مسئولیت و پاسخگویی	موانع مرتبط	
۲۸	عدم یکنواختی کارکنان از لحاظ سطح تخصص و مهارت بر اساس تفکیک وضعیت استخدامی	مدیریت منابع	
۲۹	عدم یکنواختی کارکنان از لحاظ سطح دسترسی به اطلاعات سازمانی مرتبط با تخصص و فعالیت های کاری بر مبنای تفکیک وضعیت استخدامی	انسانی	
۳۰	کمبود امنیت و ثبات شغلی مابین کارکنان در رده‌های مختلف کاری		
۳۱	توانایی انجام فعالیت‌ها در کمترین زمان ممکن (سرعت در ارائه خدمات)		
۳۲	ارتقای سطح شایستگی منابع در راستای انجام فعالیت‌ها به صورت بهینه و در حداقل زمان ممکن	ارتقای کیفی (سرعت، دقت و...)	
۳۳	ارتقای سطح انعطاف‌پذیری منابع سازمانی در راستای انجام فعالیت‌ها به صورت بهینه و در حداقل زمان ممکن	فرایندها	پدیده
۳۴	ارتقای سطح دقت در انجام فعالیت‌ها و در حداقل زمان ممکن		محوری
۳۵	ارتقای توانایی تطبیق شرکت با نیازهای ناهمگون مشتریان		چابکی
۳۶	ارتقای قدرت و سرعت پاسخگویی سازمان به نیازهای مشتریان و کاهش اتلاف وقت	ارتقای قدرت انطباق	منابع انسانی
۳۷	توانایی شناسایی تغییرات در نیازهای مشتری و ارائه پاسخ سریع و مناسب به آن‌ها	سازمان با نیازهای	
۳۸	ارتقای رضایتمندی عمومی به دلیل افزایش توان پاسخگویی بهینه به نیازهای متغیر مشتریان	مشتری(ارباب رجوع)	



ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۳۹	ارتقای توان تطبیق با تغییرات محیطی، قابلیت سازگاری و شکل‌گیری مجدد در محیط (سهولت در مهندسی مجدد فعالیت‌ها)	ارتقای سطح انطباق‌پذیری با شرایط و ویژگی‌های محیطی	
۴۰	دستیابی به توان اجرایی فرایندها و اهداف مختلف با استفاده از امکانات یکسان		
۴۱	قابلیت سازگاری، انطباق‌پذیری و شکل‌دهی مجدد و سریع شرکت در مقابل تغییرات محیطی ناخواسته		
۴۲	تهیه سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مناسب و منعطف برای انجام سریع امور و در راستای دستیابی به اهداف چابکی	عوامل	
۴۳	استفاده از رویکردهای نوین مدیریتی با کمک رویکردهای فناورانه و ارتباطی در راستای دستیابی به اهداف چابکی	تکنولوژیکی	
۴۴	وجود سیستم راهبری و مدیریتی اثربخش در سازمان		
۴۵	وجود جو و فرهنگ سازمانی غالب هم‌راستا با اهداف چابکی در میان منابع انسانی	زمینه‌سازهای شرایط	
۴۶	وجود میزان فرسودگی شغلی پایین ناشی از فرایندهای جاری در منابع انسانی	مرتبط با ساختار	زمینه‌ساز در ارتقای چابکی
۴۷	وجود بهداشت روانی مناسب در محیط کاری	سازمانی	چابکی
۴۸	وجود سیستم مناسب برای مدیریت زمان در ارزیابی فعالیت‌های کاری		منابع انسانی
۴۹	تنظیم قوانین و قواعد سازمانی در راستای تقویت و پاداش‌دهی به فرآیندهای کاری چابک.	همسویی سیستم‌های انگیزشی و ارتقاء با اهداف چابکی	
۵۰	وجود نظام ارزشیابی مناسب از منابع سازمانی در راستای تقویت فرآیندهای کاری چابک		
۵۱	مساعد بودن محیط کاری از منظر شرایط پیشرفت منابع انسانی در راستای تقویت فرآیندهای کاری چابک		
۵۲	فراهم شدن امکان دورکاری و انجام برخی فعالیت‌ها از طریق شبکه‌های انتقال برخط اطلاعات	تمرکز بر	عوامل ارتقای توانمندی
۵۳	به‌کارگیری و اجرای صحیح استراتژی‌های مدیریت دانش	دانش‌محوری	
۵۴	ارتقای قدرت بهره‌گیری از مهارت‌ها، دانش و اطلاعات کلیه کارکنان جهت عرضه خدمات سازمانی به‌صورت شایسته و متمایز	در سازمان	سازمان از منظر

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی
۵۵	اهرم سازی اثر دانشی افراد و اطلاعات در سازمان جهت بقا و پیشرفت در محیط‌های رقابتی	چابکی	
۵۶	ارتقای قابلیت‌های نوسازی و مهندسی مجدد فرآیندها در سازمان در مواقع مقتضی		
۵۷	ارزیابی مجدد فرآیندها، ساختارها و اهداف سازمانی بر اساس معیارهای چابکی	افزایش توان واکنش پذیری	
۵۸	ارتقای توان طراحی مجدد کارکردها و ساختار کاری سازمان جهت ارتقای انسجام، اثربخشی و کارایی کل سیستم		
۵۹	ارتقای امکان تسلط بر تغییرات و عدم قطعیت‌ها در امور کاری		
۶۰	تفویض متناسب اختیارات به سطوح پایین‌تر کاری		
۶۱	ارتقای توان تصمیم‌گیری غیرمتمرکز در عین حفظ وحدت رویه برای تمامی بخش‌های کاری	تقویت ساختار سازمانی در راستای اهداف	
۶۲	آموزش مناسب کارکنان در رده‌های مختلف در راستای کسب اهداف چابکی	چابکی	
۶۳	ارتقای توان تخصیص منابع بدون اتلاف وقت در طی روندهای فرسایشی و بوروکراتیک		
۶۴	وجود نگرش و دیدگاه مثبت در میان کارکنان به فرایندهای چابکی و پیاده سازی آن در سازمان	ارتقای عوامل فردی و	
۶۵	وجود سطح انگیزش بالای کارکنان در راستای انجام وظایف محوله	میان فردی در	
۶۶	برخورداری از کارکنان دارای تعهد سازمانی بالا	راستای	
۶۷	میزان علاقمندی بالای کارکنان به کارهای تیمی و مشترک	توانمندی	
۶۸	وجود ارتباطات بسیار قوی ما بین کارکنان در بخش‌های مختلف	سازمان از	
۶۹	امکان مشارکت بالا مابین کارکنان در سطوح و بخش‌های مختلف در سازمان در راستای دستیابی به اهداف چابکی	منظر چابکی	
۷۰	ارتقای توانایی انطباق سریع با تغییرات محیطی از طریق ارائه ایده‌های جدید توسط منابع انسانی چابک	آثار و پیامدهای تقویت و ارتقای چابکی	ارتقای امکان بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان
۷۱	ارتقای توانایی انطباق سریع با فناوری‌های جدید با استفاده از منابع انسانی چابک در بخش‌های مختلف کاری		

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۷۲	ارتقای توانایی و قابلیت ارائه ایده‌های جدید و بروز خلاقیت در میان کارکنان		منابع انسانی
۷۳	ظرفیت بالای پذیرش مسئولیت‌های جدید توسط کارکنان چابک		
۷۴	تغییر در اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به مفهوم وجود سرعت در کار و اثر آن در توسعه فرایندها		
۷۵	جایگزینی تنبلی و تن‌پروری با پرکاری، انگیزش، دقت، سرعت، تلاش و کیفیت در انجام کارها		بهبود و تعالی
۷۶	تغییر نگرش کارکنان و افزایش علاقمندی آنان نسبت به فعالیت‌های منجر به افزایش اثربخشی منابع انسانی		در فرهنگ انجام کار در
۷۷	ارتقای علاقمندی کارکنان نسبت به اثربخشی کار در سطح سازمان و جامعه به تبع مراعات اصول چابکی		سازمان
۷۸	تغییر در اندیشه و نگرش کارکنان نسبت به مفهوم وجود سرعت در کار و اثر آن در توسعه فرایندها		
۷۹	ارتقای قابلیت مدیریت ریسک در در میان کارکنان و مدیران		
۸۰	ارتقای توان مشارکتی مابین کارکنان و مدیران در راستای ارتقای تعالی و اهداف چابکی سازمانی		ارتقای امکان
۸۱	وجود کارکنان صاحب اختیارات و مسئولیت بیشتر و امکان استفاده از حداکثر ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنها		استفاده از حداکثر
۸۲	برخورداری از کارکنان متخصص، توانمند و چند مهارته		ظرفیت‌های
۸۳	افزایش کارایی در همکاری مابین بخش‌های مختلف در چهارچوب حدود کارکردی به وظایفی وظیفه تعریف نشده با توجه به اهداف چابکی		منابع سازمانی
۸۴	برقراری معیارهای سنجش عادلانه کار از منظر اعضای سازمان و پرداخت مناسب و عادلانه برای میزان رعایت سطح چابکی در انجام فرایندها		
۸۵	فراهم آمدن وضعیت کاری سالم و ایمن از منظر مادی و معنوی برای منابع انسانی در راستای پیگیری اهداف چابکی		ارتقای کیفیت زندگی کاری کارکنان
۸۶	ایجاد و تقویت عزت غرور کاری گروهی و انسجام اجتماعی در میان اعضای سازمان بر مبنای ارتقای توان انجام بهینه فرایندها		
۸۷	امکان ارتقای انگیزه کاری منابع انسانی		

ردیف	مفاهیم	مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی
۸۸	ارتقای جایگاه عمومی سازمان در میان شرکت‌های هم رده که فاقد سیستم‌های مدیریتی چابک می‌باشند		
۸۹	ارتقای توانایی ارائه پاسخ‌های مناسب از سوی سازمان به نیازهای جامعه		
۹۰	ارتقای مطابقت فعالیت‌های سازمان با خواسته‌ها و نیازهای جامعه	ارتقای	
۹۱	کاهش میزان هزینه‌های ناشی از دوباره کاری‌های فرآیندهای اجرایی شهرت، اعتبار و جلب رضایت ارباب رجوع	و مقبولیت	
۹۲	افزایش توانمندی پاسخگویی به نیازهای کارفرمایان و مدیران مرتبط با سازمان‌های بالادستی	عمومی سازمان	
۹۳	ارتقای میزان رضایت مشتریان از سازمان		
۹۴	ارتقای میزان ارتباط و همکاری سازمان با دانشگاه‌ها و مراکز علمی در راستای تبادل تجربیات مرتبط با اجرای فرایندهای چابک سازی منابع سازمانی		

منبع: یافته‌های تحقیق منتج از انجام مصاحبات

در شکل (۱)، مدل پارادایمی منتج از پیاده‌سازی رویکرد داده بنیاد در ارائه الگوی چابکی منابع انسانی بر مبنای یافته‌ها ارائه شده است.



شکل ۱. مدل پارادایمی منتج از پیاده‌سازی رویکرد داده بنیاد در ارائه الگوی چابکی منابع انسانی

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

در مطالعه حاضر، ابتدا وضعیت و توانمندی‌های شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر چابکی منابع انسانی ارزیابی شد؛ سپس به شناسایی عوامل و معیارهای مؤثر بر ارتقای توانمندی کارکنان در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بر مبنای مدل رویکرد چابکی منابع انسانی و در راستای دستیابی به اطلاعات مناسب برای چابک‌سازی منابع انسانی در شرکت مذکور پرداخته شد.

با توجه به گستردگی یافته‌های تحقیق، در ادامه مطالب خلاصه‌ای از یافته‌های مرتبط با رویکردهای تحلیل داده‌ها و اخذ نتایج و تحلیل آن‌ها به تفکیک سؤالات مطرح شده در تحقیق آمده است. در ادامه، ابتدا یافته‌ها و مباحث مرتبط با سؤال اصلی تحقیق و سپس یافته‌های سؤالات ویژه و فرعی آورده شده است.

### **سؤال ۱:** وضعیت شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر مؤلفه‌های چابکی

چگونه است؟ در بررسی این سوال، یافته‌های آزمون فرضیات برای تمامی کارکنان نشان داد که وضعیت شاخص‌های چابکی سازمانی "توانایی غلبه بر تغییرات، اغنای مشتریان، اهرمی کردن اثر کارکنان در سازمان، قابلیت‌ها و توانایی‌های فناورانه در راستای چابک‌سازی خدمات، ساختار سازمانی و اداری مطابق با ملزومات چابکی، کنترل اختلال‌ها و مدیریت سریع و بهنگام تغییرات" در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بیشتر از حد متوسط می‌باشد. لذا وضعیت ابعاد یادشده برای چابکی سازمانی از نظر کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی از منظر تمامی کارکنان بیشتر از حد متوسط می‌باشد. از سوی دیگر، وضعیت مؤلفه "قوانین و دستورالعمل‌های حمایتی و هم‌راستا با اهداف چابکی" در ارزیابی وضعیت چابکی سازمانی از منظر تمامی کارکنان شرکت گاز استان آذربایجان شرقی کمتر از حد متوسط و غیرمطلوب گزارش شده است.

### **سؤال ۲:** الگوی چابکی منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی بر

مبنای رویکرد داده بنیاد به چه صورت می‌تواند طراحی و تبیین شود؟ در راستای دستیابی به الگوی چابکی منابع انسانی در شرکت گاز استان آذربایجان شرقی، مصاحبات ساختاریافته انجام و مدل پارادایمی بر مبنای روند پیاده سازی و اجرای رویکرد داده بنیاد در شش وجه تهیه و تنظیم شد. یافته‌های مرتبط با عوامل ارتقای توانمندی کارکنان از منظر چابکی منابع انسانی در شرکت گاز استان در چهارچوب ۱۸ مفهوم در قالب ۴ مقوله شامل تمرکز بر دانش‌محوری در سازمان، افزایش توان واکنش‌پذیری، تقویت ساختار سازمانی در راستای اهداف چابکی و ارتقای عوامل فردی و میان‌فردی در راستای توانمندی سازمان از منظر چابکی شناسایی شده است. یافته‌های مرتبط با علل و عوامل پدیده محوری در راستای چابکی منابع انسانی در چهارچوب ۱۱ مفهوم در قالب ۳ مقوله، ارتقای کیفی (سرعت، دقت و ...) در انجام فرایندها، ارتقای قدرت انطباق سازمان با نیازهای مشتری (ارباب رجوع) و ارتقای سطح انطباق‌پذیری با شرایط و ویژگی‌های محیطی تشکیل گردید. بر اساس مدل تشکیل

شده، مهم‌ترین پیشنهادهای در راستای ارتقای چابکی به قرار بندهای ذیل قابل طرح می‌باشد:

- برگزاری دوره‌های آموزش هدفمند در زمینه ارتقای مهارت‌های مربوط به ایجاد خلاقیت و نوآوری در راستای چابک‌سازی سازمان.
- شناسایی مقررات و آیین‌نامه‌های کاری که به صورت بالقوه و بالفعل با اهداف چابکی هم‌راستا نباشد و اعمال تغییرات لازم.
- مهیا نمودن اولویت‌های منابع انسانی در جذب نیروهای انسانی توانمند و خلاق در راستای اهداف چابکی در سازمان.
- تشکیل جلسات دوره‌ای و منظم مابین مدیران ارشد، میانی و کارکنان بخش‌های تخصصی مختلف برای طرح مشکلات اداری، فرآیندی و اجرایی سازمان و اخذ نظرات و پیشنهادات آن‌ها در خصوص رویکردهای مربوط به رفع مشکلات و موانع مربوط به مقررات و آیین‌نامه‌های کاری سر راه چابک‌سازی سازمان.
- برقراری نظام تشویق و پاداش مناسب و عادلانه با هدف ارتقای چابکی و تقویت روحیه خلاقیت و نوآوری برای کارکنان.
- تضمین دسترسی کارکنان در واحدهای مختلف به بانک‌های اطلاعاتی درون و برون شرکتی مورد نیاز در راستای خلق، ابداع و نوآوری مرتبط با چابکی و در چهارچوب محدودیت‌های سازمانی.
- تنظیم زیرساخت‌های فناوری در سازمان بر مبنای نیازهای کارکنان و دسترسی آنان به زیرساخت‌های به روز فناوری اطلاعات در راستای چابک‌سازی.

#### **تقدیر و تشکر**

نویسندگان بر خود لازم می‌دانند از حمایت مالی شرکت گاز استان آذربایجان شرقی و همکاری کارکنان آن شرکت در انجام این تحقیق، تشکر و قدردانی نمایند.

### فهرست منابع

آذر، عادل و پیشدار، مهسا (۱۳۹۰)، شناسایی و اندازه گیری شاخص های چابکی سازمانی (مطالعه موردی)، پژوهش های مدیریت، ۱۱، ۲۵-۵.

تقی زاده، هوشنگ، ضیائی حاجی پیرلو، مصطفی. (۱۳۹۵). بررسی روابط درونی مؤلفه های توانمندسازی کارکنان با توسعه الگوی ساختاری- مقایسه ای. پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۸(۲)، ۸۵-۱۱۱.

خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۱) معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی، رساله دکتری، استاد راهنما: سید حسین ابطحی، اساتید مشاور: شمس السادات زاهدی و میر علی سید نقوی، دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده مدیریت و حسابداری.

وحدت، رقیه و شجاعی، خبهات و زرغامی شیشوان، علی، (۱۳۹۹)، رابطه بین راهبردهای منابع انسانی و چابکی سازمانی، چهارمین کنفرانس بین المللی مطالعات نوین مدیریت و حسابداری در ایران، کرج.

ولی پور خطیر، محمد، محمدپور عمران، محمد، اکبرزاده، زین العابدین (۱۳۹۴) ارزیابی شاخص های چابکی سازمانی با استفاده از تکنیک تصمیم گیری چندمعیاره فازی) مورد مطالعه: سازمان توسعه برق ایران، نوآوری و ارزش آفرینی، ۳: ۱۰-۲۸.

Agostinho.L.O, (2015) Proposal of Organiztion Framework Model, Using Business Process and Hirerachical Patterns to Provide Agility and Flexability in Compettiveness Envirounments", *Procedia Engineering*, Volume 131, Pages 401-409.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700 .

Conforto, E.C, Amaral, D.C, Dasilva, S.A, Di Fellipo.A & Kamikavachi, L, (2016) The Agility Construct on Project



Management", *International Journal of Project Management*, Volume 34, Issue 4, May 2016, Pages 660-674.

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(1), 142.

Gupta, S., Kumar, S., Kamboj, S., Bhushan, B., & Luo, Z. (2019). Impact of IS agility and HR systems on job satisfaction: an organizational information processing theory perspective. *Journal of Knowledge Management*. t, <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0466>

Horney, N. (2016). The gig economy: A disruptor requiring HR agility. *People and Strategy*, 39(3), 20 .

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., Grover, V., (2003). Shaping agility through digital options: reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Q.* 27 (2), 237-263.

Shin.H, Lee.J, Kim. D.S & Rhim.H, (2015). Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and its Influences on Operational and Firm Performance", *International Journal of Production Economics*, 68(1), October 2015, Pages 181-196.

Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N., (2006a). A framework for assessing value chain agility. *Int. J. Oper. Prod. Manage.* 26 (2), 118-140.

Swafford, P.M., Ghosh, S., Murthy, N., (2006b). The antecedents of supply chain agility of a firm: scale development and model testing. *J. Oper. Manage.* 24 (2), 170-188.

Taghizadeh, H. (2015). Investigation the Effect of Knowledge Management on Organizational Agility. *Shiraz Journal of System Management*, 3(1), 067-086.

Taghizadeh, H & Ziyaei Hajipirlu, M. (2015). Investigating the relationships among the knowledge sharing system indices in the educational organizations. *Decision Science Letters* , 4(3), 303-314.

Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: the new response to dynamic change. *Strategic HR Review*. 44(3), 512-19.

Worley, C., & Pillans, G. (2019). *Organization Agility, Performance, and the Role of the HR Function Überlebenselixier Agilität* (121-142): Springer.

Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100696.