



الگوی چابکی منابع انسانی: تحلیلی برآمده از شرکتهای خدمات پس از فروش خودرو در ایران

فرهاد توکلی مقدم^۱

میرعلی سیدنقوی^۲

علیرضا اسلامبولچی^۳

محمدرضا ربیعی مندجین^۴

تاریخ دریافت مقاله: ۹۸/۰۸/۱۳ تاریخ پذیرش مقاله: ۹۸/۰۹/۱۱

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، تدوین مدل چابکی منابع انسانی در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرو در ایران است. رویکرد بخش کیفی، مبتنی بر نظریه داده بنیاد است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساخت یافته با ۱۸ نفر از مدیران و معاونین منابع انسانی است که با روش نمونه گیری گلوله برفی انتخاب شدند. کدها و مؤلفه های چابکی منابع انسانی (۱۵ مفهوم کلیدی، ۵۲ مقوله فرعی، ۲۲ مقوله اصلی) از مصاحبه ها احصاء و در قالب مدل مفهومی داده بنیاد تدوین گردید. مقوله محوری، چابکی منابع انسانی است که در چهار بعد تعریف، ویژگی های مدل، بکارگیری و تمایزات، تحلیل و با توجه به شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر، راهبردها و نتایج، تدوین و مدل نهایی ارائه شد. سپس با روش تحقیق دلفی، پرسشنامه ای طراحی و مدل اولیه توسط خبرگان اصلاح و تأیید شد. در آزمون مدل، فرضیه های تحقیق تدوین و برای آزمون آنها پرسشنامه ای طراحی و اطلاعات توسط ۱۲۰ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران گردآوری و تجزیه و تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها با روش های تحلیل عاملی تأییدی و مدل تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزارهای PLS و SPSS صورت پذیرفت. نتایج مرحله کمی نشان داد که روابط موجود در مدل با ضرایب تأثیر مناسبی به تأیید رسید و با بخش کیفی همخوانی داشت.

کلمات کلیدی

چابکی منابع انسانی، توانمندسازهای چابکی منابع انسانی، شاخص های چابکی منابع انسانی، نظریه

داده بنیاد

۱- گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. far849@yahoo.com

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) asnagavi@yahoo.com

۳- گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران. alireza.slambolchi@gmail.com

۴- گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. m.rabiee2012@yahoo.com

مقدمه

از میان رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط متلاطم، چابکی به عنوان رویکرد غالب کسب و کار و به عنوان بهترین گزینه برای دستیابی به مزیت رقابتی، مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است (ایوانس و چوون، ۲۰۱۲)^۱. در محیط کسب و کار متغیر، نیروی انسانی چابک با عدم اطمینان و پاسخ‌گویی به رویدادهای غیرمنتظره روبه‌روند. نیروی انسانی چابک باید انتظار تأثیر در قسمت‌های مختلف کار مشترک در محیط را داشته باشند (سیدجوادین و دیگران، ۱۳۹۶). استخدام نیروی انسانی چابک در محیط تولید چابک و استفاده از فناوری منعطف و زیرساخت‌ها در حمایت از تغییر و شناخت تقاضا بسیار مؤثر و حیاتی است (حمیدی و همکاران، ۱۳۸۸). منابع انسانی که به عنوان محوری‌ترین بخش در هر سازمان است باید قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی را داشته باشد و چابکی منابع انسانی به چهره‌ی انسانی چابکی در یک سازمان اشاره دارد (زناسنی و همکاران^۲، ۲۰۰۸).

شکل‌گیری مفهوم چابکی در مدیریت منابع انسانی یک پارادایم جدیدی است که در حال تکامل می‌باشد. چابکی مستلزم آمادگی دائمی و همیشگی جهت رویارویی با تغییرات سطحی و بنیادی است که از طریق یادگیری به دنبال افزایش سودآوری می‌باشد. بنابراین با توجه به ماهیت و اساس چابکی، مفهوم چابکی در منابع انسانی عبارت است از آمادگی دانشی کارکنان برای تغییرات بنیادی در فرآیندها، ساختار، فرهنگ که موجب رضایت مشتریان داخلی و خارجی گردد. آنچه در چابکی منابع انسانی حایز اهمیت است یکپارچه‌سازی کلیه فرآیندهای منابع انسانی می‌باشد. در این فرایند تکنولوژی، سرعت، کیفیت ارائه خدمت، کاهش هزینه، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری کارکنان نقش اصلی را ایفاء می‌نمایند که مشارکت کارکنان، اطلاع‌رسانی به کارکنان، ارزش مشتریان، پاسخگویی به تغییرات، یکپارچه‌سازی فرآیندها، ارتقاء دانش و مهارت‌ها و ... در داخل سازمان انجام خواهد گرفت. (بورو^۳، ۲۰۰۲، ۲۴).

پیشینه پژوهش

تاریخچه چابکی به دوره رکود صنایع ایالات متحده برمی‌گردد که در پی آن رکود، کنگره این کشور دستور تحقیق در این زمینه با هدف رقابتی‌تر کردن بازار را داد و نتیجه تلاش‌های این گروه تحقیقاتی برای اولین بار در برگیرنده مفهوم چابکی بود. در حقیقت با مشاهده‌ی نرخ بالاتر تغییرها در محیط کاری نسبت به نرخ سازگاری با محیط، گروهی از متخصصان و محققان به نمایندگی از وزارت دفاع در دانشگاه لی‌های^۴ به منظور بررسی صنایع تولیدی ایالات متحده با هدف تعیین اینکه کدام نظام‌ها و راهبردها در صنعت موفق‌تر خواهند بود، گرد هم آمدند. نتیجه تلاش ایشان یک گزارش دوسطحی با عنوان "راهبرد شرکت‌های تولیدی قرن ۲۱" بود که در سال ۱۹۹۱ از سوی موسسه یاکوکا در دانشگاه لی‌های منتشر

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

شد. عنوان چابکی نیز همزمان به آن نسبت داده شد. پس از آن در سال ۱۹۹۵ نتایج بررسی‌ها در کتاب نایجل و استیون گلدمن^۵ با عنوان رقبای چابک و سازمان‌های مجازی منتشر گردید (یگانگی و آذر، ۲۰۱۲)^۶ در مورد چابکی نیروی انسانی مطالعات متعددی انجام شده که نشان می‌دهد، مدل‌ها و روش‌های چابکی نیروی انسانی در حال توسعه است (زاهدی، شمس السادات و همکاران، ۱۳۹۲). پلونکا^۷ به اهمیت عوامل انسانی در مطالعه چابکی نیروی انسانی توجه داشته است. زیرا این عوامل به طور گسترده، فرایند مستمر آموزش و توسعه را به همراه تئوری، تجربه و عمل مورد حمایت قرار می‌دهند. علاوه بر این او ساز و کارهای بالقوه چابک محور، برای نیروی کار دانشی را مورد بحث قرار می‌دهد مثل انتخاب کارکنان، کسب دانش جدید، یادگیری شتابنده، ارائه آموزش به موقع (پلونکا، ۱۹۹۷)

ماده و سرکیس^۸ (۱۹۹۹) در طبقه‌بندی چابکی حوزه منابع انسانی عواملی چون دانش، توانمندی، آموزش‌های تئوریک و علمی و حمایت مدیریت ارشد را بر چابکی کارکنان موثر دانسته‌اند.

همچنین هوپ وان^۹ (۲۰۰۴) معتقد هستند، کارکنان از طریق آموزش چند تخصصی^{۱۰} می‌توانند چابک شده و سازمان را در دست‌یابی به عملکرد مناسب یاری رسانند.

هاروی و همکارانش^{۱۱} (۱۹۹۹) نقش عواملی چون غنی‌سازی شغل، وابستگی شغلی، مشارکت (کارگروهی) و محیط کار و حمایت‌های مدیریت را موثر می‌دانند.

زارع زاردینی و یوسفی^{۱۲} (۲۰۱۲) نیز بر اساس پژوهشی که در خصوص رابطه بین هوش هیجانی و چابکی انجام داده‌اند، معتقدند: عواملی چون خودآگاهی، خودکنترلی، برانگیختن خود همدلی و مدیریت روابط، بر چابکی کارکنان موثر است.

ایروانی و کریشنامیرتی^{۱۳} (۲۰۰۷) در پژوهشی که در محیط‌های نگهداری و تعمیرات انجام دادند به این نتیجه رسیدند که آموزش‌های چند تخصصی بر چابکی کارکنان و در نتیجه هزینه‌های نگهداری و تعمیرات موثر است.

به اعتقاد شریفی و ژانگ (۲۰۰۱) یکی از مهم‌ترین محرک‌های چابکی، احساس نیاز به چابک بودن نزد کارکنان است.

سوموکاداس و ساونی (۲۰۰۴)، در پژوهشی تحت عنوان چابکی نیروی انسانی از طریق مشارکت کارکنان عنوان داشتند که مشارکت کارکنان بر چابکی نیروی انسانی تاثیر معنادار و مثبت دارد. در این بین تقسیم قدرت بیشترین تاثیر را بر چابکی کارکنان دارد (سیدجوادین، سیدرضا و دیگران، ۱۳۹۶). زاهدی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی تحت عنوان شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به

الگوی چابکی منابع انسانی... / توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

روش دلفی در صنایع الکترونیک عنوان داشتند ابعاد پنج گانه و شاخص‌های متعدد مربوط به توانمندی‌های چابکی نیروی انسانی عبارتند از: اختیار، قواعد و رویه‌های سازمانی، هماهنگی ساختار و مهندسی شغلی.

مبانی نظری تحقیق

واژه چابک در واقع به معنای سریع، چالاک، فعال و توانایی حرکت سریع و قادر بودن به تفکر به صورت متهورانه و با روشی هوشمندانه به کار گرفته شده است، اما در فضای امروزی چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است (آگروال و همکاران، ۲۰۰۷)۴.

بین عوامل و ابزارهای مختلف چابک سازی سازمان، سرمایه انسانی بالاترین و با ارزش‌ترین سرمایه و بزرگترین دارایی هر سازمان محسوب می‌شود (ضیایی و دیگران ۱۳۹۱). چابکی نیروی انسانی توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی نسبت به عدم اطمینان است (خسروی و همکاران ۱۳۹۱). چابکی ممکن است به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شده باشد. برای اینکه یک سازمان به چابکی دست یابد، باید ایجادکنندگان چابکی در آن سازمان وجود داشته باشند (ملاحسینی و مصطفوی، ۱۳۸۶). به طور کلی می‌توان گفت: چابکی سرمایه انسانی به معنای توانایی کارکنان برای واکنش استراتژیک نسبت به عدم اطمینان است (خسروی و دیگران ۱۳۹۱).

مطمئناً مواجهه با چالش‌ها بدون توجه به یک نگاه سیستمی و ایجاد یک برنامه منسجم در خصوص توسعه منابع انسانی (در سطح خرد و کلان) امکان پذیر نمی‌شود از سوی دیگر بقای هر سازمان و شرکتی به میزان رضایتمندی مشتریان در ازای ارائه خدمات وابسته است. با عنایت به روش‌های ناکارآمد و انتقادات عمومی و همچنین محدودیت‌ها و نواقصی که شرکت‌ها و سازمان‌های خدماتی در حوزه خودرو دارند و با عنایت به اینکه این شرکت‌ها در مقابل اعلام نارضایتی مشتریان از خدمات ارائه شده و کارکنان خود نسبت به استفاده از اصلاح فرایندها و چابک سازی بی تفاوت نبوده و مدیران منابع انسانی با اتکا به دانش خود و یا مشاورین دانشگاهی ابتکارات و روش‌هایی را در زمینه چابکی منابع انسانی به کار بسته‌اند به همین جهت تلاش کردیم این تجربیات و دانش را احصا و در قالب یک مدل چابکی منابع انسانی برای شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو در ایران ارائه کنیم. با توجه به اینکه تحقیقات مختلفی در خصوص چابکی صورت پذیرفته است به ندرت، این پژوهش‌ها چابکی منابع انسانی را در همه ابعاد آن به چالش کشیده‌اند و این پژوهش‌ها فاقد مدل یا الگوی جامع هستند لذا یکی از انگیزه‌های تحقیق این بوده

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

که بتوان بصورت منسجم الگویی را طراحی نمود تا خلاء الگوی جامع را بتوان برطرف نمود به عبارت دیگر سازه تحقیق را بطور جامع پوشش داد.

ویژگی‌های چابکی منابع انسانی

در تحقیقی که توسط آژارا^{۱۵} در سال ۲۰۱۵ انجام گردید ویژگی‌های نیروی انسانی چابک به شرح جدول ۱ بیان گردید: (آژارا، ۲۰۱۵)

جدول ۱- ویژگی‌های نیروی انسانی چابک

انعطاف‌پذیری	- نگرش مثبت نسبت به تغییر، ایده‌های جدید و فن‌آوری - تحمل موقعیت‌های عدم اطمینان و غیر قابل انتظار - کنار آمدن با استرس
سازگاری	- سازگاری فرهنگی - همکاری و تشریک مساعی خودانگیز - یادگیری وظایف و مسئولیت‌های جدید - انعطاف‌پذیری حرفه‌ای
فعالیت	- پیش‌بینی مشکلات مرتبط با تغییر - ارائه راه حل به مشکلات مرتبط با تغییر - نوآوری فردی
کسب و کار محور	- تنظیم ارزش‌های سازمانی - داشتن دانش عملیات سازمانی، محیط کسب و کار و اولویت‌های آینده
خودآگاهی	- داشتن نگرش به سمت توسعه‌ای و خود یادگیری - داشتن نگرش به سمت سلامتی جسمی و روانی

نتایج یک مطالعه (آشوتاش مودولی^{۱۶}، ۲۰۱۵) نشان می‌دهد که کار تیمی بزرگترین تأثیر را در چابکی نیروی کار دارد که بوسیله سیستم پاداش، جهت‌گیری کارمند، یادگیری سازمانی و آموزش دنبال می‌شود.

مدل‌های چابکی منابع انسانی

۵-۱- مدل شش عاملی چابک سازی منابع انسانی :

این مدل شش عامل راهبردی را در توسعه و چابک‌سازی منابع انسانی موثر می‌داند.^{۱۷} ۱- افراد : قابلیت‌ها، تجربیات، آموزش، ویژگی‌های فردی ۲- پاداش: مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، پاداش درونی و بیرونی، کوتاه و بلندمدت، کار مشخص ۳- تصمیم‌گیری: دید استراتژی، پاسخگویی، سرعت و کیفیت

الگوی چابکی منابع انسانی... / توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

تصمیم‌گیری، مشارکت، عدم تمرکز ۴- دانش و اطلاعات: مکانیزم‌های ارتباطی، مبادله اطلاعات، سیستم‌های اطلاعاتی ۵- ساختار مدیریتی: نقش‌ها و مسئولیت‌ها، طراحی مشاغل، روابط، تخصصی کردن اهداف، مدیریت عملکرد ۶- فرآیندهای کاری: جریان کار، فعالیت‌های پیگیرانه، تقسیم کار

۲-۵- مدل مفهومی رابطه بین چابکی نیروی انسانی و هوش سازمانی:

سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین چابکی نیروی کار و هوش سازمانی نشان دادند که ارتباط مثبت معناداری بین این دو متغیر وجود دارد، این عوامل عبارتند از روش‌های درگیر کردن کارکنان از قبیل تسهیم اطلاعات، آموزش، پاداش و تسهیم قدرت، روش‌های مدیریت کارکنان، سازمان کار محور و استراتژی چابکی، آموزش متقابل کارکنان، عوامل داخلی مانند شخصیت، دانش، تجربه و قابلیت‌ها و عوامل خارجی از قبیل ورودی، فرایند، خروجی و محدودیت‌ها.

۳-۵- الگوریتم چابکی نیروی کار

در مطالعه‌ای که علوی و عبد وهاب (۲۰۱۴) انجام دادند ساختار چابکی نیروی کار از سه بخش پایه‌ای، الگوی آموزش اهرمی، سیاست هماهنگی کارکنان و ساختار گروه تشکیل شده است. همچنین مشخصه‌های چابکی نیروی کار عبارتند از: یادگیری، توسعه خود، قابلیت حل مسائل، سازگاری با تغییر، ایده‌ها و تکنولوژی‌های جدید.

۴-۵- مدل مفهومی چابکی در زمینه تامین و تجهیز انسانی:

هرمیت و همکاران یک مدل جامع از چابکی نیروی انسانی ارائه کرده‌اند که مفهوم چابکی را در زمینه تامین و تجهیز انسانی منعکس می‌کند. مدل پیشنهادی مفهوم وجودی چابکی را در زمینه تامین و تجهیز انسانی، مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری، تامین کنندگان و حمایت‌کنندگان چابکی و قابلیت‌های سطح استراتژیک چابکی را در یک مدل واحد نشان می‌دهد (سی‌سایل هرمیت و همکاران، ۲۰۱۵، ص ۲۲۲)

سوالات پژوهش

- ۱- عوامل علی چابکی منابع انسانی صنعت خدمات پس از فروش خودرو در ایران کدامند؟
- ۲- عوامل زمینه ساز بر چابکی منابع انسانی خدمات پس از فروش خودرو کدامند؟
- ۳- عوامل مداخله‌گر در چابکی منابع انسانی حوزه خدمات پس از فروش خودرو کدامند؟
- ۴- پدیده چابکی منابع انسانی چه ابعاد و مولفه‌هایی دارد؟
- ۵- راهبردها در چابکی منابع انسانی خدمات پس از فروش خودرو کدامند؟
- ۶- پیامدهای حاصل از چابکی منابع انسانی چه می‌تواند باشد؟

ابزار و روش پژوهش، جامعه آماری و نمونه گیری

پژوهش حاضر از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهش آمیخته از نوع اکتشافی می باشد که در بخش کیفی با استفاده از رویکرد نظریه داده بنیاد، چابکی منابع انسانی بررسی و مدل مفهومی ارائه شده است. این رویکرد به طور استقرایی یک سلسله رویه های سیستماتیک را به کار می گیرد تا نظریه ای درباره پدیده مورد مطالعه ایجاد کند (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۸). جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان صنعت خودرو که همزمان دارای تجربه دانشگاهی در حوزه مدیریت منابع انسانی بوده اند و همچنین اساتید و خبرگان برجسته دانشگاهی و کارشناسان ارشد منابع انسانی می باشند. در این ارتباط از مصاحبه بهره برداری شده است و مصاحبه ها تا اشباع نظری ادامه پیدا کرده است. خبرگان صنعت از شرکت خدمات پس از فروش ایران خودرو (ایساکو) انتخاب شده اند برای این منظور مدیران ارشد و میانی که حداقل دارای مدرک فوق لیسانس مدیریت بوده و بیش از ده سال سابقه مدیریت منابع انسانی در صنعت را دارا بوده اند انتخاب شده اند سپس با مشاوره اساتید، از میان آنها چند نفر که بیشترین ارتباط را با موضوع تحقیق داشته اند برای مصاحبه انتخاب گردیدند. سایر مصاحبه شوندگان از طریق نظرخواهی از افراد قبلی و بصورت گلوله برفی انتخاب شدند. داده های این پژوهش بر اساس مصاحبه های عمیق با ۱۸ نفر از اعضای هیات علمی، مدیران منابع انسانی و نیز کارشناسان ارشد منابع انسانی گردآوری شده است.

تحلیل داده ها

در تحلیل داده ها، روش مرحله ای و تکنیک های تحلیلی اشتراس و کوربین مورد استفاده قرار گرفت؛ به نحوی که مفاهیم به عنوان واحد تحلیل در سطوح متن کل مصاحبه، پاراگراف، عبارات و جملات مورد توجه قرار گرفتند و با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل عبارات یا پاراگرافها تلاش شد تا کدهای باز استخراج شوند. بعد از این مرحله سعی شد که مفاهیم اولیه نیز در قالب دسته های بزرگ مفهومی طبقه بندی گردند و در قالب ۵۲ مقوله طبقه بندی شدند؛ این مقوله ها در مرحله نهایی با دسته بندی مقوله های فرعی در قالب ۲۲ مقوله اصلی که به عنوان ابعاد مختلف چابکی منابع انسانی مطرح هستند جای گرفتند. پس از کدگذاری و مقوله بندی و نیز تدوین مدل نظریه داده بنیاد، پرسشنامه ای بر حسب مدل به دست آمده طراحی شد و به منظور نهایی سازی مدل مفهومی و تعیین ضرایب هر یک از آنها با استفاده از روش دلفی مورد روایابی قرار گرفت. در بخش کمی به طراحی پرسشنامه و گردآوری اطلاعات از نمونه ۱۲۰ نفر از مدیران و متخصصین منابع انسانی پرداخته شده است. برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، از راهبردهای بازآزمون (بازبینی توسط سه نفر از مصاحبه شوندگان؛ پایایی به دست آمده ۷۵ درصد) و توافق درون موضوعی دو کدگذار (یکی از اساتید مدیریت منابع انسانی؛

الگوی چابکی منابع انسانی... / توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

پایایی به دست آمده ۷۷ درصد) استفاده شده است. همچنین تمامی مقوله های مدل پارادایمی نظریه داده بنیاد با آلفای بالای ۰/۷ از میزان مناسب پایایی برخوردار هستند.

یافته های پژوهش

مقوله های این پژوهش در ۶ دسته زیر بیان شده است :

مقوله های علی :

این مقوله ها که حاصل شرایط علی یا مقدم است، رویدادهایی را دربر می گیرد که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده ای می انجامد. (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). با عنایت به تجربیات مصاحبه شوندهگان ابعاد شرایط علی عبارتند از : *مجموعه ای از ضعف ها و کم کاریهای اجزا مختلف موثر بر خدمات پس از فروش خودرو در ایران است. ناکارآمدی ها خود به ۳ زیر مقوله دیگر تقسیم می شود. مجموعه ای از این ناکارآمدیها به برنامه ریزی و ساختار و عملکرد شرکت ارائه دهنده خدمات پس از فروش خودرو بر می گردد. مواردی مثل: عدم برنامه ریزی درست خرید قطعات پرمصرف، ساختار و تشکیلات دائما در حال تغییر، از طرف دیگر سازمان منابع انسانی در هر شرکتی می تواند خود زمینه ای برای این ناکارآمدیها باشد. از جمله عدم ارتباط میان نظام ارزیابی عملکرد و نظام جبران خدمات. پاره ای از این ناکارآمدیها که کم نیستند به ویژگی های نیروی انسانی فعال در بخش خدمات پس از فروش خودرو در ایران بر می گردد، از جمله پدیده ای به نام «مازاد نیروی انسانی». انتظارات جدیدی که در مواجهه با شرکت های ارائه دهنده خدمات شکل گرفته است تعدادی از این انتظارات از سوی مشتریان به عنوان مهمترین مخاطبین شرکت های مذکور مطرح می شود، مثل: ایجاد طبقه های جدید اجتماعی، آگاهی مشتریان و... . به نظر تعدادی از مصاحبه شوندهگان جبر قانونی از طرف دولت، شرکت های خدمات پس از فروش خودرو را به سمت استفاده از مدل های چابکی منابع انسانی کشانیده است. قوانین سازمان حمایت از مصرف کننده نمونه ای از این موارد است.

پدیده و ابعاد آن : مقوله مرکزی که آن را مقوله هسته هم خوانده اند ، نمایانگر مضمون اصلی پژوهش است. (استراوس و کوربین). در تعریف مفهوم چابکی منابع انسانی در شرکت های خدمات پس از فروش خودرو در ایران به چند مولفه اصلی رسیدیم : اول : آمادگی تغییر، این مولفه به این موضوع اشاره دارد که اولاً نیروی انسانی می بایست آمادگی لازم برای تغییر سریع در ارائه خدمات را داشته باشد ثانياً پیش بینی تغییرات مبتنی بر بازار را با استفاده از دانش و مهارت بطور مداوم انجام دهد. دوم : رضایت مستمر، عباراتی چون "هر روز بهتر از دیروز" ، " رشد رضایت مشتری از شرکت" ، " قانع نشدن به کف استانداردهای عملکردی" و... رضایت از بهبود در تمامی ارکان منابع انسانی را طلب می کند. سوم: تامین

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

فراخواسته‌ها: توجه به مشتریان آینده، مباحث محیط زیست و نگاه به آینده خواسته‌هایی است که شاید در ابتدای امر، مورد تقاضای مشتریان نباشد اما مطمئناً در حیطه وظایف شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو قرار دارد چهارم: رسالت درون و برون سازمانی، این مولفه به واکنش چابکی در مواجهه با فرایندهای درون و برون سازمانی مرتبط است. پنجم: ابعاد مدل چابکی نیروی انسانی، در تعریف چابکی نیروی انسانی باید به ابعاد سازنده مدل نیز توجه کرد. بر اساس نتایج کدگذاری در این پژوهش، «تئوری‌ها» و ادبیات مورد استناد در هر مدل چابکی، «مجربان» مدل چابکی و «سازمان منابع انسانی» پشتیبان مدل چابکی به عنوان ساختار برنامه‌ریزی، اجرا و نظارت بر فرآیند چابکی باید مورد توجه قرار گیرد. ویژگی‌های این مدل که در حقیقت وجوه تمایز اصلی این مدل با دیگر مدل‌ها هستند. «توازن» به معنای رشد تمامی افراد (کارکنان و مشتریان) در راستای اهداف شرکت، «یکپارچی» در یک راستا بودن سیاست‌های مدیریتی، خط مشی‌ها، کارکنان و مشتریان، «جامعیت» در نظر گرفتن منافع تمامی ذی‌نفعان مرتبط با شرکت خدمات پس از فروش خودرو شامل مدیران، کارکنان، مشتریان، «فرهنگ» فهم اینکه چابکی یک نوع نگاه و طرز تفکر است که برای به کارگیری روش‌های عملیاتی آن ابتدا و همزمان باید فرهنگ و فهم چابکی در خدمات پس از فروش خودرو ترویج پیدا کند.

شرایط زمینه‌ای: خدمات ویژه و نوین می‌تواند بستری مناسب برای تبیین مدل چابکی این پژوهش باشد، لذا ادبیات مرتبط با این موضوع را در قالب سه مولفه «مبانی و اصول»، «ویژگی‌ها» و «حفظ ارزش‌های سازمانی و جامعه» دسته‌بندی کرده‌ایم. «پاسخگویی» اساسی‌ترین مفهوم خدمات پس از فروش خودرو است. در حوالی این مفهوم عبارت‌هایی چون بموقع پاسخ دادن، کنار گذاشتن منفعت بیش از حد شرکت و در نظر گرفتن منافع مشتریان و مبنا قرار دادن انصاف قابل ذکر است. مقوله "فرهنگ چابکی". مولفه‌های مشتری محوری، حاکمیت قانون، محیط کار عادلانه، پیشگیری از ناراضی کردن مشتریان و همکاران، مسئولیت‌های اجتماعی، تکیه بر ارزش‌هایی چون عدالت، اخلاق، انصاف، مشارکت و پاسخگویی به عنوان معیارهای ارزیابی اثربخشی شرکت‌های ارائه دهنده خدمات پس از فروش خودرو به جای تمرکز صرف بر کارایی و ... از ارکان فرهنگ چابکی هستند.

شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌ای، شرایطی هستند که بر انتخاب راهبردهای چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش خودرو در ایران موثر بوده و می‌توانند اجرای مکانیزم‌ها را تسهیل و تسریع کنند. اول: در بررسی مدل‌های چابکی به این جمع‌بندی رسیدیم که این مدل‌ها به سمت تخصصی شدن و بومی شدن پیش می‌روند، که این رویه به «شکل‌گیری خرده مدل‌های چابکی» منجر شده است. دوم: تفاوت‌های خاص رویکردهای مدیریتی نیز بر به کارگیری مدل‌های چابکی موثرند، این تفاوت‌ها در دو

الگوی چابکی منابع انسانی... / توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

سطح کلان و منابع انسانی (خرد) قابل دسته بندی هستند. در سطح کلان تفاوت‌هایی چون: کم کاری، خدمات و قطعات انحصاری خودرو در سطح خرد: تصمیم‌گیری‌های سیاسی درون سازمانی، استخدام انتصابی تا انتخابی،

راهبردها و اقدامات: در راهبردها و اقدامات، کنش‌ها و فعالیت‌های اصلی که می‌تواند در اجرای مدل چابکی منابع انسانی در بخش خدمات پس از فروش خودرو راهگشا باشد مورد توجه قرار گرفت. ما در این پژوهش به ۷ بعد از مدل چابکی منابع انسانی در شرکتهای خدمات پس از فروش خودرو در ایران دست یافتیم.

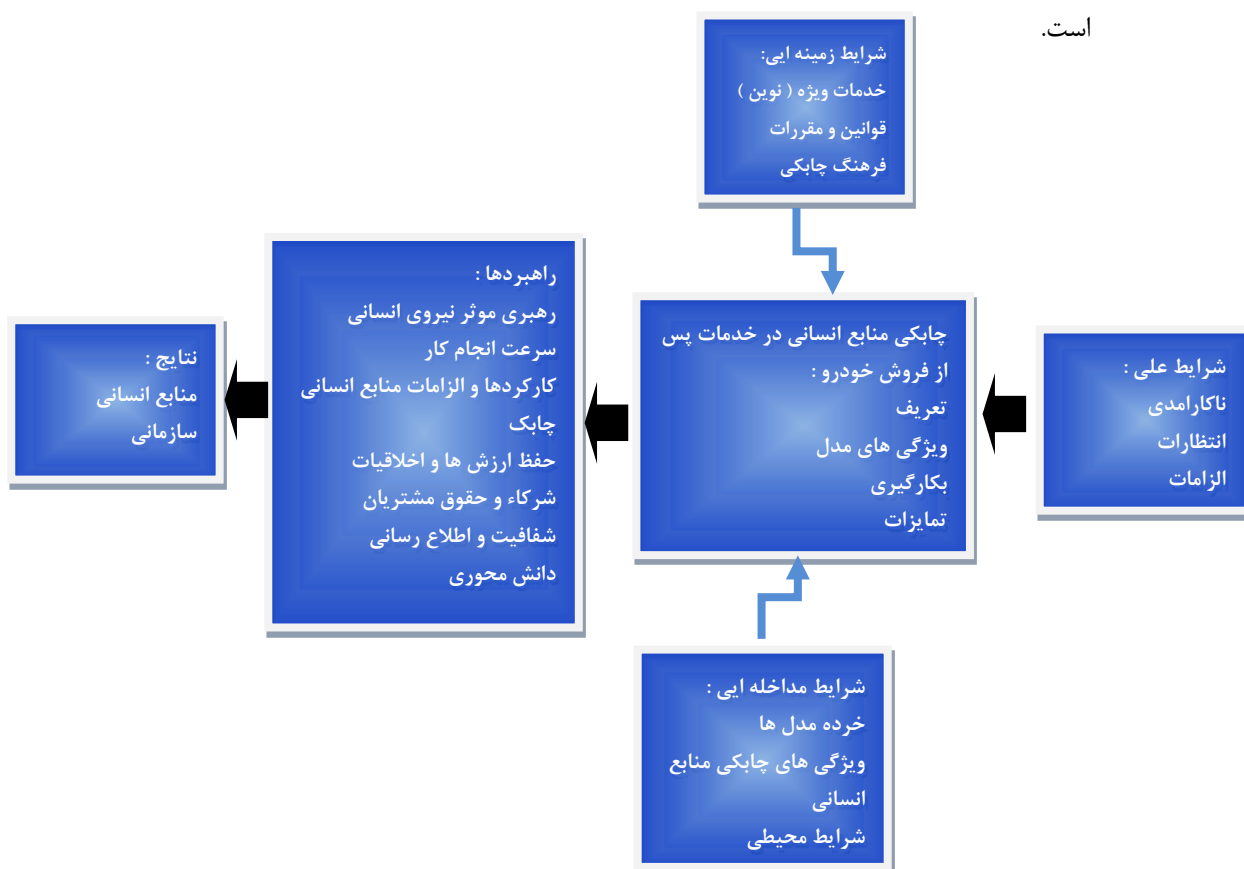
بعد اول: رهبری موثر نیروی انسانی، دارای دو زیر مقوله ویژگی‌ها: شامل "حداکثرسازی قابلیت‌های نیروی انسانی، توانایی ایجاد آرمان مشترک و... و نقش‌ها شامل: نقش‌های پاسخگویی به بازار خدمات و قطعات و نیز استراتژیک یعنی نقش آینده‌نگری و پیش بینی قطعات و خدمات درخواستی در سال‌های آتی و نقش ارتباطی شامل: "شبکه سازی تشکیلاتی در شرکت‌ها، ضامن ارتباط با همه ذی نفعان و بعد دوم: سرعت انجام کار، برای تحقق مدل چابکی منابع انسانی در بخش خدمات پس از فروش خودرو، سرعت در رفع مشکلات و عیوب خودروها ی مشتریان بسیار حیاتی است بعد سوم: کارکردهای منابع انسانی یعنی مجموعه اقداماتی که به صورت فرآیندی از جذب و استخدام گرفته تا جبران خدمات و مدیریت عملکرد را در بر گرفته و چگونگی مواجهه مستقیم با منابع انسانی را از سوی شرکت مشخص می‌کند. بعد چهارم: حفظ ارزشها و اخلاقیات، از یک سو چابکی خود یک فرهنگ است و از سوی دیگر ارزش‌ها و اخلاقیات در قلب مدیریت منابع انسانی قرار دارد بعد پنجم: شرکا و حقوق مشتریان، شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو مانند هر شرکت دیگر در راه رسیدن به اهداف خود با دیگر شرکت‌ها و همچنین قطعه سازان تبادلات کاری دارند. بعد ششم: شفافیت و اطلاع رسانی، شفافیت و اطلاع رسانی برای اولین بار در یک مدل چابکی نیروی انسانی ارائه شده است. بعد هفتم: دانش محوری، با توجه به تنوع خودروهای تولیدی و یا وارداتی و لزوم ارائه بموقع خدمات اعم از تامین قطعه مورد نیاز و یا ارائه خدمات گارانتی و وارانته و حل بموقع مشکلات احتمالی خودروها لزوم دانش و مهارت بروز نیروی انسانی ضروری بنظر می رسد .

نتایج: نتایج در حقیقت خروجی‌های اقدامات و راهبردهایی است که شرکت در مواجهه با چابکی منابع انسانی خود انجام داده است. اگر پیشنهادات مدل چابکی توسط بخش منابع انسانی شرکت‌ها به کار گرفته شود، در وهله اول نتایجی را برای «منابع انسانی شرکتها» از جمله: رضایت شغلی، تعهد کارکنان، هماهنگی بیشتر، اثر بخشی هزینه‌ها و ... را متصور خواهیم بود. در وهله دوم عملکرد بهتر نیروی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

انسانی مطمئناً در کیفیت و کمیت ارائه خدمت و همچنین فروش قطعات از سوی شرکت و افزایش ارزش برند شرکت خدمات پس از فروش خودرو موثر خواهد بود

مدل مفهومی چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش خودرو در ایران به صورت شکل ۱ می‌باشد. یک مدل فرآیندی و خطی که بر مبنای الگوی داده بنیاد استراوس و کوربین استخراج شده است. این مدل از تجربیات مشارکت کنندگان در پژوهش و سپس مرور ادبیات مربوطه استخراج شده است.



شکل ۱ - مدل چابکی منابع انسانی در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو در ایران

(یافته‌های پژوهشگران)

پس از استخراج مدل مفهومی، پرسشنامه‌ای جهت ارزیابی مدل چابکی منابع انسانی طراحی گردید. به منظور آزمون فرضیه‌های تحقیق از تحلیل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) مبتنی بر Smart PLS توسط نرم افزار PLS حداقل مربعات جزئی و نیز از شاخص KMO و آزمون بارتلت جهت بررسی کفایت

الگوی چابکی منابع انسانی.../ توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

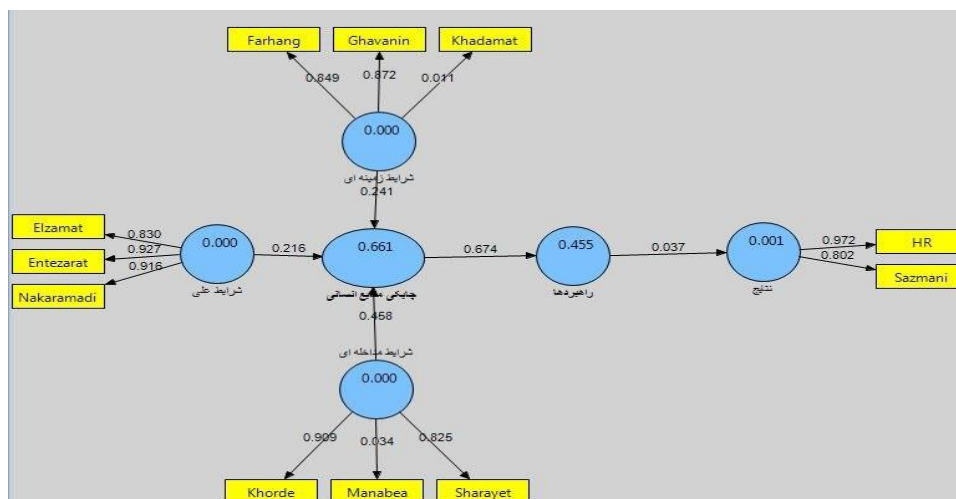
نمونه‌گیری استفاده شده که نتایج آن به شرح جدول ۲ می‌باشد. براساس این دو آزمون داده‌ها زمانی برای تحلیل عاملی مناسب هستند که شاخص KMO بیشتر از (۰/۶) و نزدیک به یک و sig آزمون بارتلت کمتر از (۰/۰۵) باشد. خروجی این آزمون‌ها در جداول زیر ارائه گردیده‌است.

جدول ۲- آزمون KMO و بارتلت برای سؤالات پرسشنامه

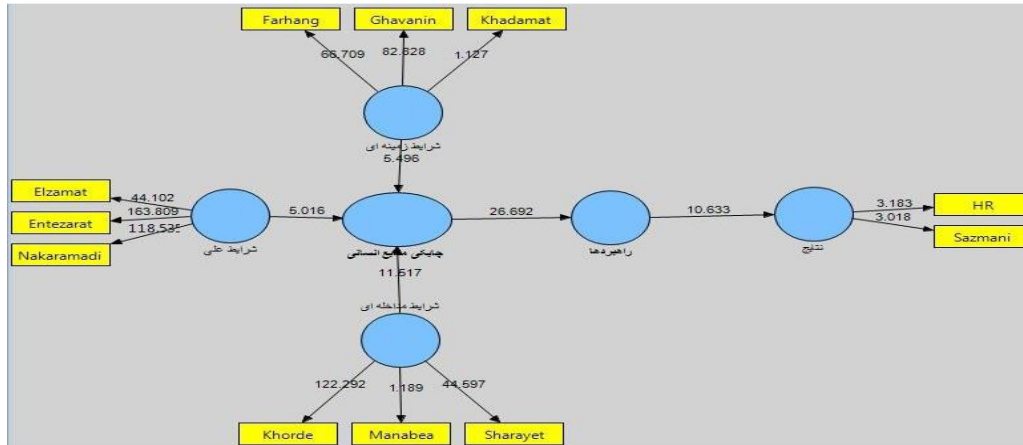
۰/۸۵۷	آزمون KMO	
۴۳۱۲/۱۶۲	χ^2	آزمون بارتلت
۲۳۵	درجه آزادی	
۰/۰۰۰	Sig	

باتوجه به جدول ۲؛ مقدار شاخص KMO برابر ۰/۸۵۷ است (بیشتر از ۰/۶)، لذا تعداد نمونه (تعداد پاسخ‌دهندگان) برای تحلیل عاملی کافی می‌باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۰/۰۵ است؛ که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار مدل عاملی مناسب است و فرض شناخته‌شده بودن ماتریس همبستگی، رد می‌شود.

پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به منظور ارزیابی مدل مفهومی تحقیق و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای تحقیق و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی تحقیق، فرضیه‌های تحقیق با استفاده از مدل معادلات ساختاری نیز آزمون شدند. نتایج آزمون فرضیه‌ها در نمودار منعکس شده‌اند.



نمودار ۱ - اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت استاندارد



نمودار ۲ - اندازه گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت معنی دار

برای بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته و تایید کل مدل از روش تحلیل مسیر استفاده شده است. تحلیل مسیر در این پژوهش با استفاده از نرم افزار اسمارت PLS انجام شده است. جدول ۳ ضریب معناداری و نتایج فرضیه های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می دهد.

جدول ۳ - نتایج فرضیه‌ها

فرضیه ها	استاندارد	معناداری	نتیجه
شرایط علی بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰,۲۱	۵,۰۱	تایید
شرایط زمینه ای بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰,۲۴	۵,۴۹	تایید
شرایط مداخله ای بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰,۴۵	۱۱,۵۱	تایید
چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش بر راهبردها تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰,۶۷	۲۶,۶۹	تایید
راهبردها بر نتایج تاثیر مثبت و معنی داری دارد.	۰,۰۳	۱۰,۶۳	تایید

۱. در فرضیه شماره ۱ پژوهش ادعا شده بود که شرایط علی بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو با توجه به جدول ۳ نشان می دهد؛ عدد معنی داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می گیرد. از طرفی چون عدد معنی داری به دست آمده مثبت می باشد این اثر مستقیم می باشد.

الگوی چابکی منابع انسانی... / توکلی مقدم، سیدنقوی، اسلامبولچی و ربیعی مندجین

۲. در فرضیه شماره ۲ پژوهش ادعا شده بود که شرایط زمینه‌ای بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو با توجه به جدول ۳ نشان می‌دهد؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه تایید شد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد
۳. در فرضیه شماره ۳ پژوهش ادعا شده بود که شرایط مداخله‌ای بر چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو با توجه به جدول ۳ نشان می‌دهد؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه تایید می‌گردد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد
۴. در فرضیه شماره ۴ پژوهش ادعا شده بود که چابکی منابع انسانی در خدمات پس از فروش بر راهبردها تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد.
۵. در فرضیه شماره ۵ پژوهش ادعا شده بود که راهبردها بر نتایج تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد که تجزیه تحلیل آماری بین این دو نشان می‌دهد؛ عدد معنی‌داری مسیر مابین دو متغیر بزرگتر از ۱,۹۶ می‌باشد، از این رو این فرضیه مورد تایید قرار می‌گیرد. از طرفی چون عدد معنی‌داری به دست آمده مثبت می‌باشد این اثر مستقیم می‌باشد

بحث و نتیجه‌گیری

هدف نهایی مدل این تحقیق که از برآیند ادبیات چابکی نیروی انسانی و ادبیات خدمات پس از فروش خودرو برآمده است، تحقق توأمان رضایت مشتریان و کارکنان و همچنین سرعت و استمرار در خدمات دهی است. می‌توان گفت حوزه تمرکز بیشتر مدل‌ها بیشتر روی کارکنان و خود سازمان بوده و تمرکز روی مشتریان و فرایندهای شرکت نمی‌باشد در حالیکه در مدل پژوهش حاضر تاکید روی قوانین و مقررات و همچنین نتایج عملکردی نیز هست. تفاوت دیگر مدل روی ابعاد چابکی می‌باشد در مدل پژوهش حاضر با توجه ماهیت انجام کار، مولفه‌های مدل با دیگر پژوهش‌ها متفاوت هست در این راستا شفافیت در کار و همچنین ارزش‌ها و اخلاقیات سازمانی برای اولین بار در صنعت خدمات پس از فروش خودرو در ایران به مدل اضافه شده است. به جهت طراحی مدل چابکی منابع انسانی آن هم با روش داده بنیاد، پژوهش حاضر منحصر به فرد می‌باشد. در مقایسه با دیگر مدل‌های چابکی، «سرعت در پاسخگویی

فصلنامه مدیریت کسب و کار - شماره چهل و چهارم - زمستان ۱۳۹۸

به مشتریان و کارکنان « روح حاکم بر مدل مفهومی این پژوهش می‌باشد. یعنی در سراسر فرآیند چابکی منابع انسانی در بخش خدمات پس از فروش خودرو در ایران محوریت کارکنان و مشتریان دیده شده است. توجه به شفافیت و اطلاع رسانی از ابتکارات این پژوهش بوده است. انتظار می‌رود شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو با در نظر گرفتن ایده‌های نوین اقداماتی را جهت تقویت شفافیت به کار گیرند. اقداماتی که در کمترین فایده خود می‌توانند کارکنانی شاداب و با روحیه را به سازمان ارائه کنند و باعث ارتقا کمی و کیفی مشتریان گردند. اقداماتی می‌تواند شامل موارد ذیل باشد: استعلام هزینه‌های انجام شده از مشتری، استعلام کیفیت خدمات ارائه شده به مشتری، پرداخت اجرت به نمایندگی‌ها متناسب با کیفیت تعمیرات انجام شده، نظارت بر مراجعات تکراری به شبکه خدمات پس از فروش خودرو. همچنین در راستای کسب نتایج سازمانی و منابع انسانی شرکت می‌بایست راه‌هایی برای کسب وجهه و اعتبار در کسب و کار ایجاد کند این روش‌ها عبارتند از :

۱. اهمیت دادن به وقت مشتری: شامل بهبود سامانه نوبت دهی و پذیرش اینترنتی، اعلام مدارک لازم برای پذیرش خودرو و نیز شرایط و ضوابط بهره‌مندی مشتریان از خدمات گارانتی، ارائه آموزش‌های هدفمند برای تمامی مدیران و کارکنان در تمامی رده‌های شغلی در این خصوص

۲. در نظر گرفتن نیازها و انتظارات مشتریان: پذیرش بموقع خودرو، درج تمامی ایرادات و معایب مدنظر مشتری در برگه پذیرش خودرو و کسب اطمینان از مشتری در این خصوص، برآورد ضمنی زمان مورد نیاز برای تعمیر و ترخیص خودرو، برآورد تقریبی هزینه قطعات و اجرت، اطمینان بخشی به مشتریان از لحاظ کیفیت و تحت پوشش گارانتی بودن قطعات و خدمات ارائه شده

۳. در راستای رضایت و اعتماد مشتریان این نکات در هنگام ترخیص و تحویل خودرو رعایت گردد: تحویل به موقع خودرو، ارائه گزارشی دقیق از عملیات انجام شده روی خودرو قبل از ارائه صورتحساب می‌تواند اعتماد مشتریان را جلب نماید، تحویل قطعات تعویض شده به مشتری، ارائه توصیه‌های کاربردی درباره نحوه صحیح و بهینه استفاده از خودرو، پیشنهاد سرویس‌های اضافی، سفارش به مراجعه به موقع مشتری در مراجعات بعدی.

منابع

- ۱) اسماعیلی، مهدی. ربیعه، مسعود و حیدری، علی. شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودروایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی. شماره ۱۵- پاییز ۱۳۹۲. صص ۹۵-۱۱۷
- ۲) حمیدی ناصر، حسن پور اکبر، کیایی، مجتبی و موسوی سیدحمید. نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی. مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج. سال چهارم. شماره ۸. تابستان ۸۸
- ۳) خسروی ابوالفضل، ابطحی سید حسین، احمدی، رضا و سلیمی، حسین. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک. بهبود مدیریت، ۶(۴(پیاپی ۱۸)): ۱۵۳-۱۵۴
- ۴) سهرابی، روح اله و دیگران، (۱۳۹۶)، آرایه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال نهم. شماره ۲.
- ۵) سید جوادین، سیدرضا- عموزاد مهدیرجی، حنان و زارعی، نسیم (۱۳۹۶)، بررسی عوامل مؤثر بر چابکی نیروی انسانی با رویکرد ترکیبی تحلیل عاملی و روش ویکور (شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های مینا. تحقیقات نوین مدیریت خاتم، دوره ۱ شماره ۱.
- ۶) زاهدی، شمس السادات، خسروی، ابوالفضل. یاراحمدزهی، محمد حسین و احمدی، رضا (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و شاخص‌های قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی، مطالعات رفتار سازمانی. سال اول. شماره ۴، ۴.
- ۷) ضیایی، محمد صادق. حسنقلی پور، طهمورث، عباسپور، عباس، یاراحمدزهی، محمدحسین (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابک‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط (مطالعه‌ای در شرکت‌های مستقر در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). پژوهش‌های مدیریت عمومی شماره ۱۵
- ۸) ملا حسینی علی، مصطفوی، شهرزاد. (۱۳۸۶). "ارزیابی چابکی سازمان با استفاده از منطق فازی". ماهنامه تدبیر - سال هجدهم- شماره ۱۸۶
- 9) Agarwal, A., Shankar, R., Tiwari, M. (2007). Modeling agility of supply chain. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457
- 10) Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295
- 11) 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 .

- 12) Ashutosh,e (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility:an empirical study,management Research review.vol 16No12,pp 1567-1586
- 13) Azuara.A, 2015. A Human Resource Perspective on the development of workforce agility in partial fulfillment of the requirements for the degree master of science in organization development.proquest LLC.united state,A research project presented to the faculty of Geogel.Graziado, school of business and management.p30
- 14) Breu .K ., Hemingway C.J ., Strathern .M & Bridger D (2002). "Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy", Journal of Information Technology Vol.17, No.1, PP. 21-31.
- 15) Cecile l.,Hermit and marcus Bowles.,Peter Tatham& Ben Brooks(2015),AN integrated approach to agility in humanitarian logistics, journal of humanitarian logistics and supply chain management ,vol5,No 2.
- 16) Evans, A., & Chun, E. (2012). Creating a Tipping Point: srategic Human Resources in Higher Education: ASHE Higher Education Report.,Volume 38. Number 1 (Vol. 167). John Wiley & Sons
- 17) Harvey, C. M., Koubek, R., Chin, L. (1999). Toward a model of workforce agility. International journal of agile manufacturing, 2(2), 203-218.
- 18) Hopp W.J&Van Oyen M.P (2004) " Agile Workforce evaluation: a framework for cross-training and Coordination", Lie Transaction, Vol.36,No.10,PP.919-940
- 19) Iravani S.M.R & Krishnamurthy V (2007). "Workforce agility in repaire and maintenance environments" Manufacturing and Service Operations Management, Vol. 9, No.2,PP.168-184.
- 20) Meade, L., & Sarkis, J. (1999). Analysing Organizational Project alternatives for agile manufacturing processes: An analytical network approach IJOPR, 37(2), Pages 241-261.
- 21) Melhem,Yahya,2004,The Entsancted of Customer Contact Employees Powerment , Emplotee Relation,v.26, n.1.p72-93
- 22) Plonka, F. S. (1997). Developing a lean and agile workforce. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, 7(1), Pages 11-20.
- 23) Sharifi, H. & Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice-Application of a Methodology. International Journal of Operations and Production Management 21 (5-6), 772-794.
- 24) Strauss, A. & Corbin, J. (1998) Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique (2nd Edition), Sage, Newbury Park, London.
- 25) Sumukadas N. & Sawhney R (2004). " Workforce agility through employee involvement", IIE Transaction, Vol.36,No.10, PP.1011-1021

- 26) Yeganegi, K., Azar, M. S. Z. (2012). The Effect of IT on Organizational Agility. Paper presented at the Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Istanbul, Turkey.
- 27) Zare Zardeini, h., Yousefi, A. (2012). The role of emotional intelligence on workforce agility in the workplace. International Journal of Psychological Studies, 4(3), 48.
- 28) Zenasni, F., Besancon, M., & Lubart, T.(2008), Creativity and Tolerance of Ambiguity: An Empirical Study, Journal of Creative Behavior, Vol.42,nl, pp. 61-63

یادداشت‌ها :

-
- 1 Evans& Chun
 - 2 Zenasani
 - 3 Breu
 - 4 Lehigh
 - 5 Steven Goldman and Nige
 - 6 Yeganegi & Azar
 - 7 Plonka
 - 8 Mede& Sarkis
 - 9 Hopp& Van Oyen
 - 10 Cross Training
 - 11 Harvey, Kouhek. & Chin
 - 12 Zare Zardeini, & yousefi
 - 13 Iravani, Krishnamurthy
 - 14 Agarwal et al
 - 15 Azuara
 - 16 Ashu tosh muduli
 - 17 Human Resource capability model, This page is available from www.apscgov.au/publications.1/hrmodel.htm. It was last modified on 27 march2003