

ابعاد مدل توسعه چابکی استراتژیک مدیریت منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان گلستان)

حدیث عالی^۱ - اسدالله مهرآرا^{۲*} - مهرداد متانی^۳

چکیده

زمینه و هدف: چابکی استراتژیک، نوع توسعه یافته‌ای از چابکی است که علاوه بر پاسخگویی سریع، توجه ویژه‌ای به جنبه استراتژیک و پیش‌بینی تغییرات محیطی قبل از وقوع دارد. پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت گاز استان گلستان انجام گرفته است. **روش:** پژوهش حاضر، از نظر روش توصیفی پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کمی، کلیه کارکنان شرکت گاز استان گلستان به تعداد ۸۴۶ نفر نمونه‌گیری پژوهش حاضر با توجه به جامعه آماری مورد نظر به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی چندمرحله‌ای با فرمول کوکران و به تعداد ۲۶۴ نفر بود. تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. **یافته‌ها:** یافته‌های تحقیق نشان داد ضریب عاملی استاندارد متغیر برنامه‌ریزی منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۵۲، مقدار t برابر با ۵/۴۵۵ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، برنامه‌ریزی منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر توسعه منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۶۹، مقدار t برابر با ۵/۲۹۶ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، توسعه منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. **نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن بوده که مدل دارای ابعادی چون: شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌ای، راهبرد و پیامد (افزایش یکپارچگی، کسب مزیت رقابتی و ارتقاء عملکرد سازمان) بوده است. **واژگان کلیدی:** چابکی، چابکی استراتژیک، منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، شرکت گاز استان گلستان

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران.

dr.hadisalee@gmail.com

^۲ استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. (نویسنده مسئول)

mehrara_a@yahoo.com

^۳ استادیار گروه مدیریت رسانه، واحد قائم شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائم شهر، ایران. matanimehrdad@yahoo.com

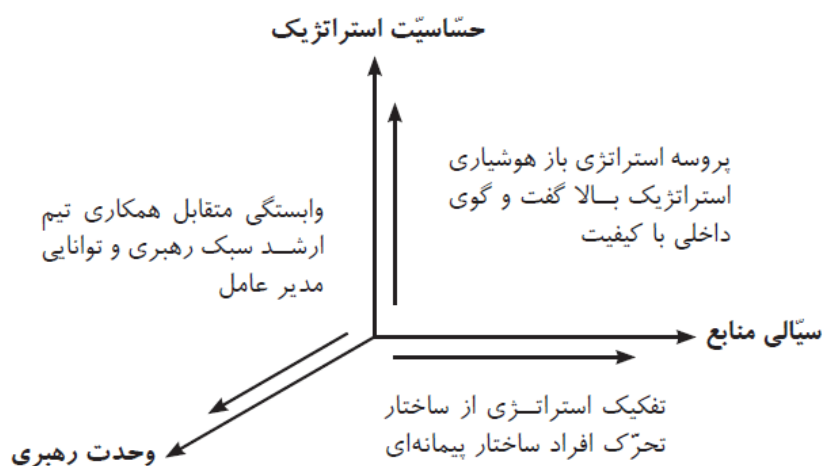
مقدمه

تر و سریع تر از رقبا توسعه دهند و روش ها و مهارت هایی برای حل مسائل پیچیده پیدا کنند. از این رو اتکا به سرمایه های انسانی و فکری مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد دانش محور و نیازمند پرورش مهارتها و توانمند سازی نیروی انسانی سازمان است (ژو، ۱۴۵، ۲۰۱۹). توسعه منابع انسانی بر این باور است که سازمانها نهادهایی انسان ساخته هستند که بر تخصص انسانی اتکا دارند که به منظور تعیین و دستیابی به اهدافشان شکل گرفته اند، در این میان توسعه منابع انسانی از انسجام سازمانی، گروهی، فردی و فرآیندهای کاری حمایت می کند (الفاوری و النصور، ۲۵۴، ۲۰۱۸). کارکردهای توسعه منابع انسانی از کارکردهای منابع انسانی متفاوت است. راثو^۱ نقش های زیر را برای مدیر توسعه منابع انسانی بر می شمارد: توسعه قابلیت های توانمند سازی در افراد و سیستم ها، یکپارچه سازی توسعه فردی و توسعه سازمانی، حداکثرسازی فرصت های یادگیری افراد در سازمان از طریق مکانیسم های متنوع؛ استقلال کاری و مسئولیت پذیری مشترک و ایجاد تعادل بین تغییر و انطباق؛ ارائه بازخور و مکانیسم های تقویت و غیره، (صیادی تورانلو، ۱۸، ۱۳۹۷). به بیان دیگر چابکی استراتژیک، نوع توسعه یافته ای از چابکی است که علاوه بر پاسخگویی سریع، توجه ویژه ای به جنبه استراتژیک و پیشبینی تغییرات محیطی قبل از وقوع دارد. امروزه، محیط سازمانها آبدستن تغییرات، فرصت ها و چالش های زیادی است که توانایی و قابلیت رویارویی با آنان را می توان از سازمانها انتظار داشت. از یک طرف، داشتن نگاه استراتژیک به تغییرات و فرصت های حاصل از تغییرات، و از طرف دیگر، بهبود توانایی ها و زیرساخت های سازمان می تواند ساز و کار مناسبی برای موفقیت بلندمدت و پایدار سازمان باشد. چابکی استراتژیک در سازمانها به عنوان یک استراتژی جهت موفقیت در محیط های نامشخص و با سطح رقابت پذیری بالا شناخته شده است. چابکی استراتژیک قابلیت است که در

در شرکت های امروزی، چابکی استراتژیک را می توان به عنوان توانایی و قابلیت یک سازمان برای ایجاد تعادل، انطباق، تعهد و حفظ آن در نظر گرفت. بنظر می رسد که سازمان های چابک خود را در شرایط سخت بدون چشم انداز، بی هدف و متمرکز بر اقدامات معمولی، قرار می دهند. وجود چابکی استراتژیک باعث می شود که شرکت با تأکید بر قابلیت های فناوری در پی کاهش زمان و هزینه های تولید، افزایش انعطاف پذیری، چابکی و جایگزینی محصولات و پاسخگویی سریع به مشتریان خود بوده و از این طریق بتوانند، در عرصه شدت رقابتی دوام بیاورند (زنجرچی و ابراهیمی، ۸۳، ۱۳۹۶). چابکی^۱ عبارتست از توانایی سریع سازمان برای نوسازی خود، تطبیق و تغییر، و سپس پیشرفت در یک محیط با ویژگی تغییر، ابهام و آشفتگی. این مسئله مورد تأکید قرار گرفته است که چابکی و ثبات، ناسازگار نیستند و در حقیقت چابکی سازمانی به ثبات نیازمند است. چابک شدن به معنای این نیست که ساختارها و فرایندهایی که برای ساختن و اصلاح آنها سخت کار شده است، دور انداخته شوند. در یک سازمان چابک، فرایندها و ساختارهایی وجود دارد که ثبات و پایداری ایجاد می کند، و در همان حال، سرعت و انعطاف پذیری را به ارمغان می آورد تا امکان حرکت سریع برای مزیت رقابتی فراهم شود (نیجسن و پاوو^۲، ۱۴۳، ۲۰۱۲). از طرف دیگر چابکی استراتژیک به عنوان توانایی کشف مجدد یا بررسی سازمان و استراتژی سازمان به طریقی پویا با تغییرات سریع در محیط کسب و کار خارجی تعریف شده است (دوز و کوسونن^۳، ۲۱۲، ۲۰۱۸). در متون سنتی مدیریت، توسعه منابع انسانی مجموعه ای از اقدام های فردی و سازمانی به شمار می رود که هدف آن افزایش سهم بالقوه افراد در سازمان است. در محیط های پویای کنونی سازمان های دانش محور ایجاب می کنند که سازمان ها ظرفیت یادگیری خود را اثر بخش

محیط‌های رقابتی پیچیده کاربرد دارد. تغییرات تکنولوژیکی سریع و مختل کننده، مقررات‌زدایی و جهانی‌سازی و سفارشی‌سازی انبوه هر دو مورد تولید و مصرف منجر به محیط‌های کسب و کار "فرا رقابتی" شده‌اند که در آن مزایای رقابتی موقتی می‌باشند (دی آوینی، داگنینو، و اسمیت^۷، ۵۵، ۲۰۱۰). علاوه بر این، چالش‌های نو ظهور از قبیل تغییرات اقلیمی و رویدادهای آب و هوای شدید، و بیماری‌های فراگیر جهانی چالش‌های جدید و شاخصی را برای بقا و موفقیت سازمانی فراهم می‌آورند (استایر و گیلبرت^۸، ۴۱۱، ۲۰۱۳). رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. به نظر می‌رسد تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یکساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان‌ها حکمفرماست، سازمان‌ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج

مورد انتظار خود هستند (فتاحی و عباسی، ۱۳۹۶، ۲۹-۴۳). مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می‌توان در این موارد خلاصه کرد: پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده؛ خدمت‌رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها، و ثبات سازمان، کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات، کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات، برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات، توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری، پاسخگویی سریعتر سازمان به نیازهای مشتری، افزایش رضایت خاطر کارکنان، پاسخگویی مناسب به تغییرات و توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان (نعمتی، همتی و خلقی، ۱۳۹۲، ۷۵-۸۶). تا چندین سال قبل برخی معتقد بودند، که استراتژی چابکی را می‌توان از طریق فناوری اطلاعات پیشرفته ایجاد کرد و توسعه داد، اما براساس پژوهش‌های اخیر مشخص شد، که انعطاف‌پذیری و چابکی استراتژیک، بیش از فناوری به کارکنان سازمان بستگی دارد. بنابراین، چگونگی مدیریت و ایجاد انگیزه در سرمایه‌های انسانی نقش کلیدی در حرکت سازمان به سمت چابکی دارد.



شکل ۱: سه فراقابلیت برای خلق چابکی استراتژیک

انسانی می‌توانند دستیابی به موفقیت را از طریق درک صحیح زمینه‌ها، روندها و ایجاد تفکرات جدید در تمام سطوح سازمانی تسهیل کند. درحالی‌که بخش‌های دیگر سازمانی احتمالاً تنها می‌توانند پتانسیل و توانمندی خود را شکوفا کنند، بخش مدیریت منابع انسانی می‌تواند با گسترش سیاست‌ها، شیوه‌ها، رویکردهای مدیریت استعداد و به ویژه روش‌شناسی جدید رویکرد چابک، ارزش‌های اساسی برای تمام بخش‌های کسب‌وکار خلق کند. از منظر منابع انسانی چابکی استراتژیک، توافق عمومی مبنی بر اینکه منابع انسانی، یک منبع حیاتی برای مزیت رقابتی هستند، وجود دارد. یافته‌های تحقیقات زیادی نشان داده‌اند که مهارت‌ها، ظرفیتهای خلاقیت، نوآوری و توانایی‌های کارآفرینانه تحت مالکیت کارکنان شرکت قرار دارد که کلید حیاتی برای بهره‌وری، سودآوری و بقا در یک زمینه به طور فزاینده پویا کسب و کار جهانی است (آنانترا و نانکرویس^{۱۲}، ۲۱۱، ۲۰۱۳).

آپتون^۹ (۱۹۹۵) بیان می‌کند که لازمه انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات، پرورش کارکنان بامهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌هاست. به عبارت دیگر، بدون اهرم-سازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست یافت. گلدمن و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۸) معتقدند که در یک سازمان عامل اصلی بهره‌وری، افراد هستند؛ نه تأسیسات، تجهیزات و فناوری آن سازمان. به سخن دیگر، کسب و نگهداشت چابکی استراتژیک مستلزم توسعه سرمایه‌های انسانی منعطف و دارای مهارت‌های بالا و کارآمد در حوزه تکنولوژی است. نتیجه اینکه سازمان‌ها برای کسب چابکی استراتژیک نیازمند توجه به سرمایه‌های انسانی خود و تلاش برای چابک‌سازی آنها هستند (قبادی و همکاران، ۱۳۹۹). چابکی استراتژیک فرصت‌هایی را فراروی سازمان برای انعطاف پذیر بودن، سازگاری و واکنش سریع به تغییرات تناوبی و اجرای اقدامات به منظور کنترل عدم قطعیت و ریسک بازار قرار می‌دهد (شری‌هی، کار و وفسکی، ولایر^{۱۱}، ۲۰۰۷، ۴۴۵-۴۶۰). مدیریت منابع

جدول ۱: ویژگی‌های سازمان چابک (آنانترا و نانکرویس، ۲۰۱۳)

ویژگی	رفتار
اختیار	کنترل و دانش تمرکززدایی شده، تفاوت قدرت اندک (عناوین، سطوح، شأن، منزلت و ...)، پایداری اندک به اختیار و کنترل، وفاداری و تعهد به پروژه یا گروه، اختیار مربوط به وظایف (وقتی وظیفه تغییر می‌کند، اختیار هم تغییر می‌کند) قواعد و رویه‌های اندک، سطح نازل مقررات رسمی (با توجه به شرح شغل و برنامه‌های کاری)، تعریف شناور از نقش، سازماندهی غیررسمی
همکاری و تعاون	همکاری غیررسمی و فردی، تفویض وظایف و تصمیم‌گیری، ارتباطات شبکه‌ای، هدف محور
ساختار	ساختار تخت، افقی، ماتریسی، شبکه‌ای یا مجازی، ارتباطات تیمی و چندوظیفه‌ای، مرزبندی‌های اندک میان وظایف و واحدها
فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی	توانمندسازی کارکنان، درگیر کردن کارکنان، گردش شغلی، غنی‌سازی شغل، خودمختاری در تصمیم‌گیری‌ها، دستیابی به اطلاعات و دانش، تیم‌های چندوظیفه‌ای، آموزش مهارت‌های متعدد، توسعه نیروی کار و آموزش
پیش‌دست بودن	پیش‌بینی مسائل مرتبط با تغییر، یافتن راه‌حلی برای مسائل مرتبط با تغییر، ابتکارهای فردی
سازگاری	سازگاری‌پذیری بین فردی و فرهنگی، تشریک مساعی آزادانه، یاد گرفتن وظایف و مسئولیت‌های جدید، انعطاف‌پذیری حرف‌های
انعطاف‌پذیری	نگرش‌های عمومی به تغییرها، ایده‌ها و فناوری‌های جدید، تحمل وضعیت‌های نامعین و غیرمنتظره، کنار آمدن با استرس‌ها

در ادامه به تجارب انجام شده مرتبط با موضوع و بحث اشاره می‌شود. موسوی‌نیا و بختیاری (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان، تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی و هویت سازمانی با نقش میانجی‌گر انگیزش شغلی در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش خرم آباد انجام دادند به نتایجی چون؛ اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد شغلی و هویت سازمانی تاثیر مثبت مستقیم دارند. همچنین قبادی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود به تعیین نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی استراتژیک بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران پرداختند که نشان داد چابکی استراتژیک موجب توانایی پویا در تغییر موثر با شرایط نامطمئن بازار برای سود بردن از فرصت‌های در حال تغییر سریع بازار شده و با اطمینان از رویه صحیح در حل مسئله خاص، لذت بردن از ایده‌های جدید و تغییر در منافع شخصی برای تعقیب اهداف شغلی یا مسیر ترقی و تلاش و فداکاری برای رشد سازمان توسط کارکنان می‌شود. داز^{۱۳} (۲۰۲۰) در پژوهشی با عنوان تقویت چابکی استراتژیک: چگونگی مشارکت مدیران فردی و عملکردهای منابع انسانی انجام گرفت، نشان می‌دهد که سه عامل چابکی استراتژیک را امکان پذیر می‌کنند: حساسیت استراتژیک، سیالیت منابع و تعهد جمعی. با در نظر گرفتن این موارد، محقق رفتارهای فردی خاص را شناسایی و تحلیل نموده است که چگونه مهارت‌ها و شیوه‌های محرک این رفتارها و روش‌های پشتیبانی منابع انسانی آنها بر قدرت هر یک از عوامل و نیروهایی که انرژی لازم را برای پرورش چابکی استراتژیک فراهم می‌کنند، تأثیر می‌گذارد. این امر نمایه‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های افراد را فراهم می‌کند تا بتوانند به بهترین نحو به چابکی استراتژیک سازمان خود و عملکرد منابع انسانی کمک کنند. همچنین پیناچونا و همکاران^{۱۴} (۲۰۲۰) معتقد است که، چابکی استراتژیک راهی بالقوه برای حل این

وضعیت متناقض ارائه می‌دهد. در این مقاله پژوهشگران بینشی را ارائه می‌دهند که در آن شرکت‌ها به منظور افزایش چابکی استراتژیک از توانایی‌های بداهه‌سازی استفاده می‌کنند جیانگ و همکاران^{۱۵} (۲۰۲۰) برای چابک بودن، پاسخگویی و نوآور بودن پیش‌شرط رشد و موفقیت بلند مدت برای هر سازمانی است که در یک جهان به طور فزاینده‌ای ناپایدار، نامشخص، پیچیده و مبهم (VUCA) فعالیت می‌کند. یافته‌های مان‌تینو^{۱۶} و همکاران (۲۰۲۰) نشان داد؛ میزان متوسطی از اتخاذ شیوه‌های مدیریتی با هدف افزایش چابکی نیروی کار و رتبه بندی منابع انسانی در وهله اول به عنوان مهمترین منبع است. و اینکه اگر مدیران قصد توسعه یک تجارت پایدار و رقابتی را دارند، باید یک نقش استراتژیک را به کارمندان نسبت دهند و شیوه‌هایی را برای افزایش چابکی آنها اتخاذ کنند. در سازمان‌های مختلف، از جمله نیازهای جدی، نیاز به یادگیری استراتژیک کارمندان و مدیران به‌طور دائم و پیوسته و بهره‌گیری مناسب آنها از این بحث برای سرعت بخشیدن به تغییرات در راستای رقابت با دیگر سازمان‌ها و به دنبال آن توانایی بکارگیری بحث چابکی استراتژیک در محیط سازمان‌ها است. امروزه انرژی یکی از عوامل و ملزومات اساسی رشد و توسعه اقتصادی است. و با توجه به تاثیر آن بر محیط زیست و هزینه تولید، تلاش زیادی برای کاهش مصرف و افزایش کارایی آن صورت می‌گیرد. منابع انسانی را باید به عنوان مهمترین سرمایه صنعت گاز دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی این صنعت به اهداف اشاره دارد. اهمیت این منبع در اجراء و بکارگیری صحیح توسعه چابکی استراتژیک سازمان در شرکت گاز استان گلستان می‌تواند اهمیت این هدف را نمایان کند. با توجه به اهداف شرکت ملی گاز کشور در صورتیکه کارکنان آن دانش خود را با تغییرات محیطی افزایش ندهد و از چابکی و انعطاف‌پذیری لازم برخوردار نباشند، احتمالاً جوابگوی محیط پر تلاطم داخلی و رقابتی

روش شناسی

تحقیق حاضر، توصیفی پیمایشی می‌باشد که از نظر هدف، کاربردی و از نظر اجرا، به صورت میدانی انجام گرفته است. در این مطالعات ابتدا مدل اولیه مفهومی در راستای ارائه توسعه چابکی با تاکید بر ابعاد، شاخص‌ها و گویه‌های مدل اولیه برابر جدول (۱) پیشنهاد گردید. با توجه به ضرورت شناسایی و تعیین مولفه‌های چابکی سازمانی بنابر ابعاد چابکی که دارای سه بعد (محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازها) می‌باشد پرسشنامه طراحی شد. در مرحله عملی پژوهش برای دستیابی به داده‌های پرسشنامه به جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد و یا واحدها که حداقل دارای یک صفت مشترک باشند (سرمد و همکاران، ۱۳۹۳). اعتبار جامعه، عبارت از میزان قابلیت تعمیم یافته‌های حاصل از مطالعه یک نمونه شرکت کننده در آزمایش به گروه بزرگتری از افراد، یعنی جامعه می‌باشد (گال و همکاران، ۱۳۹۳). از آنجایی که موضوع پژوهش حاضر، طراحی مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی می‌باشد، جامعه مورد بررسی در مرحله کمی بشرح ذیل می‌باشد. - جامعه آماری در بخش کمی، کلیه کارکنان رسمی، قرارداد و پیمانکاری در ۲۷ اداره زیرمجموعه شرکت گاز استان گلستان به تعداد ۸۴۶ نفر (۱۷۹ نفر رسمی، ۲۰۸ نفر قرارداد و ۴۵۹ نفر پیمانکاری) شامل ۸۰۲ مرد و ۴۴ زن می‌باشد. نمونه‌گیری پژوهش حاضر با توجه به جامعه آماری مورد نظر (کارکنان رسمی، قرارداد و پیمانکاری ۲۷ اداره زیرمجموعه شرکت گاز استان گلستان)، به صورت نمونه‌گیری خوشه‌ای نسبی چندمرحله‌ای با فرمول کوکران و به تعداد ۲۶۴ نفر بود، بطوریکه هر یک از سه حوزه غرب، شرق و مرکز استان گلستان، نقش یک حوزه را ایفا کرد و در مرحله بعد، ادارات واقع شده در هر حوزه هم نقش یک خوشه را ایفا نمودند. پخش پرسشنامه به صورت

بیرونی که با سرعت فزاینده‌های بهسخت یادگیری و سازمان یادگیرنده در حال حرکت هستند، نخواهد بود. با توجه به تازگی موضوع و اندک بودن مطالعات انجام شده داخلی و خارجی در زمینه یادگیری استراتژیک و چابکی استراتژیک و احتمال مؤثر بودن این متغیرها در بهبود عملکرد سازمانهای دولتی و همچنین با توجه به اینکه اغلب مطالعاتی که در این زمینه انجام شده اغلب در حوزه‌ی یادگیری و چابکی سازمانی و در سازمانهای غیر ورزشی صورت پذیرفته است، محقق بر آن شد تا با ارائه مدل مناسبی به تعیین رابطه و میزان تأثیر قابلیت‌های این دو فاکتور مهم از دیدگاه کارشناسان و مدیران اداره ورزش و جوانان به‌عنوان یک سازمان ورزشی که احتمالاً نیاز به تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را دارد بپردازد. ضمن اینکه به این موضوع مهم توجه ویژه داشتیم که چگونه اداره ورزش و جوانان میتواند با داشتن یادگیری و چابکی استراتژیک، عملکرد سازمانی خوبی ارائه دهد و در واقع دو متغیر مذکور به چه صورت بر عملکرد مطلوب تأثیر گذارند. با توجه به اهمیت موضوع توسعه چابکی استراتژیک سازمان و مدیریت منابع انسانی پژوهش در پی طراحی مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی بوده است. هدف از مطالعه حاضر این است که ضمن تعریف مفهوم چابکی استراتژیک و اهمیت آن، کشف و بررسی ابعاد مختلف چابکی استراتژیک را در اولویت قرار داده و به وسیله شناسایی راه‌حل‌های بالقوه و اقداماتی که مدیریت منابع انسانی باید به انجام برساند، بنابراین محقق به دنبال ارائه‌ی طراحی مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی است. لذا تحقیق حاضر بدنبال پاسخگویی به این سوال است که: مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی، چگونه است؟ چه مولفه‌هایی دارد؟

نظر استفاده گردید: با توجه به اهداف پژوهش و ماهیت آن، مناسبترین روش برای گردآوری اطلاعات مورد نیاز، برای تعیین مدل نهایی تحقیق، استفاده از تکمیل پرسشنامه‌ها بین نمونه های انتخاب شده از بین اعضای جامعه هدف خواهد بود. علت این انتخاب به عنوان یک روش جمع‌آوری اطلاعات، اقتضای هدف پژوهش و لزوم کسب اطلاعات معتبر می‌باشد. در جدول ۲، تعداد و شماره گویه‌های (بر اساس متغیرهای شناختی) مربوط به هر یک از ابعاد در پرسشنامه تحقیق مشخص گردیده است.

تصادفی در خوشه و به نسبت جمعیت آن خوشه بود. پژوهش حاضر در زمره تحقیقات همبستگی با استفاده از روش‌های «الگوی علی» قرار می‌گیرد. از روش کمی به منظور آزمودن مدل پیشنهادی استفاده می‌شود. هدف این مرحله از پژوهش تعیین مدل‌های پیچیده روابط، آزمون میزان روابط بین مقوله‌ها و دستیابی به سطوحی از توانایی تعمیم‌پذیری در نمونه بزرگتر است. در این مرحله از شیوه پژوهش توصیفی-تحلیلی و از مدل‌بایی معادلات ساختاری استفاده می‌شود. در این پژوهش با توجه به این که روش گردآوری اطلاعات میدانی می‌باشد، از منابع زیر جهت جمع‌آوری اطلاعات مورد

جدول ۲: گویه‌های هر یک از ابعاد در پرسشنامه مدل پارادایمی پژوهش

ردیف	وضعیت در مدل	مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی	تعداد گویه‌ها	شماره گویه‌ها
۱		محرك‌های چابکی	۵	گویه‌های ۱ تا ۵
۲	شرایط علی	استفاده از اطلاعات	۴	گویه‌های ۶ تا ۹
۳		انعطاف‌پذیری	۵	گویه‌های ۱۰ تا ۱۴
۴	شرایط زمینه ای	حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی	۷	گویه‌های ۱۵ تا ۲۱
۵	(محیطی) (بستر حاکم)	قابلیت‌های کارکنان	۴	گویه‌های ۲۲ تا ۲۵
۶		قابلیت‌های چابکی	۴	گویه‌های ۲۶ تا ۲۹
۷	مقوله اصلی (پدیده) (محوری)	توسعه چابکی استراتژیک بر مبنای اقدامات منابع انسانی	۵	گویه‌های ۳۰ تا ۳۴
۸	شرایط مداخله ای	حفظ و نگهداشت کارکنان	۴	گویه‌های ۳۵ تا ۳۸
۹	(دخیل) (واسطه ای)	توانمندسازی چابکی استراتژیک	۴	گویه‌های ۳۹ تا ۴۲
۱۰		موانع و چالش‌های سازمانی و غیرسازمانی	۶	گویه‌های ۴۳ تا ۴۸
۱۱		برنامه ریزی منابع انسانی	۵	گویه‌های ۴۹ تا ۵۳
۱۲	راهبرد	توسعه منابع انسانی	۳	گویه‌های ۵۴ تا ۵۶
۱۳	(راهکار)	انگیزش کارکنان	۴	گویه‌های ۵۷ تا ۶۰
۱۴		گسترش فرهنگ تغییر	۵	گویه‌های ۶۱ تا ۶۵
۱۵		افزایش یکپارچگی	۴	گویه‌های ۶۶ تا ۶۹
۱۶	پیامد) نتایج	کسب مزیت رقابتی	۳	گویه‌های ۷۰ تا ۷۲
۱۷		ارتقاء عملکرد سازمان	۵	گویه‌های ۷۳ تا ۷۷
۱۸	-	کل پرسشنامه	۷۷	گویه‌های ۱ تا ۷۷

جدول ۳: میزان آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش در پرسشنامه مدل پارادایمی پژوهش

ردیف	اجزا مدل	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
۱	محرک‌های چابکی	۵	۰/۸۴
۲	استفاده از اطلاعات	۴	۰/۸۲
۳	انعطاف‌پذیری	۵	۰/۸۱
۴	حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی	۷	۰/۸۱
۵	قابلیت‌های کارکنان	۴	۰/۸۵
۶	قابلیت‌های چابکی	۴	۰/۸۳
۷	توسعه چابکی استراتژیک بر مبنای اقدامات منابع انسانی	۵	۰/۸۴
۸	حفظ و نگهداشت کارکنان	۴	۰/۸۱
۹	توانمندسازی چابکی استراتژیک	۴	۰/۸۲
۱۰	موانع و چالش‌های سازمانی و غیرسازمانی	۶	۰/۸۰
۱۱	برنامه ریزی منابع انسانی	۵	۰/۸۷
۱۲	توسعه منابع انسانی	۳	۰/۸۳
۱۳	انگیزش کارکنان	۴	۰/۸۲
۱۴	گسترش فرهنگ تغییر	۵	۰/۸۴
۱۵	افزایش یکپارچگی	۴	۰/۸۲
۱۶	کسب مزیت رقابتی	۳	۰/۸۴
۱۷	ارتقاء عملکرد سازمان	۵	۰/۸۳
۱۸	کل پرسشنامه	۷۷	۰/۸۳

دهند و به ما اجازه می‌دهند تا بر اساس نتایجی که بدست آوریم، در مورد کل جامعه آماری قضاوت کنیم. داده‌های حاصل از پرسشنامه از طریق نرم‌افزارهای SPSS و AMOS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها

جهت پاسخ به هدف و سوال پژوهش، برای شرایط علی در بخش اول پرسشنامه‌ی ۱۴ گویه تهیه شده که در بین پاسخ‌گویان با تعداد ۲۶۴ نفر قرار گرفته است. ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی به بررسی این موضوع پرداختیم که آیا سازه‌های مورد نظر توانایی اندازه‌گیری هدف مورد نظر را دارد یا خیر؟ به طور کلی هدف از تحلیل عاملی اکتشافی، کشف ابعاد اصلی سازه طراحی شده برای سنجش متغیر مورد نظر می‌باشد. برای تشخیص این مسئله که

ابزار گردآوری داده‌های پژوهش عبارت است از: الف) پرسشنامه چابکی سرمایه انسانی شریهای (۲۰۰۸): این پرسشنامه دارای ۳۹ گویه و سه بعد تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و آینده‌سازی است، که بر اساس مقیاس لیکرت از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) تنظیم شده است.

ب) پرسشنامه چابکی استراتژیک ماونگر (۲۰۱۳): این پرسشنامه دارای سه بعد حساسیت استراتژیک، واکنش استراتژیک و قابلیت‌های جمعی و شامل ۳۰ گویه است. که بر اساس مقیاس لیکرت از یک (خیلی کم) تا پنج (خیلی زیاد) تنظیم شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. این آمارها در واقع خلاصه‌ای از برخی اندازه‌گیری‌ها را در خصوص نمونه ارائه می-

جدول (۴) نشان می‌دهد، مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۸۲۸ و سطح معناداری آزمون کروییت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجیه خواهد بود. مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی برای سازه شرایط علی به دست آمده در جدول پایین نمایش داده شده است.

چنانچه در جدول (۵) ملاحظه می‌شود ارزش‌های ویژه ۳ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۹ که مجموعاً تقریباً ۵۸ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۳۶/۳۹، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۲/۷۱، عامل سوم برابر با ۹/۷۶ بوده است.

پایایی مرکب سازه شرایط علی

آزمون الگوی بیرونی شامل بررسی پایایی و روایی سازه‌ها و ابزار پژوهش است. به منظور بررسی پایایی سازه از سه شاخص پایایی مرکب، متوسط واریانس استخراج شده و بار عاملی استفاده می‌گردد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). شرط برقراری پایایی سازه این است که اندازه پایایی مرکب (CR) از ۰/۶ بزرگتر و اندازه متوسط واریانس استخراج شده (AVE) از ۰/۴ بزرگتر باشد (فورنل و لارکر، ۱۹۸۱). برای تعیین

تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه‌ها و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ از شاخص آزمون تناسب کایزر - مایر ۱۷ و آزمون بارتلت ۱۸ استفاده گردید. آزمون تناسب کایزر- مایر شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند. این شاخص در دامنه صفر و یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۵) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند و اگر مقدار آن بین ۰/۵ تا ۰/۶۹ باشد، داده‌ها متوسط بوده و داده‌ها باید با احتیاط بیشتری استخراج شوند و مقادیر بزرگتر از ۰/۷ نشان دهنده‌ی مناسب بودن حجم نمونه است.

بررسی بعد شرایط علی

جدول ۴: نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت برای سازه شرایط علی شرکت گاز استان گلستان

سازه	عدد آزمون تناسب کایزر مایر و آزمون بارتلت
شرایط علی	KMO ۰/۸۲۸
	Bartlett ۱۵۹۰/۵۸۹
	Df ۹۱
	P-Value ۰/۰۰۰۹

جدول ۵: عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط شرایط علی شرکت گاز استان گلستان

بعد	مقادیر ویژه اولیه			مجموع توان دوم بارهای عاملی			مجموع توان دوم بارهای عاملی بعد از چرخش واریماکس		
	کل	درصد از واریانس	درصد از واریانس تجمعی	کل	درصد از واریانس تجمعی	درصد از واریانس	کل	درصد از واریانس تجمعی	
۱	۵/۰۹	۳۶/۳۹	۳۶/۳۹	۵/۰۹	۳۶/۳۹	۳۶/۳۹	۳/۱۱	۲۲/۲۴	
۲	۱/۷۸	۱۲/۷۱	۱۲/۷۱	۱/۷۸	۴۹/۱۰	۴۹/۱۰	۲/۶۲	۱۸/۷۲	
۳	۱/۳۷	۹/۷۶	۹/۷۶	۱/۳۷	۵۸/۸۶	۵۸/۸۶	۲/۴۶	۱۷/۶۰	

جدول ۶: تحلیل پایایی سازه‌ی شرایط علی شرکت گاز استان گلستان

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
استفاده از اطلاعات	۰/۸۳۰	۰/۹۰۲	۰/۷۵۵
انعطاف‌پذیری	۰/۸۶۳	۰/۸۷۴	۰/۶۹۹
محرك‌های چابکی	۰/۸۱۳	۰/۸۹۷	۰/۶۸۶

پردازیم. برای تعیین تاثیر هر یک از متغیرهای و ضرایب اهمیت آنها از تحلیل عاملی مرتبه دوم و ضرایب استاندارد و مقادیر t استفاده شده است. جهت بررسی کفایت مدل نیز از شاخص‌های کای دو، شاخص برازش هنجار شده، شاخص برازش تطبیقی، شاخص نیکویی برازش، ریشه مربعات خطای برآورد، شاخص نیکویی برازش تعدیل شده، شاخص برازندگی افزایشی و شاخص برازش هنجار نشده استفاده شده است. همانطور که در جدول (۷) ملاحظه می‌گردد، ضریب عاملی استاندارد متغیر محرک‌های چابکی در تبیین شرایط علی، برابر با ۰/۵۳، مقدار t برابر با ۶/۳۸۵ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، محرک‌های چابکی در تبیین شرایط علی موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر استفاده از اطلاعات در تبیین شرایط علی، برابر با ۰/۶۲، مقدار t برابر با ۶/۹۸۷ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، استفاده از اطلاعات در تبیین شرایط علی موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر انعطاف‌پذیری در تبیین شرایط علی، برابر با ۰/۹۵، مقدار t برابر با ۷/۵۸۶ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان

روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی و (AVE) سپس روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص میانگین واریانس استخراج شده استفاده شد. با استفاده از این ضریب سوالات با بار عاملی کمتر از ۰/۴ در هر سازه حذف شدند. به طور کلی با توجه به جدول ۴-۱۰ نتایج میانگین واریانس‌های استخراجی AVE نشان می‌دهد، تمامی مولفه‌ها در مدل اندازه‌گیری مقدار بدست آمده ی آن از حد معیار ۰/۵ بزرگتر می‌باشد که نشان دهنده روایی از نوع همگرا است، همچنین پایایی مرکب (پایایی سازه) نشان دهنده ی آن است که مقادیر بدست آمده از مولفه‌ها از حد معیار ۰/۷ بیشتر می‌باشد، برای تعیین پایایی درونی پرسشنامه از ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) استفاده شد مقادیر بیشتر از ۰/۷۵ نشان‌دهنده ی پایایی قابل قبول و مناسب می‌باشد. بنابراین موضوع مقادیر بدست آمده از AVE و CR و آلفای کرونباخ پرسشنامه در جدول (۶) تایید می‌گردد. همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازه‌ی شرایط علی از لحاظ پایایی مرکب در هر سه معیار دارای وضعیت مناسب و قابل قبولی بوده است.

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم شرایط علی

در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم به تبیین کنندگی هر یک از ابعاد شرایط علی می-

جدول ۷: تحلیل عاملی مرتبه دوم شرایط علی شرکت گاز استان گلستان

اولویت	نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	تبیین کنندگی عوامل سازه شرایط علی
۳	معنی‌دار است.	۰/۰۰۰۹	۶/۳۸۵	۰/۵۳	محرک‌های چابکی
۲	معنی‌دار است.	۰/۰۰۰۹	۶/۹۸۷	۰/۶۲	استفاده از اطلاعات
۱	معنی‌دار است.	۰/۰۰۰۹	۷/۵۸۶	۰/۹۵	انعطاف‌پذیری

جدول ۸: شاخص‌های توصیفی ابعاد شرایط علی شرکت گاز استان گلستان

ابعاد شرایط علی	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
محرك‌های چابکی	۲۶۴	۲/۷۸	۲/۸۰	۳/۰۰	۰/۷۱	۱/۰۰	۵/۰۰
استفاده از اطلاعات	۲۶۴	۳/۲۵	۳/۲۵	۳/۵۰	۰/۷۴	۱/۰۰	۵/۰۰
انعطاف‌پذیری	۲۶۴	۲/۶۳	۲/۶۰	۲/۸۰	۰/۸۶	۱/۰۰	۵/۰۰
شرایط علی	۲۶۴	۲/۸۶	۲/۸۶	۲/۵۷	۰/۵۸	۱/۶۴	۴/۴۳

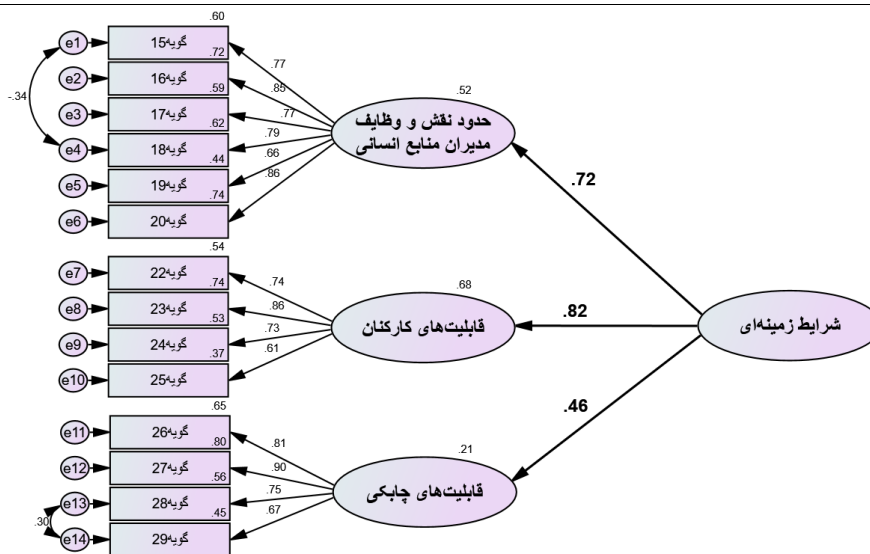
کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد، متغیر انعطاف‌پذیری دارای میانگین ۲/۶۳، میانه ۲/۶۰، مد ۲/۸۰، انحراف از معیار ۰/۸۶، کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد و متغیر شرایط علی دارای میانگین ۲/۸۶، میانه ۲/۸۶، مد ۲/۵۷، انحراف از معیار ۰/۵۸، کمترین ۱/۶۴ و بیشترین ۴/۴۳ می‌باشد. مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۸۷۳ و سطح معناداری آزمون کروییت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی برای سازه شرایط زمینه‌ای به دست آمده در جدول پایین نمایش داده شده است.

در تحقیق، انعطاف‌پذیری در تبیین شرایط علی موثر است. برای اولویت‌بندی عوامل تبیین‌کننده شرایط علی با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم ملاحظه می‌گردد که متغیر انعطاف‌پذیری در اولویت اول و متغیر محرك‌های چابکی در اولویت نهایی قرار می‌گیرد.

همانطور که (جدول ۸) ملاحظه می‌گردد، متغیر محرك‌های چابکی دارای میانگین ۲/۷۸، میانه ۲/۸۰، مد ۳، انحراف از معیار ۰/۷۱، کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد، متغیر استفاده از اطلاعات دارای میانگین ۳/۲۵، میانه ۳/۲۵، مد ۳/۵۰، انحراف از معیار ۰/۷۴،

جدول ۹: تحلیل پایایی سازه‌ی شرایط زمینه‌ای شرکت گاز استان گلستان

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی	۰/۹۰۲	۰/۹۲۵	۰/۶۷۲
قابلیت‌های چابکی	۰/۸۷۲	۰/۹۱۲	۰/۷۲۲
قابلیت‌های کارکنان	۰/۸۱۹	۰/۸۸۱	۰/۶۴۹



Chi_square=163.549; DF=72; P-VALUE=.000; GFI=.923;CFI=.955;RMSEA=.070

شکل ۱۴: مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم شرایط زمینه‌ای در حالت ضرایب استاندارد

همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازه‌ی شرایط زمینه‌ای از لحاظ پایایی مرکب در هر سه معیار دارای وضعیت مناسب و قابل قبولی بوده است. مقادیر AVE و CR و آلفای کرونیخ برای بعد شرایط زمینه‌ای پرسشنامه در جدول (۱۲) تایید می‌گردد.

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم شرایط زمینه‌ای

در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم به تبیین کنندگی هر یک از ابعاد شرایط زمینه‌ای می‌پردازیم. همانطور که در جدول (۱۰) ملاحظه می‌گردد، ضریب عاملی استاندارد متغیر حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی در تبیین شرایط زمینه‌ای، برابر با ۰/۷۲، مقدار t برابر با ۷/۶۸۶ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی در تبیین شرایط زمینه‌ای موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر قابلیت‌های کارکنان در تبیین شرایط زمینه‌ای، برابر با ۰/۸۲، مقدار t برابر با ۷/۸۲۹ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از

دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، قابلیت‌های کارکنان در تبیین شرایط زمینه‌ای موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر قابلیت‌های چابکی در تبیین شرایط زمینه‌ای، برابر با ۰/۴۶، مقدار t برابر با ۵/۷۸۵ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، قابلیت‌های چابکی در تبیین شرایط زمینه‌ای موثر است. برای اولویت‌بندی عوامل تبیین کننده شرایط زمینه‌ای با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم ملاحظه می‌گردد که متغیر قابلیت‌های کارکنان در اولویت اول و متغیر قابلیت‌های چابکی در اولویت نهایی قرار می‌گیرد. مقدار KMO (کفایت نمونه برداری) برابر ۰/۸۱۲ و سطح معناداری آزمون کرویت بارتلت برابر ۰/۰۰۰۹ است. بنابراین، علاوه بر کفایت نمونه برداری، اجرای تحلیل عاملی بر پایه ماتریس همبستگی مورد مطالعه نیز قابل توجه خواهد بود. مشخصه‌های آماری اولیه که در اجرای تحلیل مولفه‌های اصلی برای سازه راهبرد (راهکار) به دست آمده در جدول پایین نمایش داده شده است.

جدول ۱۰: تحلیل عاملی مرتبه دوم شرایط زمینه‌ای

اولویت	نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	تبیین کنندگی عوامل سازه شرایط زمینه‌ای
۲	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۷/۶۸۶	۰/۷۲	حدود نقش و وظایف مدیران منابع انسانی
۱	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۷/۸۲۹	۰/۸۲	قابلیت‌های کارکنان
۳	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۷۸۵	۰/۴۶	قابلیت‌های چابکی

جدول ۱۱: عوامل استخراج شده و درصد واریانس تبیین شده توسط راهبرد (راهکار) شرکت گاز استان گلستان

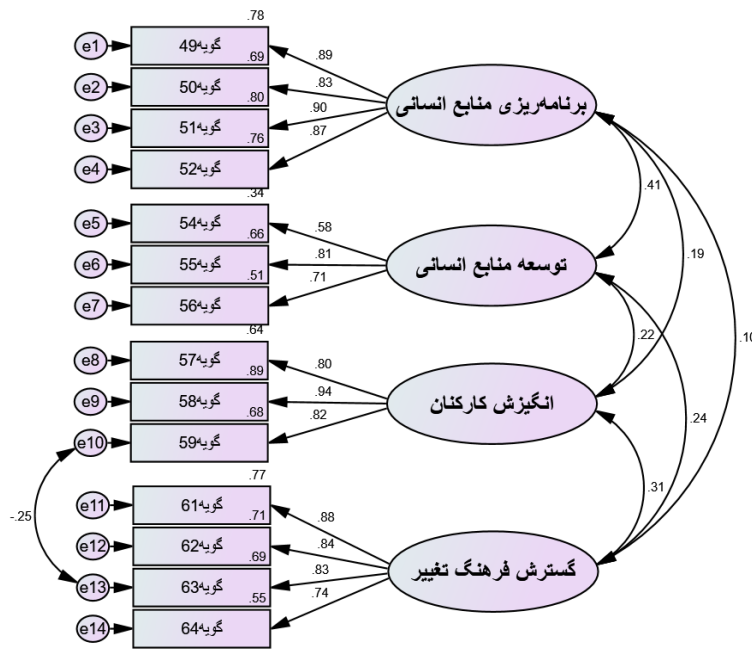
ابعاد	مقادیر ویژه اولیه		مجموع توان دوم بارهای عاملی			
	درصد از واریانس	درصد از واریانس تجمعی	استخراج شده		مجموع توان دوم بارهای عاملی	
	درصد از واریانس	درصد از واریانس تجمعی	درصد از واریانس	درصد از واریانس تجمعی	درصد از واریانس	درصد از واریانس تجمعی
۱	۲۶/۳۹	۴/۴۹	۲۶/۳۹	۲۶/۳۹	۱۹/۲۵	۱۹/۲۵
۲	۱۷/۵۲	۲/۹۸	۴۳/۹۱	۱۷/۵۲	۳۷/۰۹	۱۷/۸۴
۳	۱۰/۹۷	۱/۸۶	۵۴/۸۸	۱۰/۹۷	۵۱/۷۰	۱۴/۶۱
۴	۹/۱۳	۱/۵۵	۶۴/۰۱	۹/۱۳	۶۳/۵۱	۱۱/۸۱

گرفته شده است. بنابراین سوالات ۵۳، ۶۰ و ۶۵ این بخش از تحلیل نهایی حذف می‌گردد.

شکل ۲ مدل اندازه‌گیری سازه را در حالت ضرایب استاندارد را نشان می‌دهد، که مقادیر GFI، CFI، بترتیب ۰/۹۸۸ و ۰/۹۵۱ بوده، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۳۸ و نسبت کای دو به درجه آزادی نیز عددی کمتر از ۳ است (۱/۳۷۰). در نتیجه سازه‌ی طراحی شده جهت سنجش راهبرد (راهکار) مناسب بنظر می‌رسد. همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازه‌ی راهبرد (راهکار) از لحاظ پایایی مرکب در هر سه معیار دارای وضعیت مناسب و قابل قبولی بوده است. مقادیر AVE و CR و آلفای کرونباخ برای بعد شرایط زمینه‌ای پرسشنامه تایید می‌گردد.

چنانچه در جدول ۱۱ ملاحظه می‌شود ارزش‌های ویژه ۴ عامل مورد تحقیق؛ بزرگتر از ۹ که مجموعاً تقریباً ۶۳ درصد از تغییرات کل را بعهده دارند، در میان آن‌ها ارزش ویژه عامل اول برابر با ۲۶/۳۹، ارزش ویژه عامل دوم برابر با ۱۷/۵۲، عامل سوم برابر با ۱۰/۹۷ و عامل چهارم ۹/۱۳ بوده است. طبق نتایج به دست آمده از جدول ۱۶ عوامل استخراجی براساس دوران وایمکس مشخص می‌شود که ۴ عامل تعیین شده بشرح: ۱. برنامه‌ریزی منابع انسانی (۴ گویه)، ۲. توسعه منابع انسانی (۳ گویه)، ۳. انگیزش کارکنان (۳ گویه) و ۴. گسترش فرهنگ تغییر (۴ گویه) در نظر

فصلنامه خط‌مشی گذاری عمومی در مدیریت



Chi_square=95.905; DF=70; P-VALUE=.022; GFI=.951; CFI=.988; RMSEA=.038

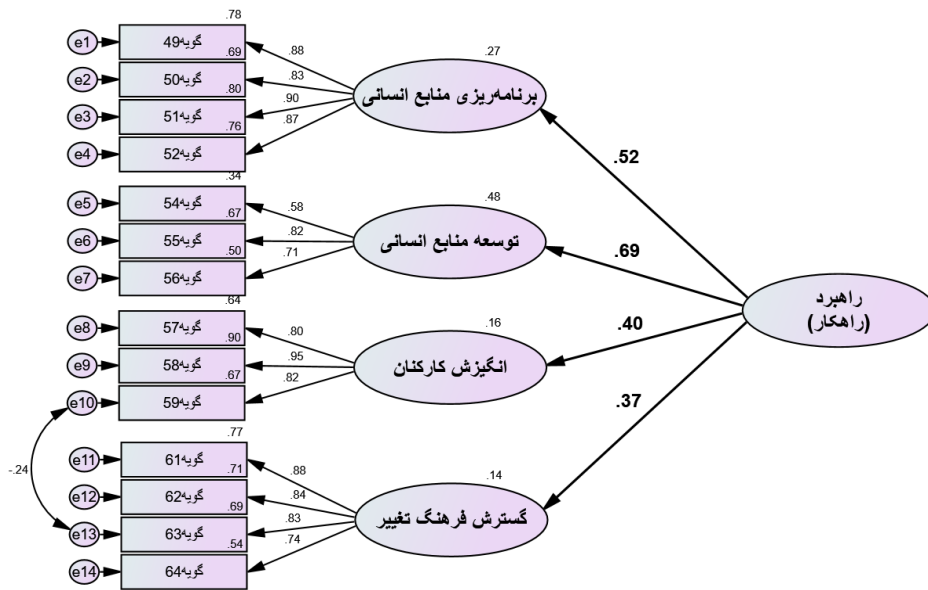
شکل ۲: مدل اندازه‌گیری راهبرد (راهکار) در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۱۲: تحلیل پایایی سازه‌ی راهبرد (راهکار) شرکت گاز استان گلستان

متغیرها	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
انگیزش کارکنان	۰/۸۸۹	۰/۹۳۱	۰/۸۱۹
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۰/۹۲۶	۰/۹۴۷	۰/۸۱۷
توسعه منابع انسانی	۰/۷۴۰	۰/۸۵۲	۰/۶۵۸
گسترش فرهنگ تغییر	۰/۸۹۱	۰/۹۲۳	۰/۷۵۰

بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، برنامه‌ریزی منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر توسعه منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۶۹، مقدار t برابر با ۵/۲۹۶ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است،

تحلیل عاملی تاییدی مرتبه دوم راهبرد (راهکار) در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم به تبیین کنندگی هر یک از ابعاد راهبرد (راهکار) می-پردازیم. همانطور که در جدول ۱۳ ملاحظه می‌گردد، ضریب عاملی استاندارد متغیر برنامه‌ریزی منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۵۲، مقدار t برابر با ۵/۴۵۵



Chi_square=108.870; DF=72; P-VALUE=.003; GFI=.946; CFI=.983; RMSEA=.044

شکل ۳: مدل تحلیل عاملی مرتبه دوم راهبرد (راهکار) در حالت ضرایب استاندارد

جدول ۱۳: تحلیل عاملی مرتبه دوم راهبرد (راهکار) شرکت گاز استان گلستان

اولویت	نتایج	P-Value	مقادیر t	ضرایب استاندارد	تبیین کنندگی عوامل سازه راهبرد (راهکار)
۲	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۴۵۵	۰/۵۲	برنامه‌ریزی منابع انسانی
۱	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۵/۲۹۶	۰/۶۹	توسعه منابع انسانی
۳	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۴۲۶	۰/۴۰	انگیزش کارکنان
۴	معنی دار است.	۰/۰۰۰۹	۴/۱۳۸	۰/۳۷	گسترش فرهنگ تغییر

جدول ۱۴: شاخص‌های توصیفی ابعاد راهبرد (راهکار) شرکت گاز استان گلستان

ابعاد راهبرد (راهکار)	تعداد	میانگین	میانه	مد	انحراف از معیار	کمترین	بیشترین
برنامه‌ریزی منابع انسانی	۲۶۴	۳/۱۴	۳/۲۰	۲/۶۰	۰/۸۱	۱/۰۰	۵/۰۰
توسعه منابع انسانی	۲۶۴	۳/۱۲	۳/۰۰	۳/۰۰	۰/۸۴	۱/۰۰	۵/۰۰
انگیزش کارکنان	۲۶۴	۳/۰۴	۳/۲۵	۳/۵۰	۰/۹۱	۱/۰۰	۵/۰۰
گسترش فرهنگ تغییر	۲۶۴	۳/۰۹	۳/۲۰	۳/۲۰	۰/۷۸	۱/۲۰	۴/۸۰
راهبرد (راهکار)	۲۶۴	۳/۱۰	۳/۱۲	۳/۰۰	۰/۵۲	۱/۵۹	۴/۳۵

جدول ۱۵: تحلیل پایایی سازه‌ی مقوله اصلی

مقوله اصلی	آلفای کرونباخ	ضریب پایایی مرکب (CR)	ضریب میانگین واریانس استخراج شده (AVE)
توسعه چابکی استراتژیک بر مبنای اقدامات منابع انسانی (مقوله اصلی)	۰/۸۲۹	۰/۸۸۰	۰/۵۹۵

ملاحظه می‌گردد که متغیر توسعه منابع انسانی در اولویت اول و متغیر گسترش فرهنگ تغییر در اولویت نهمی قرار می‌گیرد.

همانطور که در جدول ۱۴ ملاحظه می‌گردد، متغیر برنامه‌ریزی منابع انسانی دارای میانگین ۳/۱۴، میانه ۳/۲۰، مد ۲/۶۰، انحراف از معیار ۰/۸۱، کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد، متغیر توسعه منابع انسانی دارای میانگین ۳/۱۲، میانه ۳، مد ۳، انحراف از معیار ۰/۸۴، کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد، متغیر انگیزش کارکنان دارای میانگین ۳/۰۴، میانه ۳/۲۵، مد ۳/۵۰، انحراف از معیار ۰/۹۱، کمترین ۱ و بیشترین ۵ می‌باشد، متغیر گسترش فرهنگ تغییر دارای میانگین ۳/۰۹، میانه ۳/۲۰، مد ۳/۲۰، انحراف از معیار ۰/۷۸، کمترین ۱/۲۰ و بیشترین ۴/۸۰ می‌باشد و متغیر راهبرد (راهکار)

بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط پیچیده و متغیر امروزی، دیگر دستورالعمل‌های معمول مزیت پایدار و کاربرد چندانی ندارد. مقیاس و گستره یا دیدگاه‌های سنتی برای رسیدن به مولفه‌های چون: توانمندسازی کارکنان، درگیر کردن کارکنان، گردش شغلی، غنی‌سازی شغل، خودمختاری در تصمیم‌گیری‌ها، دستیابی به اطلاعات و دانش، قابل تحقق نیست. از این رو، در این شرایط بیش از هر زمان دیگری تفکر چابکی استراتژیک مورد نیاز است. با توجه به اهمیت چابک‌سازی سرمایه انسانی در حرکت سازمان‌ها به سمت چابکی استراتژیک، پژوهش حاضر با هدف بررسی ابعاد مدل توسعه چابکی استراتژیک سازمان بر مبنای اقدامات مدیریت منابع انسانی در شرکت گاز استان گلستان انجام شده است. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش

نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، توسعه منابع انسانی در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر انگیزش کارکنان در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۴۰، مقدار t برابر با ۴/۲۶ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، انگیزش کارکنان در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر گسترش فرهنگ تغییر در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۳۷، مقدار t برابر با ۴/۱۳۸ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ‌گویان در تحقیق، گسترش فرهنگ تغییر در تبیین راهبرد (راهکار) برای اولویت‌بندی عوامل تبیین کننده راهبرد (راهکار) با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم دارای میانگین ۳/۱۰، میانه ۳/۱۲، مد ۳، انحراف از معیار ۰/۵۲، کمترین ۱/۵۹ و بیشترین ۴/۳۵ می‌باشد.

با توجه به اینکه مقوله‌ی اصلی توسعه چابکی استراتژیک شرکت گاز استان گلستان بر مبنای اقدامات منابع انسانی تنها دارای یک مولفه با ۵ گویه می‌باشد، بنابراین انجام تحلیل عاملی اکتشافی روی آن ممکن نبوده و در این بخش به بررسی تاییدی مقوله اصلی به همراه روایی و آمار توصیفی آن می‌پردازیم.

همانطور که ملاحظه می‌گردد، سازه‌ی توسعه چابکی استراتژیک شرکت گاز استان گلستان بر مبنای اقدامات منابع انسانی (مقوله اصلی) از لحاظ پایایی مرکب در هر سه معیار دارای وضعیت مناسب و قابل قبولی بوده است.

های برازندگی الگو مانند، NFI، GFI، CFI، IFI، همگی در حد قابل قبول و مناسب قرار دارند و شاخص SRMR نیز ۰/۰۵۷ است. طبق یافته های تحقیق سازمان، چابک باید هوشمند باشد که این نتیجه با تحقیقات سیمون (۲۰۱۸) و لین (۲۰۱۹) همخوانی دارد. برای اولویت بندی عوامل تبیین کننده شرایط زمینه ای با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم ملاحظه می گردد که متغیر قابلیت های کارکنان در اولویت اول و متغیر قابلیت های چابکی در اولویت نهایی قرار می گیرد. ضریب عاملی استاندارد متغیر گسترش فرهنگ تغییر در تبیین راهبرد (راهکار)، برابر با ۰/۳۷، مقدار t برابر با ۴/۱۳۸ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ گویان در تحقیق، گسترش فرهنگ تغییر در تبیین راهبرد (راهکار) موثر است. برای اولویت بندی عوامل تبیین کننده راهبرد (راهکار) با توجه ضرایب استاندارد تحلیل عاملی مرتبه دوم ملاحظه می گردد که متغیر توسعه منابع انسانی در اولویت اول و متغیر گسترش فرهنگ تغییر در اولویت نهایی قرار می گیرد. که نتایج این پژوهش با تحقیقات پیناچونا و همکاران (۲۰۲۰)، قبادی و همکاران (۱۳۹۹) شریفی و ژانگ (۲۰۱۷) همخوانی دارد. پژوهش های دیگر نیز به مقوله ای اصلی توسعه چابکی استراتژیک بر مبنای اقدامات منابع انسانی اشاره نموده اند که نتایج این پژوهش با تحقیقات برنهم (۲۰۱۹)، رامسدن (۲۰۱۸)، وست (۲۰۲۰) همخوانی دارد. با توجه به اینکه مقوله ای اصلی توسعه چابکی استراتژیک بر مبنای اقدامات منابع انسانی تنها دارای یک مولفه با ۵ گویه می باشد، مدل اندازه گیری سازه را در حالت ضرایب استاندارد را نشان می دهد که مقادیر CFI، GFI بترتیب ۱ و ۰/۹۹۲ بوده، مقدار RMSEA نیز برابر با ۰/۰۱۳ و نسبت کای دو به درجه آزادی نیز عددی کمتر از ۳ است (۱/۰۴۴). در نتیجه سازه ی طراحی شده جهت سنجش مقوله اصلی مناسب بنظر می رسد. بنابراین، می توان گفت

داز (۲۰۲۰) آگاما (۲۰۱۸) فتحیان و همکاران (۱۳۹۶)، بر مبنای متدلوژی خود ابعاد راهبرد چابکی را در سطوح (برنامه ریزی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، انگیزش کارکنان و گسترش فرهنگ تغییر) تقسیم بندی نمود و بر این باور بود که ابتدا راهبردهای که باعث تغییر محیط و شرایط کسب و کار گردیده و می تواند منجر به بهبود برنامه ریزی درست جهت چابک سازی سازمان شود را به بررسی کشیده است، همخوانی دارد. تحلیل یافته های پژوهش نشان می دهد منافع و مخارج مالی زنجیره تامین پایدار به عوامل مختلفی بستگی دارد و باید توجه داشت که تامین بخشی از مخارج مالی زنجیره ی تامین باعث تامین منافع شرکت خواهد شد. از این رو منافع و مخارج را نباید دو مولفه ی جدا از یکدیگر دانست بلکه این دو کاملا به یکدیگر وابسته اند. به عنوان نمونه آموزش منابع انسانی اگرچه هزینه است اما سبب افزایش توان رقابت شرکت و ارتباط با مشتریان خواهد شد. نمونه ی دیگر برندسازی است. هر هزینه ای که برای برندسازی می شود را می توان نوعی منفعت دانست به عنوان نمونه برندسازی موجب افزایش توان رقابت شرکت و پایداری آن خواهد شد. از سوی دیگر هزینه هایی که صرف کاهش آلودگی می شود بر برندسازی تاثیر می گذارد زیرا می تواند تولید را به سمت دوستدار طبیعت بودن پیش ببرد. همانطور که در جدول (۷) ملاحظه می گردد، ضریب عاملی استاندارد متغیر محرک های چابکی در تبیین شرایط علی، برابر با ۰/۵۳، مقدار t برابر با ۶/۳۸۵ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ گویان در تحقیق، محرک های چابکی در تبیین شرایط علی موثر است. ضریب عاملی استاندارد متغیر استفاده از اطلاعات در تبیین شرایط علی، برابر با ۰/۶۲، مقدار t برابر با ۶/۹۸۷ بوده و مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است، نتیجه اینکه، از دیدگاه پاسخ گویان در تحقیق، استفاده از اطلاعات در تبیین شرایط علی موثر است از طرفی دیگر شاخص -

سازمان هایی که قصد کسب چابکی استراتژیک دارند. باید سرمایه‌های انسانی تربیت شده و با انگیزه را با یک مجموعه صحیح از مهارت‌ها، تجارب و معلومات ارتقاء دهند، به طوری که این امر جزء ضروری و لاینفک استراتژی سازمان قلمداد شود. سازمانها می‌توانند با سرمایه گذاری در تعلیم و تربیت کارکنان، شایستگی کلیدی سرمایه‌های انسانی؛ یعنی توانمندی‌های شناختی، مهارت‌های فراشناختی و شایستگی های عاطفی - ارتباطی را توسعه و به واسطه آن، استراتژی چابکی در سازمان را ایجاد و گسترش دهند. در نتیجه، می‌توان گفت که کارکنان چند مهارته و منعطف (نتیجه و پیامد برنامه های آموزشی است)، کلید اصلی طراحی یک سازمان هستند. سازمان‌های چابک کمتر به هوشمندی، فرصت طلبی و چابکی سرمایه‌های سرمایه‌های انسانی خود شرکت گاز استان گلستان متکی هستند. قابلیت، وفاداری و توانمندی سرمایه‌های انسانی در یک سازمان اساس و محور چابکی استراتژیک هستند. استفاده از مهارت، دانش، ذکاوت، تجربه و هوشمندی افراد برای داشتن ظرفیت سازمانی کامل، یک چالش کلیدی و مهم در راستای نیل به چابکی استراتژیک است.

برآیند حاصل از این پژوهش بر اهمیت استفاده کاربردی از دستاوردهای پژوهش بیش از پیش اشاره دارد. در این پژوهش با بدست آمدن رتبه و اهمیت ابعاد و مولفه‌های چابکی شرکت گاز استان گلستان نشان دادیم که محرک‌های چابکی شرکت با ایجاد تغییرات در محیط کسب و کار می‌تواند مزیت رقابتی تحریک و ترغیب را برای یافتن جایگاه جدید و چابکی شرکت تاثیرگذار باشد.

تمرکز بر محرک های چابکی شرکت گاز استان گلستان انگیزه لازم در ایجاد تغییر و ایجاد بستر چابکی سازمانی را مهیا نموده و با برخورداری از قابلیت های چابکی سازمانی به بارورسازی توانمندی‌های چابکی سازمانی اقدام نمایند.

شناسایی و تعیین ابعاد و مولفه های چابکی سازمانی از مهمترین دستاوردهای این پژوهش بود که با شناسایی و تعیین وزن هر یک از مولفه‌های در شرکت گاز استان گلستان اهمیت آن را مشخص نمود، که از جمله این موارد توانایی رهبر در ایجاد چشم انداز، آموزش کارکنان منعطف و چند مهارته، پذیرش فرهنگ چابکی، ترغیب کار تیمی در بین کارکنان و مدیران ارشد و میانی، اعتقاد مدیران ارشد و میانی به ایجاد فضای مشارکت و خلاقانه در تصمیم گیری ها و کوتاه شدن فاصله میان مدیران ارشد و میانی، استفاده از فناوری های جدید و پیشرفته ارتباطی و اطلاعاتی جهت آموزش و... می‌باشد.

منابع و مأخذ

زنجیر چی سیدمحمود، ابراهیمی علی (۱۳۹۶). تأثیر توانمندی‌های چابکی بر مزیت‌های رقابتی سازمان با رویکرد شبکه های بیز (مطالعه موردی شرکتهای پارک علم و فناوری یزد) پژوهشنامه مدیریت اجرایی. ۶ (۱۱).
 سرمد، مرضیه، سیادت، سید علی و هویدا، رضا. (۱۳۹۳). بررسی روابط چندگانه یادگیری سازمانی توانمند سازه‌های تعالی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی در دانشگاه‌های دولتی شهر اصفهان، رویکردهای نوین آموزشی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان، دانشگاه اصفهان.
 فتاحی، امیر حسین، عباسی، رویا. (۱۳۹۶). ارتباط استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان، فصلنامه مطالعات منابع انسانی. سال هشتم، شماره ۷۷.
 فتحیان، رضا، . پیری زاده، بهروز، مرتضی، بهلولی، نادر، (۱۳۹۹). سازمانی بر چابکی سازمانی با در نظر گرفتن نقش واسطه ای قابلیت استراتژیک منابع انسانی (در شرکت مخابرات آذربایجان شرقی)، دومین همایش سراسری علم و فناوری هزاره سوم اقتصاد، مدیریت و حسابداری ایران، تهران.

- Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37 (5), 445-460.
- Jeyang, J. B., Naim, M. M., Berry, D. (2020) Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing, *International Journal of Production Economics* 62: 107-118.
- Mantino, N., Dotoli, M., Falagario, M., Fanti, M. P., & Mangini, A. M. (2017). A model for supply management of agile manufacturing supply chains. *International Journal of Production Economics*, 135 (1), 451-457.
- Algama, M. (2018). The Net Generation Goes to College. *Chronicle of Higher Education*, October 7,.
- Sharifi, H., Zhang, Z. (2017) A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization, *International Journal of Production Economics* 62: 7-22.
- Sherehiy, B., Waldemar, k. & Layer, J. (2021). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37, 445-460.
- Sherehiy, B. (2020). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. For the degree of doctor of philosophy. Department of industrial engineering, University of Louisville.
- Sumukadas, N. & Sawhney, R. (2019). Workforce agility through employee involvement. *III Transaction*, 36 (10), 1011-1021.
- Nijssen, V.; Paove, W. R. (2012). Steps toward strategic agility guiding corporate transformations. Michigan University and University of Oklahoma.
- قبادی پریسا، صابونچی رضا، فروغی پور حمید. (۱۳۹۹). تعیین نقش میانجی سرمایه انسانی در تأثیر چابکی استراتژیک بر خلاقیت کارکنان فدراسیون ژیمناستیک ایران. *رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی*. ۸. (۲۹).
- قبادی، سجاد، سیادت، سید علی، هویدا، رضا و شاهین، آرش .. (۱۳۹۹). رابطه توانمندسازهای تعالی سازمانی و قابلیت های چابکی سازمانی در دانشگاه های دولتی شهر اصفهان، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت. موسوی نیا، صدیقه، بختیاری، فرانک، (۱۳۹۹) شناسایی و رتبه بندی موانع چابکی سازمانی سازمان تامین اجتماعی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی. سال هشتم، شماره ۷۷ نعمتی، محمدعلی، همتی مریم، خلقی ایمان (۱۳۹۲) طراحی مدل مزیت رقابتی شرکت های تولیدی بر مبنای قابلیت های پویا و چابکی راهبردی در راستای توسعه اقتصادی شهر سمنان. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری. ۱ (۲).
- Doz, CH.&Kosonen.H.M (2018)Boosting firm performance via enterprise agility and network structure.management decision.50 (6).3-30
- Weber, J. G., & Taraba,G.C (2014). Toward the agile common wealth : Communiions policy for the future worth having. Doubleday / Currency, New Y ork.
- Deavini, Y; Dagnino, M; Esmi, A (2014). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics* 62 (1-2), 33-61
- Estayer, J. G., & Gilbert,G.C (2017). Toward the agile common wealth : Communiions policy for the future worth having . Doubleday / Currency, New Y ork.
- Goldman, L.J.; Roth, A.V.; Mason, C.H. (2018). Agility in retail banking: a numerical taxonomy of strategic service groups. *Manufacturing and Service Operations Management* 3 (4), 272-292.
- Ananteram, P. P., Nankervis, A. (2013). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*. 41 (2) 209-231
- Doz Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human practices contribute, *Human Resource Management Review*. 30 (1) 100693.
- Pinachon, B., Karwowski, W., Layer, J. K. (2020). A review of enterprise agility:

یادداشت ها

- ¹ Agility
- ² Nijssen & Paauwe
- ³ Doz & Kosonen
- ⁴ Geo
- ⁵ Alfavi & Alnesour
- ⁶ Reuo
- ⁷ D'Aveni, Dagnino & Smith
- ⁸ Steyer & Gilbert
- ⁹ Upton
- ¹⁰ Goldman etal
- ¹¹ Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K.
- ¹² Ananthram & Nankervis
- ¹³ Doz
- ¹⁴ Pinachona etal
- ¹⁵ Jiang etal
- ¹⁶ Munteanu
- ¹⁷ KMO(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling Adequacy)
- ¹⁸ Bartlets Test of sphericity



The Dimensions Of The Strategic Agility Development Model Human Resource Management Measures (Case Study: Golestan Province Gas Company)

Hadis Aali¹- Asadollah Mehrara²- Mehrdad Matani³

Abstract

Background and Aim: Strategic agility is an developed type of agility that in addition to rapid response, pays special attention to the strategic aspect and predicts environmental changes before they occur. The present study aimed to investigate the dimensions of the strategic agility development model of the organization based on human resource.

Method: The present study is descriptive survey method and applied in terms of purpose. Statistical population In the quantitative section, all employees of Golestan Gas Company were 846 people. Data analysis was performed through structural equation modeling (SEM) with a researcher-made questionnaire.

Results: The research findings showed that the standard factor coefficient of the variable of human resource planning in explaining the strategy (solution) is equal to 0.52, the value of t is equal to 5.455 and the value of P-value is less than 0.05. The conclusion is that, from the perspective of the respondents in the research, human resource planning is effective in explaining the strategy. The standard factor coefficient of human resource development variable in explaining the strategy (solution) is equal to 0.69, the value of t is equal to 5.296 and the value of P-value is less than 0.05. Human resources are effective in explaining the strategy.

Conclusion: The results indicate that the model has dimensions such as: causal conditions, background conditions, intervention conditions, strategy and consequences (increasing integrity, gaining competitive advantage and improving organizational performance).

Keywords: Agility, Strategic Agility, Human Resources, Human Resource Management, Golestan Gas Company

¹ PhD Student in Human resources Management, Department of Management, Ghaemshahr Branch, Islamic Azad University, Ghaemshahr, Iran. dr.hadisalee@gmail.com

² Assistant professor Dpartment of Public management, Qaemshar Branch, Islamic Azad university, Qaemshar, iran. (Corresponding Author) mehrara_a@yahoo.com

³ Assistant professor Dpartment of media management, Qaemshar Branch, Islamic Azad university, Qaemshar, Iran. matanimehrdad@yahoo.com