

## تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری

معصومه حجتی<sup>۱</sup>، محمدرضا ربیعی\*<sup>۲</sup>، علیرضا امیرکیبیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۹/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۸

### چکیده

هدف پژوهش حاضر تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری می‌باشد. این پژوهش از نوع کاربردی، و از حیث روش، توصیفی-تحلیلی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه کارکنان ستاد مرکزی وزارت دادگستری، به تعداد ۳۰۰ نفر است که از این تعداد ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری براساس فرمول کوکران برآورد و به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. داده‌ها از طریق پرسش‌نامه محقق ساخته جمع‌آوری شدند. به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، شاخص‌ها و گویه‌های چابکی منابع انسانی با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون فرضیات و برازندگی مدل استفاده شده است. بررسی شاخص‌های برازش مدل حاکی از آن است که مدل ساختاری پژوهش از وضعیت برازشی مناسبی برخوردار است. طبق یافته‌های پژوهش اعتبار کل شاخص‌ها و گویه‌های چابکی منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. و نتایج نشان داد مقدار  $t$  شاخص‌های چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری بیشتر از مقدار بحرانی آن در سطح ۵ صدم (۱/۹۶) قرار دارد و لذا اعتبار شاخص‌ها و گویه‌های چابکی منابع انسانی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین نتایج نشان داد که شاخص ارزیابی در رتبه و اولویت اول، شاخص فناوری اطلاعات در اولویت دوم، مدیریت دانش در اولویت سوم، رهبری در اولویت چهارم، جو رسمی سازمانی در اولویت پنجم، مدیریت استعداد و ساختار سازمانی در اولویت ششم و هفتم و مدیریت در اولویت هشتم به لحاظ میزان اهمیت از دیدگاه کارکنان قرار دارد.

**کلید واژه‌ها:** چابکی، منابع انسانی، مدیریت، ساختار سازمانی، وزارت دادگستری.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی، تهران، ایران.

<sup>۲</sup> مدیریت دولتی، مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.

<sup>۳</sup> مدیریت دولتی، مدیریت، دانشگاه آزاد تهران مرکزی، تهران، ایران.

ایمیل نویسنده مسئول: m.rabiee2012@yahoo.com

## مقدمه

بدون شک، تفاوت شگرف و قابل توجهی در دنیای امروز با دنیای دیروز وجود دارد. آنچه که به این تفاوت‌ها روح و تازگی می‌بخشد منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان گرداننده اصلی گردونه سازمان می‌تواند در چرخه حیات سازمانی، رشد یابد متوقف شود و یا افول پیدا کند (آهنگ، غفاری، مهدی و محمدپور، ۱۳۹۹). به طور فزاینده‌ای تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و گسترده، سازمان‌های زمینه‌ای را که در حال حاضر در آن فعالیت می‌کنند، تغییر می‌دهد. به دلیل افزایش سطح جهانی شدن، انتظارات بالاتر مشتریان و سرعت نوآوری بالا، بازارها به طور فزاینده‌ای پویا، رقابتی و چالش برانگیز می‌شوند. در تلاش برای غلبه بر این چالش‌ها، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها به نیروی کار چابک متکی هستند زیرا این موارد برای ارائه چندین مزیت به سازمان پیشنهاد شده است. نیروهای کار چابک به عنوان افراد پاسخگوتر و شایسته‌تر توصیف شده‌اند و همچنین می‌توانند بهتر با محیط و شرایط جدید سازگار شوند و انتظار می‌رود که آنها عملکرد فردی را تقویت کنند و موجب رشد کسب و کار در رویدادهای پیش‌بینی نشده و دائمی شوند (پیترمن و زاکر<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). نیروی کار چابک با داشتن چابکی در حل مسائل، گرایش به آموزش و توسعه، راحت کنار آمدن با تغییر، توانایی ارائه ایده‌های جدید و پذیرش مسئولیت‌های جدید، می‌تواند موجب بهبود در سازمان‌ها شود (دهقانی، آصفی و نادریان چهرمی، ۱۳۹۹).

تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. از سوی دیگر در عصر چابکی دیگر نمی‌توان همه چیز را از قبل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کرد، لذا استفاده از روش‌های سنتی نتیجه‌بخش نخواهد بود و فقدان نیروی انسانی چابک به عنوان یکی از عمده‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها در همگام بودن با تغییرات بازار و فناوری شناسایی شده است (عالی، ضیاءالدینی و هادوی‌نژاد، ۱۴۰۱). تغییرات از رویکرد سنتی به چابک، الزامات بیشتری را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد کرد که تحت عناوینی همچون اصلاحات و بهبود، جمع شدن ظرفیت‌های اضافی در فرایند، واکنش در برابر تغییرات برنامه‌ها، پیکربندی دوباره فرایندهایی جهت تطبیق محصولات و خدمات جدید و حرکت به سمت سیستم‌های نوین معرفی شده‌اند (امیری، امیرنژاد و مکنونی، ۱۴۰۰). اگرچه محبوبیت پارادایم چابکی منابع انسانی، به ویژه در میان مشاوران مدیریت، زیاد و رو به رشد است، اما تحقیقات آکادمیک در این زمینه از دو محدودیت رنج می‌برد. اول از همه، بیشتر مشارکت‌ها مبتنی بر تحلیل کیفی مطالعات موردی تک کشوری و/ یا تک‌صنعتی هستند که در ارائه شواهد قابل تعمیم و گسترده در مورد مزایا و هزینه‌های این رویکرد ناکام هستند. ثانیاً، در حالی که علاقه فزاینده به شرایط ارتقاء منابع انسانی وجود دارد که برای چابکی مؤثر سازمان‌ها باید برآورده شوند. اما در عمل کمتر در مورد مکانیسم‌های شناخته شده که از طریق آن چابکی می‌تواند واقعاً به عملکرد منابع انسانی کمک کند بحث شده است (فرانکو و لیندینی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲). غالب تحقیقات در حوزه چابکی نیروی انسانی در سطح مفهومی است و کمبود الگوهای کمی و شاخص‌های ارزیابی در این زمینه بشدت احساس می‌شود. همچنین برخی منابع به کمبود مطالعات تجربی در زمینه چابکی منابع انسانی اشاره می‌کنند (بهرامیان، ودادی و غلامزاده، ۱۴۰۱). از طرفی دیگر، مشکلات و بحران‌های سازمانی (همچون تمرکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، محدودیت در بکارگیری شیوه‌های ابتکاری و تکنولوژی‌های خلاقانه، جذب، استخدام و نگهداشتن منابع انسانی ماهر و پرتوان و ...) که براساس مقتضیات و شرایط هر دوره‌ای به وجود می‌آیند، از جمله مباحثی هستند که در تمامی سازمان‌ها و به خصوص در وزارت دادگستری وجود دارد و به نظر می‌رسد، یکی از راهکارهای اساسی برای مدیریت و کنترل مشکلات و بحران‌های پیش‌بینی نشده‌ای که گاه به وجود می‌آیند و حضور آنها اجتناب‌ناپذیر است، می‌تواند بکارگیری «چابکی منابع انسانی» که ضرورت ماندگاری و بقای سازمان‌های هزاره سوم عنوان شده است، باشد (خاکی و وطن، عباسیان، نوه ابراهیم و آراسته، ۱۴۰۰).

با توجه به توضیحات ارائه شده و اینکه پارادایم نظری چابکی منابع انسانی، شاهد بازنگری است. و در گذشته این پارادایم صرفاً متکی به نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع بوده است، همچنین ادبیات پژوهش‌های کنونی به طور سطحی از پیوند با قابلیت پویا در مورد این پارادایم صحبت می‌کنند، اما پارادایم چابکی منابع انسانی فاقد درک جامع و استراتژیک است. بنابراین این پژوهش با مشاهده چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری مستقیماً زیر دریچه تئوری قابلیت پویا، تغییرات تکاملی را به ارمغان می‌آورد و چابک‌سازی منابع انسانی را به عنوان یک استراتژی سطح بالا می‌شناسد. لذا تلاش برای شناسایی و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی منابع انسانی موجود در وزارت دادگستری به گونه‌ای که منجر به چابک‌سازی منابع انسانی شود امری لازم و ضروری است و انجام این پژوهش می‌تواند به توسعه علمی این موضوع در وزارت دادگستری کمک کند. بر این اساس در پژوهش حاضر سعی گردیده است که مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری تبیین گردد. به عبارتی هدف کلی این پژوهش، تبیین مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری می‌باشد. در راستای دستیابی به هدف مذکور، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که: مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری چگونه مدلی است؟

## چارچوب نظری پژوهش

### چابکی

هنگام استفاده از چابکی، سؤالات مهمی مطرح می‌شود. این که چابکی به چه معناست و از چه طریقی می‌توان آن را مورد سنجش قرار داد؟ آیا سازمان‌ها توانمندسازهای مناسب را برای توسعه چابکی به کار گرفته‌اند؟ از چه طریقی می‌توان به طور مؤثر به ارتقاء چابکی در سازمان کمک کرد؟ برای ایجاد

1. Peterman & Zacher

2. Franco & Landini

سازمان چابک، می‌تواند یک فرایند یکپارچه مؤثر و هماهنگ در سازمان ایجاد کرد که تضمین کند ارائه دهندگان برنامه‌های چابکی در سازمان می‌توانند قابلیت‌های چابکی را برآورده کنند و کل این ویژگی‌ها را به مرز رقابتی استراتژیک تبدیل نمایند (آهنگ و همکاران، ۱۳۹۹). واژه چابک به معنای حرکت سریع، چالاک و توانایی تفکر و تصمیم‌گیری و در نهایت حرکت و اقدام به صورت سریع، آسان و هوشمندانه می‌باشد (میرفخرالدینی، خالصی و مروتی شریف‌آبادی، ۱۴۰۰). چابک بودن، الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده عکس‌العمل مناسب نشان دهند و به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول را داشته باشند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی برای سازمان‌های دولتی به عنوان پارادایم جدید شناخته می‌شود. در مطالعات مربوط به چابکی تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کند. عموماً این تعریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند. سال‌ها پیش، برخی معتقد بودند که چابکی و پاسخگویی راهبردی را می‌توان از طریق فناوری‌های پیشرفته چون تولید یکپارچه مکانیزه احصا کرد؛ اما در پژوهش‌های اخیر مشخص گردید که انعطاف تولید، بیش از فناوری به خود کارکنان بستگی دارد و این امر مستلزم پرورش کارکنان با مهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌ها است. به عبارت دیگر، بدون اهرم‌سازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست یافت (مصری، غفارزاده و پناهی، ۱۴۰۰). چابکی تمرکز روی منافع دارد و به عنوان توانایی ایجاد تغییرات بلندمدت در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند قابلیت نوآوری و ابتکار را در سازمان به کار گیرد (ویشلسکی، زارعی و فیض، ۱۴۰۰: ۱۳۳). چابکی به معنای توانایی پاسخگویی، واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). چابکی عبارت است از توانایی سازمان در شناسایی نیاز به تغییرات از منابع درونی و بیرونی، به طوری که آن تغییرات را به شکل یکنواخت انجام داده و عملکرد را فراتر از حد متوسط نگه دارد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد (مالمیر و نوروززاده، ۱۴۰۰).

### جدول ۱. خلاصه تعاریف چابکی

تعاریف چابکی	پژوهشگران
قابلیت یک سازمان برای عمل کردن در محیط رقابتی دائم با تغییرات سریع جهت سود بردن از تغییرات در جهت ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متناسب با نیازهای مشتری.	گلدمن و همکاران <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)
ادامه حیات در محیط رقابتی با تغییر ناگهانی و بازخور سریع به بازارهای متغیر.	کمر و متوانی <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)
چهار عامل رقابتی شامل: سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری با بهره‌گیری از دانش برای فراهم کردن محصولات و خدمات محیطی که به سرعت در حال تغییر است. توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره، استفاده از تغییرات به عنوان فرصت.	یوسف و همکاران <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)
چابکی عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط بازار پر تغییر.	نیلور و همکاران <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)
توانایی پیشرفت در محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی.	داو <sup>۵</sup> (۱۹۹۹)
توانایی یک مؤسسه برای تغییر پویا و بقاء با نیازهای بالقوه مؤسسه.	راسکچه و داوید <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)
توانایی یک سازمان برای مطابقت با تغییر و استفاده از فرصت‌ها در راستای تغییرات ایجاد شده.	آرتتا و گیاتچی <sup>۷</sup> (۲۰۰۴)
توانایی سازمانی برای شناسایی تغییرات محیطی و پاسخ به تغییرات.	اشرفی و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)
توانایی سازگاری با تغییرات ناگهانی و استفاده از تغییرات به عنوان فرصت.	شریفی و ژانگ <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)

1. Goldman et al

2. Kumar & Motwani

3. Yusuf et al

4. Naylor et al

5. Dove

6. Raschke & David

7. Artteta & Giachetti

8. Ashrafi et al

9. Sharifi & Zhang

توانایی شناسایی تغییرات محیط و پاسخگویی سریع به تغییرات.	آوربی و دیگران <sup>۱</sup> (۲۰۰۶)
توانایی شناسایی فرصت‌های نوآور.	روت <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)
آمدگی برای رویارویی با تغییرات و ایجاد مشارکت در کارکنان.	حیدری و همکاران (۱۳۹۳)
انعطاف‌پذیری سازمانی برای واکنش به تغییرات محیطی.	ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۲)

منبع: امینی حاجی باشی، سیدجوادین، امیری و یزدان‌پناه، ۱۳۹۸

تحقیقات قبلی نشان داده است که چابکی، به عنوان یک کل، از یک جزء تطبیقی و فعال تشکیل شده است. بنابراین، هنگامی که در زمینه کار استفاده می‌شود، به کارکنانی اطلاق می‌شود که می‌توانند به طور انطباقی اما همچنین فعالانه با تغییرات برخورد کنند. چابکی تطبیقی عبارت است از اصلاح یا تغییر رفتار افراد جهت تطابق با محیط جدید (پاسخ). از طرفی چابکی پیشگیرانه، آغاز راه حل‌های نهایی مشکلات مرتبط با تغییر است که این مشکلات را پیش‌بینی می‌کند (دوز جاگر، برن و ون در مولن<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). به طور کلی می‌توان چابکی را به صورت مفهوم مدیریتی حول پاسخگویی به بازارهای متلاطم و پویا و تقاضاهای مشتریان توصیف کرد. در واقع، چابکی نه تنها درگیر پاسخگویی به مشتریان است بلکه با بهره‌برداری و کسب مزیت از این تغییرات به عنوان فرصت، نیز مرتبط است (خاکی وطن و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین چابکی به معنای توانایی سازمان برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است تا سازمان بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (عارف‌نژاد، سپهوند و رحیمی اقدم، ۱۳۹۹).

### چابکی منابع انسانی

یکی از روش‌های مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از توانایی و ظرفیت‌های فردی و گروهی آنها در راستای تحقق اهداف سازمانی، چابکی منابع است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). تعریف گوناگونی از چابکی منابع انسانی ارائه شده است که اکثراً چابکی منابع انسانی را به عنوان قابلیت رشد و توسعه در محیط‌های رقابتی سازمان در نظر می‌گیرند که می‌تواند از طریق واکنش سریع و مؤثر منابع انسانی با مهارت و متخصص در جهت استفاده از فرصت‌های موجود رشد و توسعه به وجود آید (عالی و همکاران، ۱۴۰۱). چابکی منابع انسانی شامل استعداد سازمان‌یافته و پویایی است که به سرعت می‌تواند مهارت‌های لازم و موردنیاز سازمان را به دست آورد و به راحتی آن را در کسب فرصت‌های جدید، شرایط بازار و سازگاری با سطوح بالای نبود اطمینان باری رساند (آهنگ و همکاران، ۱۳۹۹). نیروی انسانی چابک در محیطی رقابتی که به طور مستمر پیش‌بینی‌ناپذیر و متغیر است، می‌تواند بهترین عملکرد را داشته باشد و در واقع توانایی پاسخ به موقع و مؤثر به محیط را دارد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). برو و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) یکی از اولین مدل‌های آزمایش شده تجربی چابکی نیروی کار را توصیف کردند که شامل پنج هوش قابلیت چابک (تفسیر تغییر و پاسخگویی به نیازهای مشتری و بازار)، شایستگی‌ها (توسعه سریع مهارت‌های جدید و کسب اطلاعات جدید)، همکاری (همکاری مؤثر فراتر از مرزهای عملکردی و پروژه‌ها) است، فرهنگ (توانمندسازی چابکی برای تصمیم‌گیری مستقل) و سیستم‌های اطلاعاتی (پشتیبانی از زیرساخت فناوری اطلاعات) (پیترمن و زاگر، ۲۰۲۲: ۲). پژوهشگران چهره انسانی چابکی در یک سازمان را معادل چابکی منابع انسانی می‌دانند که از طریق تغییر توانایی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی و همچنین آموزش منابع انسانی جهت مسلط شدن بر مهارت‌ها و دانش سازمانی به وجود می‌آید (خاکی وطن و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی نیروی انسانی اخیراً به عنوان یکی از پارادایم‌های کلیدی سازمان ظاهر شده است که مدیران باید برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار از آن پیروی کنند. به طور کلی به توانایی منابع انسانی برای تنظیم و انطباق مداوم با استراتژی‌های یک کسب و کار اصلی اشاره دارد (فرانکو و لیندینی، ۲۰۲۲). افراد چابک با اطمینان از پیشرفت شغلی جدید و فرصت‌های ارتقاء مهارت، سرمایه‌گذاری می‌کنند و به دنبال فرصت‌های ارتقاء مهارت هستند که خروجی‌های معناداری را برای ابراز خلاقانه نیازها، علایق و ارزش‌ها تسهیل می‌کنند که با پیشرفت تکنولوژی ممکن شده است (کوئزی و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲).

شایستگی‌های موردنیاز برای منابع انسانی چابک عبارتند از: پیش‌بینی تغییر؛ تفسیر تأثیر بالقوه شرایط محیطی، به همراه کاربردهای مدیریتی آن برای سازمان؛ خلق اعتماد؛ ایجاد فرهنگ اعتماد در سازمان؛ شروع‌کننده اقدام؛ فراهم آوردن سازوکارهایی که باعث می‌شود در تمام سطوح سازمان کارها به صورت فعالانه به اجرا درآیند؛ آزاد کردن تفکر؛ ایجاد شرایطی برای ارائه راه‌حل‌های تازه به وسیله توانمندسازی، تشویق و آموزش افراد برای نوآور بودن؛ ارزیابی نتایج؛ تمرکز، مدیریت و یادگیری از اقدامات انجام شده (مصری و همکاران، ۱۴۰۰). مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی منابع انسانی را می‌توان در مواردی که گفته می‌شود خلاصه کرد؛ پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده، خدمت‌رسانی بهتر، کسب ارزش در

1. Overby et al

2. Roth

3. Doeze Jager et al

4. Breu et al

5. Coetzee et al

قیال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات، کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات، برقراری هماهنگی لازم بین سرویس‌دهندگان 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، توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان (الماسی و همکاران، ۱۳۹۸: ۸۳). دستیابی به چابکی به سه نوع رفتار اصلی در نیروی انسانی نیاز دارد: رفتار پیش‌نگرانه؛ ابتکار و بده‌گری، رفتار انطباقی؛ داشتن نقش‌های چندگانه، همکاری و اعتماد و رفتار مولد؛ یادگیری و آموزش است (بهرامیان و همکاران، ۱۴۰۱: ۹۸). به طور کلی چابکی منابع انسانی موجب پاسخگویی سریع به تغییرات، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت است. یک نیروی کار چابک می‌تواند به سرعت و کارآمد با تغییرات در محیط کسب و کار سازگار شود و منجر به افزایش استقلال شغلی، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، تقویت مهارت‌های چندگانه و در نهایت افزایش عملکرد سازمان شود (پراساد داس و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۲).

عالی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل چابکی منابع انسانی» انجام دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش سه دسته از پیشایندها با اندازه اثر کمتر از ۰/۳ (کم)، بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط) و مساوی یا بیشتر از ۰/۵ (زیاد) شناسایی شد. توان‌های شناختی کارکنان، رفتارهای چابک کارکنان و جبران خدمات عادلانه از بین ۱۷ پیشایندها شناسایی شده، دارای اندازه اثر مساوی و یا بیشتر از ۰/۵ بوده‌اند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش در صورت اهتمام ورزیدن به توان‌های شناختی و رفتارهای چابک کارکنان و استقرار سیستم پرداخت مناسب عادلانه، می‌توان شاهد چابکی منابع انسانی در سازمان بود. بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی» انجام دادند. یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی چهار مضمون فراگیر و نه مضمون اصلی است. مضمون‌های فراگیر شامل "ویژگی‌های فردی، ویژگی‌های بین فردی، ویژگی‌های راهبردی و ویژگی‌های مرتبط با شغل" است که هر مضمون فراگیر شامل چند مضمون اصلی می‌شود. ویژگی‌های فردی شامل شخصیت، عملکرد و مولد بودن، ویژگی‌های بین فردی دربرگیرنده مهارت‌های گروهی و ارتباطی، ویژگی‌های راهبردی حاوی مقوله‌های مهارت‌های برنامه‌ریزی و تدبیر، ویژگی‌های مرتبط با شغل شامل ویژگی‌های شغلی و مهارت‌های ادراکی است. میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تاثیر آن بر چابکی» نشان دادند که شاخص‌های بیمه اجتماعی کارکنان، میزان تحصیلات، سهم نیروی کار از سود سازمان، قدرت خرید کارکنان سازمان ماهیت مستقل دارند، شاخص‌های، ارگونومی، رضایت شغلی، آموزش ضمن خدمت، افزایش مهارت و قابلیت انطباقی، میزان سواد (تعریف یونسکو)، توجه به نوآوری، کیفیت تکنولوژی، میزان عملکرد تحقیق و توسعه، میزان سودآوری مالی، ماهیت پیوندی، شاخص‌های برنامه‌های رفاهی کارکنان، توجه به محیط زیست و توسعه پایدار، خودمختار و شاخص‌های میزان اشتغال‌زایی، توجه به صادرات ماهیت وابسته دارند. همچنین عدد وابستگی (۱۵) چابکی نسبت به مدل، حاکی از اثر گذاری مثبت مدل ارزیابی عملکرد HDI بر چابکی دارد. مصری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گر تسهیم دانش در تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی» به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش میانجی‌گر تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین کاهش پدیده کارکنان نامرئی با چابکی رهبری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین با تقویت چابکی رهبری منابع انسانی از طریق مشارکت افراد، ترغیب افراد برای مطرح کردن نظرات، ایجاد گروه‌های کاری منسجم، تفویض اختیار و همچنین با تسهیم دانش می‌توان پدیده کارکنان نامرئی را کاهش داد. حاکی وطن و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت چابکی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که وضعیت چابکی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش از نظر دو بُعد مدیریت و رهبری و آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در حد مطلوب و از نظر ابعاد کارگروهی و همکاری‌های متقابل، فناوری، دانش محوری و فرهنگ سازمانی در حد نامطلوب است. بنابراین، برای بهبود عملکرد منابع انسانی، بر افزایش و گسترش چابکی در آموزش و پرورش تأکید می‌شود. امیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت» به این نتیجه دست یافتند که چابکی با ابعاد سرعت، ظرفیت سازگاری و پاسخگویی از سه عامل علی، پنج عامل زمینه‌ای و پنج عامل مداخله‌گر تأثیر گرفته است و از طریق بهبود مستمر، تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی، پیامدهایی برای افراد، گروه‌ها و کل سازمان به دنبال خواهد داشت. آهنگ و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «واکاوی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی» به این نتیجه دست یافتند که بیشتر خبرگان بر پیشران‌هایی مانند رضایتمندی کارکنان، سرعت در ارائه خدمات، دانش و مهارت کار تیمی و مذاکره، خودکنترلی، مشارکت، احساس شایستگی، رفتارهای پیشگیرانه، احساس مؤثر بودن، مشورت، تسهیم دانش، پذیرش مسئولیت، تیم‌های خودرهبر، توانایی ارائه ایده جدید، همدلی، بهره‌گیری از تغییرات، چرخش شغلی، خودآگاهی و واکنش به تغییرات و اطلاعات قابل دسترس، تأکید داشتند. عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان مربوط به ابعاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری است که با یکدیگر همبستگی قوی دارند. دهقانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیئت‌های ورزشی شهر اصفهان» نشان دادند که بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تمام مؤلفه‌های توانمندی (معناداری، خودتعیینی، شایستگی و مؤثر بودن) پیش‌بین معنادار چابکی نیروی انسانی بودند. بنابراین می‌توان گفت با افزایش سطوح توانمندی

<sup>۱</sup>. PrasadDas et al

کارکنان هیأت‌های ورزشی شهرستان اصفهان می‌توان سطح چابکی آنان را افزایش داد. احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط چابکی منابع انسانی با رهبری تحول‌آفرین» به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی نیروی انسانی و رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین غیر از متغیر ترغیب ذهنی تمام ابعاد رهبری تحول‌آفرین با چابکی نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند. فرانکو و لندینی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «محرک‌های سازمانی نوآوری: نقش چابکی نیروی کار» به این نتیجه رسیدند که تعامل بین شیوه‌های سازمان و نوآوری در تجارت مدرن بسیار مرتبط است. این مقاله تجزیه و تحلیل می‌کند که آیا یک بُعد سازمانی خاص، یعنی چابکی نیروی کار، بر عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد یا خیر. که این تأثیر را در یک چشم‌انداز اقتصاد سازمانی که بر نقش انگیزه‌های رفتاری و تنوع مهارت در فرآیند نوآوری تأکید می‌کند، می‌سنجد. تجزیه و تحلیل ادراکات مدیران در مورد فضای کاری داخلی و فعالیت‌های تبادل اطلاعات نشان می‌دهد که این اثر احتمالاً ناشی از این واقعیت است که چابکی نیروی کار انگیزه کاری و انتقال دانش را در سطح محل کار بهبود می‌بخشد و به نوآوری کمک می‌کند. کوتزی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «چابکی شغلی و تعبیه شغلی به عنوان قرارداد روانشناختی ارزش محور» انجام دادند. نتایج رگرسیون تعدیل شده نشان داد که تعبیه شغلی ارتباط بین سطوح بالای چابکی شغلی (پیمایش شغلی و یادگیری چابک) و ادراکات مثبت از ورودی‌های نگرشی کارکنان، تعهدی مبتنی بر ارزش را تعدیل می‌کند، از جمله نتایج الزامی، ویژگی‌های شغلی، فرصت‌های توسعه شغلی، روابط، و پاداش است. یافته‌های این مطالعه شیوه‌های حمایت از توسعه شغلی را برای کارمند چابک در سازمان‌هایی که در قرارداد روان‌شناختی ارزش محور سرمایه‌گذاری می‌کنند، آگاه می‌سازد. پیتروم و زاگر (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «چابکی نیروی کار: توسعه و اعتبارسنجی یک اندازه‌گیری چند بُعدی» انجام دادند. نتایج نشان داد که مفهوم چابکی نیروی کار در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای رایج شده است زیرا انتظار می‌رود افراد چابک بهتر بتوانند تغییرات و عدم اطمینان را مدیریت کنند. یافته‌های اعتبار پیش‌بینی‌کننده را برای هر سه مقیاس چابکی نیروی کار، به ویژه در رابطه با عملکرد نوآورانه نشان می‌دهد. علاوه بر این، چابکی نیروی کار به طور مثبت با عملکرد وظیفه‌ای و نوآورانه، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و رفاه ارتباط دارد. پراساد داس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی چابکی نیروی کار، عملکرد شرکت و شهرت شرکت» به این نتیجه دست یافتند چابکی بالا (کم) نیروی کار از طریق افزایش (کاهش) عملکرد شرکت با شهرت شرکت بالا (کم) مرتبط است. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین مدیریت ارشد و مدیریت استعداد از طریق چابکی نیروی کار به طور مثبت با عملکرد شرکت مرتبط است. اثرات غیرمستقیم میانجیگری کامل را به جز تأثیر چابکی نیروی کار از طریق عملکرد مالی بر شهرت شرکت پیشنهاد می‌کند. در نهایت، رهبری تحول‌آفرین مدیریت ارشد و مدیریت استعداد شرکت، چابکی نیروی کار را توسعه می‌دهد و چابکی نیروی کار عملکرد شرکت را ارتقا می‌دهد که این امر باعث شهرت شرکت می‌شود. کومارارو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر چابکی نیروی کار بر مدیریت بحران: نقش ویژگی‌های شغلی و حمایت اداری بالاتر در مدیریت دولتی» به این نتیجه دست یافتند که چابکی نیروی کار، حمایت اداری بالاتر و ویژگی‌های شغلی غنی به مدیریت بهتر بحران کمک می‌کند. علاوه بر این، حمایت اداری بالاتر و ویژگی‌های شغلی غنی‌شده، پیشینیان چابکی نیروی کار هستند و بر مدیریت بحران از طریق چابکی نیروی کار تأثیر می‌گذارند. یافته‌های این مطالعه برای سازمان‌ها و ادارات دولتی در ایجاد نیروی کار چابک برای اثربخشی مفید خواهد بود. نارنجی ثانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر خودسازی بر گرایش به نوآوری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی با نقش میانجی چابکی منابع انسانی» به این نتیجه دست یافتند که خودتوسعه‌ای تأثیر مثبتی بر چابکی منابع انسانی دارد و چابکی منابع انسانی تأثیر مثبتی بر گرایش به نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که چابکی منابع انسانی نقش میانجی در تأثیر خودسازی بر گرایش به نوآوری سازمانی ایفا می‌کند.

با توجه به پژوهش‌های مختلفی که در زمینه چابکی منابع انسانی صورت گرفته و هر کدام از جنبه‌های و با توجه به ضرورت و اهمیت ارائه مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری مهم بوده و در واقع خلأ مطالعاتی هنوز در وزارت دادگستری در زمینه چابک‌سازی منابع انسانی مشهود است و نیازمند انجام پژوهش در این زمینه می‌باشد. بنابراین این پژوهش به بررسی فرایند چابک‌سازی منابع انسانی از طریق اعمال تغییرات مطلوب در نظام برنامه‌ریزی، مدیریت منابع انسانی و زیرساخت‌های فرهنگی و آموزشی وزارت دادگستری و با رویکرد کاربردی و توسعه‌ای و تکیه بر مطالعات گذشته، با توجه به کاستی‌های موجود در نظام چابک‌سازی مدیریت منابع انسانی در این وزارتخانه به دنبال تدوین چارچوبی جهت چابک‌سازی منابع انسانی می‌باشد.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی، و از لحاظ روش، توصیفی از نوع تحلیلی است. جامعه آماری پژوهش دربرگیرنده کلیه کارکنان ستاد مرکزی وزارت دادگستری، به تعداد ۳۰۰ نفر است که حجم نمونه آماری بر اساس نمونه‌گیری تصادفی ساده و با توجه به فرمول کوکران، تعداد ۱۶۹ نفر برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته مستخرج از ادبیات پژوهش می‌باشد. تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر نرم‌افزار PLS3 انجام شد که نتایج آن در بخش یافته‌های پژوهش ارائه شده است. برای محاسبه روایی ابزار پژوهش، از روایی صوری استفاده شد که مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفت. به منظور تحلیل پایایی ابزار پژوهش، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول (۲) می‌باشد.

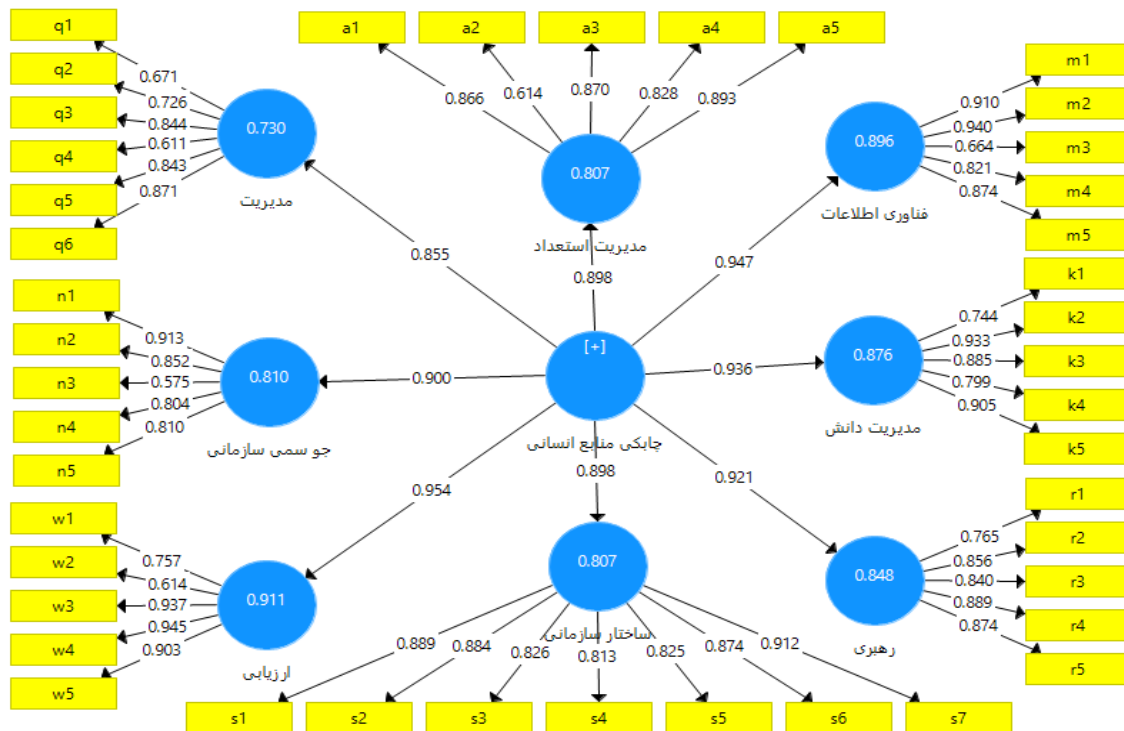
جدول ۲. تعیین پایایی ابزار پژوهش (به روش آلفای کرونباخ)

متغیر مورد پژوهش	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
مدیریت	۶	۰/۹۷۸
جو رسمی سازمانی	۵	۰/۹۶۰
ارزیابی	۵	۰/۸۸۳
مدیریت استعداد	۵	۰/۹۵۶
فناوری اطلاعات	۵	۰/۹۶۰
مدیریت دانش	۵	۰/۹۵۱
رهبری	۵	۰/۸۸۵
ساختار سازمانی	۷	۰/۹۳۲

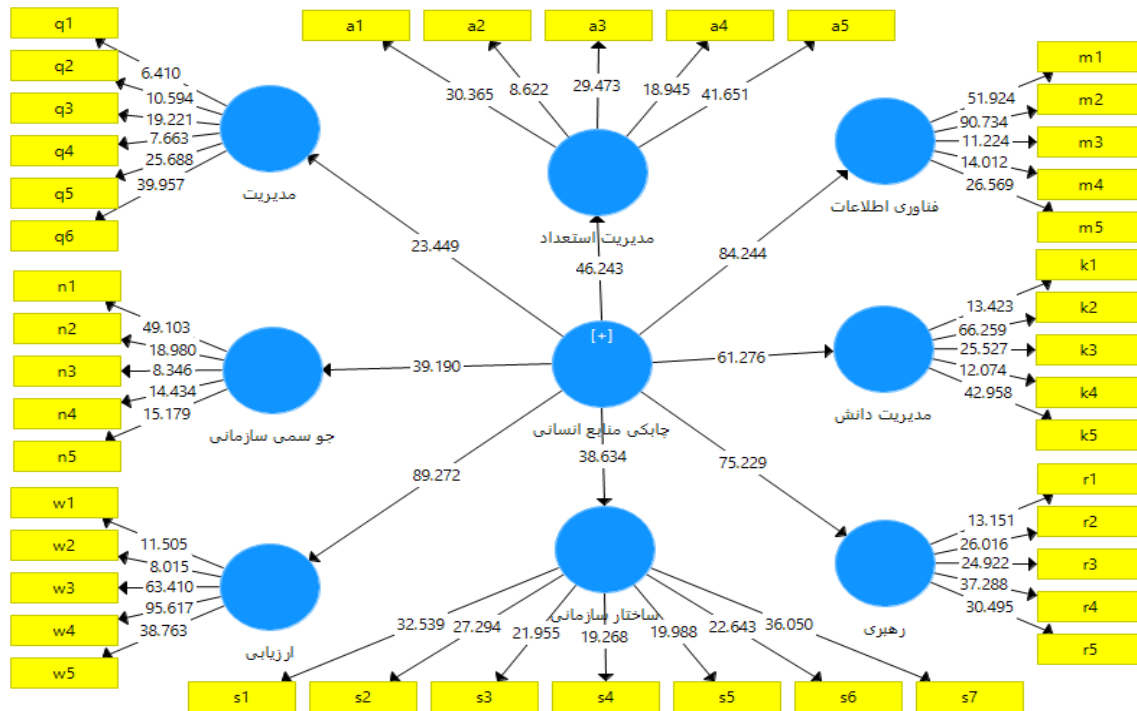
با توجه به جدول ۲ همانطور که مشاهده می‌شود، ضریب آلفای کرونباخ از مقدار مناسبی برخوردار است و پایایی ابزار پژوهش مورد تأیید است.

## یافته‌های پژوهش

به منظور اطمینان یافتن از وجود و یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، شاخص‌ها و گویه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری آزمون شدند. در این پژوهش از مدل‌یابی معادلات ساختاری و روش حداقل مربعات جزئی (PLS) جهت آزمون و برازندگی مدل استفاده شده است. خروجی نرم افزار، بعد از آزمون مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ و ۲ نشان داده شده است. در زیر نتایج بررسی دو بخش آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری به تفصیل ارائه شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل ساختاری در حالت معناداری ضرایب

## آزمون‌های بررسی مدل مفهومی

### آزمون‌های پایایی مدل:

برای سنجش پایایی مدل حداقل از سه آزمون آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و پایایی اشتراکی استفاده شده است که در جدول ۳ آورده شده است.

### جدول ۳. نتایج آزمون‌های پایایی متغیرهای پژوهش

ضریب پایایی اشتراکی (Comunality>0/5)	ضریب پایایی ترکیبی (CR>0/7)	ضریب آلفای کرونباخ (Cronbach's Alpha>0/7)	متغیرهای مکنون
۰/۷۰۷	۰/۹۲۲	۰/۸۹۰	مدیریت
۰/۶۳۸	۰/۸۹۶	۰/۸۵۲	جو رسمی سازمان
۰/۷۱۵	۰/۹۲۶	۰/۹۰۰	ارزیابی
۰/۷۴۲	۰/۹۵۳	۰/۹۴۲	فناوری اطلاعات
۰/۷۱۸	۰/۹۲۶	۰/۸۹۸	مدیریت دانش
۰/۵۸۹	۰/۸۹۴	۰/۸۵۸	رهبری
۰/۶۷۳	۰/۹۱۰	۰/۸۷۵	مدیریت استعداد
۰/۷۳۳	۰/۹۳۲	۰/۹۰۷	ساختار سازمانی

مطابق با یافته‌های جدول ۳ این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، بر این اساس می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش را تأیید نمود.

### آزمون‌های روایی مدل اندازه‌گیری پژوهش:

#### الف) روایی همگرا:

$$AVE > 0/5 \quad ۱.$$



جدول ۴. آزمون میانگین واریانس استخراجی

متغیرها	AVE
مدیریت	۰/۷۰۷
جو رسمی سازمان	۰/۶۳۸
ارزیابی	۰/۷۱۵
فناوری اطلاعات	۰/۷۴۲
مدیریت دانش	۰/۷۱۸
رهبری	۰/۵۸۹
مدیریت استعداد	۰/۶۷۳
ساختار سازمانی	۰/۷۳۳

با توجه به نتایج جدول ۴ کلیه ضرایب میانگین واریانس استخراجی متغیرها از عدد ۰/۵ بالاتر است بنابراین شرط اول روایی همگرا وجود دارد.

۲.  $CR > AVE$

جدول ۵. آزمون مقایسه ضریب پایایی ترکیبی و ضریب میانگین واریانس استخراجی

متغیرها	CR	AVE
مدیریت	۰/۹۲۲	۰/۷۰۷
جو رسمی سازمان	۰/۸۹۶	۰/۶۳۸
ارزیابی	۰/۹۲۶	۰/۷۱۵
فناوری اطلاعات	۰/۹۵۳	۰/۷۴۲
مدیریت دانش	۰/۹۲۶	۰/۷۱۸
رهبری	۰/۸۹۴	۰/۵۸۹
مدیریت استعداد	۰/۹۱۰	۰/۶۷۳
ساختار سازمانی	۰/۹۳۲	۰/۷۳۳

با توجه به جدول ۵ مشاهده می شود که برای تمامی متغیرهای پژوهش  $CR > AVE$  است و شرط دوم روایی همگرا نیز دارا است و می توان ادعا نمود که مدل پژوهش روایی همگرا دارد.

(ب) روایی واگرا:

آزمون فورنل و لاکر

جدول ۶. آزمون فورنل و لاکر

متغیرها	ارزیابی	جو رسمی سازمانی	رهبری	ساختار سازمانی	فناوری اطلاعات	مدیریت	مدیریت استعداد	مدیریت دانش
ارزیابی	۰/۸۴۵							
جو رسمی سازمانی	۰/۷۸۱	۰/۷۹۸						
رهبری	۰/۷۴۸	۰/۷۵۶	۰/۷۶۷					
ساختار سازمانی	۰/۸۰۶	۰/۷۴۷	۰/۸۳۰	۰/۸۵۶				
فناوری اطلاعات	۰/۷۴۲	۰/۸۵۴	۰/۸۳۲	۰/۷۹۶	۰/۸۶۱			
مدیریت	۰/۸۱۵	۰/۸۰۲	۰/۷۱۵	۰/۷۲۳	۰/۷۹۲	۰/۸۴۰		
مدیریت استعداد	۰/۷۹۶	۰/۷۰۳	۰/۷۷۲	۰/۸۰۱	۰/۷۹۹	۰/۷۱۴	۰/۸۲۰	
مدیریت دانش	۰/۷۹۱	۰/۷۰۸	۰/۷۷۲	۰/۷۲۴	۰/۷۹۰	۰/۷۳۸	۰/۸۲۶	۰/۸۴۷

نتایج جدول ۶ نشان می دهد که جذر AVE تمامی متغیرها از همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر است. بنابراین روایی و اگرایی متغیرها نیز تایید می شود.

### ارزیابی مدل ساختاری

معیار GOF: برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می شود که سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است. این معیار از طریق فرمول زیر محاسبه می گردد:

$$GOF = \sqrt{\text{communalities} \times R^2}$$

از میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان پژوهش به دست می آید. که در جدول (۷) مشخص شده است.

### جدول ۷. نتایج برازش مدل کلی

GOF	$\overline{R^2}$	Communality
۰/۷۵۸	۰/۸۳۵	۰/۶۸۹

با توجه به مقدار بدست آمده برای GOF طبق جدول (۷) به میزان ۰/۷۵۸، برازش بسیار مناسب مدل کلی تایید می شود.

### آزمون معناداری روابط بین متغیرها

#### جدول ۸. آزمون معناداری روابط بین متغیرهای پژوهش

نتیجه آزمون	ضریب معناداری (T-Value)	ضریب مسیر ( $\beta$ )	مؤلفه ها	
تأیید	۸۹/۲۷۲	۰/۹۵۴	ارزیابی	چابکی منابع انسانی
تأیید	۳۹/۱۹۰	۰/۹۰۰	جو رسمی سازمانی	
تأیید	۷۵/۲۲۹	۰/۹۲۱	رهبری	
تأیید	۳۸/۶۳۴	۰/۸۹۸	ساختار سازمانی	
تأیید	۸۴/۲۴۴	۰/۹۴۷	فناوری اطلاعات	
تأیید	۲۳/۴۴۹	۰/۸۵۵	مدیریت	
تأیید	۴۶/۲۴۳	۰/۸۹۸	مدیریت استعداد	
تأیید	۶۱/۲۷۶	۰/۹۳۶	مدیریت دانش	

پس از بررسی برازش مدل های اندازه گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل ها، روابط بین متغیرهای پژوهش، بررسی و آزمون شدند. در ادامه، نتایج ضرایب معناداری برای هر یک از متغیرها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از آنها و نتایج حاصل از بررسی متغیرها در زیر ارائه شده است.

- با توجه به شکل های ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و ارزیابی)  $\beta=0/954$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=89/272$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تایید می شود و می توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر ارزیابی تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تایید می شود.

- با توجه به شکل های ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و جو رسمی سازمانی)  $\beta=0/900$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=39/190$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تایید می شود و می توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر جو رسمی سازمانی تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تایید می شود.

- با توجه به شکل های ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و رهبری)  $\beta=0/921$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=75/229$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تایید می شود و می توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر رهبری تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تایید می شود.

- با توجه به شکل های ۱ و ۲، می توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و ساختار سازمانی)  $\beta=0/898$  می باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=38/634$  بوده که نشان می دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تایید می شود و می توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر ساختار سازمانی تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تایید می شود.

- با توجه به شکل‌های ۱ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و فناوری اطلاعات)  $\beta=0/947$  می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=84/244$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر فناوری اطلاعات تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تأیید می‌شود.
- با توجه به شکل‌های ۱ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و مدیریت)  $\beta=0/855$  می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=23/449$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر مدیریت تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تأیید می‌شود.
- با توجه به شکل‌های ۱ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و مدیریت استعداد)  $\beta=0/898$  می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=46/243$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر مدیریت استعداد تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تأیید می‌شود.
- با توجه به شکل‌های ۱ و ۲، می‌توان گفت ضریب استاندارد شده (ضریب مسیر) بین دو متغیر (چابکی منابع انسانی و مدیریت دانش)  $\beta=0/936$  می‌باشد. و ضرایب معناداری بین این دو متغیر نیز  $t=61/276$  بوده که نشان می‌دهد این رابطه معنادار است. بنابراین در سطح اطمینان ۹۹٪ فرض  $H_0$  رد و فرض  $H_1$  تأیید می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت چابکی منابع انسانی بر مدیریت دانش تأثیر دارد. و لذا رابطه بین آنها تأیید می‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری انجام گرفت. تحلیل آماری و تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در دو سطح توصیفی و استنباطی و با نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS3 صورت گرفت؛ و خروجی‌های دقیق براساس شکل‌ها و جداول مرتبط، تحلیل و مستندسازی گشت. با توجه به یافته‌های پژوهش، رابطه بین چابکی منابع انسانی با مؤلفه‌های ارزیابی، ساختار سازمانی، رهبری، مدیریت دانش، فناوری اطلاعات، مدیریت استعداد، مدیریت و جو سمی سازمانی معنادار می‌باشد. همچنین با توجه به مقدار بارهای عاملی شاخص‌ها یا ضرایب استاندارد شاخص‌ها می‌توان بیان کرد که؛ شاخص ارزیابی در رتبه و اولویت اول، شاخص فناوری اطلاعات در اولویت دوم، مدیریت دانش در اولویت سوم، رهبری در اولویت چهارم، جو رسمی سازمانی در اولویت پنجم، مدیریت استعداد و ساختار سازمانی در اولویت ششم و هفتم و مدیریت در اولویت هشتم به لحاظ میزان اهمیت از دیدگاه کارکنان قرار دارد. نتایج این مطالعه با یافته‌های پژوهش بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱)، عالی و همکاران (۱۴۰۱)، خاکی وطن و همکاران (۱۴۰۰)، میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰)، مصری و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۹)، آهنگ و همکاران (۱۳۹۹)، احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۳۹۹)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، داس و همکاران (۲۰۲۲)، فرانکو و لندینی (۲۰۲۲)، کوتزی و همکاران (۲۰۲۲) و نارنجی ثانی و همکاران (۲۰۲۱) و پیترمن و زاگر (۲۰۲۲) همسو است. در این راستا یکی از موضوعاتی که می‌تواند سازمان را در این موضوع یاری نماید چابکی سازمانی است. بی‌شک یکی از موارد مهم چابک‌سازی منابع انسانی مربوط به چابکی راهبردی هست. این نوع از چابکی از طریق حساسیت راهبردی، یادگیری راهبردی، قابلیت پویا بوده و به عنوان کلید موفقیت منابع انسانی در محیط متغیر امروز شناخته می‌شود. از سوی دیگر می‌توان نتیجه گرفت که سلامت سازمانی یکی از جنبه‌های مهم جو سازمانی است که بر متغیرهای زیادی اثرگذار است و تنها توانایی سازمان برای انجام دادن وظایف به طور مؤثر نیست، بلکه شامل توانایی سازمان برای رشد و بهبود مداوم است. در سازمان‌های سالم کارکنانی متعهد، چابک، مسئولیت‌پذیر، وظیفه‌شناس، با انگیزه و عملکرد بالا وجود دارند. که در این‌گونه سازمان‌ها، افراد احساس توانمندی کرده و با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند. در نتیجه افراد تمایل پیدا می‌کنند که خود سامانی، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند و این امر می‌تواند منجر به چابکی منابع انسانی کل سازمان گردد. و بر این اساس می‌توان چنین استدلال کرد هر چقدر دانش در سازمان به تسهیم گذاشته شود و تولید شود، سازمان خود را به لحاظ دانشی توانمند و به‌روز خواهد کرد. از طریق تسهیم دانش و تولید دانش هست که می‌توان دانش‌های قدیمی و منسوخ شده را که دیگر کاربرد و کارایی در سازمان ندارند، حذف کرد. در واقع با حذف عمده دانش قدیمی و منسوخ شده می‌توان دانش جدیدی که باعث کارایی منابع انسانی می‌شود در سازمان به‌وجود آورد. و برنامه‌های مربوط به چابک‌سازی منابع انسانی را به سرعت و دقت بیشتری در سازمان پیاده نماید. به عبارتی مدیری که توانایی رفتاری لازم را داشته باشد به راحتی می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای چابکی منابع انسانی داشته باشد. چرا که اگر واکنش مناسب نسبت به تغییرات ایجاد شده درون سازمان، متفکرانه و معقولانه باشد و بسترهای لازم برای رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان فراهم شود، باعث رضایتمندی کارکنان خواهد شد و کارکنان راضی می‌توانند استعدادهای بالقوه خود را در راستای رسیدن سازمان به اهداف خود به بالفعل تبدیل نمایند. در نتیجه مدیر با بکارگیری چابکی رفتاری می‌تواند باعث افزایش چابکی در منابع انسانی و در نهایت چابکی سازمان شود.

### پیشنهادها:

- بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:
- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه ارزیابی در رتبه اول مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزش و ارتقای چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری به‌صورت هدفمند و مبتنی بر ارزیابی عملکرد منابع انسانی باشد تا زمینه‌های لازم برای چابکی منابع

انسانی فراهم آید. همچنین پیشنهاد می‌شود گروهی جهت چابک‌سازی منابع انسانی در وزارتخانه تشکیل و برنامه‌های عملی و مدون برای پیاده‌سازی چابک‌سازی منابع انسانی تدارک دیده شود و هر چندماه گزارش‌های آن در سطوح مدیران عالی مورد بررسی قرار گیرد.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه فناوری اطلاعات در رتبه دوم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود مدیران وزارت دادگستری به منظور توسعه قابلیت‌های فناوری اطلاعات، باید هماهنگی زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، تجربه کاری در زمینه فناوری اطلاعات، منابع ارتباطات فناوری اطلاعات و منابع نیروی انسانی فناوری اطلاعات را در نظر داشته باشند و سرمایه‌گذاری‌های نرم‌افزاری و سخت‌افزاری لازم را در وزارتخانه ایجاد کنند.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه مدیریت دانش در رتبه سوم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود جنبه‌های زیرساختی که باعث یادگیری دانش و وظایف جدید، توانمندسازی و کارآمدی منابع انسانی می‌شود، و کارکنان را مجبور به انجام امور پیشگیرانه می‌کند، در وزارت دادگستری عملیاتی شود. همچنین مدیران وزارتخانه برای اجرای علمی مدیریت دانش یک استراتژی مبنی بر دانش تعیین کنند و چشم‌انداز، اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت را مشخص نموده، مسیر حرکت، منابع و چارچوب‌های موردنظر را تعیین نمایند و مبنایی برای سنجش عملکرد در نظر بگیرند.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه رهبری در رتبه چهارم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود با کارکنان در مورد آینده و چشم‌انداز سازمان خوش‌بینانه صحبت شده و بر اهمیت آینده‌نگری تأکید شود و آنها در ترسیم چشم‌انداز سازمانی مشارکت داده شوند.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه جو رسمی در سازمان در رتبه پنجم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود استقلال و آزادی عمل برای منابع انسانی وزارت دادگستری فراهم شود و فضای آزاد اندیشی در وزارت دادگستری توسعه یابد.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه مدیریت استعداد در رتبه ششم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در زمینه رشد و توانمندسازی منابع انسانی، بهبود مستمر و نیازسنجی آموزش منابع انسانی، سرمایه‌گذاری‌های لازم انجام پذیرد.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه ساختار سازمانی در رتبه هفتم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در تشکیلات تفصیلی وزارت دادگستری در خصوص وجود اختیارات سازمانی متناسب با رویکرد چابک‌سازی منابع انسانی، تصمیمات اساسی اتخاذ گردد.

- براساس یافته‌های پژوهش مبنی بر اینکه مؤلفه مدیریت در رتبه هشتم مدل چابک‌سازی منابع انسانی قرار دارد، پیشنهاد می‌شود در برخورد با مشکلات از کارکنان نظرخواهی شود و برای ارائه راه‌حل آنها را به چالش بکشانند. دیدگاه‌های مختلف مدنظر قرار گیرد و از کارکنان خواسته شود مشکلات را از زوایای مختلف بررسی کنند و از نظرهای خلاقانه آنها در عمل استفاده شود.

## منابع

- آهنگ، فرحناز؛ غفاری، حسن؛ مهدی، محمد و محمدپور، سمانه. (۱۳۹۹). واکاوی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی، ۵(۱۸)، ۶۳-۸۶.
- احمدی بالادهی، سیدمهدی و خاکزادیان، سیدمهدی. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۷(۷۳)، ۳۱-۴۸.
- الماسی، مصطفی؛ فاطمی‌فر، مهدی و نعمتی، لیلا. (۱۳۹۸). رابطه چابکی سازمانی و کار تیمی بر بهره‌وری نیروی منابع انسانی با نقش میانجی تصمیم‌گیری اخلاقی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۴(۱)، ۸۲-۸۸.
- امیری، مولود؛ امیرنژاد، قنبر و مکوندی، فواد. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت. فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۲(۴۸)، ۷۲-۸۹.
- امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سیدجوادی، سیدرضا؛ امیری، مجتبی و یزدان‌پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۲)، ۸۷-۱۱۲.
- بهرامیان، لیلا؛ ودادی، احمد و غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۱). ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶(۵۹)، ۹۱-۱۱۴.
- خاکی وطن، نفیسه؛ عباسیان، حسین؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و آراسته، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی وضعیت چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۹(۱)، ۷۱-۹۷.
- دهقانی، آرزو؛ آصفی، احمد علی و نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۹). رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیئت‌های ورزشی شهر اصفهان. فصلنامه مدیریت ورزشی، ۱۲(۴)، ۱۰۷۷-۱۰۹۱.
- عارف‌نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.

- عالی، علی؛ ضیا الدینی، محمد و هادوی نژاد، مصطفی. (۱۴۰۱). فرا تحلیل چابکی منابع انسانی. فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۱۰(۱)، ۲۲۵-۲۵۳.
- مالمیر، آمنه و نوروززاده، احد. (۱۴۰۰). نقش میانجی چابکی سازمانی در رابطه با مدیریت دانش و پیشرفت سازمان. فصلنامه توسعه سازمانی پلیس، ۱۸(۷۶)، ۱۰۱-۱۲۰.
- مصری، مهران؛ غفارزاده، مریم و پناهی، بلال. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با میانجی گری تسهیم دانش. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۵۹)، ۲۲-۴۵.
- میرفخرالدینی، سید حیدر؛ خالصی، پوریا و مروتی شریف آبادی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تأثیر آن بر چابکی با استفاده از مدل سازی تفسیری ساختاری. فصلنامه پژوهش های مدیریت راهبردی، ۲۷(۸۲)، ۱۵۹-۱۸۵.
- ویشلقی، مهدیه؛ زارعی، عظیم و فیض، داوود. (۱۴۰۰). طراحی الگوی چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی). فصلنامه بهبود مدیریت، ۱۵(۲)، ۱۲۷-۱۵۳.
- Coetzee, M. Deas, A. Veldsman, D. Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 52(3), 364-378.
- Doeze Jager, S. B. Born, M. P. Van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436-460.
- Franco, C. Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 1-31.
- KumarRaut, P. RanjanDas, J. Gochhayat, J. PrasadDas, K. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. *Materialstoday Proceedings*, 61(3), 647-652.
- Narenji Thani, F. N. Mazari, E. Asadi, S. Mashayekhikhi, M. (2021). The impact of self-evelopment on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1-22.
- Petermann, M. K. Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 13(2022), 1-15.
- PrasadDas, K. Mukhopadhyay, S. Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 1-12.

## نحوه استناد به مقاله:

حجتی معصومه، ربیعی محمدرضا، امیرکبیری علیرضا. (۱۴۰۲). تبیین مدل چابک سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۲)، ۱۸۵-

[https://jhce.rasht.iau.ir/article\\_698960.html](https://jhce.rasht.iau.ir/article_698960.html) .۱۹۷