

## ارائه مدل کیفی بهره‌وری مدیریت منابع انسانی با رویکرد آموزش چابک سازی با روش گرندد

### تئوری

#### چکیده

نیروی انسانی مهمترین بخش سازمان را تشکیل می دهد و یکی از مهم ترین اهداف هر سازمانی افزایش کارایی و بهره‌وری آن است. این موضوع ارتباط مستقیمی با منابع داخلی سازمان دارد. از سوی دیگر چابکی سازمانی نیز بسیار حائز اهمیت است و سازمان گمرک جمهوری اسلامی ایران به عنوان یکی از مهم ترین سازمان های دولتی به دلیل نوع خدمات به بهره‌وری نیروی انسانی با رویکرد چابک نیاز مبرم دارد. لذا تبیین این تحقیق با ارائه مدل کیفی بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد چابک سازی در گمرک ایران با روش گرندد تئوری انجام شد. روش این پژوهش کیفی با تحلیل نظریه مبنایی و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری را اعضای هیئت علمی دانشگاه و اساتید و مشاوران منابع انسانی تشکیل دادند. برای انجام پژوهش از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. نمونه پژوهش نیز به صورت هدفمند انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از مصاحبه با استفاده از روش گراند تئوری انجام شد. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد شرایط علی در این پژوهش عبارتند از استراتژی منسجم سازمانی، هدفمندی فعالیت‌ها و ارتقای کیفی نیروها. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق عبارتند از توانمندسازی کارکنان و ایجاد علاقه به کار در کارکنان، رفتار مناسب با مراجعان و اخلاق سازمانی. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش عبارتند از توانایی مدیران، مسئولیت‌پذیری و تعامل مدیران و کارکنان. راهبردها در این پژوهش عبارتند از انعطاف در برنامه‌ها، صداقت مدیران، تامین روانی کارکنان، نوآوری و پذیرش مسئولیت سازمانی. پیامدها در این پژوهش شامل توانمندی نیروی انسانی، ارتقای تکنولوژی سازمان، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، تعهد سازمانی، امنیت روانی منابع انسانی بودند.

کلیدواژه: منابع انسانی، بهره‌وری، چابکی، گمرک، گرندد تئوری

شرکت‌ها یا سازمان‌های خدماتی از دو نظر با چالش دست و پنجه نرم می‌کنند. از یک طرف تکنولوژی‌ها و فن‌آوری‌های جدیدی که در تولید و خدمات بوجود آمده، باعث گردیده که تکنولوژی‌های قدیمی ازدور خارج شوند و از طرف دیگر مشتریان امروزی به دنبال محصولات و خدمات جدید با کیفیت بهتر و خدمات مناسب تر می‌باشند و نیازهای آنان دائماً در حال تغییر است. از این رو برای مقابله با این چالشها و تغییرات سازمانها بایستی سریعاً در رابطه با وضعیت های رقابتی بازار خود اقداماتی را انجام دهند. امروزه بسیاری از سازمانها و شرکتها با رقابت فرایندهای پایدار و نامطمئنی مواجه هستند که بواسطه نوآوری های فناورانه، تغییر محیطهای بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است. این وضعیت بحرانی موجب اصلاحات عمده ای در چشم انداز راهبردی سازمان، اولویتهای کسب و کار، و بازبینی مدل‌های سنتی و حتی مدل‌های نسبتاً معاصر شده است. به عبارتی میتوان گفت که رویکردها و راه‌حلهای گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای مقابله با چالشهای سازمانی و محیط بیرونی معاصر را از دست داده اند، یا بهتر است با رویکردها و دیدگاههای جدیدی جایگزین شوند. از این رو، یکی از راههای پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی، چابکی است. سازمان چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره‌گیری از فرصتهای جدید می‌شود، آماده است. یکی از مهم ترین اهداف هر سازمانی ارتقای سطح بهره‌وری آن است و انسان‌ها نقش محوری در ایجاد بهره‌وری دارند. امروزه بهره‌وری نیروی انسانی به یک اولویت ملی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تبدیل شده است. ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی نیز راهکاری برای بهبود الگوی مصرف است (تورانی و آقایی، ۱۳۹۸).

سازمان های دولتی ایران با چالش های زیادی روبرو هستند. از یک سو ساختارهای سازمانی سلسله مراتبی، کندی جریان امور، بهره‌وری پایین، ارزیابی های غیرواقعی نیروی انسانی و گاه نارضایتی کارکنان و ارباب رجوع و از سوی دیگر، تدوین سند چشم انداز بیست ساله کشور و ابلاغ آن. بالاترین مقام کشور مسئولین را موظف کرده اند در یک برنامه بیست ساله شرایط را فراهم کنند تا ایران با تلاش برای بهره‌وری بالاتر به اولین قدرت اقتصادی، فنی و علمی منطقه تبدیل شود. البته مواجهه با این چالش ها و دستیابی به این اهداف نیازمند برنامه ریزی های گسترده در ابعاد مختلف است که یکی از آنها بررسی وضعیت نظام اداری کشور و ارتقای شاخص های توسعه و بهره‌وری آن از جمله مدیریت منابع انسانی است. (رافتی و همکاران، ۱۴۰۰).

با جهانی شدن بازارها و افزایش رقابت در محیط جدید اقتصادی، سازمان ها ابتدا متوجه شدند که برای بقای خود در این بازارها باید بتوانند در کنار تغییرات فناوری پیشرفت و تغییر کنند. پس از مدتی سازمان ها به این نتیجه رسیدند که بهره‌وری و افزایش تعالی سازمانی به یکی از مهم ترین مولفه های مدیریت در سازمان های بزرگ و کوچک تبدیل شده است. مدیران باتجربه در سازمان‌ها اکنون دریافته‌اند که برای دستیابی به موفقیت در رقابت جهانی و افزایش سودآوری، توجه به مولفه‌های مرتبط با نیروی انسانی و بهره‌وری نیروی کار بسیار ارزشمند است و باید همواره مورد توجه قرار گیرند. توجه کنید. موضوع چابکی سازمانی اخیراً مورد توجه دانشمندان مدیریت قرار گرفته است (ایرانزاده و همکاران، ۱۳۹۴). چابکی سازمانی یکی از حیاتی ترین مولفه ها در زمینه بهره‌وری سازمانی است و سازمان هایی که دارای کارکنان، کانال های کاری، فرآیندهای کاری و مدیریت هستند. تصمیم گیری به موقع و اجرای سریع و چابک عملیاتی توانسته است در مسیر موفقیت در افزایش

عملکرد موفق تر ظاهر شود. آنچه در سازمان های امروزی به چشم می خورد حاکی از آن است که کارکنان سازمان ها از محیط کاری خود رضایت چندانی ندارند و این نارضایتی بر بازده کاری نیروی انسانی سازمان تأثیر می گذارد. نارضایتی دلایل مختلفی دارد که یکی از آنها عدم سرعت در فرآیند کار و واکنش کند به تغییرات است. چابکی و سرعت سازمان بر رضایت شغلی کارکنان و نگرش آنها و در نتیجه بهره‌وری آنها تأثیر می گذارد. با این حال افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان ها یکی از دغدغه های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم گیران هر کشور است، به طوری که بسیاری از کشورها برنامه های توسعه خود را بر اساس افزایش بهره‌وری نیروی انسانی خود قرار می دهند. داده اند به گونه ای که طی پانزده سال گذشته افزایش بهره‌وری در جهان ۴۵ برابر شده است (نیکوکار و همکاران، ۱۳۹۸). تجربه کشورهای پیشرفته صنعتی نشان می دهد که اهمیت بهره‌وری نیروی انسانی در روند توسعه این کشورها بیش از افزایش کمی عوامل کار و سرمایه بوده است. به عبارت دیگر، در چند سال اخیر، کشورهای پیشرفته توسعه خود را مدیون افزایش بهره‌وری نیروی انسانی هستند تا گسترش و افزایش سطح کمی عوامل مؤثر بر تولید. بر این اساس توجه به بهره‌وری مهمترین دغدغه سیاستگذاران اقتصادی و اجتماعی در برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور و نیز در سند چمز بوده است (مهدی پور و همکاران، ۱۳۹۸).

در این راستا، سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که برای موفق بودن در بازار، نه تنها باید خود سریع و چابک باشند، بلکه باید تأمین‌کنندگان آن‌ها نیز، دارای همسویی بالا و انعطاف مناسب باشد. مجموعه این طرز تفکر باعث شکل‌گیری مفاهیم چابکی استراتژیک در سال‌های دهه قبل گشت. (عبدالواحد و دوگان، ۲۰۲۳) از این رو، یکی از راه‌های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول در توسعه بهره‌وری منابع انسانی چابک سازی در سازمانهای خدماتی است. در واقع چابک سازی به عنوان پارادایم جدید جهت مهندسی سازمانها و بنگاههای رقابتی است. سازمان چابک همواره برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش بازده ناشی از بهره‌گیری از فرصتهای جدید میشود، آماده است. اساس و بنیان سازمان چابک، یکپارچه سازی سیستم نوآوری و فن آوری اطلاعات، کارکنان، فرایندهای تجاری و تجهیزات، تشکیلات همسو و انعطاف پذیر، جهت پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است. بنابراین از چابکی به عنوان پارادایم تجاری قرن بیست و یکم طرفداری شده است و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز و پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است (النعیم، ۲۰۲۳). بنابراین از چابک سازی در سازمان به عنوان پارادایم تجاری قرن بیست و یکم طرفداری و به عنوان یک استراتژی موفقیت آمیز و برنده، در دوران کنونی مطرح میباشد. لذا، چابک سازی به عنوان کلید موفقیت در این محیط شناخته شده و به علت تغییرات سریع، احیا و بازسازی شرکت پدیدار می گردد که می تواند به طریقه واکنشی یا فوق فعالانه رخ دهد (کاستا، ۲۰۲۳). اگر احیا و نوشوندگی به شکل فوق فعال رخ دهد، می تواند مزیت رقابتی سازمان را بر مبنای چیزهای ناشناخته برای رقبا پی ریزی کند (جیا، ۲۰۱۶). سازمان چابک به منزله پارادایم قرن بیست و یکم طرفداران بسیاری دارد و به راهبردی موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی مبتنی بر تغییرات سریع نیازهای مشتریان تبدیل شده است و باعث کاهش هزینه، افزایش

---

<sup>1</sup> . Abdelwahed and Doghan

<sup>2</sup> . Al Naim

<sup>3</sup> . Costa

سهم بازار، ارضای نیاز مشتریان، آماده سازی برای معرفی محصول جدید و افزایش رقابت سازمان می شود (لی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

یکی از سازمانهایی که عملاً اساسی ترین نقش را در بنیۀ اقتصادی یک کشور ایفا می نماید، سازمان گمرک است. ساختار تشکیلاتی و سازمانی گمرک در کشورهای مختلف، متفاوت است. در قرن بیست و یکم مدیران سازمان گمرک های جهان با چالش های گسترده ای روبرو هستند. گرایش به سمت جهانی شدن؛ افزایش تغییر و تحولات تکنولوژی؛ مشتری مداری؛ کاهش عمر محصول؛ تغییر ماهیت کالا؛ منطقه گرایی و... شدت و تنوع رقابت شکل جدیدی از رهبری را می طلبد. بنابراین ضروری است که مدیران آمادگی اداره تغییرات در محیط پویا و متغیر را داشته باشند و سازمانها نیز برای ایجاد تغییر باید در جهت بهبود کارها فشار وارد آورند، در غیر این صورت موجودیت و بقای خود را در معرض تهدید و نابودی قرار می دهند؛ چرا که امروزه بیش از هر زمان دیگری موجودیت سازمانها دستخوش تهدید قرار گرفته است، زیرا تغییرات، بسیار سریع انجام میشود. و سازمانها پیوسته با امواجی از تغییرات دائمی روبرو هستند و مدیریت باید با این تغییر و تحولات به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کند و برای شکل دادن آینده خود به صورت انفعالی عمل نکند؛ شیوه ای که سازمان دارای ابتکار عمل بوده و فعالیت هایش به گونه ای باشد که اعمال نفوذ کرده و بدین گونه سرنوشت خود را رقم بزند و آینده را تحت کنترل درآورد. از طرفی یکی از راه های نوین پاسخگویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی چابکی است و هدف از چابک سازی بیشتر، افزایش بهره وری نیروی انسانی می باشد.

بنابراین مساله ای که این پژوهش با آن مواجهه بوده، آن است که علی رغم این که یکی از عوامل موثر بر توسعه بهره وری منابع انسانی، چابک سازی سازمانی است، لذا در حال حاضر اکثر مدیران فاقد برنامه ای ثابت و مشخص در راستای چابک سازی سازمان خود هستند. این مهم، علاوه بر ایجاد هزینه فرصت ازدست رفته ی ناشی از عدم جو مطلوب و عوامل مربوط به چابک سازی، باعث شده است که مدیران گمرک و سیاست گذاران مربوطه اغلب بدون برنامه و استراتژی خاص عمل کرده و در برخی موارد اقدامات مستدل و حتی متضاد و مغایر با هم داشته باشند. در نتیجه، به جای ارایه تصویری شفاف، روشن و منسجم؛ تصاویری ناهماهنگ، متناقض و آشفته از سازمان خود ارایه داده اند. بررسی چابکی و بهره وری در گمرک ج.ا.ا به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصولات و خدمات، و تغییر دائم در زمینه فرصتهای حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم و همیشگی برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و در یک کلمه، باید گفت سازمان چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصتهای جدید می شود، آماده است. به نظرمی رسد تغییر، یکی از ویژگیهای اصلی سازمانها در عصر رقابتی جدید است. امروزه، کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره 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 حکم فرماست، سازمانها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. برای مدیرانی که هر روزه در معرض بمبارانی از مفاهیم و ایده های جدید در محیط کسب و کار خود بوده اند طرح این سؤال که تغییر و تحول در عالم کسب و کار چه موقع باز می ایستد، قابل انتظار است. امروزه تحول پدیده ای مستمر و دائمی در صحنه کسب و کار محسوب می شود، همانطور که در بسیاری

---

4. Li

از زمینه‌های زندگی انسانها چنین است. علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را میتوان این گونه نیز برشمرد: قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری، رقابت شدید روی توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری، رشد سریع دسترسی به فناوری، تغییر در میزان دستمزد و مهارت‌های شغلی، مسئولیت زیست محیطی و محدودیتهای منابع و مهمتر از همه افزایش انتظارات مشتری همچنین، بیان نتایج قابل استفاده از پژوهش میتواند بخش مهمی از دلایل وجودی پژوهش باشد. به بیان دیگر نتایج مثبت و کاربردی پژوهش می‌توانند تبیین دیگری از ضرورت انجام پژوهش باشند.

## مبانی نظری

### بهره‌وری

موضوع بهره‌وری؛ موضوع جدیدی نیست و قدمت آن به پیدایش بشر بر می‌گردد، اما مفهوم امروزی آن از حدود ۲۰۰ سال قبل شکل گرفته است. از اوایل دهه ۱۹۷۰ بهره‌وری یکی از مهمترین موضوعاتی بوده که در سطح سازمانی و کشورها؛ توجه زیادی را معطوف خود کرده است (نوریلا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

واژه **Productivity** واژه‌ای است انگلیسی و در لغت به معنای «قدرت تولید، باروری و مولد بودن» است. مثلاً زمینی که استعداد زراعت دارد و بذر در آن نشو و نما می‌کند اصطلاحاً زمینی **Productive** (یعنی زمینی مولد و بارآور) گفته می‌شود. مثلاً افرادی در اجتماع که ضمن داشتن توان انجام کار، فاقد شغل هستند و اصطلاحاً بیکار محسوب می‌شوند، افرادی **Non-Productive** یعنی افراد غیر مولد خوانده می‌شوند. پس واژه **Productivity** در قاموس زبان انگلیسی به داشتن قدرت تولید و بارور بودن کسی یا چیزی اطلاق می‌شود. در زبان فارسی کلمه «بهره‌وری» به عنوان معادل **Productivity** مصطلح شده است. لغت بهره‌وری که از نظر ادبی حاصل مصدر است از واژه بهره‌وری مشتق شده است و کلمه بهره‌ور به استناد فرهنگ فارسی معین به «معنای بهره‌برد، سودبرنده و کامیاب» است و نتیجتاً بهره‌وری در ادبیات فارسی به بهره‌بری، با فایده بودن، سود برندگی و کامیابی معنا شده است. چنانچه ملاحظه می‌شود بین معنای لغوی کلمه **Productivity** در زبان انگلیسی و معنای لغوی کلمه بهره‌وری در ادبیات فارسی تفاوت وجود دارد و برگزیدن واژه فارسی بهره‌وری بجای کلمه **Productivity** از نظر معنی معادل مناسبی به نظر نمی‌رسد بنابراین از معنای لغوی کلمه بهره‌وری نمی‌توان به تعریف کاربردی<sup>۶</sup> آن رسید. در برخی از متون برای واژه **Productivity** معادلهای دیگری مانند راندمان، بازدهی، قدرت تولید، قابلیت، مولدیت، باروری و کارآمدی برگزیده شده است که جملگی همین مفهوم و معنا را دارند و هر یک می‌توانند هم معنا با بهره‌وری بکار روند. (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

### چابکی

امروزه با افزایش رقابت و تغییرات غیر قابل پیش بینی در عرصه کسب و کار، سازمان‌ها بمنظور کسب مزایای رقابتی در دستیابی به اهداف سازمانی و موفقیت در کسب و کار، باید چابک عمل نمایند. این قابلیت به سازمانها کمک می‌کند تا تغییرات غیر قابل پیش بینی را بمنظور دستیابی به موقعیت بهتر در بازار رقابتی و بهبود چرخه زمانی در فعالیتهای مدیریتی،

<sup>5</sup> . Nurlia

<sup>6</sup> - Applied definition

کشف کرده و به آن پاسخ دهند (بهرامی، ۱۳۹۵). چابکی به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان و کارمندان است. واژه چابک بیانگر سرعت و قدرت پاسخگویی هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده به ساختاربندی خود می‌پردازد. از عوامل اساسی که باعث ایجاد و ارتقای چابکی سازمان است می‌توان آگاهی، انعطاف پذیری و بهره‌وری را نام برد. یک سازمان ضرورتاً دارای مجموعه‌ای از ظرفیتهای برای پاسخگویی به تغییرات در محیط است. سازمان چابک بیشتر در مورد تغییر و عدم اطمینان و غیرقابل پیش بینی بودن محیط نگران است و سعی در نشان دادن واکنش صحیح در این شرایط دارد. از اینرو سازمان چابک نیاز به ظرفیتهای موجود بالقوه و تطابق برای مواجهه با این تغییرات و عدم اطمینانها در محیط دارد (توری<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). سازمان چابک با اتفاقات و تغییرات ناگهانی به سادگی از پا در نمی‌آید. سازمان چابک سازمانی سریع السیر، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصتهای جدید بازار و نیازمندیهای مشتری پاسخ سریع میدهد. سازمان چابک برای درک و پیش بینی تغییرات محیط کسب و کار طراحی شده و در این راستا به ساختارمندی خود می‌پردازد (رهنورد علیجانی، ۱۳۹۵). چابکی نتیجه ادغام هوشیاری به تغییرات به معنای به رسمیت شناختن فرصتها و چالشها اعم از داخلی و خارجی با استفاده از توانایی بهره‌گیری از منابع، در پاسخ به تغییرات بالقوه و بالفعل، به موقع، انعطاف پذیر و ارزان می‌باشد. سازمانهای چابک نه تنها باید پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. در سالهای اخیر، اکثر سازمانهای تولیدی روی کاهش هزینه متمرکز شده‌اند، بسیاری از سازمانها قادر به حفظ سودآوری خود بوده‌اند، حتی در شرایطی که قیمت محصولات آنها ۴۰ درصد یا بیشتر افت کرده است. این سازمانها، فعالیتهای بدون ارزش افزوده را شناسایی و حذف می‌کنند، که این خود در جهت کاهش اتلاف منابع آنهاست. آنها مفاهیمی مثل تولید ناب، تولید به موقع، شش سیگما و ... را در خود اجرا کرده‌اند ولی فقط این موارد برای چابکی کافی نیستند. برخی از سازمانها اکوسیستم‌هایی را ایجاد می‌کنند که فقط در محیط‌های پایدار مؤثرند و با کوچکترین تغییر دچار مشکل می‌شوند (مهدیه و محمدی، ۱۳۹۹).

چابکی به طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات تکنولوژیک و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. این مفاهیم از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر، و رشد محور تجسم می‌کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها، یک سازمان به چابکی می‌رسد، ممکن است فردا مؤثر و اثربخش نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تأثیر می‌گذارد. دلیل تغییرپذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی ها، و نوآوری در فنون مصداق می‌یابد؛ و سازمان چابک بر راه‌های جدید هدایت سازمان جهت واکنش سریع و مؤثر نسبت به تغییرات بازارها توجه دارد، که البته این روش‌ها تا حدود زیادی مبتنی بر محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان هستند. به بیان ساده‌تر، شالوده سازمان چابک عبارت است از هم سو کردن فناوری‌های اطلاعاتی، کارکنان، فرآیندهای کاری و

---

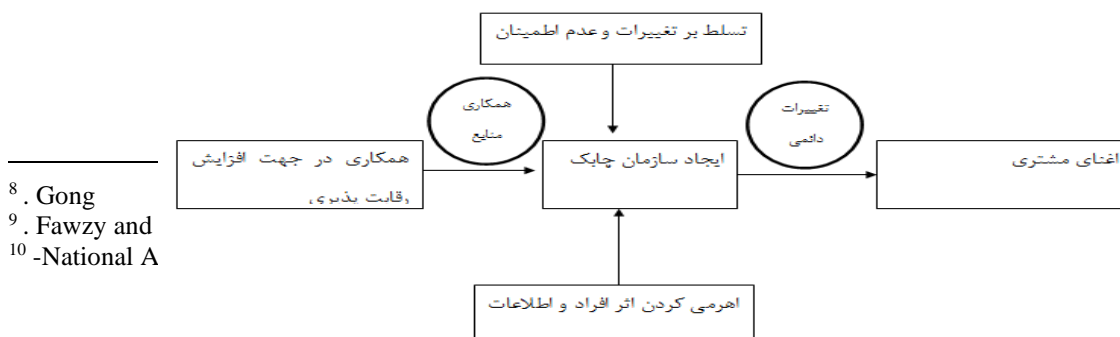
7. Turi

امکانات در یک سازمان همگن و انعطاف پذیر، تا در این صورت توانایی واکنش سریع نسبت به شرایط در حال تغییر فراهم گردد (اردلان و همکاران، ۱۳۹۹).

ادبیات سیستم‌های اطلاعات، فناوری اطلاعات را مبنای چابکی بیان می‌کند و چابکی به عنوان یک قابلیت پویا مفهوم سازی شده تا با به کارگیری فناوری اطلاعات، سازمان‌ها مزیت رقابتی به دست آورند (گانگ<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۳). در عرصه‌هایی که تغییر قابل پیش بینی بوده و واکنش لازم را می‌توان عمدتاً از پیش تعیین کرد، باید انعطاف پذیری را در فرآیندهای سازمان و سیستم‌های فناوری اطلاعات نهادینه نمود. در سایر موارد، اگر تغییر و تحولات غیرمنتظره‌ای روی دهد که به سختی می‌توان واکنش نشان داد، بنابراین انعطاف پذیری را نمی‌توان در فرآیندها و سیستم‌های سازمان جای داد و در واقع به سطح جدیدی از انعطاف پذیری نیاز است که به آن چابکی می‌گویند. اصطلاح انعطاف پذیری با وجود شباهت‌هایی که با چابکی دارد، می‌تواند به عنوان پیش نیازی برای چابکی به کار رود (برومند و همکاران، ۱۳۹۶). سرعت و انعطاف پذیری محور اصلی مفهوم چابکی را تشکیل می‌دهند. سازمان‌ها برای اینکه بتوانند به سرعت و با انعطاف پذیری عمل کنند، نیازمند به کارگیری فناوری‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی به روز، سرمایه گذاری بر روی کارکنان دانشگر، انسجام در فرآیندهای کسب و کار، هم سو شدن با اشکال مجازی سازمان، همکاری داخلی و خارجی و دست یابی به زنجیره عرضه یکپارچه هستند. شریفی و ژانگ میان چابکی و انعطاف پذیری تمایز قائل نیستند و آنها را به جای یکدیگر استفاده می‌کنند، در حالی که، برخی دیگر از صاحب نظران میان این دو مفهوم تمایز قائل شده و انعطاف پذیری را پیش زمینه‌ای برای چابکی می‌دانند. یکی از تفاوت‌های این دو مفهوم انعطاف پذیری و چابکی در آن است که انعطاف پذیری مبتنی بر توانایی برای تغییر است، در حالی که چابکی مبتنی بر واکنش سریع از طریق کاهش زمان واکنش است. تفاوت دیگر این دو مفهوم در آن است که چابکی مربوط به توانایی‌های کلی سازمان است (فازی و ساد<sup>۹</sup>، ۲۰۲۳).

#### ابعاد چابکی از دیدگاه سیستمی

آکادمی ملی مهندسی<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۲)، تصریح کرد چابکی به عنوان مبنایی برای عملکرد فردی سیستم‌های تولیدی جهانی مطرح می‌باشد. آنها ادعا می‌کنند همانگونه که عناصر سیستم تولیدی به هم وابسته‌اند، ابعاد چابکی نیز باید به صورت یکپارچه و دارای همپوشانی در نظر گرفته شوند. به زعم آنها تنها زمانی چابکی می‌تواند منجر به بهبود و پیشرفت‌های مهمی در سازمانها شود که به صورت سیستمی بدان نگریسته شده باشد. بنابراین می‌توان اینگونه بیان کرد که، سازمان‌ها پدیده‌های پیچیده‌ای هستند که باید به صورت سیستماتیک دیده شوند و چابکی نیز مفهومی پیچیده است که در جهت دستیابی به آن چهار بعد توسط گلدمن و همکاران (۱۹۹۹) پیشنهاد شده است، که می‌توان آنها را به صورت نظام‌مند، در شکل زیر مشاهده نمود (تورانی و همکاران، ۱۳۹۸).



<sup>8</sup> . Gong

<sup>9</sup> . Fawzy and

<sup>10</sup> -National A

شکل ۱. مدل چابکی از دیدگاه سیستمی (تورانی و همکاران، ۱۳۹۸)

**- ستاده (محصولات به عنوان راه حلی جامع جهت ارضای مشتری):**

امروزه توانایی ساخت محصول و ارائه خدمت، دیگر یک قابلیت محسوب نمی‌شود، بلکه کاهش هزینه، دسترسی طراحان به ابزارهای طراحی کامپیوتری قدرتمند و به کارگیری فناوری اطلاعات، تولید کنندگان و خدمات دهندگان را ملزم به ایجاد محصولاتی متمایز و خدماتی بلند مدت برای مشتریان، کرده است. افزایش تجارت جهانی توزیع این محصولات و خدمات را گسترده کرده و تولید کنندگان و خدمات دهندگان به این جهت سوق داده شده‌اند که به ماورای محصول و خدمت بنگرند و ترکیب متمایزی از محصولات، اطلاعات و خدمات بلند مدت را برای مشتریان فراهم سازند. غنی سازی مشتری به معنی فراهم سازی پیوسته محصولاتی متمایز و خدمات که مشتری بابت آنها ارزش پولی پرداخت می‌کند، می‌باشد. این بعد، شرط بقای سازمان در رقابت است. در واقع سازمانها باید به جای محصول به مشتریان، راه حل‌هایی جهت رفع مشکلاتشان ارائه دهند و بر ارزش ناشی از این راه حل‌ها متمرکز شوند. سازمانها باید درک صحیحی از مشتریان خود داشته و محصولات و خدمات را به آنان عرضه کنند که در زندگی آنها ایجاد ارزش نمایند (خسروی پور و پورجاوید، ۱۳۹۹).

**- داده (همکاری جهت افزایش رقابت پذیری با ایجاد سازمان مجازی)**

فراهم کردن راه حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک سازمان به تنهایی، قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می‌پیوندد که سازمان روی شایستگی‌های اصلی خود متمرکز شده باشد. هیچ سازمانی، تمامی مهارت‌ها، دانش و منابع مورد نیاز را برای کلیه نیازهای بازار در اختیار ندارد. به منظور پاسخ به این نیازها، سازمان چابک بایستی راهبرد ایجاد ائتلاف فرصت طلبانه با سازمانهای مختلف، حتی رقبای، در زمینه شایستگی‌های اساسی را اتخاذ نماید. در واقع همکاری داخلی و خارجی، استراتژی‌های مورد نظر هستند و هدف، عرضه محصولات و خدمات در حداقل زمان، با اهرم کردن منابع از طریق همکاری می‌باشد و نائل شدن به این اهداف، تنها با تشکیل سازمانهای مجازی<sup>۱۱</sup> و مشارکت‌های سریع در تولید، قابل حصول خواهد بود (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

**روش پژوهش**

روش تحقیق حاضر با توجه به هدف کاربردی بوده و روش این تحقیق پیمایشی می‌باشد؛ و نتایج حاصل از آن می‌تواند برای طیف گسترده‌ای مفید باشد. جامعه آماری در این پژوهش دو گروه: ۱- اعضای هیأت علمی و دانشجویان دانشگاهی

<sup>11</sup> -Virtual organization



۲- استادان و مشاورین منابع انسانی با عنوان های شغلی شامل استاد یار ، مربی ، مدرس ، مدیران و معاونان با مدارک تحصیلی لیسانس، فوق لیسانس و دکتری می باشند.

در این پژوهش از مطالعات کتابخانه‌ای، سند خوانی، مصاحبه، مشاهده مشارکتی و غیر مشارکتی، ثبت مصاحبه‌ها از زمینه مورد مطالعه و منابع ثانویه که تجارب شخصی، ادبیات موجود و مقایسه آن‌ها را در بر خواهد گرفت استفاده شد. به منظور شناسایی چهارچوب و ویژگی های عناصر اصلی بهره‌وری منابع انسانی، از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. بعد از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه پیاده شد؛ و سپس پاسخها دسته‌بندی شدند؛ و بر اساس مفهوم کلی این دسته‌بندی‌ها، ویژگی‌ها و عناصر پیشنهادی توسط متخصصین، کدگذاری، طبقه‌بندی و تحلیل شد.

#### یافته‌ها

در این بخش ویژگی‌های جامعه‌ی آماری بخش کیفی توضیح داده خواهد شد. این ویژگی‌ها شامل جنسیت، گروه سنی و تحصیلات می‌باشد. تعداد کل جامعه‌ی آماری در بخش کیفی ۱۵ نفر شامل ۱۲ مرد و ۳ زن بود که وضعیت جامعه‌ی آماری آنان در زیر آمده است.

جدول ۱. وضعیت جامعه‌ی آماری از نظر متغیر جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۱۲	۸۰
زن	۳	۲۰

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد ۸۰ درصد از جامعه‌ی آماری بخش کیفی را مردان و ۲۰ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. وضعیت جامعه‌ی آماری بخش کیفی به صورت نمودار نیز در زیر نشان داده شده است. جامعه‌ی آماری بخش کیفی از نظر گروه سنی به شرح زیر می‌باشد.

جدول ۲. وضعیت جامعه‌ی آماری از نظر متغیر گروه سنی

گروه سنی (سال)	فراوانی	درصد فراوانی
۵۰-۴۰	۹	۶۰
بیشتر از ۵۰	۶	۴۰

نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد ۶۰ درصد جامعه‌ی آماری بخش کیفی از نظر سنی بین ۴۰ تا ۵۰ سال هستند و ۴۰ درصد نیز بیشتر از ۵۰ سال دارند که در زیر به صورت نمودار نیز نشان داده شده است. مشخصات جامعه‌ی آماری کیفی از نظر تحصیلات به شرح زیر است.

جدول ۳. وضعیت جامعه‌ی آماری کیفی از نظر تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
کارشناسی ارشد	۸	۵۳.۳
دکتری	۷	۴۶.۷

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد ۵۳/۳ درصد (۸ نفر) از جامعه‌ی آماری بخش کیفی دارای کارشناسی ارشد و ۴۶/۷ درصد (۷ نفر) نیز دارای دکترا هستند که در زیر به صورت نمودار مشخص شده است. پس از بررسی ویژگی‌های جامعه‌ی آماری در بخش کیفی، تجزیه و تحلیل داده‌های بخش کیفی ارائه می‌شود. این بخش شامل کدگذاری اولیه، کشف مقولات، کشف پیامدها و عوامل مداخله‌گر می‌باشد.

در این پژوهش برای تعیین میزان اتفاق نظر میان خبرگان از ضریب همابستگی کندال استفاده شد. ضریب همابستگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه همابستگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیئی یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان  $K$  مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی بویژه در مطالعات مربوط به روایی میان داوران مفید است. ضریب همابستگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را براساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها بکار برده‌اند و از این نظر با یکدیگر اتفاق دارند.

مقدار این مقیاس هنگام همابستگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل همابستگی برابر با صفر است. اشمیت برای تصمیم‌گیری درباره توقف یا ادامه دوره‌های دلفی دو معیار آماری ارائه می‌کند. اولین معیار، اتفاق نظری قوی میان پانل است که بر اساس مقدار ضریب همابستگی کندال تعیین می‌شود. در صورت نبود چنین اتفاق نظری ثابت ماندن این ضریب یا رشد ناچیز آن در دو دور متوالی نشان می‌دهد که افزایشی در توافق اعضاء صورت نگرفته است و فرایند نظر خواهی باید متوقف شود. شایان ذکر است که معنا داری آماری ضریب  $W$  برای متوقف کردن فرایند دلفی کفایت نمی‌کند. برای پانل‌های با تعداد بیشتر از ۱۰ عضو حتی مقادیر بسیار کوچک  $W$  نیز معنادار به حساب می‌آیند.

برای تعیین میزان اتفاق نظر میان اعضای پانل، از ضرایب همابستگی کندال استفاده می‌شود. ضریب همابستگی کندال مقیاسی است برای تعیین درجه همابستگی و موافقت میان چندین دسته رتبه مربوط به  $N$  شیء یا فرد. در حقیقت با کاربرد این مقیاس می‌توان همبستگی رتبه‌ای میان  $K$  مجموعه رتبه را یافت. چنین مقیاسی به ویژه در مطالعات مربوط به روایی میان داوران مفید است. ضریب همابستگی کندال نشان می‌دهد که افرادی که چند مقوله را بر اساس اهمیت آن‌ها مرتب کرده‌اند، به طور اساسی معیارهای مشابهی را برای قضاوت درباره اهمیت هر یک از مقوله‌ها به کار برده‌اند و از این لحاظ با یکدیگر اتفاق نظر دارند. مقدار این مقیاس هنگام همابستگی یا موافقت کامل برابر با یک و در زمان نبود کامل همابستگی برابر با صفر است. همانگونه که گفته شد از عوامل مقدماتی (ادبیات نظری و مصاحبه‌های اکتشافی) به عنوان مبنای شروع فرآیند مدل‌سازی استفاده شد.

در بخش کیفی، کدگذاری با استفاده از روش گراند تئوری انجام شد. مصاحبه‌هایی که با افراد انجام شد به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار گرفت و عوامل مؤثری که در بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد چابک سازی در گمرک ج.ا. نقش داشت، استخراج شد. در نهایت این عوامل مطالعه شده، استخراج و کدگذاری شد.

کدگذاری اولیه:

در این مرحله، از خلاصه‌ی مصاحبه‌هایی که با خبرگان تحقیق انجام شد موارد اضافی و غیر مرتبط حذف گردیدند و مفاهیمی که بیشترین فراوانی و تکرار را در مصاحبه‌ها داشتند، استخراج گردیدند که در طی آن عناصر سازنده‌ی نظریه‌ی بنیانی هستند، تشکیل شدند. به عبارت دیگر در این مرحله خردکردن، مقایسه‌سازی، نامگذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها انجام گرفت و از پاسخی که خبرگان به پرسش‌های تحقیق دادند کدهایی استخراج شد.

جدول ۴. کدگذاری اولیه

ردیف	شماره مصاحبه شونده	نتایج کدگذاری اولیه
۱	۳، ۸، ۱۰	افزایش سرعت کارکنان
۲	۱، ۴، ۵	حس رضایت در کارکنان
۳	۲، ۴	تشویق کارکنان
۴	۱، ۲، ۷، ۹، ۱۳، ۱۵	شایسته‌سالاری
۵	۳، ۸، ۱۱، ۱۲	عمل کردن به وعده‌ها
۶	۱۴، ۱۵	شکل دادن حس وفاداری در کارکنان
۷	۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۴	تعامل در محل کار
۸	۲، ۵، ۶، ۹، ۱۴	احترام به ارباب رجوع
۹	۱، ۳، ۶، ۹، ۱۱	ایجاد انگیزه در کارکنان
۱۰	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳	برگزاری کلاس‌های آموزشی
۱۱	۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵	احترام به تجربه‌ی دیگران
۱۲	۷، ۸، ۱۰	مشارکت
۱۳	۳، ۷، ۸، ۹، ۱۲	جوان‌گرایی
۱۴	۱۱، ۱۳، ۱۴	برقراری دموکراسی سازمانی
۱۵	۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۵	ایجاد تعهد در کارکنان
۱۶	۱۴، ۱۵	انعطاف‌پذیری در سازمان
۱۷	۱، ۴، ۹، ۱۴	نوآوری
۱۸	۲، ۵، ۷، ۹، ۱۲	تکنولوژی

همدلی	۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵	۱۹
اعتماد	۶، ۷، ۸، ۱۱، ۱۴	۲۰
انضباط	۱، ۲، ۳، ۵، ۶، ۸، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۲۱
نظارت	۵، ۶، ۷، ۸	۲۲
عدالت	۱۰، ۱۲، ۱۵	۲۳
آینده‌نگری	۳، ۴، ۷، ۸، ۱۱، ۱۳، ۱۴	۲۴
تقسیم سود	۲، ۵، ۶، ۹، ۱۴	۲۵
پاسخگویی مدیران	۱، ۳، ۶، ۹، ۱۱	۲۶
دادن اختیار به کارمند	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۳	۲۷
کیفیت نیروی انسانی جذب شده	۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵	۲۸
شایسته‌سالاری	۷، ۸، ۱۰	۲۹
هدفمندی نیروی انسانی در سازمان	۳، ۷، ۸، ۹، ۱۲	۳۰
رقابت مثبت میان کارکنان	۱۱، ۱۳، ۱۴	۳۱
برنامه ریزی منسجم	۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۵	۳۲
تمایل به قدرتمند بودن سازمان	۱۴، ۱۵	۳۳
عزت‌مندی سازمان	۱، ۴، ۹، ۱۴	۳۴
ارتقای سطح رفاه کارمندان	۲، ۵، ۷، ۹، ۱۲	۳۵
رهبری خلاق	۶، ۸، ۹، ۱۲، ۱۵	۳۶
ایجاد محیط خلاق	۸، ۹، ۱۲، ۱۴، ۱۵	۳۷
توانمندسازی	۱۰، ۱۲، ۱۴	۳۹
تامین امنیت روانی کارکنان	۴، ۹، ۱۴، ۱۵	۴۰

پس از انجام کدگذاری اولیه، مرحله‌ی کدگذاری محوری انجام گردیده است. در این مرحله، مفاهیم مشابه و همجنس از نظر معنایی در قالب مقوله‌های مهم طبقه‌بندی می‌شوند. این مقوله‌ها دارای سطحی بالاتر از انتزاع هستند که طی آن دومین مرحله جهت‌رویش نظریه انجام می‌شود.

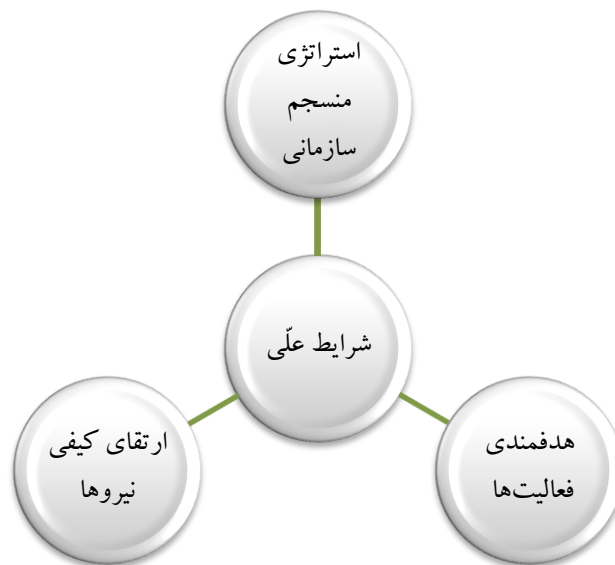
کدگذاری محوری، فرایند ایجاد ارتباط بین کدها (دسته‌بندی و مشخصات) با یکدیگر است. هدف از این مرحله نظم بخشیدن به عناوین به دست آمده در کدگذاری باز است. در این مرحله به هر دسته از عناوین، عنوانی کلی‌تر و عام‌تر داده می‌شود. انتخاب این مفاهیم کلی‌تر بر اساس دریافت‌های محقق و دانش پیشین انجام می‌شود. در این فرایند یک مقوله‌ی اصلی (هسته ای) از فهرست مقوله‌های باز انتخاب شده و در مرکز فرایند کدگذاری محوری به عنوان مقوله‌ی محوری قرار داده می‌شود. از اینجا مجدداً به گردآوری داده‌ها و تحلیل آن پرداخته می‌شود تا شرایط علی، مقوله‌های زمینه‌ای و میانی، راهبردها، پیامدهای تکوین فرایند کدگذاری محوری مشخص گردد. بنابراین در این مرحله، مفاهیم مشابه و همجنس از نظر معنایی در قالب مقوله‌های مهم طبقه‌بندی می‌شوند. این مقوله‌ها دارای سطحی بالاتر از انتزاع هستند که طی آن دومین مرحله جهت‌رویش نظریه انجام می‌شود. علاوه بر آن سعی بر این بود تا داده‌ها از پراکندگی مطلق و بی‌نظمی زیاد خارج شوند.

جدول ۵. مفاهیم، مقولات و مقوله‌ی محوری استخراج شده از مصاحبه‌ها

شماره	مقولات	مفاهیم
۱	توانمندسازی کارکنان	افزایش سرعت کارکنان، برگزاری کلاس‌های آموزشی، ارتقای سطح رفاه کارمندان، توانمندسازی
۲	ایجاد علاقه به کار در کارکنان	حس رضایت در کارکنان، تشویق کارکنان، ایجاد انگیزه در کارکنان، تقسیم سود، رقابت مثبت میان کارکنان
۳	استراتژی منسجم سازمانی	شایسته سالاری، مشارکت، برقراری دموکراسی سازمانی، عزت‌مندی سازمان، تمایل به قدرتمند بودن سازمان
۴	رفتار مناسب با مراجعان	احترام به ارباب رجوع، انضباط
۵	توانایی مدیران	رهبری خلاق، برنامه ریزی منسجم
۶	تعامل مدیران و کارکنان	تعامل در محل کار، احترام به تجربه‌ی دیگران، دادن اختیار به کارمند، اعتماد
۷	پذیرش مسئولیت سازمانی	پاسخگویی مدیران
۸	صداقت مدیران	عمل کردن به وعده‌ها، همدلی
۹	تامین روانی کارکنان	ایجاد محیط خلاق، تامین امنیت روانی کارکنان
۱۰	نوآوری	تکنولوژی
۱۱	هدفمندی فعالیت‌ها	هدفمندی نیرو انسانی در سازمان
۱۲	ارتقای کیفی نیروها	کیفیت نیروی انسانی جذب شده، جوان‌گرایی
۱۳	اخلاق سازمانی	نظارت، عدالت
۱۴	مسئولیت‌پذیری	ایجاد تعهد در کارکنان، شکل دادن حس وفاداری در کارکنان

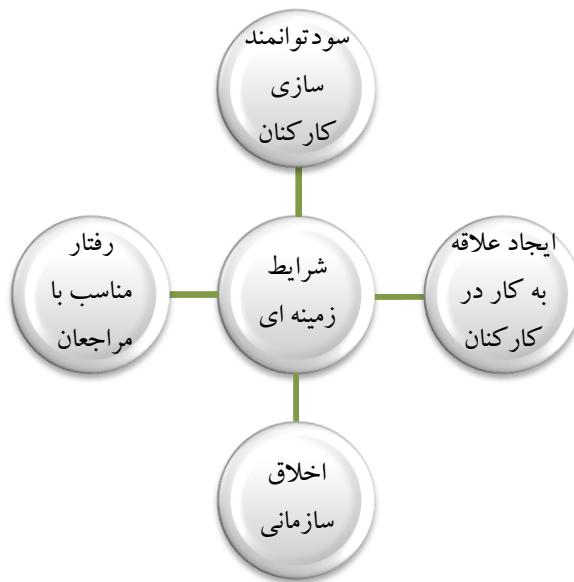
### شرایط علی

شرایط علی به چرایی و چگونگی واکنش افراد در مقابل یک پدیده خاص اشاره دارند. در این پژوهش شرایط علی یعنی مجموعه‌ای از علل و عوامل که باعث اهمیت موضوع می‌شوند. شرایط علی در این پژوهش عبارتند از استراتژی منسجم سازمانی، هدفمندی فعالیت‌ها و ارتقای کیفی نیروها. شرایط علی در نمودار زیر نشان داده شده‌اند.



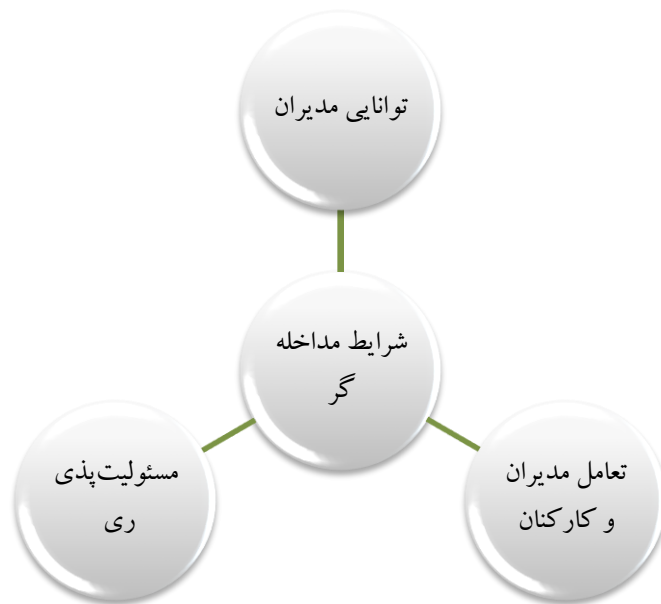
### نمودار ۱. شرایط علی

شرایط زمینه‌ای شرایطی هستند که در یک زمان و مکان خاص اتفاق می‌افتند و شرایطی را پیش می‌آورند که افراد با کنش خود به آن‌ها پاسخ دهند. شرایط زمینه‌ای ریشه در شرایط علی دارند و گاهی از تلفیق آن‌ها با یکدیگر بوجود می‌آیند. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق عبارتند از توانمندسازی کارکنان و ایجاد علاقه به کار در کارکنان، رفتار مناسب با مراجعان و اخلاق سازمانی. شرایط زمینه‌ای در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲. شرایط زمینه‌ای

شرایط مداخله‌گر به معنای شرایطی است که در آن‌ها یک شرایط خاص بر رفتار فرد یا سازمان تاثیر می‌گذارد و طی آن اثرات یک یا چند عامل افزایش یا کاهش می‌یابد. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش عبارتند از توانایی مدیران، مسئولیت‌پذیری و تعامل مدیران و کارکنان. شرایط مداخله‌گر و میانجی در شکل زیر نشان داده شده است.



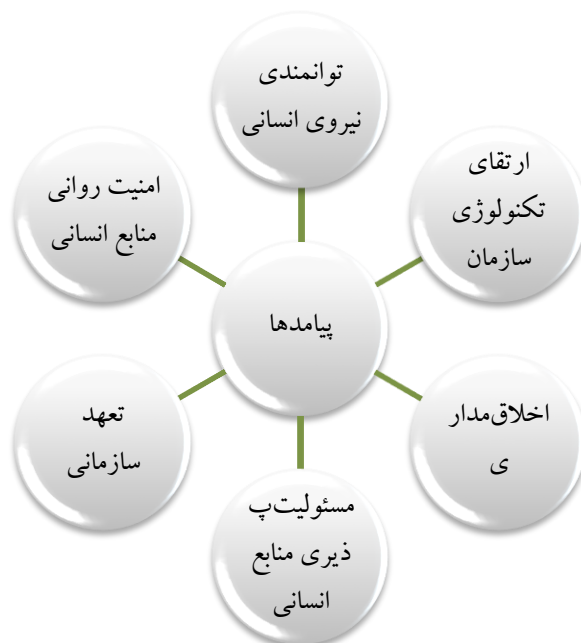
نمودار ۳. شرایط مداخله‌گر

راهبرد مکانیزم و تدبیری است که در برخورد با پدیده به کار گرفته می‌شود. کنشگران جهت تحقق پدیده به تدابیری می‌اندیشند و بر اساس شرایط و امکانات موجود، راهبردی را اخذ می‌کنند. راهبردها در این پژوهش عبارتند از انعطاف در برنامه‌ها، صداقت مدیران، تامین روانی کارکنان، نوآوری و پذیرش مسئولیت سازمانی.



نمودار ۴. راهبردها

انجام یا عدم انجام یک سری از اقدامات، منجر به پیامدهایی می‌شود که ناگزیر بوجود می‌آیند. پیامدها در این پژوهش عبارتند از توانمندی نیروی انسانی، ارتقای تکنولوژی سازمان، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، تعهد سازمانی، امنیت روانی منابع انسانی. پیامدها در نمودار ۷-۴ نشان داده شده است.



نمودار ۵. پیامدها



## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین الگوی بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد چابک سازی در گمرک انجام شد. چنین کاری برای اولین بار در ایران به صورت عملی انجام شده و در پژوهش‌هایی که تا کنون صورت گرفته، سازمان گمرک ایران مغفول مانده است. این پژوهش تلاش کرده تا میان بهره‌وری منابع انسانی و چابک‌سازی سازمان گمرک ارتباط برقرار کند. با توجه به اهمیت ترخیص کالا در زمان مناسب از گمرک، چابک‌سازی در این سازمان از اهمیت بسیار زیادی برخوردار است. در این پژوهش، مولفه‌های به دست آمده در پنج بخش دسته‌بندی گردید که عبارتند از شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد شرایط علی در این پژوهش عبارتند از استراتژی منسجم سازمانی، هدفمندی فعالیت‌ها و ارتقای کیفی نیروها. شرایط زمینه‌ای در این تحقیق عبارتند از توانمندسازی کارکنان و ایجاد علاقه به کار در کارکنان، رفتار مناسب با مراجعان و اخلاق سازمانی. شرایط مداخله‌گر در این پژوهش عبارتند از توانایی مدیران، مسئولیت‌پذیری و تعامل مدیران و کارکنان. راهبردها در این پژوهش عبارتند از انعطاف در برنامه‌ها، صداقت مدیران، تامین روانی کارکنان، نوآوری و پذیرش مسئولیت سازمانی. پیامدها در این پژوهش عبارتند از توانمندی نیروی انسانی، ارتقای تکنولوژی سازمان، اخلاق‌مداری، مسئولیت‌پذیری منابع انسانی، تعهد سازمانی، امنیت روانی منابع انسانی. یکی از دستاوردهای پژوهش، اهمیت نقش آموزش نیروی انسانی بود. نیروی انسانی آزموده می‌تواند بر چابکی سازمان گمرک ایران بیفزاید از این رو پیشنهاد می‌شود آموزش این نیروها در اولویت قرار گیرد. ارتقای تکنولوژیک سازمان نقش مهمی را در چابکی سازمان گمرک دارد بنابراین بهبود زیرساخت‌های فن‌آورانه‌ی گمرک ایران ضرورت دارد. تعهد سازمانی کارکنان گمرک در گرو استراتژی مناسبی است که برای مدیریت منابع انسانی پی‌ریزی می‌شود از این رو پیشنهاد می‌شود مدیران هر بخش از گمرک تعامل زیادی با کارکنان داشته باشند یا از سایر استراتژی‌های مدیریتی استفاده نمایند که بر بازدهی منابع انسانی تاثیر مثبت می‌گذارد. پیشنهاد می‌شود پژوهشگران دیگر در حوزه‌هایی مانند ارزیابی عملکرد سازمان گمرک ایران بر اساس روش AHP یا تاپسیس پردازند. همچنین، پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سازمان‌های دیگر نیز انجام شود و نتایج به دست آمده با این پژوهش مقایسه گردد. دیگر پیشنهاد می‌شود در پژوهشی مستقل به نقش اخلاق رهبر در بهره‌وری منابع انسانی با رویکرد چابک سازی در گمرک ایران پرداخته شود.

## منابع

- اردلان، محمدرضا، و قادری شیخی آبادی، مریم. (۱۳۹۹). نقش مدیریت استعداد در چابکی سازمانی مدارس با میانجی‌گری یادگیری سازمانی. مدیریت مدرسه (مجله مدیریت مدرسه)، ۸(۳)، ۴۰۰-۴۳۲.
- اکبری، پیمان، نظری، کامران، و مهدیخانی، روح انگیز. (۱۳۹۹). تحلیل تأثیر فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی. مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۸(۳)، ۱۱۷-۱۴۸.
- ایران زاده، سلیمان، مصباحی جهرمی، نگارالسادات، شکری، عبدالحسین، و ابراهیمی، رحیم. (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۰(۳۸)، ۱۱۷-۱۴۵.
- برومند، نویدرضا، ریحانی یساولی، عبدالله، و احمدزاده خادمی، علی. (۱۳۹۶). تأثیر بی تفاوتی سازمانی بر بهره‌وری پرستاران بیمارستان‌های دولتی مشهد. پژوهش پرستاری، ۱۲(۶)، ۱۹-۲۳.
- بهرامی، محمدصادق. (۱۳۹۵). چابکی سازمانی و مدیریت دانش (سرمقاله). امواج دانش، ۱(۱۱)، ۰-۰.
- تورانی، حیدر، و آقایی، وحیده. (۱۳۹۸). نقش ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی. مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۸(۱)، ۶۱-۸۷.
- تورانی، حیدر، و آقایی، وحیده. (۱۳۹۸). نقش ابعاد برنامه ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی. مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۸(۱)، ۶۱-۸۷.
- خسروی پور، بهمن، و پورجاوید، سهیلا. (۱۳۹۹). چابکی سازمانی راهبردی مهم در بهبود نظام آموزش عالی. نخبگان علوم و مهندسی، ۵(۲)، ۵۷-۶۶.
- رافتی، محمد، موسی خانی، مرتضی، ذبیحی، محمدرضا، و قربانی، محمود. (۱۴۰۰). طراحی مدل مربیگری سازمانی در سازمان های دولتی با رویکرد بهره‌وری نرم سازمانی. مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، ۱۵(۱) (پیاپی ۵۶)، ۷۷-۱۰۶.
- رشیدی، مهدی، بنی هاشمی، سیدعلی، و موسوی، سیدذبیح اله. (۱۴۰۰). ارائه مدل ساختاری تأثیر ظرفیت سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی‌گری انسجام سازمانی. توسعه سازمانی پلیس، ۱۸(۷۷)، ۱۱۳-۱۴۰.
- مهدی پور، اسمعیل، و بی بی حفیظه، مجیداوا. (۱۳۹۹). تأثیر فرهنگ سازمانی و استرس شغلی بر بهره‌وری کارکنان دانشگاه. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۱(۵) (پیاپی ۴۵)، ۳۰۵-۳۱۸.
- مهدیه، امید، و محمدی، پروین. (۱۳۹۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی. مدیریت بر آموزش سازمان ها، ۹(۱)، ۲۵۹-۲۷۸.
- نیکوکار، هانی، اکبری، محسن، آهی، پرویز، و قیاسی، رضا. (۱۳۹۸). تبیین نقش رهبری آینده نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی. پژوهش های مدیریت انتظامی (مطالعات مدیریت انتظامی)، ۱۴(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.
- Abdelwahed, N. A. A., & Doghan, M. A. A. (2023). Developing Employee Productivity and Performance through Work Engagement and Organizational Factors in an Educational Society. *Societies*, 13(3), 65.

- Al Naim, A. F. (2023). Enhancing workforce productivity and organizational agility through digital transformation: Role of technological integration, skills development initiatives and low organizational trust. *The Journal of Modern Project Management*, 11(1), 324-341.
- Fawzy, R., & Saad, M. (2023). The Relationship between Agility Drivers, Agility Capabilities and Organizational Sustainability. *Journal of Business*, 11(2), 101-114.
- Li, M., Malik, M. S., Ijaz, M., & Irfan, M. (2023). Employer Responses to Poaching on Employee Productivity: The Mediating Role of Organizational Agility in Technology Companies. *Sustainability*, 15(6), 5369.
- Nurlia, N., Daud, I., & Rosadi, M. E. (2023). Ai Implementation Impact On Workforce Productivity: The Role Of Ai Training And Organizational Adaptation. *Escalate: Economics And Business Journal*, 1(01), 01-13.
- Turi, J. A., Khwaja, M. G., Tariq, F., & Hameed, A. (2023). The role of big data analytics and organizational agility in improving organizational performance of business processing organizations. *Business Process Management Journal*, 29(7), 2081-2106.

## **Presenting a qualitative model of human resource management productivity with the approach of training agility with ground theory method**

### **Abstract**

Human power is the most important part of the organization and one of the most important goals of any organization is to increase its efficiency and productivity. This matter is directly related to the internal resources of the organization. On the other hand, organizational agility is also very important, and the Customs Organization of the Islamic Republic of Iran, as one of the most important government organizations, urgently needs the productivity of human resources with an agile approach due to the type of services. Therefore, the explanation of this research was done by presenting a qualitative model of human resources productivity with an agile approach in Iranian customs using the ground theory method. The statistical population was made up of university faculty members and professors and human resources consultants. Interviews were used to conduct the research. The analysis of the information obtained from the interview was done using the grounded theory method. The results obtained from the research showed that the causal conditions in this research include a coherent organizational strategy, purposefulness of activities and qualitative improvement of forces. The background conditions in this research include empowering employees and creating interest in work among employees, proper behavior with clients and organizational ethics. The intervening conditions in this research include the ability of managers, responsibility and interaction between managers and employees. The strategies in this research include flexibility in programs, honesty of managers, psychological support of employees, innovation and acceptance of organizational responsibility. The results of this research include the capability of human resources, improvement of organization technology, ethics, responsibility of human resources, organizational commitment, psychological security of human resources.

**Keywords:** human resources, productivity, agility, customs, ground theory