

## تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اقتصادی چابک

داود امامزاده<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>، ناصر حمیدی<sup>۳</sup> و جواد محرابی<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۶/۴، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۷/۲۴

### چکیده

ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمان‌های اقتصادی ایران، نیازمند تبیین الگو و ترکیبی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که این پژوهش به دنبال چسبندی این ابعاد، مؤلفه‌ها و همچنین ترکیب آن‌ها می‌باشد. این پژوهش از منظر هدف توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی و پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش حاضر متشکل از خبرگان و متخصصین سازمان تامین اجتماعی (هلدینگ اقتصادی) می‌باشد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. از مرور ادبیات و پیشینه تحقیق و نظر خبرگان ۹ بعد چابکی، ۵ بعد و ۳۰ مؤلفه مدیریت منابع انسانی به‌دست آمد. مؤلفه‌های شناسایی شده طی سه مرحله از طریق تکنیک دلفی غربال شد. در ادامه با استفاده از روش بهترین - بدترین (BWM) ضریب اهمیت یا وزن مؤلفه‌ها به‌دست آمد. از ترکیب ابعاد و مؤلفه‌ها، الگوی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های اقتصادی چابک ایران حائز گردید.

**کلمات کلیدی:** منابع انسانی، سازمان اقتصادی چابک، نظام اداری، سازمان تامین اجتماعی، روش بهترین - بدترین، هلدینگ نفت و پتروشیمی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

<sup>۲</sup> نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. آدرس پست الکترونیکی:

memarzadeh@qiau.ac.ir

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت صنعتی، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

<sup>۴</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها، در گرو استفاده صحیح از نیروی انسانی است و نقش کلیدی منابع انسانی باعث شده است برای جذب نیروی شایسته بین سازمان‌ها رقابت شدیدی صورت گیرد (رحمانپور، ۱۳۷۹). برخلاف سازمان‌های سنتی، سازمان‌های چابک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان در مسیر رقابت قرار می‌گیرند

سازمان‌ها در مسیر دستیابی به چابکی می‌بایست کارکنان چابک را پرورش دهند تا بتوانند با بهره‌گیری از آنان به نتایج موردانتظار دست یابند. هوپ و وان<sup>۱</sup>، (۲۰۰۴) معتقدند نیروی انسانی چابک بر چهار استراتژی هزینه‌ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع در سازمان اثرگذار بوده و منجر به چابک سازی سازمان می‌شود.

بسیاری از صاحب‌نظران معتقدند قبل از شروع چابکی در سازمان ضرورت دارد با استفاده از مکانیزم‌ها و خرده نظام‌های مدیریت منابع انسانی، در نیروی انسانی قابلیت‌های ویژه ایجاد کرده و توسعه یابد ضمن آنکه لازم است با استفاده از توانمندی‌های مدیریتی از جمله مدیریت منابع انسانی نیز دستیابی به قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی تسهیل شود. لذا ایفای نقش منابع انسانی در چابکی سازمان نیازمند ترکیبی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی است که چیستی این ابعاد و مؤلفه‌ها و همچنین ترکیب آن‌ها در سازمان‌های اقتصادی چابک هدف این پژوهش است.

شواهد مطالعاتی در این پژوهش، گویای یک شکاف نظری بین مدیریت منابع انسانی و ابعاد و مؤلفه‌های آن با چابکی سازمانی و تناسب بین آن دو به ویژه هم‌راستایی عملکرد ابعاد مدیریت منابع انسانی با ابعاد سازمان چابک وجود دارد از این رو، به نظر می‌رسد الگوها و چارچوب‌های موجود به رغم جنبه‌های مثبت، پاسخ‌گوی نیازهای همه جوامع و سازمان‌ها با موقعیت‌ها و ماهیت‌های متفاوت نخواهد بود در واقع این الگوها، ماهیت و خاصیت جهان شمول در مرحله عمل نداشته و شایسته است گفته شود، با عنایت به شرایط و بستر فرهنگی خود، جهان وطن هستند. لذا با بررسی پژوهش‌های موجود از منظر پژوهش‌های داخلی و خارجی که محقق به آن پرداخته است ملاحظه می‌شود که در پژوهش‌های انجام شده به سازمان‌های چابک به طور مجزا و همچنین ویژگی‌های منابع انسانی نیز به طور مجزا پرداخته شده و ابعاد آن‌ها مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. در ضرورت و نوآوری این پژوهش بیان این مطلب قابل ذکر است که در این پژوهش ضمن بیان ابعاد

<sup>۱</sup> Hoop & Van

مدیریت منابع انسانی حاصل از مطالعه پیشینه و اخذ نظر خبرگان بر ضرورت و رابطه بین ابعاد منابع انسانی و ابعاد سازمان چابک پرداخته و مولفه‌های این ابعاد را نیز اولویت‌بندی نموده است که بیان این اولویت‌ها و بررسی آن‌ها در سازمان‌های اقتصادی از نوآوری‌های این پژوهش می‌باشد. برای این اساس، سازمان‌های اقتصادی (به طور خاص هلدینگ‌های سازمان تامین اجتماعی) به عنوان گروهی از سازمان‌های بخش دولتی-اقتصادی با اهداف کلان و راهبردی در سطح ملی و بین‌المللی در راستای تحقق مأموریت‌های محوله در مسیر تحقق سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، نیازمند مدل مدیریت منابع انسانی هم‌سو با سازمان چابک می‌باشد. بدین سان، ضرورت تمرکز بر مدل مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی سازمانی یکی از الزامات اساسی در عصر جهانی شدن می‌باشد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### مبانی نظری

از منظر اندیشمندان این حوزه، مدیریت منابع انسانی، مشمول وظایف و اقداماتی همانند کارمندیابی، انتخاب و استخدام، حفظ و نگهداشت، ارزیابی عملکرد و بازخورد، مدیریت، کارراه (مسیر شغلی)، نظام پاداش و مدیریت جبران خدمات، آموزش و به‌سازی، توانمندسازی و بالندگی می‌باشد (۷۵: Armestrang, ۲۰۰۶). هدف مدیریت منابع انسانی، به‌وجود آوردن زمینه‌های ایفای نقش در پایداری محیط، برای سازمان‌های مختلف آینده است (سیدجوادی و همکاران، ۱۳۹۵: ۳۲۷). نگهداشت عبارت است از: ایجاد شرایط مطلوب، اشتغال برای کارکنان، تا به‌واسطه آن حاضر به انتقال به سازمان دیگر نباشند (توکلی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۲۱). محققان، نگهداشت را از عوامل مؤثر نظام مدیریت منابع انسانی می‌دانند (اپاتا و آرول راجا، ۲۰۱۳: ۱۰۳؛ اپاتا، ۲۰۱۴: ۱۱۳). اقدامات مدیریت منابع انسانی، یک ابزار بالقوه است که سازمان‌ها از طریق آن می‌توانند به شکل مؤثری، محتوا و عمق سرمایه اجتماعی سازمانی خود را ایجاد کرده و توسعه بخشند (Kang et al, ۲۰۱۸: ۲۳۶).

بسیاری از پژوهشگران، با توجه به دیدگاه مبتنی بر منابع، اذعان نموده‌اند که مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین راه‌های حفظ مزیت رقابتی می‌باشد. با افزایش فزاینده سرعت تغییرات محیطی، اتکا بر مزیت‌های فعلی نمی‌تواند موفقیت در آینده را تضمین نماید. سهم مدیریت منابع انسانی در رقابت‌پذیری سازمان، از بحث‌های جاری در ادبیات منابع انسانی بوده است (هوانگ و کیم، ۲۰۱۳:

## ۱۳۸ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

(۹۲۵). بر اساس رویکرد مبتنی بر منابع (بارنی، ۲۰۱۳)، منابع انسانی که کمیاب و بی‌جانشین هستند و نمی‌توان نسخه دومی از آن‌ها تهیه کرد، برای سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های چابک آینده، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کنند (رنگریز، ۱۳۹۲: ۳۲). امروزه در سازمان‌های پویا و با نگاه غیرسستی، در راهبرد مدیریت منابع انسانی، سرمایه انسانی یکی از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان‌هاست (tagging, ۲۰۱۹: ۱۲).

مدیریت منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین بعد از ابعاد یک سازمان چابک نقش اساسی و محوری در دستیابی سازمان چابک به اهداف خود دارند. لذا سازمان‌ها به دنبال توانمندی‌هایی برای تولید انواع گوناگونی از خدمات، با توجه به نیاز مشتریان در کوتاهترین زمان و کمترین هزینه، بهبود کیفیت، ایجاد نوآوری در خدمات و به طور کلی انعطاف‌پذیری بیشتر سازمانی در پاسخ به نیازهای محیطی هستند (Jin-Hai et al, ۲۰۰۳). در سازمان‌های چابک، نیروی انسانی منبع اصلی بهره‌وری است. اینکه مشتریان برای چه کالا یا خدمتی پول پردازند به افرادی بستگی دارد که با دانش خود اطلاعات و فن‌آوری‌هایی که سازمان در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد قادر به ارضای نیازهای مشتری باشند (Goldman, ۱۹۹۵).

در سال‌های اخیر، محققان بسیاری در زمینه چابکی، فعالیت و تعاریفی را ارائه کرده‌اند. شریفی و راید<sup>۱</sup>، چابکی سازمانی را ابزاری برای غلبه بر چالش‌های هزاره سوم بیان می‌کنند (۲۲۵: ۱۹۹۹، Sharifee & Rid). گروه مشاوره و اجرای اروپا، یک تعریف چهار بُعدی از چابکی ارائه کرده است که شامل ابعاد حساسیت به فرصت، وحدت رهبری، روان بودن منابع و کشش سازمانی است (Asil, ۲۰۱۹). به‌زعم هورنبای، چابکی به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال و توان‌اندیشه‌ورزی به روشی هوشمندانه است. این توانمندی‌ها، منجر به پاسخ‌گویی به تغییرات با شیوه‌های مناسب در سریع‌ترین زمان و بهره‌گیری از تغییرات و کسب مزیت از آن‌ها به‌عنوان فرصت است (جوربینان و همکاران، ۱۳۹۸). فرانسیس<sup>۲</sup>، توانایی بقا و پیشرفت در محیطی رقابتی که ویژگی اساسی آن، تغییر و عدم اطمینان است و به‌طور سریع و مؤثر به بازارهای درحال تغییر عکس‌العمل نشان می‌دهد را چابکی می‌داند (Francis, ۲۰۱۱: ۱۹۵). بهدانا، شریهای و کاروسکی<sup>۳</sup>، هشت مؤلفه چابکی را انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی، کیفیت، شایستگی و منابع انسانی

<sup>۱</sup>. Sharifee & Rid

<sup>۲</sup>. Francis

<sup>۳</sup>. Behdana & Sherihai & Karoskee

معرفی کرده‌اند (Behdana & Sherihai & Karoskee, ۲۰۰۷:۳۷). بر اساس مدل شریفی و ژانگ و شرینهای<sup>۱</sup>، قابلیت‌های چابکی سازمانی یا توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود، تا سازمان از قدرت مورد نیاز برای پاسخ‌گویی به تغییرات برخوردار باشد را پاسخ‌گو بودن، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سریع بودن، یکپارچگی و پیچیدگی اندک می‌دانند (Ghang & Sherihai, ۲۰۱۷:۴۵۰)؛ لذا با عنایت به منابع، تعاریف، پیشینه و مدل‌های چابکی به‌ویژه مدل راویچاندان - شریفی و ژانگ، ابعاد چابکی مد نظر و پیشنهادی به خبرگان برای اظهار نظر در دستگاه محل اشتغال در این پژوهش عبارتند از: سرعت، انعطاف‌پذیری، فرهنگ تغییر، پاسخ‌گویی، شایستگی و همکاری متقابل، یکپارچگی و پیچیدگی اندک.

نظریه‌های مرتبط و پشتیبان این حوزه فراوانند که سه نظریه اصلی وجود دارد: رویکرد اول مربوط به مدیریت عملکرد بالا است. هدف عمده این رویکرد مدیریت منابع انسانی استراتژیک تاثیرگذاری بر سازمان به واسطه کارکنان و از راه‌های مختلف می‌باشد. از جمله روش‌های مدیریت عملکرد بالا جذب و استخدام دقیق کارکنان، برنامه‌های آموزشی گسترده (به‌سازی)، برنامه‌های پژوهش و توسعه مدیران، سیستم‌های پرداخت انگیزشی و فرآیندهای مدیریت (ارزیابی) عملکرد می‌باشند (Armestrang, ۲۰۰۶). این رویکرد دقیقاً به رابطه بین ابعاد مدیریت منابع انسانی و رابطه آن‌ها با سازمان پویا و با عملکرد بالا (مثل سازمان‌های چابک) اشاره می‌کند. رویکرد دوم به تکنولوژی پیشرفته ساخت مربوط می‌شود. امروزه سازمان‌های صنعتی، تولیدی و خدماتی برای حضور در صحنه رقابت و دارا بودن مزیت‌های رقابتی (همچون سازمان‌های چابک) ساختار جدیدی به خود گرفته و بهره‌فرآوانی از تکنولوژی‌های نویسی‌های اتوماتیک برده‌اند (Storee, ۱۹۹۴). از جمله این تکنولوژی‌های پیشرفته، تکنولوژی پیشرفته ساخت می‌باشد. تحقیقات نشان می‌دهد بهره‌گیری از تکنولوژی‌های پیشرفته ساخت بستگی به هماهنگی تکنولوژی (فناوری کامپیوتری و سیستم‌های اطلاعاتی) و عوامل انسانی (مهارت، تخصص و شناخت کاربران) و عوامل سازمانی (طراحی شغل و مدیریت منابع انسانی) دارد. رویکرد سوم به سرمایه فکری مربوط است. به نظر روس<sup>۲</sup>، (۱۹۹۷) سرمایه فکری از یک بخش فکری یعنی سرمایه انسانی و یک بخش غیرفکری یعنی سرمایه ساختاری تشکیل شده است. در جمع بندی تعاریف متعدد از سرمایه فکری و اجزای آن می‌توان اظهار داشت

<sup>۱</sup>. Ghang & Sherihai

<sup>۲</sup>.Ros

## ۱۴۰ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

که سرمایه فکری به سه دسته سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری قابل تقسیم است که امر مهم، ارتباطی است که بین این سه جزء نیز برقرار است. سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است که منبع خلاقیت و نوآوری است. سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه‌ای کارکنان، توانایی رهبری، ریسک‌پذیری و توانایی حل مسئله است (Bozbuva, ۲۰۰۴). به عبارتی دیگر سرمایه انسانی شکل عملیاتی دو بخش دیگر سرمایه فکری است.

### پیشینه پژوهش

در زمینه ابعاد و خرده‌نظام‌های مدیریت منابع انسانی و همچنین چابکی سازمانی و ابعاد آن در ادامه به برخی از پژوهش‌ها می‌پردازیم. ابراهیمیان جلودار (۱۳۹۶) در بررسی «سرعت، پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی» به این نتیجه رسید که سازمان‌های سنتی نمی‌توانند به نیازهای مشتریان و تغییر و تحولات محیط پیرامون خود پاسخ به‌موقع بدهند. سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت‌عنوان بررسی رابطه بین چابکی نیروی کار و هوش سازمانی، نشان دادند که ارتباط مثبت معناداری بین این دو متغیر وجود دارد. این عوامل عبارتند از: روش‌های درگیر کردن کارکنان؛ از قبیل تسهیم اطلاعات، آموزش، پاداش و تسهیم قدرت، روش‌های مدیریت کارکنان، سازمان کارمحور و استراتژی چابکی، آموزش متقابل کارکنان، ایران‌زاده و همکاران (۱۳۹۵) نشان داده‌اند که بین چابکی سازمانی و ابعاد آن (انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، تغییر فرهنگ، سرعت در کار، یکپارچگی و پیچیدگی کم، کیفیت بالا و تولید سفارشی، شایستگی اصلی)، با بهره‌وری نیروی انسانی رابطه وجود دارد. اصیلی و قدیریان (۱۳۸۵) در پژوهشی با عنوان «مدیریت بر کارکنان نخبه»، نشان دادند که ابعاد جذب و نگهداشت کارکنان نخبه و مؤلفه‌های امنیت شغلی، انتخاب و گزینش دانشی و عوامل انگیزشی، عامل مهم ماندگاری نخبگان در سازمان‌های آینده است. جاجرمی‌زاده و دیگران (۱۳۹۳) در طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی، با تأکید بر عوامل زمینه‌ای در نظام اداری ایران، ۷ بعد و ۲۳ مؤلفه تاثیرگذار بر مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران را شناسایی کردند. کریمی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «مروری بر چالش‌ها و راه‌کارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های نیروی انسانی»، توجه به برنامه‌ریزی در ابعاد جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص را به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد مدیریت منابع انسانی در شرکت آرامکو اثبات کرد. علی محمدی و یاسر امیری (۱۳۹۱)، در پژوهشی تحت عنوان «ارائه مدل ساختار تفسیری به چابکی از طریق فن‌آوری اطلاعات» به این نتیجه رسیدند که تعهد مدیریت ارشد و هم‌سویی با فن‌آوری اطلاعات، عامل مؤثر در چابکی سازمان‌ها از طریق

فن آوری اطلاعات می‌باشد. پیتر (۲۰۱۷) نقش مدیریت منابع انسانی در شکل دادن به راهبرد سازمان را بررسی نمود و برای مدیریت منابع انسانی چارچوبی مشخص نمود تا از این طریق، آن را با راهبردهای کلان سازمان هم‌سو نماید. دینو (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان جهت‌دهی، به فرایندهای منابع انسانی از طریق افزایش دانش سازمانی پرداخته و استفاده از کارکردهای منابع انسانی به صورت متناسب با موقعیت‌های ایجاد شده را موجب جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی و ارتقای سرمایه هوشمند سازمان‌های پویا می‌داند. کار و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، به بررسی توانمندسازی برای چابکی در محیط یادگیرنده پرداخته‌اند. در این پژوهش، دسترس‌پذیری فعلی برنامه‌های آموزشی، از عوامل یادگیرنده متمرکز بر انعطاف‌پذیری در تولید پرداخته شده است. آنوسی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، در مطالعه‌ای به بررسی فرآیند یادگیری در شرایط چابکی پرداخته‌اند. این مطالعه، به بررسی یادگیری در سازمان‌های چابک به وسیله تجزیه و تحلیل رویه‌های سازمانی به سطوح فردی، تیمی، سازمانی و توصیف فرآیندهای تغییر، انتخاب و حفظ رویه‌ها پرداخته است. ژو و دیگران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸)، در مطالعه خود به بررسی درک شایستگی کارکنان، هماهنگی عملیاتی سیستم اطلاعاتی و چابکی سازمانی پرداخته‌اند. این مطالعه، با معرفی سطح عملیاتی هم‌راستایی سیستم اطلاعاتی به تشریح چابکی پرداخته است.

باچ (۲۰۱۹)، نکته اساسی در چابکی را قابلیت سازمانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی می‌داند. تالون و پیشونیولت (۲۰۱۸)، چابکی سازمانی را توانایی تشخیص و پاسخ‌گویی به فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی با سرعت و انعطاف‌پذیری می‌داند. پاتل و رام (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان نرم‌افزار چهارچوب چابک، به این نتیجه رسید که شایستگی و سازگاری در سازمان چابک، بر محیط‌های توسعه مؤثر است. کین و نمب هارد<sup>۴</sup> (۲۰۱۵)، به بررسی چابکی نیروی انسانی در مدیریت عملیات پرداختند. در این مطالعه، رویکردهای چابکی نیروی انسانی شناسایی و طبقه‌بندی شد. مدل کالینگز و ملاهی<sup>۵</sup> (۲۰۰۹) در بخش استعداد و نخبه‌پروری، در کنار مباحث مرتبط با دانش و شایستگی مناسب، به تأمین نیروی مستعد از داخل و خارج سازمان با استفاده از نظام ارزیابی عملکرد می‌پردازد و تأکید می‌کند؛ اثرگذاری بر کارکنان با استفاده از انگیزش، موجب افزایش عملکرد سازمان می‌شود.

<sup>۱</sup>. Karre, Hammer, & Ramsauer

<sup>۲</sup>. Annosi, Martini, Brunetta, & Marchegiani

<sup>۳</sup>. Zho et al

<sup>۴</sup>. Qin & Nembhard

<sup>۵</sup>. Malahee & Kallings

پیتروسی (۲۰۱۹) در مقاله‌ای با عنوان چابکی و مدیریت منابع که در سازمان‌های دولتی انگلستان انجام شد، به این نتیجه رسید که چابکی مجموعه‌ای از خدمات مدیریت منابع است که در سازمان‌های پر هرج و مرج دولتی و در محیط‌های وابسته به آن، نقش تأثیرگذار دارد. آرل و همکاران (۲۰۱۸)، در پژوهشی با عنوان ویژگی‌های سازمان چابک توسعه یافته، به یک رویکرد سیستماتیک سازمان چابک اشاره می‌کند و بیان می‌دارد که در این سازمان‌ها، استمرار یادگیری و ارتباطات و نقش رهبری تأثیرگذار است. فرانسیس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) معتقد است که در بسیاری از سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آینده چابک مدیریت منابع انسانی، تبدیل به یک رشته اصلی در تیم ارشد سازمان شده است که مسئول نظارت بر تلاش‌های توسعه پتانسیل انسانی سازمان است. با توجه به پیشرفت‌های جدید در حوزه‌های مختلف سازمان‌ها، به‌منظور بقا و کسب مزیت رقابتی باید بتوانند در کمترین زمان ممکن به تغییرات پاسخ دهند. در این مطالعه، به آموزش نحوه مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌های چابک و همچنین ضرورت وجود ساختار مدیریت منابع انسانی پرداخته شده است.

با توجه به قوانین بالادستی؛ از جمله چشم‌انداز افق ۱۴۰۴ به‌عنوان برنامه بلندمدت جمهوری اسلامی، به‌طور شفاف در بند دوم، به سهم برتر منابع انسانی، طراحی و تبیین آن در جامعه ایرانی به‌منظور قرارگرفتن ایران در افق ۱۴۰۴ به‌عنوان قطب اول منطقه ذکر گردیده است که طبعاً بدون دستیابی به مدلی از مدیریت منابع انسانی، ویژه سازمان‌های ایرانی با سرعت عمل و انعطاف‌پذیری بالا که ضرورت آینده می‌باشد، این امر محقق نخواهد شد. در این مطالعه، تلاش شده است با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های سازمان‌های چابک دولتی متناسب با جامعه ایرانی، مدلی از منابع انسانی متناسب با آن طراحی گردد. از این رو، مدل مفهومی و تحلیلی مبتنی بر ادبیات، پیشینه و چارچوب نظری تحقیق تدوین شد. این مدل رابطه دو سویه، بین ۹ بُعد چابکی و ۵ بُعد مدیریت منابع انسانی را با مداخله نوع سازمان و به شکل یک تابع درجه اول مد نظر داشته و ارتباط بین این ابعاد و مؤلفه‌ها، در نهایت منجر به مدل مفهومی نهایی تحقیق که در شکل ۲ آمده است، گردید.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، توسعه‌ای و از نظر روش‌شناسی، دارای رویکرد کیفی و کمی است. جهت جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. به کمک روش مطالعات کتابخانه‌ای، منابع مرتبط با موضوع تحقیق (کتاب، مقالات، پایان‌نامه‌ها، رساله‌ها و منابع

<sup>۱</sup>. Francis



الکترونیکی) برای تهیه ادبیات و پیشینه متناسب با موضوع و اهداف تحقیق و همچنین جهت تدوین چارچوب مفهومی و تحلیلی تحقیق استفاده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها در خصوص نظرخواهی از خبرگان از تکنیک دلفی و ابزار پرسشنامه استفاده شد. برای این منظور ابتدا تلاش شد با مرور ادبیات پژوهش ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب برای سازمان‌های چابک شناسایی شود. سپس بر اساس ابعاد و مولفه‌های شناسایی شده با استفاده از ابزار پرسشنامه ترکیب مناسب ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان‌های اقتصادی ارائه شده است. به همین منظور پرسشنامه در مرحله اول در اختیار ۲۸ نفر از خبرگان قرار گرفت و مولفه‌های شناسایی شده ابتدا در چند گام در مراحل دلفی غربال گردید و سپس در مرحله دوم با طراحی پرسشنامه‌ها حاصل از مرحله اول در اختیار هفت نفر از خبرگان سازمان تخصصی - اقتصادی تأمین اجتماعی قرار گرفت. سازمان تأمین اجتماعی یک نهاد عمومی با پوشش بیش از نیمی از جمعیت کشور، اولین و بزرگترین سازمان (دارای ۶۷۰۰۰ پرسنل) دارای وظیفه کمک به برقراری رفاه اجتماعی و همچنین از بزرگترین قطب‌های اقتصادی کشور با هلدینگ‌های متعدد است. سازمان‌های بخش غیردولتی هم با در اختیار گذاشتن داده‌ها، می‌توانند نقش مهمی در سیاست‌گذاری و پاسخ سریع و چابک دولت داشته باشند (World Economic Forum, ۲۰۱۸).

در ادامه با استفاده از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه و روش بهترین - بدترین (BWM<sup>۱</sup>) طی دو مرحله ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمانی رتبه‌بندی شدند. جدول شماره ۱ لیست پرسشنامه‌ها و جزئیات آن‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- پرسشنامه‌های مورد استفاده در مراحل مختلف پژوهش

مرحله	نوع پرسشنامه	هدف توزیع	جامعه هدف
تایید و غربالگری	پرسشنامه‌های دلفی	تایید و غربالگری ابعاد و مولفه‌های چابکی و منابع انسانی در سازمان‌ها	مدیران و متخصصان سازمان
رتبه‌بندی مولفه‌ها	پرسشنامه‌های BWM	وزن دهی هریک از ابعاد چابکی و منابع انسانی	مدیران و متخصصان سازمان

ماخذ: یافته‌های تحقیق

<sup>۱</sup> Best Worst Method

#### ۱۴۴ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با مموریت ...

تکنیک بهترین بدترین یکی از جدیدترین تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است. در این روش، بهترین و بدترین شاخص‌ها و معیارها توسط تصمیم‌گیرنده مشخص می‌شود و سپس مقایسه زوجی بین هر کدام از این دو شاخص که بهترین و بدترین هستند، با دیگر شاخص‌ها صورت می‌گیرد. آن‌گاه مساله تبدیل به یک مساله برنامه‌ریزی ریاضی می‌شود که با حل مدل ریاضی وزن بهینه شاخص‌ها به دست می‌آید.

$\min \xi$

S.t:

$$\text{for all } j \left| \frac{w_B}{w_j} - a_{Bj} \right| \leq \xi$$

$$\text{for all } j \left| \frac{w_j}{w_w} - a_{jw} \right| \leq \xi$$

$$\sum w_j = 1$$

$$w_j \geq 0 \text{ for all } j$$

که در آن  $w_B$  و  $w_w$  به ترتیب اولویت‌های بهترین معیار نسبت به معیار  $j$ ، اولویت معیار  $j$  نسبت به بدترین معیار، و اولویت بهترین معیار نسبت به بدترین معیار خواهند بود. جامعه آماری پژوهش هلدینگ اقتصادی سازمان تامین اجتماعی و نمونه‌گیری از نوع هدفمند است. در مرحله اول از ۲۸ خبره عمومی از دستگاه‌ها و در مرحله دوم ۷ خبره تخصصی در حوزه نفت از سازمان‌های اقتصادی نامبرده به عنوان نمونه همکاری نمودند. برای اینکه خبرگان از تجربه و دانش کافی برخوردار باشند تلاش شده است خبرگان (مرحله ۱ و ۲) حداقل دارای مدرک کارشناسی ارشد و ده سال سابقه کاری مرتبط و بالاخص دستگاه مورد مطالعه باشند. اطلاعات جمعیت‌شناختی خبرگان پژوهش نشان می‌دهد که ۰/۷۱ کارشناس ارشد و مابقی دکترا، ۰/۵۰ دارای سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال و بقیه بین ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه هستند. بالای ۰/۶۰ دارای پست سازمانی مدیریت بوده، مابقی دارای مرتبه کارشناس خبره سازمان بوده‌اند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پیاده‌سازی مدل در سازمان مورد مطالعه از فرآیند ۹ مرحله‌ای طراحی مدل عمومی مدیریت منابع انسانی چابک مطابق با جدول شماره ۲ استفاده شده است.

جدول ۲- مراحل روش تحلیل مدل عمومی پژوهش

مراحل	فرآیند تحلیل	منطق تحلیل
گام ۱	تعیین نوع سازمان مورد مطالعه (i):	$i = ۱, ۲, ۳, \dots$
گام ۲	تعیین ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه (j):	$j = ۱, ۲, ۳, \dots$
گام ۳	تعیین ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (k):	$k = ۱, ۲, ۳, \dots$
گام ۴	تعیین مولفه‌های هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (l):	$l = ۱, ۲, ۳, \dots$
گام ۵	تعیین ماتریس عمومی مولفه‌ها:	$A_{LKJ} = \begin{bmatrix} a_{l11} & a_{l21} & \dots & a_{lm1} \\ a_{l12} & a_{l22} & \dots & a_{lm2} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{l1n} & a_{l2n} & \dots & a_{lmn} \end{bmatrix}$ <p>مولفه l ام برای بعد مدیریت منابع انسانی k ام در بعد چابکی j ام</p>
گام ۶	انتخاب مسیر مناسب:	$(a_{lkj} \rightarrow a_{lkj} \rightarrow \dots \rightarrow a_{lkj})$
گام ۷	تعیین وزن ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه ( $W_{ij}$ ):	وزن بعد چابکی j ام برای نوع سازمان i ام
گام ۸	تعیین وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه ( $W_{ik}$ ):	وزن بعد مدیریت منابع انسانی k ام برای نوع سازمان i ام
گام ۹	انتخاب مسیر نهایی:	تعیین بهترین مسیر برای سازمان‌های مورد مطالعه

ماخذ: یافته‌های تحقیق

### نتایج و بحث

تحقیق انجام پذیرفته دارای دو سوال به شرح زیر که در راستای هدف اصلی تحقیق یعنی: "تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت سازمان اقتصادی چابک (مورد مطالعاتی هلدینگ نفت و پتروشیمی سازمان تامین اجتماعی)" می‌باشد، است:

## ۱۴۶ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با مموریت ...

سوال اول: برای سازمان‌های چابک در نظام اداری - اقتصادی ایران کدامیک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی مناسب است؟

سوال دوم: ترکیب بهینه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی چابک در سازمان‌های اقتصادی - ایرانی چگونه است؟

برای پاسخ‌گویی به سوالات تحقیق گام‌های زیر برداشته شد:

**گام ۱)** تعیین نوع سازمان مورد مطالعه (i): سازمان مورد مطالعه در این پژوهش سازمان تامین اجتماعی (هلدینگ‌های اقتصادی) می‌باشد.

**گام ۲)** تعیین ابعاد چابکی برای سازمان مورد مطالعه (j): با بررسی مدل‌های چابکی شش بعد چابکی به دست آمد و بر اساس نظرات خبرگان در گام‌های دلفی سه بعد دیگر نیز اضافه و نه بعد چابکی شامل سرعت، پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، فرهنگ تغییر، یکپارچگی، اخلاق‌مداری، الزام به اجرای قانون و رفتار سیاسی در این مطالعه مد نظر قرار گرفت.

**گام ۳)** تعیین ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (k): با بررسی مدل‌های مختلف مدیریت منابع انسانی پنج بعد جذب، به‌کارگیری، به‌سازی، نگهداشت و ارزیابی عملکرد برای مدیریت منابع انسانی سازمان اقتصادی چابک به دست آمد.

**گام ۴)** تعیین مؤلفه‌های هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه (L): از مطالعه عمیق ۳۰ مقاله، پژوهش و مدل در زمینه ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی، طی گام سوم (ضمن لحاظ نظر خبرگان)، ۵ بُعد مدیریت منابع انسانی (اشاره شده در گام‌های سوم) و تعداد ۲۵ مؤلفه در ابعاد مدیریت منابع انسانی شناسایی شد. (جدول شماره ۳)

برای آشنایی با الگوها و مدل‌های مدیریت منابع انسانی و چابکی و زیرسیستم‌های موجود در انواع مدل‌ها (مهم‌ترین مدل‌ها از بین بیش از سی مدل) که در گام‌های ۲-۳ و ۴ به آن‌ها پرداخته شده است، به بیان برخی از مهم‌ترین مدل‌ها اشاره می‌شود؛ از جمله این مدل‌ها که ابعاد و مؤلفه‌ها در آن‌ها مورد بررسی، مقایسه و تطبیق قرار گرفتند، عبارتند از: مدل جنبه‌های سخت و نرم استوری (آرمسترانگ، ۲۰۰۳)، مدل سازگار مدیریت منابع انسانی فامبرون (فامبرون، ۱۹۸۴) - مدل چهارچوب مدیریت منابع انسانی هاروراد (پورسل و بوکسال، ۲۰۰۵) - مدل کاربرد تئوری

## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۱۴۷

سیستم در مدیریت منابع انسانی ( میرسپاسی ۱۳۸۲) - مدل زیر نظام‌های منابع انسانی (میرسپاسی ۱۳۸۲) - الگوی بیر و همکاران (بیر، ۱۹۸۴) - الگوی دایر و هولدر (دایر و هولدر ۱۹۸۸) - مدل بامبرگر و مشولم ( بامبرگر و مشولم، ۲۰۰۰) - الگوی منابع انسانی بر اساس کارکردها (آرمسترانگ، ۲۰۱۹) - مدل تعالی سازمانی بالدريچ با تأکید بر منابع انسانی (مالکوم بالدريچ ۲۰۰۸) - نظام منابع انسانی در مدل تعالی سازمانی (مدل تعالی سازمانی اروپایی، ۲۰۱۹) - ( مدل منابع انسانی گری دسلر (دسلر ۲۰۰۳) - مدل چابکی گلدمن و همکاران (گلدمن، ۱۹۹۵) - مدل ژنریک چابکی (پریس و همکاران، ۱۹۹۶) - سنچس چابکی ریک داو (داو، ۱۹۹۹) - مدل چابکی شریفی و ژانگ (شریفی و ژانگ، ۱۹۹۹) - طراحی سازمان چابک از نظر آمبروس و موریلا (دیان موریلا، ۲۰۰۴) - مدل چابکی از نظر لائو وزئین (مک کارتی، ۲۰۰۳) - ارزیابی چابکی از نظر تورنگ لین (تورنگ لین، ۱۹۹۹) - مدل یوسف و همکاران (۱۹۹۹) - مؤلفه‌های چابکی از نظر یوسف، سرحدی و گوناسکاران (یوسف و همکاران، ۱۹۹۹) - مدل چابکی سازمانی نیل (یوسف و همکاران، ۱۹۹۹) - چابکی نیروی کار از نظر شریهای و همکاران (۲۰۰۷).

### جدول ۳ - ابعاد و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
تأمین نیرو	تأمین نیرو از درون سازمان، ارتقا- جذب بر مبنای مسیر استخدامی عادی - انتخاب بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز- جذب بر مبنای استخدام مادام العمر از کارکنان چندمهارتی- جذب بر مبنای نظام اطلاعات منابع انسانی- گزینش غیر متمرکز	پارساییان (۱۳۸۰) - ایبلی (۱۳۸۹) - فرخی (۱۳۹۶) - (۱۹۹۴), Pfeffer - Beer - (۱۹۹۸) - Beer Michael, (۲۰۰۹)
بکارگیری	نظارت بر مسیر استخدام- اجرای طرح‌های کارسنجی و زمان‌سنجی- تعیین جایگاه صحیح سازمانی هر شغل بر مبنای طراحی وظایف هر شغل- نظارت بر مسیر ارتقاء ( کار راهه)، - طراحی شغل بر مبنای نظام ارتباطی تیمی و حلقه‌های کیفیت	میرسپاسی (۱۳۸۲) - wood (۱۹۹۵) - Beer - pUrceel & boxal (۲۰۰۵) - (۱۹۹۴) - سعادت (۱۴۰۰) - quest (۱۹۹۷)

ماخذ: یافته‌های تحقیق

ابعاد	مؤلفه‌ها	منابع
به‌سازی و آموزش و توسعه	طراحی نظام خودآموزی بالاخص در مشاغل منعطف و تخصصی - پرورش به منظور ارتقاء سه بعد توسعه (مهارت، شایستگی و هنجارها)- فرایند اجتماعی کردن - به‌سازی - آموزش‌های آینده نگر به منظور توانمندسازی کارکنان آینده - برنامه‌ریزی اجرایی آموزش- نیازسنجی آموزشی	Beer Micheal - Annosi (۲۰۱۸) - (۲۰۰۹)-جزنی(۱۳۸۴) -Chiang(۲۰۱۴)- Kolb - sloman(۱۹۹۲)-ArgYris (۱۹۸۴)
نگهداشت	تناسب پرداخت و جبران خدمت- طراحی نظام پیشنهادات و شکایات- طراحی نظام ایمنی و بهداشت کار و طراحی نظام انضباطی و نظام بیمه و بازنشستگی- اجرای برنامه‌های ورزشی و تندرستی، وام و ... - عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی	جبه دار و همکاران(۱۳۹۱)-پارساییان و اعرابی(۱۳۸۴)-کامران نژاد و همکاران(۱۳۹۰)- سیدجوادی(۱۳۸۶)- آرمسترانگ(۱۳۸۱) wood(۱۹۹۵)- Beer(۲۰۰۸)- Alnaqbi(۲۰۱۱)-Berger(۲۰۰۴)- Hendricks (۲۰۱۵)
ارزیابی عملکرد	ارزیابی عملکرد بلندمدت و معین- مدیریت عملکرد و ارزیابی ۳۶۰ درجه- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار (کارآیی) خروجی - طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر رفتار (اثربخشی و بهره‌وری)	Lawson - Collings&Mallahi (۲۰۰۹) - (۱۹۹۵) - پارساییان و اعرابی (۱۳۸۴) - آشنا (۱۳۸۴) - hiang (۲۰۱۴) - Hoseld (۱۹۹۵) - میرسپاسی (۱۴۰۰)

ماخذ: یافته‌های تحقیق

گام ۵) تعیین ماتریس عمومی مولفه‌ها: در این گام براساس نظرات خبرگان بهترین مولفه (مولفه‌ها) از بین مولفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی برای هر یک از ابعاد چابکی مشخص گردید. با مشخص شدن بهترین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی در هر یک از ابعاد چابکی، مسیرهای مربوط به مولفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی مشخص شد. چون در گام بعد، نظرسنجی از خبرگان به تفکیک دستگاه (دستگاه تخصصی اقتصادی) لازم بود، چهار مسیر دارای اولویت بالاتر در هر بعد چابکی انتخاب شدند تا تنوع در مسیرها ایجاد شود. نتایج به عنوان نمونه در یک بعد از چابکی (سرعت) در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول ۴- نمونه‌ای از چهار اولویت اول از مولفه‌های مدیریت منابع انسانی

ابعاد مدیریت منابع انسانی						ابعاد چابکی
ارزیابی عملکرد	نگهداشت	به‌سازی و آموزش و توسعه	به‌کارگیری	جذب		
۵- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر <b>impact</b> (بهره‌وری) پیامد	۵- عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی	۳- به‌سازی (آموزش‌های آینده‌نگر) به منظور توانمندسازی کارکنان آینده	۴- طراحی شغل بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان‌سالاری) و نظام ارتباطی تیمی و حلقه‌های کیفیت	۲- تأمین با کیفیت (تأمین نیرو از درون سازمان - ارتقاء	اولویت ۱	اولویت‌ها و پیشنهادات خبرگان (مرحله اول)
۴- طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر <b>out come</b> (اثربخشی) نتیجه	۳- طراحی نظام حقوق و دستمزد، متناسب پرداخت با جبران خدمت	۴- طراحی نظام خودآموزی بالادست در مشاغل منعطف و تخصصی	۱- تعیین جایگاه صحیح سازمانی هر شغل بر مبنای طراحی وظایف هر شغل	۴- انتخاب بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز	اولویت ۲	
۲- مدیریت عملکرد و ارزیابی ۳۶۰ درجه	۱- برقراری نظام بهداشت و ایمنی کار و نظام بیمه و بازنشتی	۲- آموزش مداوم در بستر یک برنامه آموزش جامع	۲- نظارت بر مسیر ارتقاء (کار راه)، تجزیه و تحلیل شغل	۱- جذب از طریق مراکز ویژه	اولویت ۳	
۶- ارزیابی عملکرد با روش‌های علمی نه روش‌های ذهنی به منظور پیشگیری از رفتار سیاسی نامشروع	۶- فراهم کردن شرایط برای مخالفت‌های علنی و آشکار	۶- آموزش و به‌سازی در زمینه آشناسازی کارکنان با رفتار سیاسی مشروع و نامشروع	۶- طراحی شغلی بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل، تلاش در رفع ابهام در نقش	۶- جذب از طریق مراکز ویژه ضمن مصاحبه و توجه به موضوع تسخیر احساسات	اولویت ۴	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

گام ۶) انتخاب بهترین مسیر: با مشخص شدن مولفه‌های مهم هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در هر یک از ابعاد چابکی در دستگاه مورد مطالعه مسیرهای مناسب برای دستگاه به تفکیک شناسایی

## ۱۵۰ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با مموریت ...

شد. برای این منظور بر اساس نتایج به دست آمده پرسشنامه‌ای طراحی و در اختیار خبرگان دستگاه اقتصادی قرار داده شد. نتایج حاصل از داده‌های جمع‌آوری شده برای دستگاه اقتصادی به تفکیک مولفه‌های چابکی و منابع انسانی در جدول شماره ۵ ارائه شده است.

جدول ۵ - نتایج حاصل از ارزیابی مسیرها در دستگاه اقتصادی مورد مطالعه

(هدایت اقتصادی تامین اجتماعی)

بهترین مسیر									ابعاد چابکی
ارزیابی عملکرد	نگهداشت	بازسازی و آموزش و توسعه			به‌کارگیری	بازر-			
۵	←	۵	←	۳	←	۴	←	۲	سرعت
۵	←	۵	←	۲	←	۵	←	۴	پاسخ‌گویی
۵	←	۵	←	۳	←	۴	←	۴	شایستگی
۴	←	۵	←	۴	←	۴	←	۴	انعطاف پذیری
۵	←	۵	←	۵	←	۴	←	۴	فرهنگ تغییر
۵	←	۳	←	۲	←	۵	←	۲	یکپارچگی و پیچیدگی اندک
۵	←	۵	←	۵	←	۴	←	۴	پایبندی اخلاقی
۵	←	۵	←	۲	←	۵	←	۴	الزام به اجرای قانون
۴	←	۳	←	۲	←	۱	←	۲	رفتار سیاسی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

در این جدول اعداد ارائه شده در مسیرها، شماره مولفه‌های مدیریت منابع انسانی را در ابعاد چابکی نشان می‌دهد .

گام ۷ و ۸) تعیین وزن ابعاد چابکی و ابعاد مدیریت منابع انسانی: برای دستیابی به مسیر نهایی، وزن ابعاد چابکی و ابعاد مدیریت منابع انسانی برای دستگاه مورد مطالعه به دست آمد. برای محاسبه وزن



ابعاد مدیریت منابع انسانی و چابکی به روش بهترین-بدترین (BWM) پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار داده شد. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نرخ ناسازگاری‌ها محاسبه شده که میزان نرخ ناسازگاری برای تمامی خبرگان در هر دو پرسشنامه زیر ۰/۱ بود که ناسازگاری مشاهده نگردید. برای یافتن وزن ابعاد مساله بر اساس روابط روش بهترین - بدترین ابتدا مدل ریاضی مساله به صورت زیر تشکیل شد:

$$\min \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W2} - ۲/۶۹ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W3} - ۴/۰۳ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W4} - ۲/۷۱ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W1}{W5} - ۲/۷۵ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W2}{W3} - ۲/۷۳ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W4}{W3} - ۲/۷۱ \right| \leq \xi$$

$$\left| \frac{W5}{W3} - ۲/۰۳ \right| \leq \xi$$

$$W1 + W2 + W3 + W4 + W5 = ۱$$

$$W_j \geq ۰ \quad . \quad \text{for all } j$$

۱۱۵۲ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

با حل مدل ریاضی مساله، وزن ابعاد مساله و رتبه‌بندی ابعاد، مقدار بهینه تابع هدف به صورت جداول شماره ۷ و ۶ در دستگاه‌های مورد مطالعه به دست آمد. وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی و در دستگاه‌های اقتصادی به شرح زیر است. پس از بررسی میزان سازگاری نظرات هر یک از خبرگان دستگاه اقتصادی، ابتدا میانگین نظرات خبرگان در پرسشنامه مربوط به ابعاد مدیریت منابع انسانی محاسبه شد.

جدول ۶- برآیند نظرات خبرگان برای میزان برتری همه معیارها نسبت به بهترین و بدترین معیار در دستگاه اقتصادی

ابعاد	بهترین معیار	بدترین معیار
جذب	۱	۴/۴۵
به‌کارگیری	۲/۸۷	۲/۳۷
به‌سازی	۲/۹	۲/۱۱
نگهداشت	۴/۴۵	۱
ارزیابی عملکرد	۲/۲۸	۲/۷۵

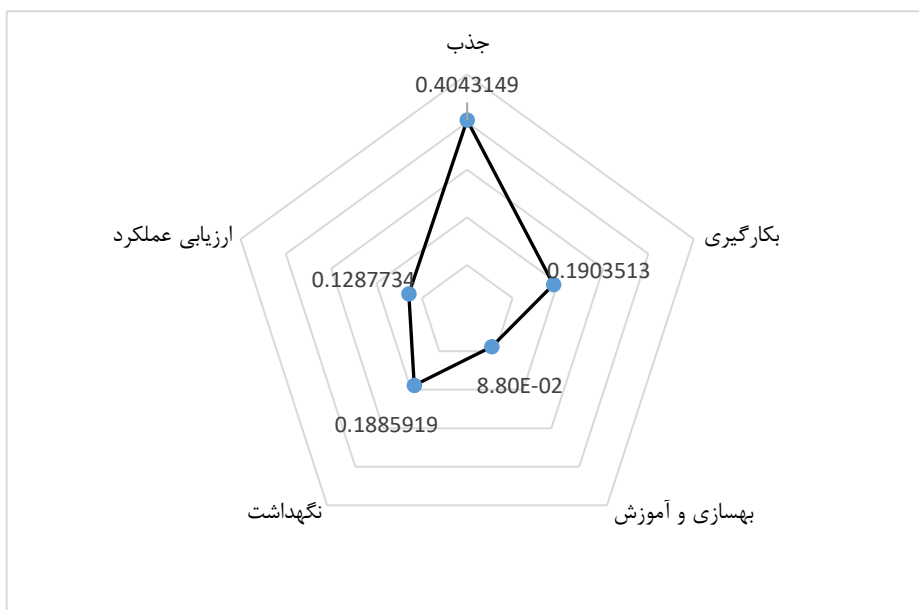
ماخذ: یافته‌های تحقیق

جدول ۷- جواب بهینه - وزن و ترتیب اهمیت ابعاد منابع انسانی در دستگاه اقتصادی

ابعاد	وزن	رتبه
جذب	۰/۴۰	۱
به‌کارگیری	۰/۱۶۲	۳
به‌سازی و آموزش	۰/۱۶۰	۴
نگهداشت	۰/۰۸	۵
ارزیابی عملکرد	۰/۱۹	۲
Σ*	۰/۴۰	

ماخذ: یافته‌های تحقیق

با محاسبه وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی اکنون می‌توان وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی را در سازمان مورد مطالعه ارزیابی کرد. شکل شماره ۱ وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی را در دستگاه مورد مطالعه نشان می‌دهد.



شکل ۱- وضعیت ابعاد مدیریت منابع انسانی در سازمان اقتصادی

گام ۹) انتخاب مسیر نهایی: در این گام بر اساس نتایج به‌دست آمده از گام‌های مختلف برای دستگاه اقتصادی به تعیین بهترین مسیر برای دستگاه‌های اقتصادی پرداخته شده است. در حقیقت در این گام با توجه به وزن ابعاد چابکی، وزن ابعاد مدیریت منابع انسانی، اهمیت هر مولفه (فراوانی هر مولفه) و سایر نتایج به‌دست آمده در گام‌های قبل به تعیین بهترین ترکیب نهایی (سوال دوم تحقیق) می‌پردازیم. برای تعیین بهترین ترکیب نهایی از ابعاد و مولفه‌های منابع انسانی سازمان چابک میزان ضریب نهایی هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اقتصادی به‌دست می‌آید. نتایج حاصل از این گام در جدول شماره ۹ ارائه شده است.

## ۱۵۴ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

جدول ۹ - میزان ضریب نهایی هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اقتصادی

ابعاد منابع انسانی					انتخاب مسیر نهایی
ارزیابی عملکرد	نگهداشت	به‌سازی و آموزش و توسعه	به‌کارگیری	جذب	
۰/۱۹	۰/۰۸	۰/۱۶۰	۰/۱۶۲	۰/۴۰	
۰/۷۳	۰/۷۵	۰/۲۵	۰/۴۳	۰/۴۲	میزان تأثیر نهایی هر بعد مدیریت منابع انسانی بر ابعاد چابکی
۰/۱۴	۰/۰۶	۰/۰۴	۰/۰۷	۰/۱۷	میزان ضریب هر یک از ابعاد منابع انسانی

ماخذ: یافته‌های تحقیق

برای ارائه مدلی برای مدیریت منابع انسانی در دستگاه‌های اقتصادی سازمان تامین اجتماعی تلاش شد تا با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه، لیست جامعی از ابعاد مدیریت منابع انسانی و ابعاد چابکی و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی شود. در این خصوص، با بررسی قریب به ۳۰ مدل مدیریت منابع انسانی و چابکی و ادبیات پیشین، محقق اقدام به معرفی ابعاد مذکور نمود. این ابعاد عبارتند از: جذب، به‌کارگیری، آموزش، به‌سازی و توسعه، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و برای چابکی: سرعت، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، شایستگی، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی اندک.

با بررسی نتایج حاصله از وزندهی ابعاد منابع انسانی (جدول شماره ۹) در دستگاه‌های اقتصادی مورد مطالعه به دست آمده از روش بهترین-بدترین (BWM) و ضمن بررسی و تجمیع نتایج حاصله از جداول ماتریس تصمیم‌گیری و مسیرنهایی دستگاه‌های اقتصادی که به ضرب وزن ابعاد منابع انسانی بر تجمیع میزان نهایی تأثیر مؤلفه‌ها بر ابعاد چابکی، نتیجه نهایی ضریب هر یک از ابعاد منابع انسانی در سازمان‌های چابک در دستگاه مورد مطالعه به شرح جدول شماره ۱۰ حاصل شد.

جدول ۱۰ - ضریب نهایی هریک از ابعاد مدیریت منابع انسانی و میزان تأثیر ابعاد آن بر سازمان چابک

میزان تأثیر مؤلفه‌ها و ابعاد منابع انسانی بر چابکی سازمان	مسیر نهایی				دستگاه
۴۸٪	به‌سازی و آموزش و توسعه				دستگاه‌های اقتصادی
	نگهداشت	به‌کارگیری	عملکرد	ارزیابی	جذب
۴٪	۶٪	۷٪	۱۷٪	۱۷٪	وزن ابعاد

ماخذ: یافته‌های تحقیق

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌شود ترکیب ابعاد مدیریت منابع انسانی برای دستگاه‌های اقتصادی ایران حاصل شد. میزان تأثیر مؤلفه‌ها و ابعاد منابع انسانی بر چابکی سازمان نیز در جدول بیان گردیده که در صورت رعایت مسیرهای مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت منابع انسانی در مواجهه با نیروی انسانی سازمان چابک میزان تأثیر برابر ۴۸٪ می‌باشد به عبارت دیگر براساس نتایج حاصله از این پژوهش چابکی دستگاه‌های اقتصادی ایران به میزان ۴۸٪ از مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌پذیرد. پس از شناسایی ابعاد اصلی مدیریت منابع انسانی و بررسی آنها در دستگاه‌های اقتصادی نتایج بهترین مولفه‌ها در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در جدول شماره ۱۱ به‌دست آمد.

جدول ۱۱ - بهترین مولفه در هر یک از ابعاد مدیریت منابع انسانی در دستگاه اقتصادی

بعد HRM	مؤلفه حاصله از تجمع نتایج پژوهش به منظور دستیابی به ترکیب مؤلفه‌ها
از منظر جذب	انتخاب بر مبنای شایسته سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز
از منظر به‌کارگیری	طراحی شغل بر مبنای نظام خود کنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان سالاری)
از منظر آموزش و به‌سازی	آموزش مداوم در بستر یک برنامه آموزش جامع به‌سازی (آموزش‌های آینده‌نگر) به منظور توانمندسازی کارکنان آینده
از منظر نگهداشت	عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی
از منظر ارزیابی عملکرد	طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر Impact (بهره‌وری) پیامد

ماخذ: یافته‌های تحقیق

## ۱۱۵۶ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

در جدول فوق ترکیب مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برای سازمان مورد مطالعه مشاهده می‌شود لذا برای سازمان‌های چابک اقتصادی ایران در مسیر مدیریت منابع انسانی باید نیروهای شایسته با گزینش متمرکز و مصاحبه‌های تخصصی جذب شوند. به آن‌ها آزادی عمل در مسیر وظایف شغلی داده شود و حتی‌المقدور از دیوان‌سالاری در مسیر به‌کارگیری آنها خودداری گردد. به منظور تربیت این نیروها و بهره‌برداری بهینه از توانمندی‌های آن‌ها آموزش‌های مداوم، جامع، مستمر و آینده‌نگر طراحی گردد. هرگونه پرداخت به ایشان بر مبنای ارزیابی عملکرد شایسته محور و پرداخت‌های انگیزشی نیز بر مبنای عملکرد ایشان باشد و نهایتاً اینکه در دستگاه‌های دولتی چابک اقتصادی - ایرانی در ارزیابی عملکرد پیامد عملکرد و رفتار کارکنان سنجیده شود و تأثیرات آن در طول زمان مدنظر قرارگیرد به عبارت دیگر در ارزیابی عملکرد به جای توجه به خروجی (کارایی<sup>۱</sup>) یا حتی نتیجه (اثربخشی<sup>۲</sup>) به پیامد (بهره‌وری<sup>۳</sup>) توجه شود.

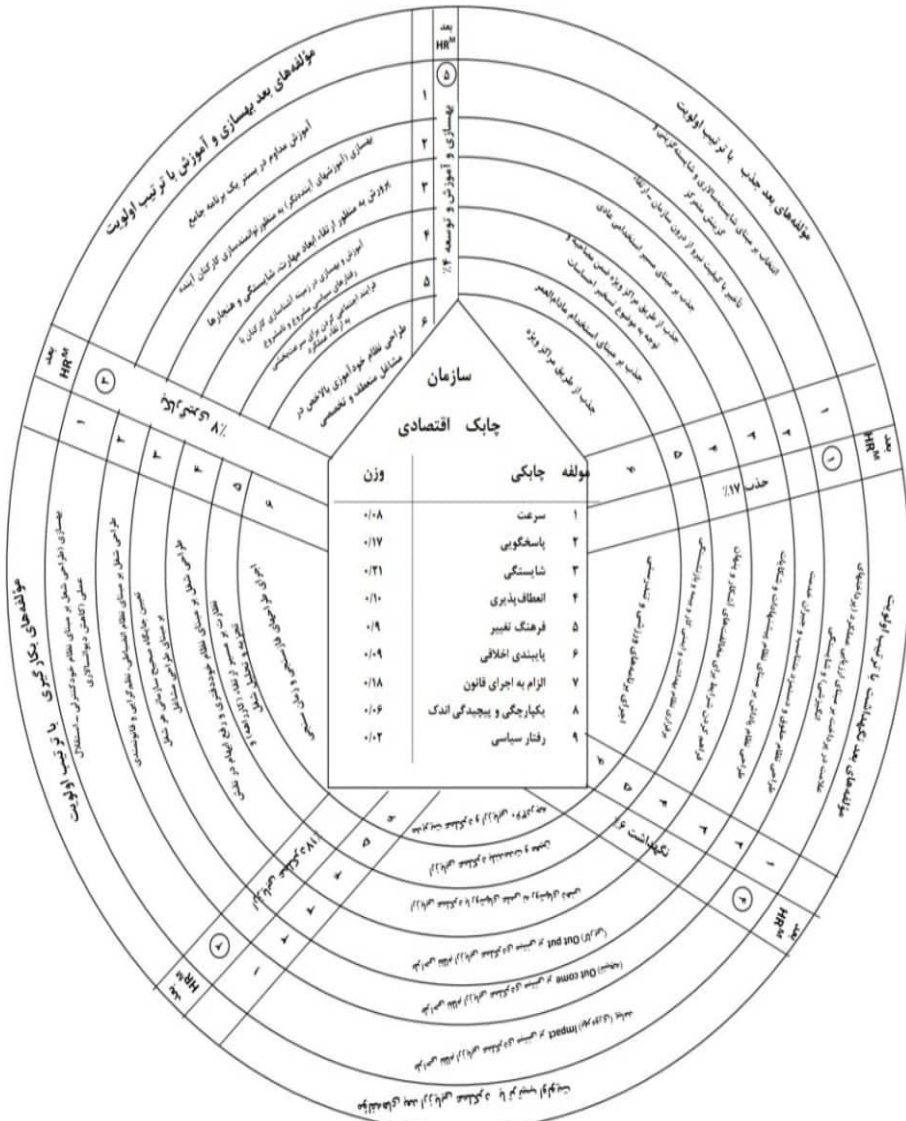
به طور کلی بر اساس نتایج این پژوهش، الگوی مدیریت منابع انسانی با محوریت سازمان اقتصادی چابک مطابق شکل شماره ۲ ارائه می‌شود.

---

<sup>۱</sup> . output-efficiency

<sup>۲</sup> . outcome-effectiveness

<sup>۳</sup> . Impact-productivity



شکل ۲ - الگوی مفهومی مدیریت منابع انسانی با محوریت سازمان اقتصادی چابک  
(پیشنهادی محقق حاصل از پژوهش)

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

همان‌طور که بیان شد در این مطالعه پژوهشگر به دنبال ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی سازمان‌های چابک در دستگاه‌های اقتصادی ایران بوده است. برای این منظور تلاش شد تا با بررسی مطالعات انجام شده در این حوزه لیست جامعی از ابعاد مدیریت منابع انسانی و ابعاد چابکی و مولفه‌های مدیریت منابع انسانی شناسایی شود. به منظور پاسخ به سوال پژوهش، ضمن بررسی ادبیات نظری و پیشینه تحقیق، ابعاد مدیریت منابع انسانی همچنین ابعاد چابکی مشخص و معرفی گردید. در این راستا با بررسی قریب به ۳۰ مدل مدیریت منابع انسانی و چابکی و ادبیات پیشین، محقق اقدام به معرفی ابعاد مذکور نمود. این ابعاد عبارتند از: جذب، به‌کارگیری، آموزش، به‌سازی و توسعه، نگهداشت، ارزیابی عملکرد و برای چابکی: سرعت، انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، شایستگی، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و پیچیدگی اندک، پایداری اخلاقی، الزام به اجرای قانون و رفتار سیاسی.

این پژوهش، از سهم ارزش‌افزایی و همچنین نوآوری به این شرح برخوردار می‌باشد: مدلی از HRM را بومی نموده که ابعاد، مؤلفه‌ها و ترکیب این‌ها را ویژه سازمان‌های اقتصادی ایران با ویژگی‌های چابکی ارائه می‌نماید. با استفاده از یکی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره (BWM)، نسبت به وزن‌دهی به هر یک از ابعاد منابع انسانی و چابکی در دستگاه‌های مذکور اقدام نموده و اهمیت هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی را مشخص می‌نماید. با بررسی‌های به‌عمل آمده از ادبیات تحقیق و پیشینه، محقق، پژوهشی را که به تفکیک برای سازمان‌های اقتصادی و ... مدلی از HRM را به همراه ابعاد چابکی سازمانی ارائه نماید، مشاهده نکرد.

از جمله این پژوهش‌ها: فرانسس (۲۰۱۱)، از منظر چابکی سازمانی اذعان می‌دارد؛ برای این‌که سازمان‌های آینده بتوانند در فرآیند تغییرات به‌سرعت نقش خود را در توسعه و ماندگاری ایفا کنند، نیاز به ساختار مدیریت منابع انسانی دارند. کروسیتیه و یوسف، (۲۰۰۳) نیز اذعان می‌دارد که برای دستیابی به محصولات و خدمات با کیفیت که ویژه سازمان‌های آینده است، نیازمند چابکی سازمان با ابعاد مناسب آن به‌ویژه سرعت در امر رقابت‌پذیری است. همچنین در پژوهش‌های پیتر (۲۰۱۷)، نقش مدیریت منابع انسانی، دینو (۲۰۱۴) جهت‌دهی به فرایندهای منابع انسانی، زو و دیگران (۲۰۱۸) به‌شایستگی کارکنان و سازمان، باج (۲۰۱۹) چابکی و قابلیت سازمانی و پاسخ‌گویی، کین و نمب



هارد (۲۰۱۵) بررسی چابکی نیروی انسانی، پیتیر مسی (۲۰۱۹) چابکی مدیریت منابع در سازمان‌های دولتی انگلستان و امیری (۱۳۹۱)، به چابکی سازمانی و ... پرداخته‌اند.

همچنین در این پژوهش در اولویت بخشی به بعد سرعت در ابعاد چابکی، همراستا با پژوهش ابراهیمیان، (۱۳۹۶) است که در بررسی سرعت، پاسخ‌گویی و انعطاف پذیری و اهمیت آنان در سازمان‌ها به این نتیجه رسیدند که سازمان‌های سنتی نمی‌توانند پاسخ‌گوی نیازهای امروز جامعه باشند و ضرورت تغییر به همراه پاسخ‌گویی کارکنان در آن در ابعاد مختلف سازمانی از جمله منابع انسانی ضروری است. همچنین ایران زاده و همکاران، (۱۳۹۵) در پژوهشی ابعاد چابکی را به ترتیب انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، تغییر فرهنگ، سرعت، پیچیدگی اندک بیان نمودند که این ابعاد با بهره‌وری نیروی انسانی که حاصل جذب مناسب در فرآیند مدیریت منابع انسانی است رابطه مستقیم دارند که در پژوهش حاضر در رتبه‌بندی ابعاد مدیریت منابع انسانی بعد جذب دارای اولویت اول و از منظر ابعاد چابکی نیز با پژوهش‌های مرتبط با موضوع منطبق است. بنابراین با عنایت به ضرورت پژوهش که رابطه بین ابعاد مدیریت منابع انسانی با چابکی سازمانی مطرح بوده است، در پژوهش‌های مورد مطالعه، پرداختن به این ارتباط به‌طور همزمان مشاهده نشد؛ لذا با اجرای مدل عمومی پژوهش برای هریک از سازمان‌های الگوی بومی - ایرانی چابک، علاوه بر تعیین ابعاد چابکی، الگویی از ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی ارائه شده است که از نوآوری‌های این پژوهش است که در ادامه در گام دوم، به توضیح آن نیز پرداخته می‌شود.

در گام دوم برای پاسخ به بخش دوم سوال اول تحقیق و به منظور معرفی مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی با توجه به ادبیات نظری و مدل‌های مختلف لیستی از مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی به تفکیک معرفی و پس از اخذ نظر خبرگان مبتنی بر تأیید/ رد مؤلفه‌ها، کاهش/ افزایش مؤلفه‌ها (با استناد به مبانی علمی)، مؤلفه‌های ابعاد مدیریت منابع انسانی به تفکیک هر بعد به تعداد ۶ مؤلفه معرفی و سپس در اختیار خبرگان برای اولویت بندی/تعیین مسیر قرار گرفت.

- از منظر بعد جذب در دستگاه اقتصادی چابک به طور قالب به میزان ۶۶٪ باید بر مؤلفه «انتخاب بر مبنای شایسته‌سالاری و شایسته‌گزینی و گزینش متمرکز» توجه نمود.

- از منظر بعد به‌کارگیری در دستگاه اقتصادی چابک به طور قالب به میزان ۴۴٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه چهارم «طراحی شغل بر مبنای نظام خودکنترلی، استقلال عمل (کاهش دیوان سالاری)

## ۱۶۰ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با مموریت ...

« معطوف نمود. در حقیقت در دستگاه اقتصادی از منظر بعد به‌کارگیری نیز بر استقلال عمل و کاهش دیوان سالاری و ارائه یک طراحی شغل با اختیارات درخور کارکنان سازمان چابک تأکید نمودند.

- از منظر بعد آموزش و به‌سازی و توسعه به طور قالب به میزان ۳۴٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها، بر مؤلفه سوم «به‌سازی، آموزش‌های آینده نگر به منظور توانمندسازی کارکنان آینده» توجه نمود. در این بخش بر این مؤلفه تأکید شده که در دستگاه‌های اقتصادی، آموزش‌ها باید به گونه‌ای باشد تا در صورت توسعه شغلی و ضرورت توانمندسازی کارکنان برای به‌کارگیری در مشاغل آینده سازمان، به گونه‌ای آموزش دیده باشند تا کارکنان در آینده نیز با تکیه بر تجربه و دانش متکی به آموزش‌های آینده نگر بتوانند مسئولیت این مشاغل (عمدتاً مشاغل تخصصی) را به راحتی به عهده بگیرند.

- از نظر بعد نگهداشت در دستگاه اقتصادی چابک به طور قالب ۵۵٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه پنجم «عدالت در پرداخت بر مبنای ارزیابی عملکرد (پرداخت‌های انگیزشی) و شایستگی» توجه نمود.

- از نظر بعد ارزیابی عملکرد در دستگاه‌های اقتصادی به طور قالب ۶۶٪ و بیش از سایر مؤلفه‌ها بر مؤلفه پنجم «طراحی نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر بهره‌وری یا پیامد» توجه نمود.

همان‌گونه که در نتایج مشاهده شد بهترین ترکیب ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت منابع انسانی برای دستگاه‌های اقتصادی ایران حاصل گردید (سوال دوم پژوهش) برابر نتایج بیشترین درجه اهمیت در بین ابعاد مدیریت منابع انسانی در یک سازمان چابک بعد جذب می‌باشد؛ لذا توجه به ورود کارکنان به سازمان‌های دولتی و سرمایه‌گذاری صحیح بر شیوه‌های جذب از اهمیت اول برخوردار است. با عنایت به ابعاد چابکی مشخص شده در این پژوهش و همچنین اولویت‌های تعیین شده در ابعاد مدیریت منابع انسانی، کریمی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «مروری بر چالش‌ها و راه‌کارهای جذب و نگهداشت سرمایه‌های نیروی انسانی» توجه به برنامه‌ریزی در ابعاد جذب و نگهداشت نیروی انسانی متخصص را تأکید و آن‌ها را به‌عنوان مهم‌ترین ابعاد مدیریت منابع انسانی در شرکت آرامکو اثبات کرد. باج (۲۰۱۹)، نکته اساسی در چابکی را قابلیت سازمانی برای پاسخ‌گویی به نیازهای محیطی می‌داند. در این دو پژوهش، همانند برخی دیگر از پژوهش‌های پیشینه، صرفاً به برخی از ابعاد مدیریت منابع انسانی (بدون لحاظ ابعاد چابکی) و یا روش‌های چابک‌سازی سازمانی (بدون ذکر ابعاد چابکی) توجه گردیده است. این ارتباط در پژوهش حاضر ارائه گردیده است؛ لذا پیشنهاد می‌شود، دستگاه‌های دولتی به‌منظور حفظ و ارتقای چابکی، اقدامات زیر را مد نظر داشته باشند.

- ۱- به منظور پایداری سازمان‌های آینده چابک و حضور در عرصه رقابت، در جذب نیروهای انسانی، از روش‌های غیراستاندارد، شتاب‌زده، محدود و همچنین جذب سفارشی پرهیز نمایند.
- ۲- در جذب نیروهای انسانی، ضمن شناخت دقیق از شغل مورد تقاضا، آزمون‌های کتبی، مصاحبه‌ها و مراحل گزینش به گونه‌ای طراحی شود تا مسیر شایسته‌گزینی و جذب نخبگان هموار شود.
- ۳- با عنایت به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود؛ در طراحی نظام کنترلی برای کارکنان در حد امکان، از نظام خودکنترلی استفاده شده و حداکثر استقلال عمل در طراحی شغل و ابلاغ شرح وظایف کارکنان منظور شود.
- ۴- با عنایت به ضرورت آمادگی دائمی کارکنان در عمل به وظایف در سازمان‌های چابک آینده، ترتیبی اتخاذ شود تا ضمن اخذ نظرات کارکنان، نظام آموزشی به گونه‌ای طراحی شود تا جنبه‌های استمرار، مداومت، جامعیت و توجه به توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل نیز برای تربیت کارکنان آینده مد نظر قرار گیرد.
- ۵- نظام‌های پرداخت به گونه‌ای طراحی شود تا کارکنان در صورت عمل به وظایف محوله و بروز خلاقیت و نوآوری در شغل و عملکرد بهینه، شاهد پرداخت‌های انگیزشی مرتبط با عملکرد و بدون تبعیض و شایسته‌محور باشند.
- ۶- با عنایت به پیشنهادات فوق و اهمیت نظارت مداوم ولی غیرمستقیم بر عملکرد کارکنان، پیشنهاد می‌شود در سازمان‌ها از نظام ارزیابی عملکرد بر اساس استانداردهای مرتبط با دستگاه ذی‌ربط به-گونه‌ای بهره‌برداری شود که ضمن ارزیابی کارکنان در بازه‌های زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت، ضمن توجه به کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان، بهره‌وری عملکرد که نتایج بلندمدت را در بر خواهد داشت، مد نظر قرار دهد.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۹۴). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل"، اعرابی، سیدمحمد و مهدیه، امید. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی. ص: ۱۷
- ایلی، خدایار (۱۳۸۹). "مدیریت منابع انسانی با تأکید بر رویکردهای نوین"، سازمان مدیریت صنعتی.
- ابراهیمیان جلودار، سیددیار؛ ابراهیمیان جلودار، سید محمود. (۱۳۹۰). "چابکی سازمانی: سرعت پاسخ‌گویی و انعطاف‌پذیری سازمانی". نشریه توسعه انسانی پلیس، ۸(۳۹): ۳۴-۱۳
- آذر، عادل؛ غلام‌زاده، رسول. (۱۳۹۴)، "مدل سازی معادلات ساختاری کم‌ترین مربعات جزئی (PLS-SEM)"، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ مصباحی جهرمی، نگارالسادات؛ شکری، عبدالحسین. (۱۳۹۵). "بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی". فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۱۰(۳۸): ۱۴۵-۱۱۷
- جاجرمی‌زاده، محسن؛ فروزنده دهکردی، لطف‌الله؛ عباسی، نرگس؛ تدین، اعظم. (۱۳۹۳). "طراحی مدل بومی مدیریت منابع انسانی با تأکید بر عوامل زمینه‌ای". پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۷(۲۶): ۶۲-۴۵
- جبه‌دار، علیرضا؛ لشگری، محمود؛ سعیدزاده، حمیدرضا. (۱۳۹۱)، "بررسی نقش‌های بازرسی ناجا در نگهداشت مدیران"، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۶(۲۰): ۲۸-۷
- جعفرنژاد، احمد؛ شهائی، بهنام. (۱۳۸۹). "مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک"، تهران: مؤسسه مهربان نشر.
- جلالیان، نجمه. (۱۳۹۲). "طراحی مدل سازمان‌های آینده (نظام آموزش عالی)". مجله مرکز مطالعات و توسعه علوم پزشکی. ۸(۳۰): ۸۰-۶۳
- جوربنیان، محمد؛ مرادی، کیوان؛ دهقانپور فراشاه، افسانه؛ (۱۳۹۸). "حکمرانی چابک سیاستگذاری دربسترانقلاب صنعتی چهارم"، دو فصلنامه تحول اداری، شماره ۵۸: ۳۷-۲۸
- توکلی‌نژاد، حسن؛ جزینی، نسرین؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ افشارکاظمی، محمدعلی (۱۳۹۵)، "شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر در نگهداشت کارکنان"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین ع، ۸(۲۶): ۱۸۵-۱۵۵.
- رنگریز، حسن (۱۳۹۹). "مدیریت منابع انسانی"، ویرایش چهارم، چاپ ششم، انتشارات دانشگاه خوارزمی.
- سهرابی، روح‌اله و دیگران، (۱۳۹۶). "ارایه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی". فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع). ۹(۲۸): ۲۰-۱.

## فصلنامه مطالعات کمی در مدیریت..... / ۱۶۳

- سیدجوادین، سیدرضا؛ روشندل اربطانی، طاهر؛ نوبری، علی رضا (۱۳۹۸)، "مدیریت منابع انسانی یک رویکرد سرمایه گذاری و توسعه پایدار" فصلنامه علمی پژوهشی دانش سرمایه گذاری، ۵ (۲۰): ۲۹۷-۳۲۷
- شاه منصوری، محمود، (۱۳۹۱). "نشریح و توصیف مفاهیم سه گانه مدیریت استراتژیک، محیط خارجی و آینده نگری در صنعت بانکداری" تهران. اولین همایش ملی آینده پژوهش. ۳۶۷-۳۶۵
- شهابی، بهنام (۱۳۸۵). "بعد انسانی چابکی سازمان"، ماهنامه تدبیر، ۱۷ (۱۷۵): صص ۷۵-۵۵
- فرخی، علی؛ صفری، مجتبی؛ صالحزاده، رضا (۱۳۹۶)، "آسیب شناسی نظام مدیریت منابع انسانی" فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۷ (۲۵): صص ۱۱۱-۸۳.
- کامرانی نژاد، علیرضا؛ حسینی، سیدحسین؛ نظری، نعمت اله؛ محترم، محمدرضا، (۱۳۹۰). "راه کارهای عملی جذب و نگهداشت نیروی انسانی در راستای افزایش بهره‌وری سازمانی"، فصل نامه مطالعات انتظامی شرق، ۱ (۱): صص ۴۸-۳۷
- کریمی، مجتبی (۱۳۹۱). "مروری بر چالشها و راه کارهای جذب و نگهداشت سرمایه های انسانی در شرکت ملی نفت ایران"، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۰ (۹۲): صص ۱۸-۶.
- محمدی، علی؛ امیری، یاسر (۱۳۹۱)، "ارائه مدل ساختاری تفسیری دستیابی به چابکی از طریق فنآوری اطلاعات در سازمان های تولیدی"، مدیریت فن آوری اطلاعات، ۴ (۱۳): صص ۱۳۴-۱۱۵
- مرکز پژوهش های مجلس (۱۴۰۰)، "چابک سازی دولت از منظر اصلاح نظام اداری ایران"، دفتر مطالعات مدیریت، کد موضوعی: ۲۹۰، شماره مسلسل: ۱۷۸۹۷.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۹). "مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار"، تهران، نشر میر. چاپ ۴۵
- میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۰). "طراحی الگوی رفاه عمومی مبتنی بر حکمرانی خوب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی"، مطالعات مدیریت دولتی ایران ۴ (۱۲): صص ۱۹۳-۱۶۹.
- Abili, Kh. (۱۳۸۹). " *Human resources of Management with emphasis on new approaches*", Industrial Management Organization. (In Persian)
- Accenture (۲۰۱۹). *Public Service Agility: Unleashing government innovation in the US*.
- Alnaqbi.W.(۲۰۱۱) "The relationship between human resource practice and employee retention". Degree of Doctor edith cowan university.
- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (۲۰۱۸). "Learning in an agile setting: A multilevel research study on the evolution of organizational routines". Journal of Business Research. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.011.
- Arell, Ray, et al., (۲۰۱۸), "Characteristics of agile organizations, developed with funding from agile alliance". pp. ۱-۱۱
- Argyris, L. (۱۹۹۲). "On Organisational Learning", Jossey-Bass, San Francisco.
- Armstrong, Michael (۲۰۱۴) "Strategic management of human resources: a practical guide", translated by Seyed Mohammad Arabi and Omid Mahdieh. Tehran: Office of Cultural Research. P.: ۱۷ (In Persian)

## ۱۶۴ / ..... تبیین الگوی مدیریت منابع انسانی نظام اداری ایران با محوریت ...

- Armstrong Michel, (۲۰۰۶) "Handbook of Human Resource Management Practice" ۱<sup>st</sup> edition London: Kogan. ۷۲-۸۱.
- Asil, A. (۲۰۱۹). "Design and Implementation of Strategic Agility Evaluation Model with Structural Equation Modelling Approach", *Academy of Strategic Management Journal*.
- Atos, C. (۲۰۰۷). "Building the Agile Enterprise". Retrieved ۱۰ ۱, ۲۰۱۲, from <http://www.nl.atosconsulting>
- Azar, A. and Gholamzadeh, R. (۲۰۱۴), "Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)", Tehran: *Negah Danesh Publications*. (In Persian)
- Beer Michael (۲۰۰۹), "High commitment-High performance-How to build a resilient organization for sustained...advantage", Harvard Business School.
- Beer, Met (۱۹۹۴), "Managing Human Assets", Free Press, New York.
- Berger, L.A. (۲۰۰۴), "FOY Steps to creating a talent management system in Berger La & Berger D.R. (Edition)". *Talent management hand book*, creating. Hardcover – October ۱, ۲۰۰۴
- Birklbauer K, Kühn F, Kempf M. (۲۰۱۱). "Future-oriented Organization". Integrated: [http://innotiimi-icg.com/fileadmin/user\\_upload/pdf-Dateien/ Services/ Economy/ Future-oriented\\_ Organization.pdf](http://innotiimi-icg.com/fileadmin/user_upload/pdf-Dateien/Services/Economy/Future-oriented_Organization.pdf). ۱۷۲-۱۸۵
- Burton T, Moran JVV. (۱۹۹۵) "The future focused organization: Complete organizational alignment for breakthrough results". USA: Prentice Hall. ۲۲۲-۲۳۰
- Buck, J.M. & Watson, J.L. (۲۰۰۲). "The Relationship Between Human Resource Management Strategies and organizational Commitment, Innovative Higher Education", (۲۶). (۲۲۲)
- Chiang, Yun-Hwa, His-An Shin, Hsu, Chu-Chun. (۲۰۱۴), "High Commitment Work System, transactive memory system, and new product performance" *Journal of Business Research*.
- Collings, D.G., & Mallahi, K. (۲۰۰۹). "strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management*", Review, vol. ۱۹, pp. ۸۰۷-۸۱۹.
- Dino, C (۲۰۱۴), "Alignment for the creation and development, Human resource management", Vol. ۲۰, No. ۳, p. ۵۶۲-۵۷۷
- Ebrahimian Jolodar, S.y. and Seyyed Mahmoud Ebrahimian Jolodar, M.E (۲۰۱۰). "Organizational agility: response speed and organizational flexibility". *Police Human Development Journal*, ۸(۳۹). pp. ۱۳-۳۴ (In Persian)
- Francis, D. (۲۰۱۱). "Managing People in Agile Organisations". In A Gunasekaran (Ed.), *Agile Manufacturing: The ۲۱st Century Competitive Strategy* (pp. ۱۹۳-۲۰۲). Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Farrokhi, A; Safari, M. and Salehzadeh, R. (۲۰۱۶), "Pathology of Human Resource Management System", *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University (AS)*, ۷ (۲۵): pp. ۸۳-۱۱۱. (In Persian)
- Graves, L.M., Sarkis, J., and Zhu, Q., (۲۰۱۷), "How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China", *Journal of Environmental Psychology*, ۳۵, ۸۱-۹۱.

- Gunasekaran, A., & Yusuf, Y. (۲۰۰۲). " Agile Manufacturing: Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives" . *International Journal of Production Research*, Vol. ۴۰ .
- Guest, DE, (۱۹۹۷) ," Human resource Management and Performance :a review of the research agend", *International Journal of Human Resource Management*, ۸(۳), p۲۶۳-۷۶
- Hopp, W., & Van Oyen, M. (۲۰۰۴). " Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination" , IIE Transactions. ۳۶(۱۰) . January ۲۰۰۳ with ۱,۸۶۵ Reads DOI: ۱۰,۱۰۸۰/۰۷۴۰۸۱۷۰۴۹۰۴۸۷۷۵۹.
- Harris,paul,(۱۹۹۰) ,"The Moral obligation to obey the iaw",in paul haris,op.cit.
- Hendricks,M.D. (۲۰۱۵) ,"towards & optimal Teacher salary Schedule" . Designing base Salary to attract and retain effecting Teachers Elsevier, vol. ۴۷(C),pages ۱۴۳-۱۶۷
- Huang, J., & Kim, H. (۲۰۱۳), "Conceptualizing structural ambidexterity into the innovation of human resource management architecture: The case of LGElectronics". *The International Journal of Human Resource Management.*, ۲۴, ۹۲۲-۹۴۳
- Iranzadeh, S. Mesbahi Jahormi , N. Abdul Hossein Sh. (۲۰۱۵). "Investigating the relationship between dimensions of organizational agility and employee productivity of Dana Insurance Company in East Azerbaijan Province". *Productivity Management Quarterly*, ۱۰(۳۸): pp. ۱۱۷-۱۴۵.(In Persian)
- Jajermizadeh, M, Foruzande Dehkordi, L , Abbasi, N and Tedin, A. (۲۰۱۳). "Designing a native model of human resources management with emphasis on contextual factors". *Public Management Research*, ۷ (۲۶): pp. ۴۵-۶۲.( In Persian)
- Jabedar, A. Lashgari , M ,and Saездzadeh, H. (۲۰۱۳), "Investigation of the roles of NAJA inspection in the retention of managers", *Monitoring and Inspection Quarterly*, ۶ (۲۰): pp. ۷-۲۸.(In Persian)
- Jafaranjad, Aand Shahai., B. (۲۰۰۹) "*An introduction to organizational agility and agile production*", Tehran: Mehraban Publishing House(In Persian).
- Jalalian, N. (۲۰۱۲). "Designing a model of future organizations (higher education system)". *Journal of the Center for Studies and Development of Medical Sciences*. ۸ (۳۰): ۶۳-۸۰. (In Persian)
- Jorbanian, M; Moradi, K; Dehghanpour Farshah, A; (۲۰۱۸) "Agile policy governance on the brink of the ۴th industrial revolution", *Administrative Development Quarterly*, No. ۵۸: pp. ۲۸-۳۷.(In Persian)
- Jin-Hai, L., Anderson, A., & Harrison, R. (۲۰۰۳). " The Evolution of Agile Manufacturing" . *Business Process Management Journal*, Pages ۱۷۰-۱۸۹.
- Kamrani Nejad, A, Hosseini, S. H., . Nazari, N.,. (۲۰۱۲). "Practical methods of recruiting and maintaining human resources in order to increase organizational productivity", *Sharq Police Studies Quarterly*, ۱ (۱): pp. ۳۷-۴۸. (In Persian)
- Kang, S. H., Morris, S. S., & Snell, S. A.(۲۰۱۸). "Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture". *Academy of Management Review*, ۳۲(۱): ۲۳۶-۲۵۶.

- Karre, H., Hammer, M., & Ramsauer, C. (٢٠١٩). " *Building capabilities for agility in a learning factory setting. Procedia Manufacturing* " , ٣١, ٦٠-٦٥. doi:https://doi.org/١٠.١٠١٦/j.promfg.٢٠١٩.٠٣.٠١٠..
- Karimi, M. (٢٠١٣) "A review of the challenges and solutions of attracting and maintaining human capital in Iran's National Oil Company", *Oil and Gas Exploration and Production Monthly*, ١٠ (٩٢): pp. ٦-١٨. (In Persian)
- Kolb,D.A, (١٩٨٤)." *Experiential learning:Experience as the source of learning and development,prentice* " ,Hall,Englewood cliffs,NJ ,١١٠-١٢٢.
- Lawson,P.(١٩٩٥). " *Performance management:an overview,in the performance management Handbook* " ,ed MWalters,Institute of personal and Development,London.
- Majlis Research Center, (١٤٠٠), "Government Agility from the perspective of reforming the administrative system of Iran", *Department of Management Studies*, subject code: ٢٩٠, serial number: ١٧٨٩٧. (In Persian)
- Mohammadi, A. Amiri, Y. (٢٠١٦), "Presenting an interpretive structural model of achieving agility through information technology in production organizations", *Information Technology Management Journal*, ٤ (١٣): pp. ١١٥-١٣٤ . (In Persian)
- Mirspasi, Nasser, (٢٠١٨) "*Strategic management of human resources and labor relations*", Tehran, Mir Publishing. Print ٤٥. (In Persian)
- Mirspasi, Nasser (١٤٠٠) "Designing a public welfare model based on good governance in the Ministry of Cooperation, Labor and Social Welfare", *Iranian Public Administration Studies* ٤ (١٢): pp. ١٦٩-١٩٣. (In Persian)
- Maadi Rudsari, H. H. (٢٠١٧). *Finland Futures Studies* (١٥٧). Retrieved from Islamic Parliament Research Center Of The Islamic Republic of Iran.
- Manistitya, M. & Fongsuwan, W.(٢٠١٩). "Human Resource Management,Job Satisfaction and Employee Commitment Affecting Information Technology Staff Turnover Intention: A Structural Equation Mode"l. *Research Journal of Business Management*, ٩(١): ١٥٧-١٧٢
- Meister JC, Willyerd K,(٢٠١٠)," *The 2020 workplace: How innovative companies attract, develop, and keep tomorrow's employees today*", HarperBusiness.
- Measey, P., (٢٠١٩), *Agile and the best management practice framework within the public sector*, pp.١-١٦.
- Pfeffer,(١٩٩٨) "*The Human Equation :Building profits by putting people first*".Boston , Harvard Business school press..
- Pieter, D (٢٠١٧), Human Resource Management in the Process of strategy formation, *Human Resource Management Review*, Vol. ٢, P. ٢٩٩-٣١٥
- Purceel,e,g .p.d Boxal (٢٠٠٤), "*Strategy and Human Resource Managemen*", Oxford University Press, OxfordPearce
- Rangriz, H, (٢٠١٩) "*Human Resources Management*", ٤th edition, ٦th edition, Khwarazmi University Publications. (In Persian)



- Ravichandran, T. (۲۰۱۸). "Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility". *The Journal of Strategic Information Systems*, ۲۷(۱), ۲۲-۴۲. doi:https://doi.org/۱۰.۱۰۱۶/j.jsis.۲۰۱۷.۰۷.۰۰۲.
- Rezaei, J.( ۲۰۱۵)."Best-worst multi-criteria decision-making Method", *omega*, (۵۳), ۴۹-۵۷.
- Sherehiy Bohadana ,KarowskiWaldemar ,Layr John K. (۲۰۰۷). "A review of enterprise agility:Concepts,Frameworks,and Attributes" ,*International Journal of Industrial Ergonomics*,p. ۳۷.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (۲۰۰۱)." Agile Manufacturing in Practice" *Application of a Methodology. International Journal of Operations & Production Management*, Vol. (۲۱).
- Sherihy .B.W and Layer and Gang,J(۲۰۱۷):"Areview of enterprise agility",*international Journal of industrial Ergonomics* ۳۷,p.p ۴۴۵-۴۶۰ .
- Sloman,M, (۲۰۰۳)."Training in the Age of the LEARNER" ,*Chartered Institue of Personal and Development*,London. ۱۰۷-۱۱۰
- Sohrabi, R.and others, (۲۰۱۶): Presenting the framework of talent management with the agile approach of human resources". *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein Jame University (AS)*. ۹ (۲۸): pp. ۱-۲۰. (In Persian)
- Seyedjavadin, S; Roshandel Arbatani, T. and Nobari, A. R. (۲۰۱۸), Human resource management as an approach to investment and sustainable development, *Investment Science Quarterly*, ۵ (۲۰): ۲۹۷-۳۲۷. (In Persian)
- Shah Mansouri, M, (۲۰۱۲) "Explanation and classification of three concepts of strategic management, external environment and foresight in the banking industry" Tehran. *The first national conference on the future of research*. ۳۶۷-۳۶۵ (In Persian)
- Shahabi, B. (۱۳۸۵) "The human dimension of organizational agility", *Tadbir Monthly*, ۱۷ (۱۷۵): pp. ۷۵. ۵۵. (In Persian)
- Tagging, P. (۲۰۱۹)." Human Subjects Research". *Policy*, ۶۲:۱۲
- Tavaklinejad, H; Jazni, N; Tehran Memarzadeh, Gh. and Afsharkazemi, M.A (۲۰۱۵), "Identification and prioritization of effective factors in employee retention", *Human Resource Management Research Quarterly*, Imam Hossein University, ۸ (۲۶): pp. ۱۵۵-۱۸۵. (In Persian)
- wood .A.(۱۹۹۵),"Extending The supply chain strong theming links with it chemical week" ,vol,۱۵۹ No,۲۵ .P,۲۸
- World Economic Forum. (۲۰۱۸). "Agile governance". Reimagining policy making in the fourth industrial Revolution.
- Yusuf, Y. Y. Sarhadi, M, Gunasekaran, A,( ۱۹۹۹). "Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes". *International Journal of Production Economics* ۶۲, ۳۳-۴۳.

## Explaining the human resource management model of Iran's administrative system with the focus on agile economic organization

Davood Emamzade<sup>۱</sup>, Gholamreza Memarzadehtehran<sup>۲</sup>, Naser Hamidi<sup>۳</sup> and Javad Mehrabi<sup>۴</sup>

### Abstract

Playing the role of human resources in the agility of Iranian economic organizations requires an explanation of the pattern and combination of human resource management activities that this study seeks to understand what these dimensions, components and also their composition. This research is from the perspective of developmental goal, and in terms of descriptive and survey method. The statistical population of the present study consists of experts and specialists of the Social Security Organization who were selected using random sampling method. ۹ dimensions of agility, ۶ dimensions and ۳۰ components of human resource management were obtained from reviewing the literature and experts' opinions. The identified components were screened in three steps by Delphi technique. Then, using (BWM) method, the significance coefficient or weight of the components was obtained. From the combination of dimensions and components, the model of human resource management in agile economic organizations of Iran was obtained.

**Keywords:** Human Resource, Agile Economic Organization, Administrative System, Social Security Organization ‘ Best - Worst Method.

---

<sup>۱</sup>Phd. Student, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

<sup>۲</sup>Corresponding Author, Associate Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email Address: memarzadeh @ qiau.ac.ir

<sup>۳</sup>Professor, Department of Industrial Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

<sup>۴</sup>Assistant Professor, Department of Public Administration, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.