

توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی

علی عالی^۱، محمد ضیال‌الدینی^{۲*}، مصطفی هادوی‌نژاد^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران
^۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد رفسنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، رفسنجان، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه ولی عصر رفسنجان (عج)، رفسنجان، ایران
تاریخ دریافت: اسفند ۱۳۹۹، اصلاحیه: اردیبهشت ۱۴۰۰، پذیرش: تیر ۱۴۰۰

چکیده

هدف این پژوهش، توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی با کمک روش ترکیبی فراتحلیل و دیمتل فازی است. در ابتدا با استفاده از روش فراتحلیل، مطالعات کمی ناظر به پیشایندهای چابکی منابع انسانی استخراج و ۳۵ مدل چابکی منابع انسانی شناسایی شد. سپس این پیشایندها در ۴ طبقه پیشایندهای کلان، ۱۹ طبقه پیشایندهای خرد و ۵۰ مولفه تدوین شدند. پیشایندهای منابع انسانی ۲۳ مولفه، پیشایندهای شغلی ۴ مولفه، پیشایندهای سازمانی ۱۱ مولفه و پیشایندهای مدیریتی ۱۲ مولفه را شامل می‌شوند. پیشایندهای مدیریتی ناظر بر توسعه زیرساخت انسانی، توسعه زیرساخت غیرانسانی و رهبری چابکی است. جامعیت مولفه‌ها به گونه‌ای که تمامی تحقیقات پیشین را شامل می‌شود و همچنین استفاده از روش تحقیق ترکیبی فراتحلیل و دیمتل فازی، از جنبه‌های نوآوری آن است. در نهایت با استفاده از فن دیمتل فازی مشخص شد که مؤلفه سازگاری، با اهمیت‌ترین و مؤلفه پیش‌فعالی کم اهمیت‌ترین مؤلفه‌های این پژوهش است.

واژه‌های اصلی: پیشایندهای کلان، پیشایندهای خرد، چابکی منابع انسانی،

۱- مقدمه

تعامل با این فناوری کرد، نه تنها نتوانسته‌اند سطح چابکی خود را ارتقا دهند، بلکه به دلیل داشتن رویکرد یک بعدی نسبت به چابکی، سرمایه‌های هنگفتی را در این راه، از دست داده‌اند. بنابر این فقدان چابکی می‌تواند منجر به ضررهای حقیقی قابل توجه و از دست رفتن فرصت‌ها شود [68]. در دنیای به شدت رقابتی امروز، چابکی به عنوان یک عامل اساسی در ادغام فرآیندهای سازمانی، ویژگی‌های سازمانی و نیروی انسانی توانا در نظر گرفته می‌شود که موجب ارائه خدمات یا کالا با کیفیت مناسب می‌گردد [۳۵] و از میان رویکردهای متفاوت ارائه شده برای تقابل سازمان با محیط متلاطم، چابکی به عنوان رویکرد غالب کسب و کار و به عنوان بهترین گزینه برای دستیابی به مزیت رقابتی، مورد توجه سازمان‌های مختلف قرار گرفته است [۷۹]، [۹۰]. برخلاف روش‌های سنتی، روش‌های چابکی منابع انسانی با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان به مبارزه با بی‌ثباتی‌ها می‌پردازد [۴۸] چابکی منابع انسانی می‌تواند موفقیت در عرصه رقابت را از نظر راهبردی، با ایجاد یک تعادل میان عوامل تاثیرگذار مانند توانش‌های شناختی، هیجانی، یا دو بعد از ابعاد ویژه چابکی مانند، کیفیت متمرکز شده‌اند [۴۸] یا به بعد زمان توجه نموده‌اند [۳۳]

در عصر چابکی دیگر نمی‌توان همه چیز را از قبل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کرد، لذا استفاده از روش‌های سنتی نتیجه بخش نخواهد بود. چندین دهه است که سازمان‌ها و شرکت‌ها برای نشان دادن اهمیت نیروی انسانی به عنوان یکی از ابعاد اصلی چابکی در حال تلاش می‌باشند [۷۷] همچنین فقدان نیروی انسانی چابک به عنوان یکی از عمده‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها در همگام بودن با تغییرات بازار و فناوری شناسایی شده است. در واقع شکست در ارائه خدمات زمانی اتفاق می‌افتد که خدمات مورد نیاز در برخی موارد ضعیف و ناقص ارائه شده باشند. این امر منجر به صرف هزینه و انرژی بیشتر و مانعی بزرگ بر سر راه رقابت با دیگر سازمان‌ها می‌باشد [۶۶] چنانچه نیروی انسانی را در غالب ساختارهای سازمانی امروزه به عنوان حلقه مفقوده دستیابی به چابکی قلمداد شود، ادعایی غیرمستدل نخواهد بود. سازمان‌هایی که بر این باور بوده‌اند که برای چابک‌سازی خود می‌بایست سازمان را به جدیدترین فناوری مجهز نمود، ساختار سازمانی را در بستر فناوری اطلاعات و به صورت مجازی گسترده ساخت، و پس از آن نیروی انسانی را ملزم به

*mziaaddini@yahoo.com.

عملکرد چابکی، فرهنگ سازمانی چابک، توسعه زیرساخت انسانی، توسعه زیرساخت غیرانسانی، رهبری چابکی. جدول ۱ خلاصه طبقه‌بندی پیشایندهای این پژوهش را نشان می‌دهد.

۲- تعریف چابکی منابع انسانی

از چابکی منابع انسانی تعاریف گوناگونی ارائه شده است که غالباً از آن به‌عنوان قابلیت برای رشد و توسعه در محیط‌های رقابتی با تغییرات پیش‌بینی‌ناپذیر و مستمر از طریق واکنش سریع و مؤثر به بازارهای متغیری که در آنها خدمات و محصولات با طراحی مشتری ارائه می‌شوند، یاد می‌شود. نیروی کار چابک، در واقع به نیروی کاری اشاره دارد که در برخورد با موقعیت غیرمعمول و پیش‌بینی‌نشده، از سرعت، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و کنش‌گرایی بالایی برخوردار باشد [۹۰]. بر اساس الگوهای ارائه شده توسط [۳۸]، توانمندی‌های چابکی نیروی انسانی را می‌توان در سه بعد مجزا گروه‌بندی نمود: کنش‌گرایی، انطباق‌پذیری و تاب‌آوری. "کنش‌گرایی"، به موقعیتی اطلاق می‌شود که فرد دست به انجام اقدامات ابتکاری می‌زند که تاثیر مثبتی بر روی محیط تغییر کرده دارد. بعد "انطباق‌پذیری"، بر اساس تغییر و یا اصلاح دیدگاه و یا رفتار خود فرد جهت انطباق بهتر با محیط کاری جدید است. این بعد شامل انطباق‌پذیری میان فردی و فرهنگی زمانی که فرد با افراد متفاوت با پیشینه و تجربیات متفاوت ارتباط برقرار می‌کند می‌باشد. بعد "تاب‌آوری"، مبین توانایی انجام وظایف به‌صورت کارا در محیط در حال تغییر و تحت شرایط استرس‌زا و یا در زمانی که راهبردهای اتخاذ شده سازمان با موفقیت همراه نیستند، می‌باشد. بنیاد و پایه چابکی از سرعت عمل، انعطاف‌پذیری، نوآوری، پیش‌واکنشی، کیفیت و قابلیت سوددهی سرچشمه می‌گیرد [66]. در فضای امروزی چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است [۴۴]. اما در فضای امروزی چابکی به معنای واکنش اثربخش به محیط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی و استفاده از آن تغییرات به عنوان فرصت‌هایی برای پیشرفت سازمانی است [21].

۳- پیشایندها و مؤلفه‌های شناسایی شده در این پژوهش

در این مقاله پیشایندهای چابکی منابع انسانی در چهار طبقه کلی و نوزده پیشایند خرد دسته‌بندی شده‌اند، پیشایندهای کلان شامل پیشایندهای منابع انسانی، پیشایندهای شغلی، پیشایندهای سازمانی، پیشایندهای مدیریتی و نوزده پیشایند خرد شامل توانش‌های شناختی کارکنان، توانش‌های هیجانی کارکنان، مهارت‌های فنی کارکنان، مهارت‌های ارتباط جمعی کارکنان، گرایش‌های کارکنان، نگرش‌های شغلی کارکنان، رفتارهای چابک کارکنان، تنوع نیروی انسانی، ویژگی‌های شغلی، بالندگی سازمانی، ارتباطات بین‌فردی نامتعارض، جبران خدمات عادلانه، ساختار سازمانی چابک، قواعد و رویه‌های سازمانی چابک، ارزیابی

جدول (۱): مؤلفه‌های کمی و کیفی چابکی منابع انسانی

پیشایندهای کلان		پیشایندهای خرد		مؤلفه‌ها														
پیشایندهای منابع انسانی				نوآشنایی شناختی کارکنان	هوشمندی، گامی،	مهارت‌های نرمی	نوآشنایی حل مسئله	مهارت‌های فنی	مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های هیجانی	مهارت‌های فیزیکی	مهارت‌های ذهنی	مهارت‌های هیجانی	مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های فیزیکی	مهارت‌های ذهنی	3	23
		نوآشنایی هیجانی کارکنان	خودگامی	خودکشنی	خودآگاهی											5		
		مهارت‌های فنی کارکنان	مهارت‌های فنی کارکنان													1		
		مهارت‌های ارتباطی جمعی کارکنان	مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های ارتباطی												2		
		گرایش‌های کارکنان	گرایش‌های هیجانی	گرایش‌های فیزیکی												3		
		نگرش‌های شغلی کارکنان	نگرش‌های شغلی	نگرش‌های اجتماعی												2		
		رفتارهای چابک کارکنان	تاب‌آوری	تاب‌آوری												6		
		تنوع نیروی انسانی	تنوع نیروی انسانی													1		
پیشایندهای شغلی				ویژگی‌های شغلی	انرژی‌زایی	مهارت‌های فنی	مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های هیجانی	مهارت‌های فیزیکی	مهارت‌های ذهنی	مهارت‌های هیجانی	مهارت‌های اجتماعی	مهارت‌های فیزیکی	مهارت‌های ذهنی	مهارت‌های هیجانی	4	4	
پیشایندهای سازمانی				بالندگی سازمانی	بالندگی سازمانی	هوش سازمانی	اختیار سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	چابکی سازمانی	2	11
		ارتباطات بین فردی نامتعارف	ارتباطات بین فردی نامتعارف													1		
		حیرت‌انگیز خدمات عادلانه	حیرت‌انگیز خدمات عادلانه													1		
		ساختار سازمانی چابک	ساختار سازمانی چابک													3		
		توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی کارکنان													1		
		ارتباطات بین فردی نامتعارف	ارتباطات بین فردی نامتعارف													1		
		فرهنگ سازمانی چابک	فرهنگ سازمانی چابک													2		
پیشایندهای مدیریتی				توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	توسعه زیرساخت‌های انسانی	6	12	
		توسعه زیرساخت‌های غیر انسانی	توسعه زیرساخت‌های غیر انسانی													3		
		رهبری چابکی	رهبری چابکی													3		
																50		

فنون و ابزاری که لازمه وظایف خاص است و از طریق تجربه، تحصیل و کارورزی کسب می‌شود.

مهارت‌های ارتباط جمعی کارکنان: مهارت‌های ارتباطی به رفتارهایی گفته می‌شود که شالوده، ارتباط‌های موفق و رو در رو را تشکیل می‌دهند [80]. مهارت‌های ارتباطی اجتماعی عبارتند از: مجموعه‌ای از رفتارهای هدفمند، به هم مرتبط و متناسب با وضعیت که آموختنی بوده و تحت کنترل فرد است [41].

گرایش‌های کارکنان چابک: گرایش‌های کارکنان چابک شامل اشتیاق برای تغییر، نیاز به کسب موفقیت، احساس نیاز به چابک بودن است.

نگرش‌های شغلی کارکنان: نگرش شغلی از مهم‌ترین عواملی است که نقش برجسته‌ای در اثربخشی سازمان دارد. همچنین این عوامل، علاوه بر رفتارهای فراتر از نقش در کارکنان بر

توانش‌های شناختی کارکنان: توانش‌های شناختی منابع انسانی ناظر به قابلیت‌های منابع انسانی سازمان از حیث دریافت، تجزیه، تحلیل و پردازش داده‌های محیطی توسط ایشان است.

توانش‌های هیجانی کارکنان: توانش‌های هیجانی منابع انسانی ناظر به قابلیت‌های هیجانی کارکنان از حیث استفاده بهتر از طریق خودکنترلی، اشتیاق، پشتکار و خودانگیزی فراهم می‌سازد.

مهارت‌های فنی کارکنان: مهارت‌هایی هستند که حیطه‌ای از دانش یا شغل ویژه‌ای را در بر می‌گیرد [46]. مهارت‌های فنی یا سخت را در مدیران همانند حلقه گمشده، بسیار حساس برای موفقیت کارها هستند. مدیران رده سرپرستی به مهارت‌های فنی شایان توجهی نیاز دارند. زیرا وظایف آن‌ها اغلب ایجاب می‌کند که زیردستان خود را راهنمایی کنند و یا آموزش دهند. مهارت فنی، توانایی به کار بردن دانش، روش‌ها،

انجام کار، یادگیری مجموعه مهارت‌ها و کارهای جدید است [۷۵]. هوش سازمانی مجموع توانایی‌های ذهنی یک سازمان می‌داند که ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی است و دارای دو جزء است: هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند، که تجزیه و تحلیل نظری یک سازمان را با مجموعه‌ای از فرآیندهای فرعی فراهم می‌سازد و دارای ویژگی‌های تعامل، اجماع، همکاری یا تشریک مساعی، است و هوش سازمانی به عنوان یک محصول که خطمشی ترکیبی و طرح و راهنمایی‌هایی برای طراحی سیستم اطلاعاتی برای سازمان ارائه می‌کند [۵۹].

- حافظه سازمانی: حافظه سازمانی، دانش موجود در اسناد، اطلاعات ذخیره شده در پایگاه‌های داده الکترونیکی، دانش انسانی کد شده در سیستم‌های خبره، رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی مستند و دانش پنهان کسب شده از طریق افراد و شبکه‌های روابط افراد را در بر می‌گیرد. فناوری‌های پیشرفته ذخیره‌سازی و بازیابی از قبیل زبان‌های سؤال و تحقیق، پایگاه‌های داده چند رسانه‌ای، و سیستم‌های مدیریت پایگاه داده می‌توانند ابزارهای مؤثری در افزایش حافظه سازمانی باشند.
- ارتباطات بین‌فردی نامتعارض: در بسیاری از سازمان‌ها تعارض به صورت مسئله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد [۱۰]، [۱۰]، [۱۰].
- جبران خدمات عادلانه: از دیدگاه [۱۰] مدیریت جبران خدمت، بخش جدایی‌ناپذیر رویکرد مدیریت منابع انسانی است. هدف این رویکرد، مدیریت افراد و حمایت از کسب و کار است. استراتژی مورد استفاده در این رویکرد، چگونگی ارزشیابی افراد برای به دست آوردن پاداش است. در واقع اهداف این رویکرد درباره مسائل درازمدت است [۱۰].
- ساختار سازمانی چابک: در این پژوهش ساختار سازمانی چابک شامل رسمی‌سازی اندک، یکپارچگی و پیچیدگی کم در ساختار سازمانی و اختیار سازمانی است. سطح رسمی‌سازی در ساختار باید به اندازه کافی پایین باشد تا کارکنان انگیزه و متعهد به انجام وظایف خود باشند. کار محدود به قوانین و

افزایش رقابت و عملکرد بهتر در آینده نیز اثر خواهند داشت [64]. کارکنان در سازمان‌ها با تلاش و عملکرد مطلوب خویش، سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری می‌کنند و آن را در عرصه رقابت پا بر جا نگه می‌دارند. به این ترتیب، تلاش سازمان‌ها همواره در جهت شناخت عواملی است که به تقویت نگرش مثبت کارکنان و به دنبال آن افزایش بازدهی سازمان منجر شود. از جمله این عوامل وجود توانمندسازی روانشناختی قوی کارکنان در سازمان‌ها است که از اهمیت بالایی برخوردار است و عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد.

- رفتارهای چابک کارکنان: رفتار چابک به عنوان یک عمل منطقی مبتنی بر تمایل فرد تلقی گردیده است که کنترل‌های درک شده توسط فرد، نیز بر آن تأثیرگذار است.
- تنوع نیروی انسانی: تنوع نیروی انسانی، اشاره به هم‌زیستی کارکنان با یکدیگر در درون سازمان از طبقات اجتماعی-فرهنگی مختلف دارد. تنوع شامل عوامل فرهنگی از قبیل نژاد، جنسیت، سن، رنگ پوست، توانایی فیزیکی، قومیت و غیره می‌باشد. البته تنوع در شکل گسترده‌تر خود می‌تواند شامل اصل و نسب، مذهب، عدم صلاحیت، گرایش جنسی، ارزش‌ها، فرهنگ بومی، تحصیلات، زبان، شیوه زندگی، عقاید و وضعیت اقتصادی باشد [80].
- ویژگی‌های شغلی: ویژگی‌های شغلی کارکنان که سبب چابکی آن‌ها می‌شوند، شامل اثرگذار بودن شغل، معناداری شغل، عدم ابهام شغلی، عدم تعارض در نقش است. در بسیاری از سازمان‌ها تعارض در نقش به صورت مسئله جدی وجود دارد. شاید در همه جا این پدیده دارای چنان قدرتی نباشد که موجب انحلال سازمان گردد، ولی تردید نیست که می‌تواند بر عملکرد سازمان، اثرات ناگوار گذاشته یا شرایطی را بوجود آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست دهد [۲۰].
- بالندگی سازمانی: توانش‌های بالندگی سازمانی اشاره به مجموعه فعالیت‌هایی دارد که با هدف رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان انجام می‌پذیرد و شامل یادگیری سازمانی، هوش سازمانی و حافظه سازمانی در این پژوهش است. یادگیری سازمانی اشاره به ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند دارد [۳۲]. همچنین یادگیری سازمانی اشاره به یادگیری روش‌های جدید برای

تأثیرگذار سیستم برای آموزش متقابل مناسب برای یک محیط خاص ایجاد کردند. چارچوب ارزیابی آن‌ها مبتنی بر چشم‌انداز کلیه کارهای انجام شده در تولید یا خدمات است. آن‌ها محیط را به وظایف تقسیم کرده و برای تعریف یک کار، ابتدا عناصر تشکیل دهنده آن، که عبارتند از: اشخاص، نهاد و منابع شکل دادند. اشخاص به افرادی از هر نوع (به عنوان مثال اپراتورها، سرپرستان، و کارمندان پشتیبانی) اطلاق می‌شود. یک نهاد به خروجی هر سیستم، تولیدی و یا خدماتی و منابع به ماشین‌آلات، فرآیندها، فناوری و سایر تجهیزات مرتبط اشاره دارند.

- فرهنگ سازمانی چابک: در این پژوهش فرهنگ سازمانی مشتمل بر: عدم رخوت فرهنگی و چابکی فرهنگ سازمانی است. رخوت فرهنگی در سازمان به صورت نداشتن تمایل به انجام کار، کارگریزی، کم‌کاری، بی‌توجهی به کیفیت فرآیند و محصولات، بی‌توجهی به حفظ لوازم و تجهیزات کار و تولید، سستی و بی‌حوصلگی در کار، مقاومت یا بی‌تفاوتی در مقابل هر نوع تغییر، تمایل به دریافت حقوقی بیش از معیارهای پذیرفته شده، ابتلاء به استرس مخرب و داشتن عوارض ناشی از استرس تجلی می‌نماید. برای اینکه سازمان‌ها بتوانند به حیات خود ادامه دهند، باید به صورت سیستمی باز عمل کنند و با محیط بیرون خود ارتباط داشته باشند. رخوت فرهنگی این امکان را به سازمان و کارکنان نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند و به تبادل اطلاعات با محیط بپردازند، در نتیجه موجب رکود و عدم چابکی فردی و در پی آن به وجود آمدن حالت رخوت در کل سازمان می‌شوند [۱].

فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، اعتقادات، آداب و رسوم و عاداتی که به طور ضمنی و غیر مدون رفتار فردی-گروهی و سازمانی را پی‌ریزی می‌کند، اطلاق می‌شود [۱].

فرهنگ سازمانی عامل اصلی و مهمی در شکل دادن رویه‌های سازمان، یکپارچه‌سازی قابلیت‌های سازمان، ایجاد راه‌حل برای روبه‌رو شدن با مشکلات و هموارسازی دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود [۱].

- توسعه زیرساخت انسانی: توسعه زیرساخت انسانی اشاره به مدیریت دانش، آموزش، توانمندسازی کارکنان، مشارکت‌دهی کارکنان، جوهرافزایی، فرآیند مبتنی بر نمونه‌کاری دارد. مدیریت دانش یعنی ایجاد فرآیندهای لازم برای شناسایی و جذب داده، اطلاعات و دانش‌های مورد نیاز سازمان از محیط درونی و بیرونی و انتقال آن‌ها به تصمیم‌ها و اقدامات سازمان و

روش‌های انعطاف‌پذیر، کارمندان را برای انجام وظایف خود و سازگاری با شرایط جدید مهیا می‌کند [۴۷]. یکپارچگی و پیچیدگی کم در ساختار سازمانی عبارت است از تعیین و تعریف ارتباطات ساده میان اجزای سیستم‌های اشخاص و افراد، استفاده آسان و راحت از اطلاعات و ارتباطات میان اجزای سیستم. شاخص‌های این بعد شامل: فناوری و سازمان پیچیدگی اندک ساختار، تعامل مشتریان میان فرآیندها و خدمات و تامین‌کنندگان، سهولت فرآیند انجام تغییرات و تصمیم‌گیری درست است [۷۴]. یکی از ابعاد مهم در تواناسازهای چابکی نیروی انسانی، وجود اختیارات سازمانی متناسب با رویکرد چابکی نیروی انسانی است. در سازمان‌های چابک، کنترل‌ها غیرمتمرکز و فرهنگی است، از سطوح سازمانی و نیز عناوین و القاب سازمانی کاسته می‌شود، افراد به پروژه یا گروه خود حس وفاداری خاصی دارند و نهایتاً "اختیارات بر اساس توانمندی افراد است نه بخاطر موقعیت و عنوان شغلی.

- قواعد و رویه‌های سازمانی چابک: قواعد و رویه‌ها شامل: مقررات و رویه‌ها در حد ضروری، قواعد و رویه‌های سازمانی در وضعیت چابکی نیروی انسانی است که باید صرفاً "محدوده ضروری را پوشش دهد و از طولانی نمودن فرآیندها یا تصویب موضوعات یا روش‌های اضافی که موجب کندی سیستم شود، اجتناب گردد.

- ارزیابی عملکرد چابکی: متدولوژی سنجش چابکی در طیف وسیعی از لحاظ انواع و سبک‌ها گسترش یافته است. برخی به جنبه‌های خاصی از فرآیند کسب و کار مانند توسعه نرم-افزاری [۳۴]، توسعه محصول توجه داشته، بعضی تاکید بر چابکی در طول زنجیره تامین نموده، در حالی که بعضی از افراد به واحدهای کسب و کار فردی متمرکز گردیده‌اند. یکی از راه‌های مقابله با مشکل سنجش چابکی منابع انسانی، تمرکز بر فرآیندها و تسلط و مهارت در تغییر می‌باشد.

[43] به تهیه یک چارچوب عملی برای ارزیابی چابکی منابع انسانی پرداختند، به این منظور ابتدا اصطلاحات و مفاهیم را برای درک نقش آموزش متقابل معرفی کردند، در مرحله بعدی یک چارچوب مفهومی برای ارزیابی استراتژیک نقش آموزش متقابل در سازمان ارائه دادند. در مرحله سوم، برای درک مؤلفه‌های اساسی چابکی نیروی کار، مدلی را پیشنهاد نموده‌اند. سپس، به عنوان کمک برای طراحی سیستم، یک چارچوب تاکتیکی برای شناسایی و توصیف عوامل کلیدی و

حاصله، حمایت کنند. نمونه کاری توسعه‌ای یک روش آموزشی است که می‌تواند چابکی کارکنان را در یک دوره زمانی طولانی افزایش دهد، زیرا به کارمندان امکان می‌دهد بینش‌هایی را که در فرآیندهای زیربنایی دخیل‌اند در بیان رفتارهای چابکی، به دست آورند. ایجاد این فرآیند برای دستیابی به اهداف چابکی که با استفاده از پورتفولیو قابل مشاهده هستند، قادر به بهبود، چابکی کارمندان می‌گردد. از این رو، چابکی بهبود یافته در میان کارکنان می‌تواند به تسهیل در عملکرد خود و همچنین سازمان‌هایشان کمک کند [۸۵].

- توسعه زیرساخت غیرانسانی: توسعه زیرساخت غیرانسانی شامل ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی چابک، ایجاد زیرساخت غیرانسانی چابکی، غنی‌سازی شغلی است. [۱۲] در پژوهش پیش‌گفته دریافتند که در سیستم‌های اطلاعاتی چابک دو شاخص مهم وجود دارد: یکی حمایت از زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات و دیگری استفاده از فناوری‌های نوین مدیریت منابع انسانی. در مقوله زیر ساخت‌های نرم، یک سازمان چابک باید در تلاش باشد تا تدارک برنامه‌هایی را ببیند تا هر چه بیشتر مهارت‌های فناوری اطلاعات را به کارکنان آموزش دهد. زیر ساخت غیرانسانی چابکی شامل: زیرساخت اطلاعات (قابلیت تعمیم، سطح استانداردسازی، شبکه‌بندی) است. مفهوم غنی‌سازی شغل عبارت است از برانگیزنده‌های بیشتری به کار افزوده شود تا آن را دلچسب‌تر و سودبخش‌تر سازد. همچنین کارکنان به طور عمده به دنبال مشاغلی هستند که با چالش رو به رو بوده، مسئولیت انجام آن به طور کلی به عهده فرد باشد و برای انجام آن از آزادی و عمل کافی برخوردار باشند [52]. طراحی غنی‌سازی شغل موجب افزایش عملکرد سازمانی و بهره‌وری و کاهش میزان غیبت در کار می‌شود [39].

- رهبری چابکی: عبارت است از: مدیریت چابکی راهبردی، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی. چابکی راهبردی توانایی سازمان در کشف فرصت‌های جدید، مزیت رقابتی و استفاده از دانش، دارائی‌ها و روابط به منظور تصاحب این فرصت‌هاست [۷۲]. رهبر تحول‌آفرین فردی است که پیروان را توانمند می‌سازد، به آنها برای عملکرد فراتر از انتظارشان انگیزه می‌دهد و آنها را به جای تعقیب منافع زودگذر شخصی، تشویق به پیروی از هدف‌های جمعی می‌نماید [۵۳]. به بیان [۵۵] پشتیبانی اجتماعی اساساً "حمایت‌های مدیریتی

افراد [۹۲]. در مدیریت دانش سازمان‌ها باید بتوانند محیطی را فراهم نمایند که در آن دانش اعم از سازمانی و فردی، چه به صورت ضمنی و یا به صورت صریح و یا به طور کلی یا خاص و یا به صورت اخباری و یا علت و معلولی، ذخیره شود [۱۲]. اساس چابکی سرمایه انسانی توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت سرمایه انسانی و متعاقب آن آموزش سرمایه انسانی برای تسلط کامل بر دانش و مهارت است [۱۲]. [۲۶] بیان داشت که "کارکنان از طریق آموزش می‌توانند چابک شده و سازمان را در دستیابی به عملکرد مناسب یاری رسانند". توانمندسازی کارکنان راهی است به منظور فعال کردن چابکی منابع انسانی در تقسیم فعالیت‌ها، وظایف و تفویض اختیارات، با هدف تصمیم‌گیری بهتر [49]. [۶۱] تحقیق کرده است که چگونه سایر شیوه‌های سازمانی منجمله. یادگیری سازمانی و آموزش، جبران خسارت، درگیری، کار تیمی و سیستم اطلاعات نمی‌توانند به تنهایی سبب چابکی منابع انسانی گردد و لزوم توانمندسازی کارکنان در کنار این عوامل سبب چابکی منابع انسانی می‌گردد. توانمندسازی کارکنان با انعطاف‌پذیری می‌تواند چالش‌های احتمالی موجود در چابکی نیروی انسانی را برطرف نماید. یکی دیگر از عوامل چابک‌سازی افراد که در پژوهش‌های مختلف دیده شده است، درگیر نمودن آنها در تصمیم‌سازی‌ها و مشارکت در امور است. مشارکت را اینگونه توصیف می‌کنند "به اشتراک‌گذاری همه افراد موثر بر تمامی تغییرات در سازمان، منجر به دخالت آن‌ها در فرآیند تبدیل می‌شود" [۷۰]. [25] در کتاب خود با عنوان "قدرت هوش در سازمان‌ها" اظهار داشت که هوش سازمانی ظرفیت یک سازمان برای تجهیز و متمرکز کردن قدرت هوش در سازمان است. او برای مدل هوش سازمانی ۷ عنصر را ارائه داد که شامل: چشم‌انداز استراتژی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، جوهرافزایی، همسوئی و هماهنگی، استقرار دانش و لذت از عملکرد. روان‌شناسان سازمانی "جوهرافزایی" را به تلاش دائمی به منظور رساندن انرژی اعضای سازمان به بالاتر از سطحی ممکن، اشاره دارند [۶۵]. یکی از سیستم‌هایی که به‌منظور ایجاد تغییر رفتاری در میان کارکنان طراحی شده، نمونه کار توسعه‌ای است. [۵۱] دریافتند که نمونه کار توسعه‌ای به عنوان فرآیندی است که در آن مجموعه‌ای از اهداف هوشمند تنظیم شده که از طرح عملیاتی توسعه یافته، شواهد جمع‌آوری شده از دستاوردهای فردی، توانائی‌ها و نتایج

یا حمایت همکاران از دانش و مهارت‌های اعمال شده در وظایف را شامل می‌شود. حمایت مدیریتی به عنوان بخشی از

۴- مدل‌های چابکی نیروی انسانی

در مورد چابکی نیروی انسانی مطالعات متعددی انجام شده که نشان می‌دهد، مدل‌ها و روش‌های چابکی نیروی انسانی در حال توسعه است. در این پژوهش ۳۵ مدل چابکی منابع انسانی شناسایی شده است.

- مدل توصیفی [67]: پلونکا برخی ویژگی‌های مهم مربوط به نیروی انسانی چابک را برمی‌شمرد که شامل: نگرش به سمت یادگیری و خودپرورشی، توانایی حل مسئله، تطبیق پذیر شدن با تغییر، نظریات جدید و فناوری‌های نوین، توانایی تولید نظریه‌های نوآورانه و پذیرش مسئولیت‌های تازه می‌باشد.

- مدل تحلیلی [۳۱]: آن‌ها قابلیت‌های پنج‌گانه چابکی نیروی انسانی را با استفاده از تجزیه و تحلیل اجرای اصلی به دست آوردند. این قابلیت‌های پنج‌گانه شامل: هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌ها، تشریک مساعی، فرهنگ و سیستم‌های اطلاعاتی می‌باشد. بررسی مدل نشان داد که کاربردهای فناوری اطلاعات و ارتباطات در انجام فعالیت‌های مشارکتی، سبب افزایش چابکی نیروی انسانی می‌شود.

- مدل تحلیلی [۸۳]: این مدل با مقیاس‌های پیش‌فعالی، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری، بر محورهای زیر تمرکز دارد: مشارکت کارکنان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، آموزش (مهارت‌های چندتخصصی، مهارت با کیفیت، مهارت گروهی، مهارت رهبری، مهارت کسب و کار و مهارت انجام کار تیمی). مشوق‌های بهبود درآمد مبتنی بر حقوق و دستمزد، تقسیم قدرت. این مدل شیوه‌های مشارکت کارکنان را به عنوان مجموعه-ای از ابزارهای مدیریتی مورد بررسی قرار داده است، که می‌تواند برای بهبود چابکی نیروی انسانی مورد استفاده قرار گیرد.

- مدل تحلیلی [۴۳]: بر اساس پژوهشی که توسط هاپ و وان این انجام شده، ماهیت کمی چابکی نیروی انسانی را از دیدگاه آموزش مهارت‌های مختلف مورد بررسی قرار می‌دهد. کارکنان دارای مهارت‌های مختلف قادرند تا طیفی از وظایف مختلف را انجام دهند. این مدل نشان داد که استفاده از نیروی انسانی چندمهارتی در عملیات تولیدی و خدماتی نقش به‌سزایی در چابکی منابع انسانی دارد.

- مدل توصیفی [۳۰]: این مدل چابکی منابع انسانی در محیط‌های آشفته را مورد بررسی قرار می‌دهد و متغیرهای هوش، همکاری، رقابت، فرهنگ و سیستم اطلاعات به عنوان متغیرهای موثر در محیط‌های آشفته تحت مطالعه قرار داده است.

- مدل توصیفی [۱۸]: این پژوهش با ارائه مدلی که چابکی منابع انسانی را در هفت بعد، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، سرعت، فرهنگ تغییر،

سیستم سازمان بوده که سبب چابکی منابع انسانی می‌گردد.

یکپارچگی و کاهش پیچیدگی، همکاری متقابل و کارکردهای مدیریتی با بهره‌مندی از ۳۲ شاخص استاندارد چابکی را مورد بررسی قرار داد. مدل مفهومی تحلیلی ارائه شده بر اساس نظرات از سه سطح تشکیل شده است: سطح مفهوم، سطح ابعاد و سطح شاخص [۱۸].

- مدل تحلیلی [۶۸]: این مدل توانسته است، توانایی چابکی نیروی کار را در شرایط پراکنده تصادفی با استفاده از روش ارزیابی اختیارهای واقعی اثبات نمایند.

- مدل توصیفی [۳]: این مدل به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران پرداختند. با توجه به نتایج حاصله کلیه عوامل به جزء عامل وابستگی به شغل مورد تأیید است و از ۴۲ عامل تأیید شده عواملی چون مشارکت، همدلی، احساس نیاز به چابکی، آموزش چند تخصصی، تشویق و پشتیبانی مدیریت، مدیریت روابط، برانگیختن خود، غنی‌سازی شغل و توانمندی حل مسئله اثر بیشتری بر چابکی کارکنان در صنعت خودرو ایران دارد.

- مدل توصیفی چابکی منابع انسانی [۱۲]: این مدل شامل یک مجموعه از قابلیت‌های چابکی منابع انسانی است که شامل ابعاد و شاخص‌های چابکی منابع انسانی می‌باشد. این ابعاد و شاخص‌ها شامل: هوشمندی و آگاهی، مجموعه شایستگی‌ها، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندسازی و سیستم اطلاعات است.

- مدل تحلیلی [۲۳]: این مدل از دو منظر به چابکی منابع انسانی می‌نگرد. مدل مفهومی و تحقیقات علمی.

- مدل توصیفی [۷۵]: این مدل به بررسی رابطه بین سازمان کار و چابکی نیروی کار در کسب و کارهای تولیدی کوچک پرداختند در این مطالعه چابکی نیروی کار به عنوان رفتارها یا عملکرد چابک قابل مشاهده در محیط کار در نظر گرفته شده است، نه به عنوان ویژگی‌ها، شخصیت یا گرایش‌های چابک.

- مدل توصیفی ارتباط بین چابکی منابع انسانی و هوش سازمانی [۷۹]: چابکی منابع انسانی در این مدل شامل شش بعد اصلی می‌باشد. مواجهه با وضعیت غیرقابل پیش‌بینی و نامشخص^۱، حل خلاقانه مسئله، انعطاف‌پذیری، یادگیری وظایف شغلی، سازگاری بین فردی و مقابله با استرس شغل. همچنین مدل هوش سازمانی بر اساس هفت عنصر اصلی ارائه شده است. چشم‌انداز استراتژیک، سرنوشت مشترک^۲، اشتیاق برای تغییر، جوهره، هم‌ترازی، فشار عملکردی^۳ و استقرار دانش.

¹ Dealing with unpredictable and uncertain situations

² Shared fate

³ Performance pressure

- مدل توصیفی [۱۱]: بر اساس مطالعات انجام شده در این مدل مهارت-های مدیریتی مورد نیاز برای چابک‌سازی منابع انسانی در قالب ۵ دسته تقسیم‌بندی شده است که شامل: مهارت‌های فنی، مهارت‌های انسانی، مهارت‌های ادراکی، تجهیزات فیزیکی، تجهیزات غیرفیزیکی هستند.

- مدل تحلیلی [۶۹]: از نتایج تحلیلی این مدل چنین استنتاج گردید که محرک‌های چابکی، قابلیت‌های چابکی در سطح سازمانی، شیوه‌های مدیریتی، ابزارها و روش‌ها بر ویژگی‌ها و رفتارهای منابع انسانی چابک تاثیر می‌گذارند

- مدل توصیفی [۱۶]: این مدل مطابق نظر خبرگان با ابعاد پنج‌گانه و شاخص‌های متعدد قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی به صورت: هوشمندی و آگاهی، مجموعه شایستگی‌ها، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندسازی و سیستم اطلاعات نهایی گردید.

- مدل تحلیلی [۶۱]: این مدل ریشه در نظریه سازمانی و شناختی دارد، این مدل نشان می‌دهد که چابکی نیروی کار نتیجه شیوه‌های خاص سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی است. این یافته‌ها با کمک هر دو تئوری مدیریت و عملکرد، نشان می‌دهد که در جامعه مورد مطالعه تشویق کار تیمی بیشترین تأثیر را در ارتقاء چابکی منابع انسانی داشته و پس از آن برنامه‌هایی که به سیستم‌های پاداش، مشارکت کارمندان، یادگیری و آموزش سازمانی [۲۴]، [62]، [62] و سیستم‌های اطلاعاتی می‌پردازند باعث تقویت چابکی منابع انسانی توسط متغیر توانمندسازی روان‌شناختی می‌گردد.

- مدل تحلیلی [۲۲]: این مدل نشان داد که فرآیندهای مدیریت دانش (ایجاد، کسب، به اشتراک گذاری و کاربرد) تأثیر معنی‌داری بر چابکی نیروی کار (پیش‌فعالی، سازگاری و انعطاف‌پذیری) داشته‌اند. در خاتمه این مطالعه توصیه می‌کند که شرکت‌ها مجبورند مدیریت سطح بالایی را برای فرآیندهای مدیریت دانش اتخاذ نمایند. همچنین شرکت‌ها برای ارتقا توانایی‌ها، دانش و مهارت‌های خود باید برنامه‌های مختلف آموزشی را برای مدیریت ارشد تهیه نمایند.

- مدل توصیفی [۳۶]: این مدل با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته است. در این نوع تحلیل روابط بین متغیرها به صورت قیاسی نشان داده می‌شود. مدل معادلات ساختاری به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا مشخص نماید آیا روابط فرضی با داده‌های جمع‌آوری شده مطابقت دارد یا خیر [۵۴]. این برنامه ضرایب ایجاد شده، وابسته و سطوح اهمیت را برای روابط فرضیه و همچنین شاخص‌هایی برای مناسب بودن مدل کلی ایجاد می‌نماید.

- مدل توصیفی [۹]: این پژوهش به دنبال عواملی موثری است که می‌توانند از منابع انسانی چابک در دستیابی به مزیت رقابتی مبتنی بر منابع استفاده نمایند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند که برای رویارویی با تغییرات، چابکی متکی بر دانش نیروی انسانی، مهارت نیروی انسانی، وجود فرهنگ همیاری و مشارکت در سازمان و دسترسی افراد به اطلاعات لازم و ضروری است.

- مدل تحلیلی تفسیری چابکی منابع انسانی، [۵]: در این مدل از میان ۱۰ متغیر چابکی منابع انسانی در ۵ سطح (سطح اول: پاسخگویی - سطح دوم: سرعت، شایستگی و انعطاف‌پذیری، سطح سوم: همکاری متقابل، یکپارچگی و هوشمندی و آگاهی، سطح چهارم: فناوری و سطح پنجم: فرهنگ تغییر و فرهنگ توانمندسازی) شناسایی شدند.

- مدل توصیفی [۵۷]: در این مدل چابکی نیروی کار به عنوان یک عامل مهم در پاسخ به این محیط نامشخص، درگیری کار و عدم تعارض در نقش و اثرات تعدیل‌کننده آن در چابکی منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفته شده است.

- مدل تحلیلی [۲۹]: مؤلفه‌های اصلی این مدل شامل: سازگاری، پیش‌فعالی، تاب‌آوری، شناخت فعالیت‌های تجاری و خودآگاهی است که از طریق مداخلات مانند: فرآیندهای مدیریتی، آموزش و رهبری توسعه می‌یابد. و نهایتاً "چالش‌های فقدان فرهنگ سازمانی و استراتژی مشخص که سازمان‌ها هنگام توسعه چابکی منابع انسانی با آن روبرو هستند، مورد بررسی قرار داده است

- مدل تحلیلی [۲۷]: این مدل به بررسی ادبیات در مورد مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و بازنگری در مطالعات مربوط به عملکرد سازمانی و چابکی نیروی کار می‌پردازد. نتیجه بررسی برای توسعه چارچوب نظری مورد استفاده قرار می‌گیرد. این چارچوب شامل ادبیات یکپارچه و مدل-های پذیرش مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی در سطح شرکت، چابکی نیروی کار و عملکرد سازمانی است.

- مدل توصیفی [۴]: این مدل محقق ساخته بر گرفته از عدالت سازمانی [۱۴]، تعهد سازمانی مایر و شورمن^۱ (۱۹۹۸) [۷۱] و چابک‌سازی منابع انسانی [۱۲] است.

- مدل توصیفی [۶]: این پژوهش به دنبال رابطه رهبری تحول‌آفرین و چابکی منابع انسانی است. در این مدل، با توجه به مبانی نظری و پیشینه-ی پژوهش، پنج مؤلفه برای رهبری تحول‌آفرین و چهار مؤلفه برای چابکی نیروی انسانی در نظر گرفته شده است.

^۱ Meyer & Schoorman

خودکنترلی و خودانگیزی) بیشتر از عوامل مرتبط با چابکی، صلاحیت اجتماعی (همدلی و مدیریت ارتباط) بر تغییرات چابکی نیروی انسانی تاثیر داشته‌اند.

- مدل توصیفی [۲]: این پژوهش با هدف ارائه مدلی به بررسی تاثیر حافظه سازمانی بر چابکی منابع انسانی معاونت حمل و نقل شهرداری تهران پرداخته است.

- مدل تحلیلی [۲]: مدل نهایی پژوهش با رابطه متغیر مکنون استراتژی چابکی و چابکی نیروی انسانی و رابطه چابکی کار و چابکی نیروی انسانی در نظر گرفته شد. در این مدل چابکی کار به عنوان متغیری مکنون تأثیر بسزایی بر چابکی نیروی کار دارد.

- مدل توصیفی [۷]: هدف از این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت دانش بر چابکی منابع انسانی است. نتایج نشان داد که مدیریت دانش دارای تاثیر مستقیم و معنادار بر چابکی منابع انسانی است و می‌توان چنین استنتاج کرد که در سازمان‌هایی که به فرآیند مدیریت دانش، تولید دانش، تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در بین کارکنان خود اهمیت می‌دهند و فرآیند به کارگیری دانش را تشویق می‌کنند سطح چابکی سازمانی و به تبع آن چابکی منابع انسانی بالاتری خواهند داشت.

- مدل تحلیلی [۸۵]: این پژوهش به منظور بررسی چگونگی دستیابی به اهداف، برنامه‌های عملی و بازخوردی آن در سازمان‌ها برای کمک به کارکنان در جهت ایجاد شیوه‌های مولد و معنی‌دار در رفتارهای سازگار و پیش‌فعال آن‌ها بوده است. کارکنان از طریق یادگیری تجربی ساختار یافته و با ایجاد تغییر در رفتارهای معنادار خود قادر به افزایش مهارت‌های چابکی منابع انسانی خواهند شد.

۵- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است. برای انتخاب تیم خبرگان چون هدف تعمیم نتایج مطرح نبوده، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. با در نظر گرفتن این معیارهای انتخاب، در نهایت ۱۰ نفر از خبرگان بانک مسکن که صاحب‌نظر در ارتباط با موضوع مورد مطالعه علی‌الخصوص تجربه مدیریتی در حوزه منابع انسانی تعیین گردید. در این پژوهش سعی در شناسایی ۱۳۹ مطالعه پژوهشی از میان پژوهش‌های اولیه شده است. شرط انتخاب مقالات هم پرداختن به موضوع چابکی منابع انسانی، پیشایندها و مؤلفه‌های مرتبط با چابکی منابع انسانی بود. این پژوهش از حیث هدف کاربردی است. در گام اول، به مطالعه ادبیات پژوهش و شناسایی مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی پرداخته شد، در گام دوم، طبقه‌بندی و تفکیک پیشایندها و مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی انجام شد.

- مدل [۸۹]: این پژوهش به بررسی رابطه بین چابکی منابع انسانی و نیازهای چهارگانه موری^۱ (۱۹۳۸) [۶۳] که عبارتند از نیاز به تغییر، دستاورد، قدرت و وابستگی می‌پردازد. فرضیه‌های این پژوهش نشان می‌دهند که رابطه معناداری بین نیازهای چهارگانه و چابکی منابع انسانی وجود دارد.

- مدل توصیفی [۱۵]: در این مدل شامل شش عامل شناسایی شده. عوامل فردی (علاقه به یادگیری، صفات شخصیتی، تعهد به شغل [۶۰]، آگاهی از نقش در سازمان، عوامل سازمانی (امنیت شغلی، تفویض اختیارات، ساختار سازمانی، بازنگری فرآیندهای سازمانی، عدالت درون سازمانی، الگوبرداری از شرکت‌های پیشتاز)، عوامل انگیزشی (انگیزه چابک شدن، سیستم پاداش، احساس نیاز به چابکی، آموزش)، عوامل راهبردی (حمایت مدیران، اعتماد به تیم رهبری، نگاه استراتژیک به چابکی، ارزیابی عملکرد)، عوامل فرهنگی - محیطی (فرهنگ چابکی، محیط فیزیکی کار، ویژگی‌های شغل، همگنی کارکنان در یک واحدکاری) و تشریح مساعی (کار تیمی، زیرساخت فناوری اطلاعات، مدیریت تجربیات) بودند.

- مدل تجربی بنیادین^۲ [62]: مؤلفه‌های این مدل، بر اساس مبانی نظری و تحقیقات انجام شده در راستای چابکی منابع انسانی و همچنین داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها، اجزای اولیه و ثانویه طبقه‌بندی شده در سازمان تامین اجتماعی ایران بدست آمده است.

- مدل توصیفی [۱۴]: این مدل شامل ابعاد انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی، عدم رخوت فرهنگی، سرعت عمل، یکپارچگی، هماهنگی، ساختار چابکی و زیرساخت چابکی است.

- مدل تحلیلی [۶۲]: مطالعات در این مدل نشان داد که، نیروی کار چابک یک نیروی کار فعال، سازگار و انعطاف‌پذیر و پیش‌فعال است که نگرش مثبتی نسبت به یادگیری و خودسازی دارد. توانایی حل مسئله، اشتیاق برای تغییر، ایده‌های جدید و فناوری‌های جدید، توانایی تولید ایده‌های نوآورانه داشته و همیشه آماده پذیرش مسئولیت جدید هستند. همچنین این مدل چنین استنتاج کرد که، توانمندسازی روانشناختی در قالب انگیزه ذاتی و خودکارآمدی می‌تواند موجب ایجاد رفتارهای فعال، تطبیقی و تاب‌آوری نیروی کار شود. چابکی نیروی کار بدون انگیزه ذاتی نیروی کار امکان پذیر نیست.

- مدل تحلیلی [۹۳]: این مدل به بررسی رابطه بین هوش هیجانی و چابکی نیروی کار می‌پردازد. مقایسه میانگین نتایج بررسی نشان داده است که عوامل هوش هیجانی بر چابکی منابع انسانی تأثیر دارد. نتایج همچنین نشان داد که عوامل مرتبط با صلاحیت بین‌فردی (خودآگاهی،

¹ Murray

² Model base on Grounded Theory approach

مؤلفه هوش سازمانی (A8) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، مهارت ادراکی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، رسمی‌سازی اندک، هوشمندی و آگاهی و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه مهارت ادراکی (A9) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه یکپارچگی (A10) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه جبران خدمات عادلانه (A11) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه پیش‌فعالی (A12) با هیچ مؤلفه‌ای ارتباط ندارد. مؤلفه جبران انعطاف‌پذیری (A13) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، مهارت ادراکی و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه رسمی‌سازی اندک (A14) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، مهارت ادراکی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری ارتباط دارد.

مؤلفه اختیار سازمانی (A15) با مؤلفه‌های سرعت عمل، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه هوشمندی و آگاهی (A16) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه سازگاری (A17) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، مهارت ادراکی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد.

نتایج حاصل از روش دیمتل فازی برای رتبه‌بندی اهمیت متغیرها بر اساس مقادیر $(D_i + R_j)$ نشان داد که سازگاری (۱۱/۸۵)، پاسخ‌گویی (۱۱/۷۹)، تاب‌آوری (۱۱/۷۹)، انعطاف‌پذیری (۱۱/۵۰)، رهبری تحول-آفرین (۱۱/۴۲) و یکپارچگی (۱۱/۰۹) مهم‌ترین مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی (در مجموع با ۳/۳۸) و پیش‌فعالی (۸/۶۳) و اختیار سازمانی (۹/۰۳) کم‌اهمیت‌ترین مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی این پژوهش است. از طرفی رتبه‌بندی تاثیرگذاری مؤلفه‌ها بر اساس مقادیر $(D_i - R_j)$ حاکی از آن است که هوش سازمانی (۱/۶۸)، رسمی‌سازی اندک (۱/۳۵)، مهارت ادراکی (۰/۸۳)، توانمندی حل مسئله (۰/۷۰)، هوشمندی و آگاهی (۰/۴۷)، اختیار سازمانی (۰/۳۵)، جبران خدمات عادلانه (۰/۳۳)،

گام بعدی به انجام فراتحلیل مطالعات کمی ناظر به پیشایندهای چابکی منابع انسانی با نرم افزار CMA3 و مصاحبه با خبرگان پژوهش برای شناسایی دیگر مؤلفه‌های کیفی موثر در چابکی منابع انسانی در قلمرو مکانی پژوهش انجام گردید و سپس به توزیع پرسشنامه ۱ در میان خبرگان به منظور بررسی و غربال‌گری مؤلفه‌های کیفی و مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه پرداخته شد، گام چهارم نیز به تدوین، توزیع پرسشنامه دوم میان خبرگان و تحلیل فازی کلیه مؤلفه‌های مستخرج از فراتحلیل و مؤلفه‌های باقیمانده و تعیین تاثیرگذاری و تاثیر پذیری مؤلفه‌ها با استفاده از روش دیمتل فازی صورت پذیرفت. برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از مصاحبه و دو پرسشنامه، استفاده شد: پرسشنامه نخست مبتنی بر طیف لیکرت، به منظور بررسی و غربال‌گری مؤلفه‌های کیفی و مؤلفه‌های مستخرج از مصاحبه و پرسشنامه دوم برای تحلیل فازی کلیه مؤلفه‌های مستخرج از فراتحلیل و مؤلفه‌های باقیمانده بین خبرگان توزیع گردید.

۶- یافته‌های تحقیق

در این تحقیق پس از شناسایی و طبقه بندی پیشایندها و مولفه های چابکی منابع انسانی، پیشایندهای با اندازه اثر ترکیبی مساوی و یا بیشتر از ۵٪ انتخاب گردید، پس از انجام مصاحبه با خبرگان و غربالگری مولفه ها با استفاده از روش دیمتل فازی تاثیرگذاری و تاثیر پذیری و همچنین با اهمیت ترین و کم اهمیت ترین مولفه ها به شرح زیر مشخص گردیدند. مؤلفه تعهد سازمانی (A1) با مؤلفه‌های. سرعت عمل، تاب‌آوری، پاسخ-گویی و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه سرعت عمل (A2) با مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و پاسخ‌گویی ارتباط دارد. مؤلفه رهبری تحول‌آفرین (A3) با مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، رسمی-سازی اندک و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه تشویق و پشتیبانی (A4) مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، سازگاری و انعطاف‌پذیری ارتباط دارد.

مؤلفه تاب‌آوری (A5) با خودش و مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه پاسخ‌گویی (A6) با خودش و مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری ارتباط دارد. مؤلفه توانمندی حل مسئله (A7) با مؤلفه‌های سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری ارتباط دارد.

تشویق و پشتیبانی (۰/۲۰) و رهبری تحول‌آفرین (۰/۱۶) تاثیرپذیرترین مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی این پژوهش می‌باشند.

۸- نتیجه‌گیری

هدف اصلی از انجام این پژوهش، توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی از طریق شناسایی پیشامدها و مؤلفه‌ها، سپس غربال‌گری مؤلفه‌ها و در نهایت تاثیرگذاری و تاثیرپذیری مؤلفه‌های منتخب از طریق روش دیمتل فازی و در قالب مدل شماتیک در قلمرو مکانی بانک مسکن کل کشور بود. در راستای نیل به این هدف و بر اساس نتایج پژوهش مشخص گردید که:

- هوش سازمانی: نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که هوش سازمانی با D-R، ۱/۶۸ تاثیرگذارترین مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی در این پژوهش بر مؤلفه‌های. تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، مهارت ادراکی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، رسمی‌سازی اندک، هوشمندی و آگاهی و سازگاری، تاثیرگذار بوده و معلول هیچ مؤلفه‌ای نیست. [80] نیز به این نتیجه رسید که "هوش سازمانی بر چابک‌سازی منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد".

- رسمی‌سازی اندک: این مؤلفه با D-R، ۱/۳۵ یکی از مؤلفه‌های تاثیرگذار بر سایر مؤلفه‌ها بود. رسمی‌سازی اندک بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، مهارت ادراکی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری، تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و هوش سازمانی است. [24]، در پژوهش خود نیز رابطه بین رسمی‌سازی اندک و چابکی نیروی کار را مثبت گزارش کردند.

- مهارت ادراکی: D-R در این مؤلفه برابر ۰/۸۳ است و بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری، تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های هوش سازمانی، انعطاف‌پذیری، رسمی‌سازی اندک و سازگاری است. همانگونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه مهارت ادراکی هم علت و هم معلول مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و سازگاری است. نتایج حاصل از پژوهش [۱۱] در بانک سپه با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

- توانمندی حل مسئله: این مؤلفه با D-R، ۰/۷۰ بر مؤلفه‌های سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، هوشمندی و آگاهی و سازگاری تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های هوش سازمانی، مهارت

ادراکی و رسمی‌سازی اندک است. [۳]، [76]، [80] در پژوهش‌های خود به نتایج مشابه این پژوهش دست یافته بودند.

- هوشمندی و آگاهی: D-R استخراج شده این مؤلفه برابر ۰/۴۷ است و این مؤلفه بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری، تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های توانمندی حل مسئله، هوش سازمانی، مهارت ادراکی و رسمی‌سازی اندک است. نتایج حاصل از پژوهش [۱۱] در بانک سپه با نتایج این پژوهش همخوانی دارد. نتایج حاصل از پژوهش‌های [۱۶] و [۵] با نتایج این پژوهش در زمینه "هوشمندی و آگاهی" سازگاری دارد.

- اختیار سازمانی: D-R در این مؤلفه برابر ۰/۳۵ است و بر مؤلفه‌های سرعت عمل، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری و سازگاری تاثیرگذار بوده و معلول هیچ مؤلفه‌ای نیست. همانگونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه مهارت ادراکی هم علت و هم معلول مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری و سازگاری است. نتایج حاصل از پژوهش [۸] با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

- جبران خدمات عادلانه: این مؤلفه با D-R، ۰/۳۳ بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، انعطاف‌پذیری و سازگاری تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، تشویق و پشتیبانی، توانمندی حل مسئله، هوش سازمانی، مهارت ادراکی، یکپارچگی و رسمی‌سازی اندک است. [۴] و [83] در پژوهش‌های خود به نتایج مشابه این پژوهش دست یافته بودند.

- تشویق و پشتیبانی: D-R استخراج شده این مؤلفه برابر ۰/۲۰ است و این مؤلفه بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری و سازگاری تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، توانمندی حل مسئله، مهارت ادراکی، توانمندی حل مسئله، هوش سازمانی، مهارت ادراکی، رسمی‌سازی اندک و سازگاری است. همانگونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه تشویق و پشتیبانی هم علت و هم معلول مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین، تاب‌آوری و پاسخ‌گویی است. نتایج حاصل از پژوهش همچنین [42] با نتایج این پژوهش در زمینه "تشویق و پشتیبانی" سازگاری دارد.

- رهبری تحول‌آفرین: نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با D-R، ۰/۱۶ بر مؤلفه‌های تعهد سازمانی، سرعت عمل، تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، پاسخ‌گویی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، رسمی‌سازی اندک و سازگاری، تاثیرگذار بوده و معلول مؤلفه‌های تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، توانمندی حل مسئله، هوش سازمانی، مهارت ادراکی، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری، رسمی‌سازی اندک، هوشمندی و آگاهی و سازگاری است.

• هوشمندی و آگاهی: توانایی تحلیل استراتژیک محیط در دو بخش مشتریان و رقبا با ارائه نظریات جدید و نوآوری و خلاقیت در محیط پیچیده امکان‌پذیر است. بنابر این هوشمندی و آگاهی جزء توانایی‌هایی است که کارکنان بانک مسکن باید حائز آن باشند.

• اختیار سازمانی: وجود اختیارات سازمانی متناسب با رویکرد چابکی نیروی انسانی جزء لاینفک چابکی منابع انسانی است، بنابر این پیشنهاد می‌گردد که در تشکیلات تفصیلی بانک مسکن در این خصوص تصمیمات اساسی اتخاذ گردد.

• جبران خدمات عادلانه: جبران خدمات عادلانه بیانگر ادراکات کارکنان از برخورد و رفتار منصفانه سازمان‌ها با آنان است. بنابر این بایسته است که به منظور افزایش چابکی منابع انسانی، تمهیدات بهتری در این خصوص اتخاذ شود.

• تشویق و پشتیبانی: از آنجا که حمایت مدیریتی به عنوان بخشی از سیستم سازمان بوده که سبب چابکی منابع انسانی می‌گردد، شایسته است مدیران ارشد بانک مسکن با استفاده از الگویی مناسب که سازمان شمول باشد و کلیه کارکنان را در بر بگیرد، استفاده نمایند.

• رهبری تحول‌آفرین: بررسی‌های انجام شده در این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران تحول‌آفرین قادرند پیروان را برانگیزانند و با توجه به توانایی الهام بخشی که دارند، تعهد پیروان را کسب می‌کنند، بایسته است مدیرانی با ویژگی‌های رهبر تحول‌آفرین در بانک مسکن به کارگمارده شود.

• تشکیل کمیته راهبردی چابکی منابع انسانی: پیشنهاد می‌گردد مسئولین ستادی از طریق برگزاری جلسات هفتگی در کمیته راهبردی چابکی منابع انسانی به پیگیری اهداف تعیین شده در استراتژی چابکی پرداخته و ضمن پیگیری تا حصول نتیجه و دستیابی به اهداف این کمیته میسر گردد.

منابع و مأخذ

[۱] ابراهیمی، ع. (۱۳۹۴). درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تاثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران، فصل‌نامه مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، ش ۱۳، ص ۱۰۱-۱۱۹.

[۲] ادیبی‌فرد، شادی. وظیفه‌دوست، حسین. (۱۳۸۸). رابطه چابکی راهبردی، سازمان چابک و نیروی کار چابک در اورژانس بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران، مجله نظام سلامت، دوره ۲، ش ۲، ص ۵۹-۶۶.

همانگونه که مشاهده می‌شود، مؤلفه رهبری تحول‌آفرین، هم علت و هم معلول مؤلفه‌های تشویق و پشتیبانی، تاب‌آوری، یکپارچگی، جبران خدمات عادلانه، انعطاف‌پذیری و رسمی‌سازی اندک است. نتایج حاصل از پژوهش‌های [۶]، [۷۶]، [40]، [۱۳] با نتایج این پژوهش همخوانی دارد.

۱-۱- پیشنهادات

با توجه به اینکه منابع انسانی به عنوان یکی از سرمایه‌های سازمانی نقش موثری در چابکی داشته‌اند صنعت بانک‌داری با توجه به ارزش محوری که مطابق سند راهبردی بانک مسکن ارائه شده و شامل، تعهد به اصول و اخلاق حرفه‌ای بانکی- تعهد به شفافیت و صداقت با تمام ذینفعان- تعهد به مسئولیت‌پذیری در ارائه خدمات کارآمد به مشتریان- تعهد به پاسخ-گویی و پایبندی به مسئولیت‌های اجتماعی می‌باشد، در حال گذر و رسیدن به مشتری‌مداری است. از این رو شناسایی و کنترل عوامل موثر بر چابکی کارکنان در این بانک حائز اهمیت است. بر اساس نتایج پژوهش و نیز مدل نهایی کاوش شده برای چابکی منابع انسانی، موارد زیر در مرحله اجرا در بانک مسکن توصیه می‌شود:

۱-۱-۹- پیشنهادات برای بانک مسکن

بر اساس نتایج پژوهش و نیز مدل نهایی کاوش شده برای چابکی منابع انسانی، موارد زیر در مرحله اجرا توصیه می‌شود:

• هوش سازمانی: با توجه به افزایش اثر بخشی استفاده از اطلاعات موجود در راستای اهداف بانک مسکن استفاده از اطلاعات در لایه‌های اجرایی برای استفاده مدیران پیشنهاد می‌گردد.

• رسمی‌سازی اندک: پیشنهاد می‌گردد، جنبه‌های زیرساخت رسمی‌سازی اندک که باعث یادگیری دانش و وظایف جدید می‌شود، و کارکنان را وادار به انجام پیشگیرانه امور می‌کند، در بانک مسکن عملیاتی شود.

• مهارت ادراکی: همانگونه که اشاره شد، مهارت ادراکی در ایجاد هماهنگی و یکپارچگی تلاش‌ها و فعالیت‌های سازمان، در درک سازمان به عنوان یک کل، درک چگونگی ارتباط اجرای سازمان با یکدیگر و توانایی در پیش‌بینی اثرات یک تغییر در سازمان نقش به‌سزایی دارد، بنابر بایسته است که بانک مسکن به پرورش این‌گونه مهارت‌ها در بین کارکنان اهتمام ورزد.

• توانمندی حل مسئله: با عنایت به اینکه حل مسئله یک مهارت مورد نیاز برای چابکی منابع انسانی است، کارکنان بانک مسکن باید از آموزش‌های لازم در خصوص کسب این توانایی برخوردار شوند.

- [۱۵] سیدجوادین، سیدرضا. زارعی، نسیم. (۱۳۹۶). ارائه یک رویکرد ترکیبی جهت بررسی عوامل موثر بر تحول چابکی نیروی انسانی (شرکت احداث و توسعه نیروگاه‌های مپنا). نشریه علمی پژوهشی و اطلاع‌رسانی مدیریت، ش ۱۹۰.
- [۱۶] شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر. فرهانی‌نژاد، آمنه. پورآذری، علی صادق. (۲۰۱۶). ارزیابی شاخص‌ها و ابعاد چابکی نیروی انسانی، دومین کنفرانس بین‌المللی پژوهش نو، کوالالمپور - مالزی.
- [۱۷] طوطیان اصفهانی، صدیقه؛ مهرآراء، اسداله؛ صابری بدر، امین (۱۳۹۷). بررسی تاثیر حافظه سازمانی بر چابک‌سازی منابع انسانی با توجه به نقش متغیرهای جمعیت‌شناسی در حوزه معاونت حمل و نقل شهرداری تهران. فصلنامه علمی- پژوهشی علوم اجتماعی دانشگاه آزاد اسلامی واحد شوشتر، سال دوازدهم، شماره چهارم، پیاپی (۴۳)، زمستان ۱۳۹۷.
- [۱۸] قاسمی، شهریار. (۱۳۸۸). شناسایی و تجزیه و تحلیل عوامل موثر بر چابکی کارکنان بانک ملی شهرستان سمنجان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنجان.
- [۱۹] کیوی، ر. و کامپنودیل. (۱۳۸۶). روش تحقیق، ترجمه، نیک گهر، نشر توتیا
- [۲۰] مورهد، گرگور و نیکی‌گرفین (۱۳۸۲). رفتار سازمانی، ترجمه الوانی و معمارزاده، نشر مروارید، تهران.
- [21] Agarwal, A., Shankar, R., Tiwari, M.K. (2007). **Modeling Agility of Supply Chain**. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 443-457.
- [22] Aladwan, Z. S. (2017). **The Impact of Knowledge Management Processes on Workforce Agility: An Empirical Investigation at Pharmaceutical Companies in Jordan**, Middle East University, Amman-Jordan.
- [23] Alavi, S., Dzuraidah A.W. (2013). **A Review on Workforce Agility**. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology* 5(16), 4195-4199.
- [24] Alavi, S., Dzuraidah A. W., Norhamidi, M. (2010). **Exploring the Relation between Organizational Learning and Knowledge Management for Improving Performance**. Paper read at International Conference on Information Retrieval and Knowledge Management (CAMP10), Shah Alam, Malaysia.
- [25] Albrecht, K. (2003). **The Power of Minds at Work: Organizational Intelligence in Action**. New York: AMACOM.
- [26] Algama, K. (2011). **Creating a Culture for Organization Learning and Agility**.
- [27] Al-kasasbeh, A., Mofaddi, A., Muhammad, A.S., Omar, Kh. (2016). **E-hrm, Workforce Agility and Organizational Performance: a Reviewpaper toward Theoretical Framework**. *I J A B E R*, 14(15), 10671-10685.
- [28] Armstrong, M., Brown, D. (2005). **Relating Competences to Pay :The UK Experience ,Compensation and Benefit Review**, 2905-310 ;2(18)
- [29] Azuara, A. V. (2015). **A Human Resource Perspective on the Development of Workforce agility**.
- [30] Bosco, C.L., (2007). **The Relationship between Environmental Turbulence, Workforce Agility and Patient Outcomes**. ProQuest information and learning Company, Ann Arbor, 139.
- [31] Breu, K. Hemingway C.J. Strathern M. & Bridger D. (2002). **Workforce agility: the new employee strategy for the**
- [۳] اسماعیلی، مهدی. ربیع، مسعود. حیدری، علی. (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل موثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ش ۱۵، ص ۹۵-۱۱۷.
- [۴] بساک، م. حسن مرادی، ن. جلیلی، س. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر عدالت سازمانی و تعهد سازمانی بر چابک‌سازی منابع انسانی در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و پژوهش گروه مدیریت، کارشناسی ارشد.
- [۵] پابرجا، الهام. (۱۳۹۴). طراحی مدل ساختاری تفسیری چابکی منابع انسانی در معاونت توسعه و مدیریت دانشگاه ولیعصر (عج) رفسنجان، دانشگاه ولی عصر (عج) رفسنجان، گروه اقتصاد، کارشناسی ارشد.
- [۶] تاجی، زهرا. بردبار، غلامرضا. (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی نیروی انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین(ع)، ص ۱۵۳-۱۷۷.
- [۷] خدایاری ابلی، حمیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر چابکی منابع انسانی، نخستین همایش بین‌المللی تدبیر علوم مدیریتی، تربیتی، اجتماعی روانشناسی در افق ایران ۱۴۰۴.
- [۸] خسروی، ابوالفضل. ابطی، سید حسین. احمدی، رضا. سلیمی، حسین. (۱۳۹۱). شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک، بهبود مدیریت، سال ۶، ش ۴، ص ۱۵۲-۱۲۹.
- [۹] دهقان دهنوی، حسن. اسلامی، حسین. (۱۳۹۴). بررسی و ارائه مدل عوامل مؤثر بر چابکی نیروی انسانی مورد مطالعه در شرکت توزیع نیروی برق استان یزد.
- [۱۰] رایینز، استیفتین. (۱۳۸۳). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ پنجم.
- [۱۱] رجایی، حمید. (۱۳۹۵). سنجش مهارت‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای چابکی منابع انسانی (مورد مطالعه بانک سپه شهر اصفهان)، کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد نجف‌آباد، گروه مدیریت.
- [۱۲] زاهدی، شمس‌السادات. خسروی، ابوالفضل. یاراحمدزهی، محمدحسین. احمدی، رضا. (۱۳۹۲). بررسی ابعاد و شاخص‌های قابلیت‌های چابکی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال اول، ش ۴، ص ۲۴-۱.
- [۱۳] سنجدی، محمدابراهیم. فرهی بوزنجانی، برزو و حسینی سرخوش، مهدی (۱۳۹۰). تأثیر رهبری تحول آفرین بر فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی در یک سازمان دفاعی، فصلنامه ی راهبرد دفاعی، سال ۹، ش ۳۲.
- [۱۴] سید جوادین، سید رضا. محمد مهدی فراهی و غزاله طاهری عطار (۱۳۸۷). شناخت نحوه تاثیرگذاری ابعاد عدالت سازمانی بر جنبه‌های گوناگون رضایت شغلی و سازمانی، مجله مدیریت بازرگانی، دوره ۱، ش ۱۰، ص ۳۴-۴۱.

- toward Self-directed Learning in On-demand Education. Journal of Vocational Education and Training, 60, 223-239.
- [52] Kim, H., Knight, D.K., Cruisinger, C., Generation, Y. (2009). **Employees Retail Work Experience: the Mediating Effect of Job Characteristics.** J Busin Res, 62(2), 548-56.
- [53] Kim, S., Kim, J. (2014). **Integration Strategy, Transformational Leadership and Organizational Commitment in Korea's Corporate Split-offs,** Social and Behavioral Sciences, 109, 1353 – 1364.
- [54] Lei, P. W., Wu, Q. (2007). **Introduction to Structural Equation Modeling: Issues and Practical Considerations.** Educational Measurement: issues and practice, 26(3), 33-43.
- [55] Lin, S. H., Huang, H. P. (2011). **Moderating Effect of Social Support on the Relationship between Achievement Motivation and Training Motivation.** World Transactions on Engng. Technol. Educ, 9(1), 12-17.
- [56] Liska, N. (2010). **Harrison Occupational in Exercise Regular Promoting Personal of Journal ,Programme Fitness .27-45 ,(5)5 , psychology**
- [57] Liu, H. L. Zh., Cai, Zh., Huang, Q. (2015). **The Effects of Task Conflict and Relationship Conflict on Workforce Agility: Moderating Role of Social Media Usage.** Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth 2015.
- [58] McGuire, J., Priestley, Ph. (1981). **Life after School: A Social Skills Curriculum Paperback – Sep.**
- [59] Matsuda, T. (2015). **Organizational Intelligence: Its Significance as a Process and as a Product;** Proceedings of the International Conference on Economics / Management and Information Technology; Tokyo, Japan; August 31 - September 4,
- [60] Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). **Commitment in the Workplace: Toward a General Model,** Human Resource Management Review, Vol.11, and No.3.
- [61] Muduli, A. (2013). **Workforce Agility: A Review of Literature.** IUP Journal of Management Research, 12(3), 55.
- [62] Muduli, A., Ganes, P. (2018). **Psychological Empowerment and Workforce Agility.** Psychological Studies, 1-10.
- [63] Murray, H. A. (1938). **Explorations in Personality.** Oxford: Oxford University Press. Murray, S. L., Holmes, J. G., Bellavia, G., Griffin, D. W., & Dolderman, D. (2002). Kindred spirits? The benefits of egocentrism in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 82(4), 563-581. doi:10.1037//0022-3514.82.4.563
- [64] Nadiri, H., Tanova, C. (2010). **An Investigation of the Role of Justice in Turnover Intentions, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in Hospitality Industry.** International Journal of Hospitality Management, 29, 33-41.
- [65] Nasabi, N. A., Safarpour, A. R. (2009). **Key Factors in Achieving to an Intelligent Organization in the View of Employee in Shiraz University of Medical Science in 2008.** Australian journal of basic and applied science,3(4), 3492-3499.
- [66] Othman, Z., Mohd Zahari, M.S., Mohd Radzi, S. (2013). **Customer Behavioral Intention: Influence of service delivery failures and service recovery in Malay restaurants.** Social and Behavioral Sciences: 115 – 121.
- [67] Plonka, F. E. (1997). **Developing a Lean and Agile Work Force.** International Journal of Human Factors in Manufacturing, 7(1), 11- 20.
- [68] Qin Ruwen, N. D. A. (2010) **Workforce Agility for Stochastically diffused conditions-A real options Perspective.** Int.J. Production Economics, 125, 324-334.
- knowledge economy. Journal of Information technology, 17, 21-31.
- [32] Brix , J. (2017). **Exploring Knowledge Creation Processes as a Source of Organizational Learning: A Longitudinal Case Study of a Public Innovation Project.** Scandinavian Journal of Management. Volume 33, Issue 2, June 2017, Pages 113-127.
- [33] Burgess, T.F., (1994), **Making the Leap to Agility: Defining and Achieving Agile Manufacturing through Business Process Redesign and Business Network Redesign.** International Journal of operations and production management 14 (11), 23-35.
- [34] Cockburn, A., Highsmith J. (2001). **Agile Software Development 2: The People Factor.** Computer, 34(11), 131-133.
- [35] Crocitto, M., Yusuf M. (2003). **The human side of organizational agility.** Industrial Management & Data System, 103(6), 388-397.
- [36] Daane, C.S. (2018). **Role Conflict and Ambiguity as Determinants of Workforce Agility and Organizational Performance in a High-Tech Environment: a Cross-Country Comparison.** TILBURG, UNIVERSITY.
- [37] Dove, R. (1995), **Measuring Agility: The Toll of Turmoil.** Production Magazine, 107(1), 12-14.
- [38] Dyer, L., Shafer, R.A., (1998). **From Human Resource Strategy to rganizational Effectiveness: Lessons from Research on Organizational Agility.** Center for Advanced Human Resource Studies. Ithaca +NY.
- [39] Garg, P., Rastogi, R. (2006). **New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance.** J Manage Dev, 25(6), 572-87.
- [40] Gouillart, F., Kelly, J. (1995). **Transforming the Organization,** New York: McGraw- Hill.
- [41] Hargie, O. (1981). **The Handbook of Communication Skills.** Fourth edition published 2019 by Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon, OX14 4RN.
- [42] Harvey, C., Koubek, R., Chin, L. (1999). **Toward a Model of Workforce Agility.** International Journal of Agile Manufacturing.
- [43] Hopp, W. J., Oyen, M. P. (2004). **Agile Workforce Evaluation: a Framework for Cross-Training and Coordination.** Iie Transactions, 36(10), 919-940.
- [44] Hornby, A. S. (2000). **Oxford Advanced Learners Dictionary of Current English.** Sixth edition, Oxford university press.
- [45] Jamagin, C., Slocum, J. (2007). **Creating Corporate Cultures through Mythopoetic Leadership.** Organizational Dynamics, Vol. 36, No. 3, pp. 288–302, 2007.
- [46] Jones, G.R., George, J.M. (2009), **Contemporary Management,** McGrawHill, New York.
- [47] Johari, J., Yahya, Kh. K., Mit, D. A. C., Omar, A. (2011). **A Dimension of Job Characteristics: a Validation Study in a Malaysian Context.** International business management, 5 (2), 91-103.
- [48] Kathuria, R., Partovi, F.(1999), **Aligning Work Force Management Practices with Competitive Priorities and Process Technology: A Conceptual Examination.**
- [49] Kelly, A. (2008). **Changing Software Development: Learning to become Agile.** John Wiley & Sons.
- [50] Khodabandeh, N., Mohammdi, N., Mansouri, A., Droodi, H. (2018). **Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization).** Iranian journal of educational Sociology, Volume 1, Number 7, October 2018
- [51] Kicken, W., Brand-Gruwel, S., Van Merriënboer, J. J. G. (2008). **Scaffolding Advice on Task Selection: A Safe Path**

- [81] Solomon, D., Theiss, J. (2013). **Interpersonal Communication – Putting Theory into Practice**, Routledge (Taylor & Francis Group), New York.
- [82] Subhash, C. K. (2003). **Workforce Diversity Status: a Study of Employee's Reactions**.
- [83] Sumukadas, N., Sawhney, R. (2004). **Workforce Agility through Employee Involvement**. IIE Transaction, 36(11), 1011-1022.
- [84] Van Vliet, S., Bianca D. J. (2017). **Proactive and Adaptive Agility among Employees, The relationship with personal and situational factors**. Renate Siebes | Proefschrift.nu, Proefschriftmaken.
- [85] Van Vliet, S., Bianca D. J. (2019). **Using a Portfolio-based Process to Develop Agility among Employees**. WILEY.
- [86] Venter, E., (2017). **Bridging the Communication Gap between Generation Y and the Baby Boomer Generation**, International Journal of Adolescence and Youth 22(4), 497–507. <https://doi.org/10.1080/02673843.2016.1267022>
- [87] Yang, T., Hung, Ch. Ch. (2007), **Multiple Attribute Decision Making Methods for Plant Layout Design Problem**, Robotic and computer-Integrated manufacturing, 23,1,126-137.
- [88] Yauch, C.A., Adkins, K., (2004). **Effects of Cooperative and Competitive Incentives on Agility, Quality and Speed in an Experimental Setting**. Human Factors and Ergonomics in Manufacturing 14 (4), 403-413
- [89] Yeung, U., Nason, G. (1999). **Organizational Learning Capability**. Oxford.
- [90] Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Lepak, D.P. (1996). **Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance**. Academy of management Journal, 39(4): 836-866
- [91] Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekaran, A. (1999). **Agility Manufacturing: the Drivers, Concepts, and Attributes**. International Journal of Production Economics, 62(1-2), 33-43.
- [92] Wiig, C. (2002). **Knowledge Management in Public Administration**. Journal of Knowledge Management. ISSN: 1367-3270.
- [93] Zare Zardeini, H., Yousefi, A. (2012). **The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace**. International Journal of Psychological Studies, 4(3).
- [69] Ripatti, J. (2016). **Towards Agile Workforce – Case Study Research in Three Companies**. Aalto University, P.O. BOX 11000, 00076 AALTO. www.aalto.fi
- [70] Schelp, J., Aier, S. (2009). **A Reassessment of Enterprise Architecture Implementation**. <https://www.researchgate.net/publication/261654656>
- [71] Schoorman, D.F. Mayer, R.C. (1998). **Differentiating Antecedents of Commitment: A Test of March and Simon Model**. Journal of organizational (1998). No 19 Behavior, Vol 1.
- [72] Setia, P., Sambamurthy, V., Closs, D. J., (2008). **Realizing Business Value of Agility IT Applications: Antecedents in the Supply Chain Networks**. Information Technology and Management, 9(1), 5-19.
- [73] Seyed Javadin, S. R., Nilipoor Tabatabaie, S. A. A., Ahmadi Zarandi, A. (2018). **Prioritizing and Evaluating the Dimensions of Agility of Human Resources in Small and Medium Companies of Tehran Province**. International Journal of Environment & Science Education e-ISSN: 1306-3065 2018, Vol. 13, No. 8, 661-668
- [74] Sharifi, H., Zhang, Z. (1999), **A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organization**, international journal of production economics, No.62, pp.7-22.
- [75] Sherehiy, B., Karwowski, W., Layer, JK. (2007). **A Review Enterprise Agility: Concept Frameworks and Attributes**. International Journal of Industrial Ergonomics, 3, 445-460.
- [76] Sherehiy, B., Karwowski, W. (2014). **The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises**. International Journal Industrial Ergonomics, 44, 466-473.
- [77] Shin, H., Lee, J-N., Kim, D., Rhim, H. (2015). **Strategic Agility of Korean Small and Medium Enterprises and Its Influence on Operational and Firm Performance**. International Journal of Production Economics 168: Pages 81–196.
- [78] Sinkula, J. M. (1994). **Market Information Processing and Organizational Learning**. Journal of marketing 58(1), 35-45.
- [79] Snell, S. A., Shadur, M. A., Wright, P. M. (2000). **Human Resources Strategy: The Era of Our Ways**. Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper
- [80] Sohrabi, R., Asari, M., Hozoori, M. J. (2014). **Relationship between Workforce Agility and Organizational Intelligence (Case Study: The Companies of" Iran High Council of Informatics")**. Asian Social Science, 10(4), 279.