



## Designing an Agility Model for Holy Astans in Iran Based on the Role of Human Resources

Salman Jameh Abrishmi<sup>1</sup>  
Seyed Alireza Mirmohammad Sadeghi (Ph. D.)<sup>2</sup>  
Shahram Ali Yari (Ph. D.)<sup>3</sup>

### Abstract

Nowadays, The agile approach in human resource (HR) is a principal factor analyzed by most organizations, and the attribute of agility is achievable using agile HR. Holy Astans in Iran include many sub-institutions and provide a vast potential for development; hence, it is important to evaluate their human resource departments. According to the purpose of the research and the title, the methodology is qualitative and a grounded theory based on the Strauss and Corbin approach. Twenty-eight management professors and expert of Holy Astans were selected using purposeful sampling. The results were obtained using MAXQDA v.2020. Through a coding process, 1643 open codes, 81 concepts, 21 subcategories, and 6 main categories were derived, their characteristics in Holy Astans were identified, and the model was designed. The model comprised of casual conditions (Change in expectations, the need for a new and fresh approach for HR and Hierarchy combined with bureaucracy in Holy Astans), main phenomenon (organization agility regarding Holy Astans' human resources), intervening conditions (including comprehensive popular support, the sense of pride and satisfaction of serving the holy Astans and interest in sincere service, abundant endowments and financial resources, the nature of the existence and finally, the prevailing spiritual and mystical environment.), contextual conditions (challenges and obstacles to achieve agility), strategies (including correctly performing services, agility in managing Astans, paying attention to knowledge and information, flexibility, preserving the dignity of pilgrims and neighbors, clarifying the organization's goals and strategy for employees, promoting Islamic ethics among employees, proper performance assessment with appropriate feedback, delegation of authority and qualified and competent human resources) and consequences (modifying and improving the service provision for agile Holy Astans in Iran).

**Keywords:** *Agility; Human Resource Agility; Holy Astans in Iran; Grounded Theory*

1. Ph. D. Student in Industrial Engineering, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran. (Corresponding Author), Sjabrishi@ihu.ac.ir
2. Associate Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Hossein University, Tehran, Iran.



## طراحی مدل چابکی آستان‌های مقدس در ایران مبتنی بر نقش منابع انسانی

سلمان جامه‌ابریشمی\*، سیدعلی‌رضا میرمحمدصادقی\*\*، شهرام علی‌یاری\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۲۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۹/۲۱

### چکیده

امروزه رویکرد چابک در منابع انسانی یکی از اصلی‌ترین عواملی است که در اکثر نهادها مورد واکاوی قرار می‌گیرد و صفت چابکی با منابع انسانی چابک قابل حصول است. آستان‌های مقدس در ایران، زیرمجموعه‌های زیادی را شامل می‌شوند و دارای ظرفیت عظیمی برای رشد و توسعه بوده که بررسی بخش منابع انسانی آنها دارای اهمیت بسزایی است. طبق هدف پژوهش مطابق با عنوان، روش پژوهش کیفی و از نوع داده‌بنیاد براساس شیوه‌نامه‌های استراس و کوربین (۱۹۹۰) است. جامعه پژوهش متشکل از اساتید مدیریت و خبرگان آستان‌های مقدس به تعداد ۲۸ نفر بوده که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند که نتایج تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی مکس کیودا نسخه ۲۰۲۰، طی فرایند کدگذاری، تعداد ۱۶۴۳ کدباز، ۸۱ مفهوم و ۲۱ خرده مقوله و ۶ مقوله اصلی، استخراج و ویژگی‌های آنها در آستان‌های مقدس، شناسایی و الگوی موردنظر طراحی شد. این الگو شامل شرایط علی (تغییر در انتظارات، نیاز به رویکرد جدید در حوزه منابع انسانی در آستان‌های مقدس و همچنین سلسله‌مراتب توأمان با بروکراسی)، پدیده اصلی (چابکی آستان‌های مقدس در ایران)، شرایط مداخله‌گر (مانند پشتوانه وسیع مردمی، حس افتخار و برکات، ماهیت آستان و محیط معنوی آن) شرایط زمینه‌ای (چالش‌ها و موانع دستیابی به چابکی)، راهبردها (انجام درست خدمات، چابکی در مدیریت آستان‌ها، توجه به دانش و اطلاعات، انعطاف‌پذیری، کرامت‌زائران و مجاوران، روشن کردن اهداف و راهبرد سازمان برای کارکنان، ترویج اخلاق اسلامی میان کارکنان، ارزیابی درست عملکرد با بازخورد مناسب، تفویض اختیار و منابع انسانی شایسته و توانمند) و پیامدها (بهبود و اصلاح روش‌های نحوه ارائه خدمات و ایجاد چابکی آستان‌های مقدس) است.

**کلیدواژه:** چابکی؛ چابکی منابع انسانی؛ آستان‌های مقدس در ایران؛ داده‌بنیاد

\*. دانشجوی دکتری، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)  
Sjabrishami@ihu.ac.ir

\*\* . دانشیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

\*\*\*. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه جامع امام حسین(ع)، تهران، ایران

## مقدمه

وقوع تغییر و تحولات محیطی و گسترش مرزهای علم و دانش، ساختارها و کارکردهای اداره عمومی جامعه را به چالش کشیده و سازمان‌ها در چنین شرایطی، نیازمند ابداع ساختارهای نوین و طراحی راهبردهای بروز و متناسب با شرایط برای بقا هستند. در پی عبور از فضای سنتی اداره بخش‌های دولتی و شبه‌دولتی، توجه و تمرکز به فضای سازمان، مشتریان و ایجاد شبکه‌های ارتباطی درون سازمانی و برون‌سازمانی، اهمیت قابل ملاحظه‌ای یافته است. همزمان با رشد سریع علم و فناوری به‌وضوح مشخص شده است که ارزش‌افزایی بیشتر سازمان‌ها با ایجاد فضای باز و تعامل هرچه بیشتر آنها میسر می‌شود (دیپیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۷). با توجه به ازدست‌دادن توانایی مدل‌های سنتی و اولویت‌های کاری گذشته برای مقابله با چالش‌های سازمانی، در میان راه‌حل‌های مختلف ارائه‌شده برای پرداختن به این شرایط، چابکی به عنوان الگوی اصلی تجارت در هزاره سوم و بهترین گزینه برای بقا توسط بیشتر سازمان‌های تولیدی و خدماتی بیان شده است. در نتیجه توجه سازمان‌ها، تلاش‌های زیادی برای دستیابی به سطح مطلوب و متناسب چابکی انجام شده است (مودولی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). مبحث چابکی سازمانی در عصر جدید مورد توجه بسیاری از جامعه پژوهشگران بوده که زمینه‌ساز پیامدهای سودمند گسترده‌ای در سازمان‌ها بوده است که سبب شده از آن به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اثربخش بر موضوع بهره‌وری سازمانی نام برده شود. لذا قدم برداشتن در مسیر موفقیت در سازمان‌هایی که از قابلیت چابکی در بخش کارکنان، مدیریت تصمیم‌گیری به‌هنگام، فرایند کار و اجرای عملیات بهره می‌برند، امری واضح و در دسترس خواهد بود (ابوالقاسمی و همکاران، ۱۳۹۷: ۹۰۲). درحقیقت، امروزه، سازمان‌ها مدام در پی چابک‌سازی خود هستند و تلاش می‌کنند تا با بهره‌گیری از مدل‌های مطرح و با چابک‌سازی خود در برابر تغییرات، واکنشی به‌موقع و سریع را از خود نشان دهند (احمد<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). به همین سبب، پژوهشگران، الگوی چابکی را عاملی حیاتی برای حفظ بقای سازمان‌ها در بازارهای پرتلاطم مورد توجه قرار داده‌اند (عبدلی بیدهندی و وال محمدی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

با کمال تعجب، مفهومی به محبوبیت و معروفیت چابکی در جریان‌های پژوهشی، با دقت و توجه کافی

1. Muduli
2. Ahmad
3. Abdoli Bidhandi & Valmohammadi

به‌نمایش گذاشته نشده است و ادبیات آن مملو از مطالعاتی است که در آن پژوهشگران، تحقیق خود را بدون تعریف کافی از مفهوم چابکی و واگذاری تفسیر آن به خواننده ارائه می‌کنند (پینهو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). برای مثال، در ادبیات مشاوره مدیریت، بیان شده است که چابکی برای بسیاری از سازمان‌های جهانی در عبور از بحران کووید ۱۹ نقش مهمی داشته است (مک کینزی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). با این حال، چنین ارجاعات گاه‌به‌گاه، مفهوم علمی چابکی را پیچیده‌تر می‌کند. بنابراین، نیاز به یک تعریف جامع و رسمی در مورد معنای چابکی وجود دارد (پرانگه<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در غیر این صورت، اختلاف بین کاربرد استفاده از آن وسیع و گسترده می‌شود که ممکن است به غیرقابل مقایسه شدن آن بین مطالعات مختلف منجر شود (والتر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۱). از زمان استفاده اولیه از انعطاف‌پذیری و پاسخگویی، مفهوم چابکی به تدریج از تولید به زمینه‌های مختلف پراکنده شده است، به طوری که امروزه چابکی در منابع انسانی، راهبرد، نوآوری و مدل‌های کسب‌وکار با استفاده از ویژگی‌ها و سازوکارهای اصلی خود ظاهر می‌شود که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا چابک باشند (آربوسا<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ چنگ<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ مک‌کوهرتا<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

با توجه به بررسی منابع مختلف، به‌طور کلی یکی از جامع‌ترین تعاریف از چابکی سازمان را می‌توان این‌گونه بیان کرد که عبارت است از "شناسایی و کشف درست اصول رقابت (شامل: انعطاف‌پذیری، سرعت، نوآوری، سودآوری و کیفیت)، انسجام و یکپارچگی منابع و اقدامات شایسته و دارای تغییرات سریع از طریق فراهم‌نمودن محصولات و خدمات مشتری‌پسند (پورقلی، ۱۳۹۶). روبلک<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۲) در یک مطالعه کتاب‌سنجی به موضوع تکامل چابکی سازمان پرداخته‌اند.

سازمان‌های خدماتی در مسیر انجام فعالیت‌های خود در محیط پویای امروزی، وظیفه‌ای بس سنگین در راستای پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتریان با رویکردی کیفیت‌مدارانه و ارائه خدمات منطبق با احتیاجات جامعه برعهده دارند. لذا ایجاد سازمان چابک توأم با نیروهای چابک به جهت پرورش

1. Pinho
2. McKinsey
3. Prange
4. Walter
5. Arbussa
6. Cheng
7. M'akiKohtaa
8. Roblek

کارکنانی دارای تخصص که از خصوصیات چابکی نیز بهره‌مند باشند از ضرورت‌های سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌رود. بدون تردید، امکان توقع چابکی از سازمان را در صورت نبود الگویی برای چابک‌سازی همراستا با شرایط کنونی آن نباید داشت (آقایی و آقایی، ۱۳۹۳: ۳۷).

اگرچه تعداد فزاینده‌ای از مقالات به چابکی راهبردی متمرکز شده‌اند (کیل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹)، تحقیقات کمی برای بررسی ارتباط بین چابکی راهبردی و منابع انسانی وجود دارد (احمد و همکاران، ۲۰۲۰). در سازمان‌های چابک، نیروی انسانی عامل و نیرومحرکه اصلی بهره‌وری هستند و کارکنان در تمامی سطوح سازمانی اهداف سازمانی را درک می‌نمایند. آنها مشتری‌گرا هستند، درازای موفقیت سازمان مسئولیت‌پذیر و متعهد بوده و در حرفه خود متخصصانی در سطح عالی هستند. آنها در انجام وظایف خود نوآورانه عمل نموده و می‌توانند به سرعت تصمیماتی حرفه‌ای‌تر، توأم با مهارت‌های مکفی برای انطباق یا بهبود دائمی و تحول پرشتاب در داخل و خارج سازمان اخذ نمایند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۳: ۱). با توجه به اهمیت ویژه و خاص مدیریت منابع انسانی، ارزش بالایی برای مهارت‌ها و تجربه افراد در سازمان‌ها باید متصور بود. همان‌گونه که بیان شد، پیش‌تر اعتقاد بر این بود که چابکی سازمان با معرفی فناوری‌های پیشرفته در دسترس است، ولیکن عقیده امروز، وابستگی عمیق‌تر سازمان‌ها و اقتصاد جوامع را به نیروی انسانی تأیید می‌نماید (الله‌یاری، ۱۳۹۵). برای بررسی بیشتر ارتباط میان چابکی سازمان و فناوری اطاعات می‌توان به مقاله مروری ریدواندونو و سوبریادی<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) مراجعه نمود.

در میان سازمان‌های خدماتی عام‌المنفعه در ایران، آستان‌های مقدس یکی از کنش‌گران دینی مهم و شاخص در جامعه هستند که دارای مخاطب بالایی بوده و به دلیل ساختار و مأموریتی خاص، وجه مزیت ویژه‌ای به‌عنوان الگو برای سایر سازمان‌های دولتی و مذهبی هستند. ترویج فرهنگ زیارت، فرهنگ‌سازی و عمق‌بخشی به زیارت در جامعه از جمله مهم‌ترین اهداف آستان‌های مقدس و بازتابی از مأموریت ذاتی آنهاست. دستیابی به اهداف غایی در آستان‌های مقدس نیاز به عواملی نظیر برنامه‌ریزی و آموزش نیروی انسانی، ساختار مناسب سازمانی، قوانین و مقررات منسجم و هماهنگ میان واحدها، رصد مناسب تحولات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی است. مطمئناً مواجهه با این چالش‌ها بدون در نظر گرفتن رویکردهای کاربردی آزمون‌شده و همچنین در نظر گرفتن نقش تعیین‌کننده و اساسی منابع انسانی

1. Kale  
2. Ridwandono & Subriadi

در سطح خرد و کلان) امکان‌پذیر نمی‌باشد. قابل ذکر است اگرچه در آستان‌های مقدس اداره‌ی فعالیت‌ها توسط نماینده ولی‌فقیه (تولیت) صورت می‌گیرد، لکن مدیران و سرپرستانی در کنار چنین فردی قرار گرفته‌اند که وظایف سازماندهی، برنامه‌ریزی، هماهنگی، کنترل، هدایت و نظارت و غیره را همانند دیگر سازمان‌ها برعهده دارند (افجه و مرادی، ۱۳۸۸).

از جمله آستان‌های مقدس شناخته‌شده در ایران می‌توان به آستان قدس رضوی، آستان مقدس حضرت معصومه (س)، آستان حضرت عبدالعظیم حسنی (ع)، آستان حضرت احمدبن موسی الکاظم (شاهچراغ) و مسجد مقدس جمکران اشاره کرد. به‌طور کلی نوع مشاغل آستان‌های مقدس، ارزش‌های حاکم بر این سازمان‌ها و همچنین مزوج‌بودن دو گونه مدیریتی، باعث شده است تا ارائه الگوی چابکی منحصربه‌فرد، امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر باشد.

در میان ابعاد مختلف آستان‌های مقدس و تغییرات و تحولات امروزه و نحوه مدیریت آنها، نقش کلیدی منابع انسانی نه تنها نباید کمرنگ بوده بلکه توجه به منابع انسانی در رأس سایر اجزای اداره آستان‌های مقدس شود. کاربرد منابع انسانی مطلوب، انسان‌هایی توانمند، با خلق و خوی متناسب با فرهنگ و مأموریت مربوطه را در اختیار سازمان قرار می‌دهد. امروزه آستان‌های مقدس به‌نوعی با مشکلاتی از قبیل وجود بروکراسی سازمانی، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر، کم‌توجهی به مقوله تفویض اختیار و استقلال در تصمیم‌گیری میان کارکنان و مدیران، کمبود انعطاف‌پذیری و سرعت عمل لازم در مواجهه با تغییرات محیطی، کم‌توجهی به موضوع شایسته‌سالاری، آموزش‌های با بازدهی ناکافی و غیره روبه‌رو هستند و قطعاً انتظار از پاسخ به تمامی مشکلات و رفع همه کاستی‌ها در قالب پژوهش حاضر نیست و از طرفی موارد مطرح‌شده لاینحل نیز نمی‌باشند؛ لیکن آنچه مسلم است با حرکت به سمت چابکی سازمان و توجه بر متغیر منابع انسانی، بخش قابل‌توجهی از دغدغه‌های مطرح‌شده به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم مرتفع خواهند شد. لذا سؤال و مسئله اصلی که در این پژوهش مطرح می‌شود این است که مدل مناسب چابکی آستان‌های مقدس در ایران که مبتنی بر نقش منابع انسانی باشد، چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### چابکی

از آغاز معرفی مفهوم چابکی، پژوهشگران حوزه چابکی براساس نوع تحقیق خود تعریفی منحصربه‌فرد

از چابکی ارائه داده‌اند که با وجود بیان متفاوت، همه آنها به نوعی به موضوع تغییر و عدم اطمینان، سرعت عمل و همچنین شناسایی و واکنش به تغییرات محیط کسب و کار برای پاسخگویی در خور در دنیای امروز اشاره کرده‌اند (پورجاوید و همکاران، ۱۴۰۰). به همین ترتیب، در یکی از پژوهش‌های اخیر، پینهو و همکارانش (۲۰۲۲) بر این مطلب تأکید داشته‌اند که در ادبیات علمی، واژه چابکی به مفهوم‌سازی‌های متنوع دلالت دارد و لذا اکثر نویسندگان بر ماهیت آن به عنوان یک ظرفیت، توانایی واکنش، واکنش به محیط‌های متلاطم و حتی مواهب و روش‌هایی برای تضمین ثبات تأکید می‌کنند.

به طور کلی معنای واژه "چابک" در لغت به معنای همچون حرکت سریع و چالاک، فعال و توانایی حرکت به طور سریع و آسان و توانایی تفکر و تعقل به شیوه سریع توأم با ویژگی هوشمندانه است. ریشه چابکی برآمده از تولید چابک بوده و درحقیقت، تولید چابک معنا و مفهومی است که طی سال‌های اخیر متداول گشته و به عنوان راهبردی موفق جهت بهبود عملکرد پذیرفته شده است. لذا طراحی دوباره محصولات، تولید توأم محصولات گوناگون با طول عمر کم، توان واکنش مؤثر به تغییرات و تغییر رویکردهای تولید از بایدهای سازمان‌های چابک است (کشتگار<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۳۳۵). پورقلی (۱۳۹۶) در پژوهش خود این گونه مطرح کرده است که به توانایی پاسخگویی به تغییرات و خلاقیت جهت دستیابی به منافع مدنظر در محیط متلاطم کسب و کار، چابکی اطلاق می‌شود و درواقع، توانایی برقراری تعادل میان انعطاف‌پذیری و پایداری است.

### چابکی منابع انسانی

طی سالیان اخیر و با توجه به تحولات بنیادی که در عرصه‌های مختلف سازمانی ایجاد شده است، سازمان‌ها دائماً درصدد ارتقا و پیشبرد خود میان رقبا هستند. همان‌طور که بیان شد، چابک شدن سازمان‌ها از جمله راهبردهایی است که در این زمینه به کمک سازمان خواهد شتافت. در گذشته، اعتقاد بر چابکی سازمان در زمینه و حوزه‌های تولیدی بود، اما امروزه بر چابکی حوزه‌های خدماتی و بالاخص منابع انسانی تمرکز شده است، چراکه نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین رکن و اساس یک سازمان دانسته می‌شود و سازمان‌ها نیز برای دست یافتن به چابکی، می‌باید دنبال پرورش کارکنان چابک باشند تا بتوانند با بهره‌گیری

1. Keshtegar

از ویژگی‌های آنان، به نتایج موردانتظار خود دست یابند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۲: ۹۵). فناوری‌های جدید به تنهایی امکان فعال شدن در سازمان‌ها و محیط‌های کاری را ندارند، فلذا سازمان‌ها برای استفاده و انتقال این فناوری‌های جدید، به منابع انسانی خود متکی و وابسته هستند (خسروی، ۱۳۹۰).

تشکیل نیروی کارساز از الزامات چابکی سازمانی است که بتواند در مواجهه با تغییرات غیرمنتظره در محیط کسب و کار به درستی عمل نماید. ادبیات پژوهشی در این حوزه بر این مهم تأکید دارد که بدون چابکی افراد، چابکی سازمان نیز امکان پذیر نخواهد بود و پژوهشگران بر این عقیده هستند که چابکی نیروی انسانی مزایایی مانند بهبود کیفیت، خدمات مناسب‌تر به مشتری و شتاب منحنی یادگیری را بیشتر فراهم می‌نماید (احمد و همکاران، ۲۰۲۰).

اولدهام و کامینگز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶: ۶۰۷)، در تحقیقات خود بیان کرده‌اند که، فعالیت‌هایی چون یادگیری، ابتکار شخصی، خلاقیت، نوآوری و فعال بودن، همگی نمایانگر اشکال یا ابعاد عملکرد نیروی انسانی چابک هستند. علاوه بر این، خودمختاری و کنترل بالاتر در محل کار این فرصت را به کارکنان می‌دهد تا سریع‌تر از گذشته با راه‌حل‌های انعطاف پذیر، پاسخگویی مشکلات در فرایند کار باشند. ضمن اینکه، امکان حل مشکلات عملیاتی خُرد، بدون نیاز به درخواست از سوی سرپرست مربوطه و یا سایر کارکنان، این اجازه را به آنها می‌دهد تا مشکلات، وظیفه و همچنین روند کار خود را بهتر درک نمایند و سپس از این دانش برای پیش‌بینی و حتی مقابله با مشکلات احتمالی بهره‌برند. پیش‌بینی و پیشگیری از مشکلات در زمان فعالیت، توانایی بسیار ارزشمندی در سازمان‌های چابک به‌شمار می‌رود (دوز<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰).

فعالیت‌های پیچیده که نیازمند سطح بالایی از خودگردانی و تنوع مهارت هستند، مستلزم تمرکز توأم روی جنبه‌های مختلف بوده و که موجب افزایش حلّ خلاقانه مشکلات می‌شود. مشاغل مستقل‌تر سبب افزایش پیچیدگی شناختی می‌گردند و به افراد سازمان این امکان را می‌دهند تا برنامه‌ها و اهداف مبسوط‌تری را تدوین نموده و انعطاف‌پذیرتر و سازگارتر عمل کنند (شریهای و کارووسکی، ۲۰۱۴: ۴۶۶). آنچه سبب توسعه دانش و مهارت کارکنان می‌شود، خواسته‌های بالاتر، تنوع مهارت‌ها و کنترل شغلی است و باعث افزایش یادگیری آنها در مورد الگوهای رفتاری نوین می‌شود که به سهم خود به عملکرد انعطاف‌پذیر و سازگارتر منجر می‌شود. استقلال و کنترل شغلی به کارکنان این امکان تصمیم‌گیری را

1. Oldham & Cummings  
2. Doz



می‌دهد که چگونه، در چه مواقع و از چه شیوه‌ای برای انجام کار بهره‌برند و نهایتاً سبب آزادی و فرصت بیشتر برای کارکنان می‌شود تا با تغییرات غیرمنتظره سازگارتر شوند (خدابنده و همکاران، ۱۳۹۷: ۸۷). اولریچ و ینگ (۲۰۱۹: ۱۶۱) در مطالعه خود از ابزارهای منابع انسانی جهت کسب چابکی بهره‌برده‌اند. روش‌های منابع انسانی در پژوهش ایشان، شامل چهار حوزه: افراد، عملکرد، اطلاعات و کار است که به‌منظور پرورش چابکی راهبردی، چابکی سازمانی، چابکی رهبری و همچنین چابکی فردی می‌توان به این چهار حوزه مراجعه نمود. افراد را می‌توان پس از استخدام، ارتقا داده و تحت آموزش قرارداد تا چابکی سازمانی و فردی رشد یابد. قرارداد کارکنان و رهبران چابک و یادگیرنده در نقش‌های کلیدی سازمان، سبب پرورش یافتن چابکی راهبردی، چابکی سازمان و چابکی فردی می‌شود. هنگامی که منابع انسانی از چابکی حمایت کرده و آن را الگوی خود قرار می‌دهد، این اطمینان خاطر ایجاد می‌شود که راهبردها، سازمان‌ها و افراد، تغییرات پویا را به‌سرعت پیش‌بینی نموده و سازگارتر می‌شوند.

لازم به ذکر است که توجه به منابع انسانی در چابکی به‌دلیل اهمیت ویژه آن، مختص به پژوهش‌های اخیر نیست، بلکه از ابتدا نیز مورد توجه محققان این حوزه بوده است. به‌عنوان مثال، گوناسکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۹: ۸۷)، در مطالعه خود با تمرکز ویژه بر چابکی منابع انسانی بر این باور است که اساس و بنیان چابکی منابع انسانی، توانایی تغییر قابلیت و ظرفیت منابع انسانی و در پی آن، یادگیری و آموزش به جهت تسلط بر مهارت‌هاست. پراهالاد و هامل<sup>۳</sup> (۱۹۹۰: ۸۷)، در پژوهش خود بر این باور هستند که سرمایه‌گذاری در مهارت‌های کارکنان، پیش از تغییرات برای ایجاد چابکی منابع انسانی، امری ضروری است. علاوه بر موارد بیان‌شده، پلونکا<sup>۴</sup> (۱۹۹۷: ۱۱)، توجه زیادی به اهمیت عوامل انسانی در بررسی مفهوم چابکی نموده است (خسروی، ۱۳۹۰).

در نتیجه، این‌گونه می‌توان بیان کرد که توجه و شکل‌گیری مفهوم چابکی در منابع انسانی، با سرعت در حال تکامل و ارتقا است. با توجه به موارد مذکور در این بخش می‌توان نتیجه گرفت که مفهوم چابکی در منابع انسانی، عبارت است از آمادگی دانشی نیروی انسانی، جهت مقابله با تغییر و تحولات بنیادی در روش‌ها، ساختارها و فرهنگ سازمانی که موجب ایجاد رضایت مشتریان و اربابان رجوع می‌شود. آنچه

1. Ulrich & Yeung  
2. Gunasekaran  
3. Prahalad & Hamel  
4. Plonka

اهمیت چابکی منابع انسانی را دوچندان می‌کند، یکپارچه‌سازی همه فرایندهای منابع انسانی است. در این روند نقش اصلی و مهم را مواردی چون کیفیت ارائه خدمات، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری، فناوری، سرعت ارائه خدمات و کاهش هزینه‌ها ایفا می‌نمایند (توکلی مقدم و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۸). با وجود تلاش‌های ارزشمند صورت‌پذیرفته پژوهشگران در حوزه چابکی و منابع انسانی، هنوز شناخت محدودی از نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی راهبردی وجود دارد و درک بهتر نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی برای سازمان‌هایی که در بازارهای محلی، ملی و بین‌المللی فعالیت می‌کنند، امری حیاتی است (احمد و همکاران، ۲۰۲۰).

### نتایج مطالعات پیشین

آقاسی و همکاران (۱۳۹۹)، پژوهشی را تحت عنوان "چابکی سازمانی با رویکرد اسلامی" انجام دادند. چابکی در ترکیب با اسلام، خصوصیتی است که با دیگر ویژگی‌های سازمان‌های چابک تفاوت دارد. بهترین شیوه‌ها و روش‌های پیشرفته مدیریت در فرهنگ اسلام وجود داشته و کارآمدترین روش‌ها و دستورات اداره و هدایت انسان‌ها را می‌توان در آیات قرآن و گفتار و کردار پیامبر اکرم (ص) و ائمه اطهار (ع) جستجو نمود، لیکن هر کس مطابق با ظرفیت وجودی خویش از این گنج گهربار، بهره‌مند گشته است. لذا بر پایه پژوهش‌ها و تحقیقات انجام‌شده، ضرورت تغییرپذیری سیاست‌های مدیریتی با عنایت به فرهنگ بومی و ریشه‌دار مردم، محسوس بوده و طراحی و پیاده‌سازی نظامی چابک منطبق با اصول و آموزه‌های دینی برای اداره سازمان‌های موجود در کشورهای اسلامی مورد نیاز است. مطابق با این بیان، مدیریتی با ویژگی‌های برگرفته از قرآن و نهج‌البلاغه و آموزه‌های پیامبران الهی مورد نیاز است و ما نیز اگر در پی انتخاب مدیران شایسته و دست‌یافتن به سازمانی چابک هستیم، لازم است تا همین اصول و شاخصه‌ها را مبنای عمل خود قرار داده تا در دریای مکتب‌های مدیریتی جدید، غرق نگردیم (پناهی، ۱۳۹۴).

عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹: ۱)، در مطالعه‌ای با عنوان "مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانک‌داری" به تحلیل مفهوم چابکی برای ارتقای توانایی کامیابی در محیط پویای سازمان‌های امروزی پرداخته‌اند. طبق یافته‌های ایشان، با خلق نگرش راهبردی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تقویت قابلیت فکری و ذهنی سازمان در امتداد مأموریت‌ها و رسالت آن در

محیط رقابتی امروز امکان‌پذیر بوده و در پی آن موجب فراهم شدن الزامات و پیش‌نیازهای چابکی خواهد بود.

رستگار و همکاران (۱۳۹۹: ۲۹۵) سیزده عامل موثر بر چابکی که تناسب بیشتری با جامعه آماری پژوهش خود داشته‌اند را شناسایی و انتخاب کردند که به جهت شناسایی و درجه‌بندی موانع اصلی دستیابی به چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور، از دو رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری و فرآیند رتبه‌بندی تفسیری استفاده کردند. بدین ترتیب آن‌ها چهار عامل تشویق و پشتیبانی مدیریت، همدلی، مشارکت و احساس نیاز به چابکی را به‌عنوان اساس دستیابی به چابکی منابع انسانی معرفی کرده‌اند.

توکلی مقدم و همکاران (۱۳۹۸: ۴۸)، در مطالعه خود با عنوان "الگوی چابکی منابع انسانی: تحلیلی برآمده از شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو در ایران" به بررسی و ایجاد مدل چابکی منابع انسانی در شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو، پرداختند. طبق نتایج آنها، روابط موجود در مدل ایشان در بخش کمی با ضرایب تأثیر مناسبی تأیید شده و با بخش کیفی تناسب داشت.

ثابت و عزیزاده (۱۳۹۸: ۱۷)، در مطالعه‌ای با عنوان "ارزیابی اثر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی" به مطالعه اثر عملکردهای مدیریت منابع انسانی بر کارکرد کارمندان به‌وسیله نقش چابکی سازمانی در شرکت‌های تأمین سرمایه شهر تهران پرداختند. نتایج‌های پژوهش نشان می‌دهد تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارمندان توسط متغیر چابکی سازمانی به‌طور معنی‌داری افزایشی است.

ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷: ۹۰۲)، در پژوهش خود با ارائه مدلی جامع برای چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش کشور ایران به نتایجی دست یافتند که طبق آن، عوامل اثرگذار بر چابکی سازمانی (ورودی مدل) شامل فناوری اطلاعات، فرهنگ سازمانی و سرمایه انسانی است. عناصر چابک‌سازی سازمانی (فرایند مدل) شامل سرعت، پاسخگویی، انعطاف‌پذیری و شایستگی بوده و نهایتاً عناصر اثرپذیر از چابک‌سازی سازمانی (خروجی مدل) نیز شامل رضایت شغلی، بهره‌وری و مزیت رقابتی است.

ثابتی (۱۳۹۷: ۲۰)، به مطالعه‌ای با عنوان "طراحی و تبیین مدل چابکی سازمانی در صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران" جهت نیل به کلاس جهانی پرداختند. طبق نتایج حاصله، ابعاد توانمندسازی و آموزش کارکنان، توسعه منابع انسانی دانش‌محور و جذب کارکنان با مهارت‌های فناوری اطلاعات، اساس مدل چابکی سازمانی زنجیره حمل‌ونقل دریایی و بنادر است.

جعفرزاده زرنندی و همکاران (۱۳۹۷:۱۳۹۷)، در مطالعه خود مدل چابکی سازمانی را مبتنی بر فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی ایران ارائه دادند. یافته‌ها بر اثر زیرساخت فناوری در سازمان‌های ورزشی بر چابکی سازمانی تأکید داشته که از محورهای اصلی آن می‌توان به مواردی چون: مدیریت فناوری، ارتباطات شبکه‌ای، دانش فناوری، پایه‌های فناوری، معماری و خدمات داده، سازگاری و ... اشاره نمود که سبب قوت گرفتن پیش فرض ارتباط چابکی سازمانی نیز شده است.

سهرابی و همکاران (۱:۱۳۹۶) در پژوهش خود، چهارچوبی برای مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی ارائه دادند. آنها در پژوهش خود به ۴۵ مؤلفه در پنج بُعد (شامل جذب، انتخاب، به کارگیری، توسعه و نگهداری مدیریت استعداد) اشاره کرده‌اند که طبق نتایج به دست آمده، همه مؤلفه‌های شناسایی شده جز بُعد نگهداری، از اهمیت بالایی برخوردارند. طبق پژوهش آنها، انتظار می‌رود شرکت مورد مطالعه (شرکت منطقه هفت عملیات انتقال گاز کشور) بتواند مدیریت استعداد را با تأکید بر چابک-سازی منابع انسانی و با به کارگیری مؤلفه‌های شناسایی شده، مستقر نماید.

فتحیان و شیخ (۱۲۷:۱۳۸۸) با بررسی نخستین مدل‌های مفهومی چابکی در ادبیات مربوطه، مدلی برای توسعه چابکی سازمان ارائه دادند که مدل پیشنهادی ایشان توسط روش تجزیه و تحلیل عاملی بررسی شد. مدل نهایی آنها شامل ابعاد مختلفی از جمله سرعت، پاسخ‌دهی، انعطاف‌پذیری، توسعه شایستگی، بهبود محصولات و خدمات، و غنی‌سازی مشتری است.

شهسواری پور و همکاران (۲۰۲۱:۹۲)، در مطالعه‌ای با عنوان "طراحی یک مدل ساختاری تفسیری برای چابکی منابع انسانی"، به تحلیل و بررسی چابکی نیروی انسانی در دانشگاه حضرت ولی عصر (عج) رفسنجان پرداخته که نتایج به شناسایی مجموعاً ده متغیر در پنج سطح منجر شد که پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها و تدوین یک مدل ساختاری تفسیری برای توانایی‌ها و توانمندی‌های چابکی منابع انسانی حاصل شد.

جونیتا<sup>۱</sup> (۲۰۲۱)، در مطالعه‌ای با عنوان "استراتژی‌های منابع انسانی چابک: پیش نیاز رقابت تجاری در یک محیط پویا"، دامنه راهبردهای منابع انسانی چابک را مورد بررسی قرار داد. طبق نظر ایشان، جهت ایجاد کارگران چابک که نقشی راهبردی در دستیابی و حفظ برتری رقابتی پایدار کسب و کار در فضای

1. Shabsavari-Pour  
2. Junita

پرشتاب بازار دارند، می‌باید به راهبردهای منابع انسانی چابک تأکید شود. این راهبردهای منابع انسانی چابک، عبارتند از: مجموعه‌ای از خط‌مشی‌ها و یا روش‌ها در مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های تجاری که از جمله می‌تواند سبب فراهم آوردن کارکنان چابک، فرهنگ کار مشارکتی، سازمان‌های یادگیرنده، تیم‌های کاری و روش‌های هدف‌مند برای توانمندسازی کارکنان شود.

منون<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، در مطالعه خود با عنوان "عوامل مؤثر در چابکی سازمانی در آموزش عالی"، به یافتن عواملی پرداخته‌اند که می‌توانند چابکی را در آموزش عالی تسهیل نمایند. طی مطالعه آنها، هشت عامل توانمندی که می‌تواند چابکی را برای سازمان رقم زند مشخص شد که شامل: توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، بهره‌بردن از فناوری اطلاعات، یادگیری سازمانی، راهبردهای منابع انسانی، رهبری، همکاری با ذی‌نفعان و نهایتاً آمادگی برای تغییر است.

میلین-الزولا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، مطالعه‌ای با عنوان "بررسی تأثیر نقش بُعد انسانی در چابکی سازمانی" انجام داده‌اند که نتایج به قابل توجه بودن اهمیت بُعد انسانی نسبت به چابکی سازمانی از نظر رضایت‌مندی مشتریان اشاره دارد. ضمن اینکه دیگر ابعاد چابکی سازمانی متأثر از مدیریت منابع انسانی است.

دوز<sup>۳</sup> (۲۰۲۰)، در مطالعه‌ای به افزایش چابک‌سازی به وسیله مشارکت دادن مدیران و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته است. چابکی راهبردی، در نتیجه عملکرد قابل قبول سازمان، برآمده از رفتارها و مهارت‌های مدیران سازمان در اجرای اقدامات راهبردی است. لذا کلید چابکی سازمان صرفاً راهبرد تحلیلی از ذهن والاتر یا طراحی سازمانی مؤثر نیست، بلکه مجموعه‌ای شامل شیوه‌های مدیریتی، رفتارها، مهارت‌ها، ارزش‌ها و عقایدی است که سبب ایجاد انگیزه و حرکت مدیریت ارشد یک سازمان در انجام و اجرای تعهدات راهبردی است. به‌طور ویژه، پژوهش‌های ابتدایی نشان از تقویت چابکی سازمان به‌واسطه سه مؤلفه حساسیت راهبردی، روان بودن منابع و تعهد جمعی است.

هارسچ و فستینگ<sup>۴</sup> (۲۰۲۰: ۴۳)، در مطالعه‌ای به "قابلیت‌های مدیریت و چابکی سازمانی" توجه کرده است. آنها به بررسی چگونگی تأثیر قابلیت‌های مدیریت با در نظر گرفتن نیازهای مخصوص چابکی

1. Menon  
2. Melián-Alzola, L  
3. Doz  
4. Harsch and Festing

سازمانی پرداخته‌اند تا سازمان در دستیابی به قابلیت رقابتی در محیط‌های پویا سهم باشد. طبق نتایج حاصله، ابعاد شایستگی‌های مدیریت، تأثیر قابل توجهی بر چابکی سازمانی داشته است به گونه‌ای که به‌طور دائم استعداد و قابلیت‌های سازمانی متشکل از فرایندهای ذاتی در قابلیت‌های مدیریت و قابلیت‌های پویاست.

کارمان<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای که دارای ماهیتی نظری و تجربی است با عنوان "نقش انعطاف‌پذیری و چابکی منابع انسانی در دستیابی به رقابت پایدار"، به تحلیل و نمایش روابط میان انعطاف‌پذیری با چابکی منابع انسانی به‌جهت نیل به مزیت رقابت پایدار پرداخته است. فرضیات تحقیق، سه بُعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مهارت‌های کارکنان، رفتار کارکنان و عملکرد منابع انسانی) و چابکی منابع انسانی، رقابت‌پذیری را به‌وسیله افزایش انعطاف‌پذیری، خلاقیت منابع انسانی، بهبود عملکرد کیفیت و تأثیر بر کیفیت زندگی کارکنان و روابط اجتماعی تحت تأثیر قرار می‌دهد. نتایج تحقیق سبب بهبود درک تأثیر انعطاف‌پذیری و چابکی مرتبط با سامانه مدیریت منابع انسانی بر اجرای مفهوم توسعه پایدار در سازمان می‌شود.

اولریچ و ینگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹: ۱۶۱) در مطالعه‌ای تحت عنوان "چابکی؛ پاسخ نوین به تغییر پویا"، به تحلیل راهبرد منابع انسانی چابک پرداخته‌اند. مقصود از پژوهش ایشان، بیان چارچوبی منسجم جهت درک چابکی است. طبق نتایج حاصله، چابکی را می‌توان از چهار بُعد شامل ایجاد آینده، پیش‌بینی فرصت، سازگاری سریع و یادگیری مداوم ملاحظه نمود. چابکی از طریق چهار ذی‌نفع: راهبرد، سازمان، رهبر و فرد رخ می‌دهد. همچنین چابکی از طریق چهار ابزار منابع انسانی شامل: افراد، عملکرد، اطلاعات و کار پایدار است.

علوی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۴) در طی پژوهش خود بیان کردند که ساختار چابکی منابع انسانی از سه بخش، آموزش اهرمی، هماهنگی بین کارمندان و بخش پایه‌ای تشکیل شده است. همچنین ویژگی‌های چابکی نیروی انسانی را در مواردی همچون یادگیری، توسعه فردی، سازگاری با تغییر و ایده‌ها و فناوری‌های نوین و قابلیت حل مسئله عنوان کردند.

1. Karman  
2. Ulrich & Yeung  
3. Alavi

## روش‌شناسی پژوهش

شیوه پژوهش حاضر از نوع داده‌بنیاد است که این روش، یک شیوه پژوهش از نوع کیفی بوده که به وسیله آن، تکوین نظریه با استفاده از یک دسته داده صورت می‌پذیرد، به طوری که این نظریه در سطحی گسترده، یک عمل، فرایند و یا تعامل را تشریح می‌کند. از آنجا که طراحی مدلی برای چابکی استان‌های مقدس در ایران مبتنی بر نقش منابع انسانی مطلوب این پژوهش است لذا راهبرد نظریه داده‌بنیاد انتخاب شد تا با این مطلوب سازگاری داشته باشد. واکاوی داده‌های پژوهش حاضر براساس شیوه‌نامه‌های استراس و کوربین<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) صورت پذیرفته است که شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بوده که نهایتاً به خلق نظریه (مدل کیفی پژوهش) منجر شده است. به همین ترتیب، ابتدا در جامعه پژوهش حاضر که متشکل از ۲۸ نفر از اساتید مدیریت و خبرگان و صاحب‌نظران استان‌های مقدس در ایران می‌باشند و از طریق رویکرد نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های عمیق و طرح پرسش‌های باز بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه انجام شد. با در نظر گرفتن وضعیت فعلی کشور و شیوع بیماری کووید ۱۹، بخشی اعظم مصاحبه‌ها توسط دستگاه ضبط ذخیره شده و سپس روی کاغذ رونویسی شد. جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز همزمان انجام شد و گردآوری داده‌ها همراه با تحلیل تا مرحله‌ای ادامه یافت که اشباع نظری حاصل شود و با ادامه یافتن مصاحبه، به مفاهیم و مقوله جدیدی دست نیافت. اطلاعات مصاحبه شوندگان در جدول (۱) نمایش داده شده است.

در راستای گردآوری داده‌ها، کدگذاری آنها صورت پذیرفت که سیر فرایند کدگذاری منتهی به ظهور مضامینی شامل عوامل مداخله‌کننده، عوامل علی، عوامل زمینه‌ای ناشی از چابکی استان‌های مقدس در ایران مبتنی بر نقش منابع انسانی می‌شود. در خصوص سه شیوه کدگذاری می‌توان اظهار نمود که پژوهشگر در مرحله کدگذاری باز بیشتر با مفاهیم ارتباط دارد، اما مقولات هستند که کانون اصلی کدگذاری محوری هستند و نهایتاً مرحله کدگذاری انتخابی، ارتباط میان این مقوله‌ها را نمایان می‌سازد. در پژوهش حاضر، ابتدا مصاحبه‌ها مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و سپس در مرحله کدگذاری باز، کدها و مفاهیم اولیه استخراج می‌شوند. مطابق با این روش، در مرحله کدگذاری محوری نیز کدهایی که از نظر مفهوم و ویژگی با یکدیگر مرتبط هستند به محوریت یک مقوله اصلی، نظام‌مند می‌شوند که به خلق نظریه منتج می‌شود.

1. Strauss & Corbin

جدول ۱. اطلاعات کلی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	سابقه فعالیت	محل خدمت	ردیف	تحصیلات	سابقه فعالیت	محل خدمت
۱	کارشناسی ارشد مدیریت	۱۲	آستان قدس رضوی	۱۵	کارشناسی ارشد حقوق	۵	آستان حضرت معصومه
۲	کارشناسی ارشد علوم اجتماعی	۱۲	آستان قدس رضوی	۱۶	کارشناسی ارشد روانشناسی بالینی	۲۰	آستان حضرت معصومه
۳	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۷	آستان قدس رضوی	۱۷	دانشجوی دکتری مدیریت رفتار سازمانی	۱۵	آستان حضرت معصومه
۴	کارشناسی ارشد مدیریت	۳	آستان قدس رضوی	۱۸	دکتری آمار	۱۵	استاد دانشگاه
۵	دکتری علوم ارتباطات	۵	استاد دانشگاه	۱۹	کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی	۱۲	آستان حضرت شاهچراغ
۶	دانشجوی دکتری مهندسی صنایع	۴	آستان قدس رضوی	۲۰	دکتری مدیریت استراتژیک	۲۰	آستان حضرت شاهچراغ
۷	حوزوی	۱۱	آستان قدس رضوی	۲۱	کارشناسی ارشد حقوق و مدیریت	۲۰	آستان حضرت شاهچراغ
۸	دکتری مدیریت	۵	آستان قدس رضوی	۲۲	کارشناس ارشد ارتباطات	۱۵	آستان مقدس عبدالعظیم
۹	دکتری مدیریت	۱۳	استاد دانشگاه	۲۳	دکتری مدیریت دولتی	۱۷	آستان مقدس عبدالعظیم
۱۰	دکتری حقوق	۸	آستان قدس رضوی	۲۴	دکتری صنایع	۱۷	استاد دانشگاه
۱۱	دکتری مدیریت بازرگانی	۱۶	استاد دانشگاه	۲۵	کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی	۲۲	آستان مقدس عبدالعظیم
۱۲	دکتری مدیریت منابع انسانی	۳	استاد دانشگاه	۲۶	دانشجوی دکتری مدیریت	۵	مسجد مقدس جمکران
۱۳	دکتری معارف	۱۲	آستان حضرت معصومه	۲۷	دکتری مدیریت (راهبردی)	۱۲	مسجد مقدس جمکران
۱۴	کارشناسی ارشد مدیریت	۷	آستان حضرت معصومه	۲۸	کارشناسی ارشد مدیریت-حوزوی	۹	مسجد مقدس جمکران



برای ارزشیابی کیفیت در پژوهش‌های کیفی، تحکیم و یا دقت علمی پژوهش، جانشین مناسبی در تحقیقات کمی برای ابعاد روایی (اعتبار) و پایایی (قابلیت اتکا) است. در تحقیقات کیفی، اعتبار همان معنای ضمنی روایی در پژوهش‌های کمی را نداشته و مقایسه روایی معنی‌دار نیست. لیکن از اصطلاح اعتبارسنجی برای ارزشیابی کیفیت تحقیقات کیفی بهره برده می‌شود. به‌طور کلی روش‌هایی برای سنجش پایایی و همچنین روایی تحقیق کیفی در ادبیات پژوهش‌های کیفی پیشنهاد شده است. پژوهشگران، قابلیت اعتماد را به‌منزله معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی بیان کرده‌اند که از چهار مفهوم جزئی‌تر، قابلیت اعتبار (برابر با مفهوم روایی در پژوهش‌های کمی و به معنی میزان و درجه اعتماد به راستین بودن یافته‌ها برای مشارکت‌کنندگان در پژوهش)، قابلیت انتقال (معادل اعتبار بیرونی در پژوهش‌های کمی و به مفهوم قابلیت تعمیم پژوهش به حوزه‌ها و زمینه‌های مشابه دیگر)، قابلیت تأیید (کوشش پژوهشگر به‌منظور احراز شاخص عینیت در پژوهش) و اطمینان‌پذیری (معادل پایایی در پژوهش کمی و به درجه بازیافت و تکرارپذیری داده‌ها توسط سایر پژوهشگران) تشکیل شده است.

ممیزی پژوهش<sup>۱</sup> نیز یکی دیگر از محورهای اساسی در انجام هر نوع پژوهش کمی و کیفی است که به‌معنای فرایند بازبینی، تأیید و حصول اطمینان و رسیدن به یقین است و سازوکارهایی را شامل می‌شود که برای تضمین تدریجی روایی و پایایی و همچنین دقت علمی در فرایند انجام پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرند. این سازوکارها با تزریق در هر کدام از مراحل پژوهش سعی دارند تا با شناسایی خطاها پیش از نفوذ در مدل و مخدوش کردن تحلیل و سپس اصلاح آنها، یافته‌های پژوهشی معتبری را به‌وجود آورند. راهبردهای گوناگونی برای اجرای ممیزی پیشنهاد شده است که حساسیت پژوهشگر، انسجام روش‌شناسی، متناسب‌بودن نمونه، گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها و همچنین اندیشیدن نظری از مهم‌ترین آنها هستند (برزیده و همکاران، ۱۳۹۷). با این وجود، برای افزایش میزان پایایی و روایی از روش بازبینی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه و همچنین بررسی آن توسط چند نفر از اعضای هیئت علمی دانشگاه غیرشرکت‌کننده در مصاحبه‌ها بهره برده شد.

## یافته‌های پژوهش

- همان‌گونه که اشاره شد، کدگذاری در سه مرحله به شرح ذیل صورت پذیرفته است.
- مرحله اول (کدگذاری باز): کدگذاری باز مرحله ابتدایی در واکاوی داده‌ها و کدگذاری بوده و در طول این مرحله، داده‌های منتج از مصاحبه‌ها به دقت بررسی می‌شوند. سپس مقوله‌های اصلی و فرعی مربوط به آنها تعیین شده و خرده‌مقوله‌ها (زیرمقوله‌ها) مشخص می‌شوند. واحد اصلی در تحلیل برای کدگذاری باز مفاهیم هستند. لذا رونوشت مصاحبه‌ها برای پیدا کردن مقوله‌های اصلی، مقوله‌ها، خرده‌مقوله‌ها به صورت منظم تحلیل و بررسی شد. طی این فرایند کدگذاری تعداد ۱۶۴۳ کدباز، ۸۱ مفهوم و ۲۱ خرده‌مقوله و ۶ مقوله اصلی، استخراج و ویژگی‌های آنها در آستان‌های مقدس، شناسایی شد.
  - مرحله دوم (کدگذاری محوری): در کدگذاری محوری، مضامین بر پایه اشتراکات و یا مترادف در کنار یکدیگر قرار می‌گیرند. به بیان دیگر، دسته‌ها و کدهای اولیه‌ای که در کدگذاری باز ایجاد شده‌اند، با یکدیگر مقایسه شده و ضمن آمیختن کدهایی که از جنبه مفهومی با یکدیگر تشابه دارند، آن دسته‌هایی که به هم مرتبط می‌شوند، پیرامون محور مشترکی جای می‌گیرند. لذا در این مرحله، ابعاد الگوی کدگذاری در شش دسته شکل می‌گیرد که شامل: مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستر حاکم، راهبردها و پیامدها می‌باشد. لذا تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه در این پژوهش بر پایه ابعاد الگوی کدگذاری به شرح جدول (۲) تبیین شد.

جدول ۲. مقولات استخراج شده نهایی

مقولات اصلی	خرده‌مقولات	مفاهیم (کدگذاری باز)	فراوانی
پیامد	بهبود و اصلاح روش‌های نحوه ارائه خدمات	مردم‌گرایی و افزایش رضایت زائران و مجاوران	۲۷
		آمادگی سازمان و کارکنان برای ارائه خدمت بهتر و با کیفیت‌تر	۲۵
	ایجاد چابکی آستان‌های مقدس در ایران	رسیدن به ویژگی‌های یک سازمان چابک	۲۳
		افزایش رضایت شغلی کارکنان و حفظ شادابی	۲۵
		نیروی انسانی چابک و منعطف	۲۲

مقولات اصلی	خرده مقولات	مفاهیم (کد گذاری باز)	فراوانی
راهکار	انجام درست خدمات	داشتن نظم و انضباط	۲۰
		شفاف سازی و مستندسازی نحوه ارائه خدمات	۱۹
		انجام فعالیت ها به طور مؤثر و مفید با تلاش مضاعف در آستان های مقدس	۱۵
		وجود تفکر تیم محور درباره انجام فعالیت های آستان های مقدس	۲۰
		توجه بیشتر به ضابطه به جای رابطه و داشتن صداقت	۱۰
	چابکی در مدیریت آستان های مقدس	پاسخگویی مدیران حوزه های مختلف به حل مسائل چالشی	۱۸
		کنترل و نظارت مستمر و دائمی	۲۲
		هویت بخشیدن و ارج نهادن به جایگاه سازمانی و منزلت کارکنان	۲۱
		اعتماد سازی و ارتباط کارا بین واحدهای بین سازمانی و بین بخشی	۱۹
		ایجاد هم افزایی در کارکنان	۱۶
مدیریت تعارض		۱۴	
گرایش به تحول و نو سازی در فناوری و شیوه های انجام کار		۱۹	
انعطاف پذیری	انعطاف پذیری راهبردی	۱۸	
	انعطاف پذیری سازمانی	۲۵	
	انعطاف پذیری ساختاری	۱۲	
توجه به دانش و اطلاعات	تسهیم اطلاعات و دسترسی سریع به آن	۱۵	
	سرعت در تجزیه و تحلیل اطلاعات	۱۰	
	اثر بخشی اطلاعات	۱۳	
روشن کردن اهداف و راهبرد سازمان برای کارکنان	رویکرد آینده نگرانه	۱۶	
	تناسب میان اختیارات و مسئولیت های محوله به مدیران	۱۷	

مقولات اصلی	خرده‌مقولات	مفاهیم (کدگذاری باز)	فراوانی
راهکار	کرامت زائران و مجاوران	توجیه مدیران ارشد و هماهنگی بین آنان در جهت اهداف و سیاست‌ها	۱۹
		دانش کافی کارکنان از چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های آستان‌های مقدس	۱۹
		وجود شرح شغل و قوانین مکتوب در آستان‌های مقدس	۱۸
		راهبردهای به‌کار گرفته شده چابکی	۲۵
		گشاده‌رویی و برخورد با عطف‌نسبت به زائران و مجاوران	۲۶
		توجه به دیدگاه‌های اعتقادی و اخلاقی زائران و مجاوران	۲۵
		فرهنگ‌سازی ارزش‌های زائران	۲۳
		اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع از نحوه ارائه خدمات با کیفیت به زائران	۲۴
		تدوین منشور اخلاقی در ارتباط با زائران و مجاوران	۱۸
		پذیرش فرهنگ قبول اشتباه و خطا و عذرخواهی از زائران و مجاوران	۲۳
		به‌کارگیری افراد صبور در بخش‌های پاسخگویی به دغدغه‌های زائران	۲۶
		برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در آستان‌های مقدس	۲۳
		رسیدگی به شکایت و انتقادات	۲۴
		ارزیابی درست عملکرد با بازخورد مناسب	ارزیابی درست عملکرد با بازخورد مناسب
تشویق و پاداش کارکنان ساعی و پرتلاش	۲۴		
برخورد با کارکنان خطا کار	۲۰		
مدنظر قراردادن موفقیت‌ها و عملکرد مطلوب سازمان به‌عنوان محرک و مشوق	۱۸		

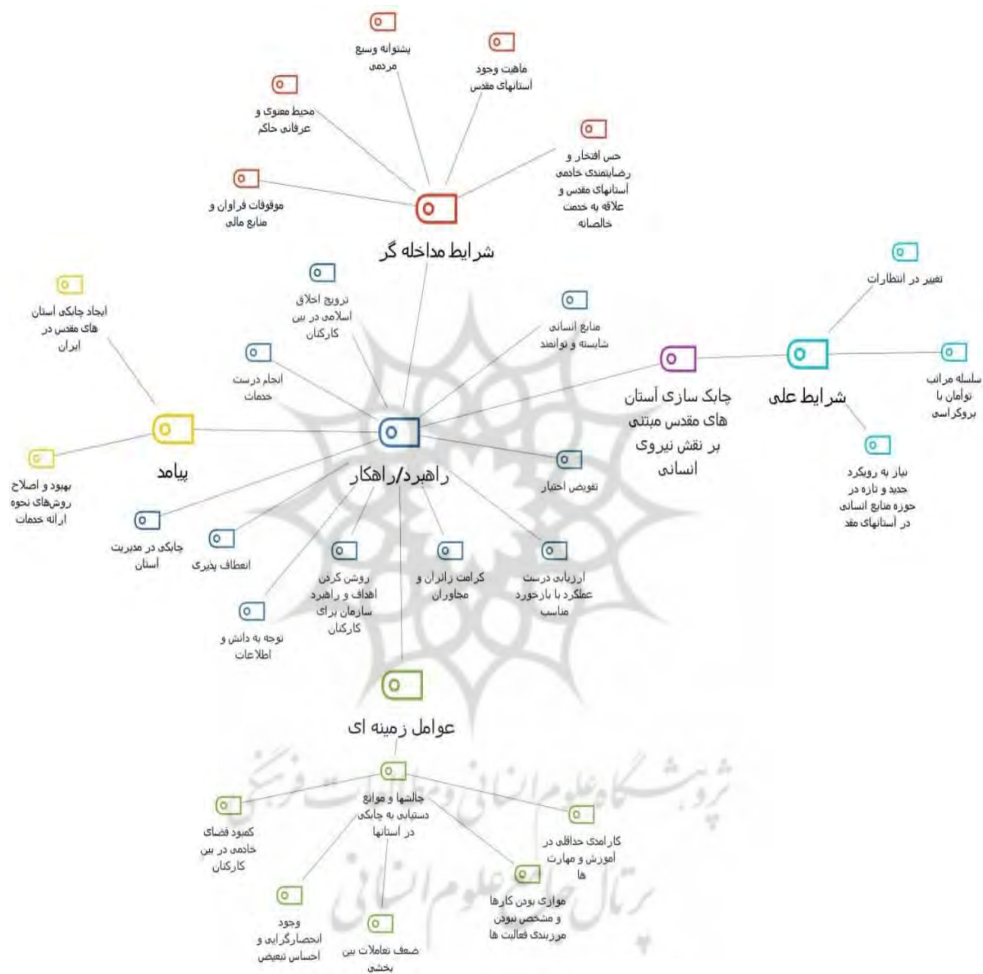
مقولات اصلی	خرده مقولات	مفاهیم (کد گذاری باز)	فراوانی
	تفویض اختیار	اعطای اختیارات مورد نیاز برای انجام کارها به مدیران میانی و درگیر	۲۲
		برخورداری کارکنان از استقلال و آزادی عمل کافی برای انجام کارها	۲۴
راهکار	ترویج اخلاق اسلامی بین کارکنان	کار خالصانه و مخلصانه بدون پیش شرط پاداش مادی	۱۹
		حفظ ارزش های بنیادین و پایبندی به اخلاق اسلامی	۲۴
		خلوص نیت در انجام وظیفه و رعایت عدل و انصاف	۲۲
		ایجاد محیط همکاری گونه توسط مدیران ارشد، بحث و تبادل نظر	۰۲
		همدلی با احساسات دیگران	۱۵
		روحیه انتقاد پذیری	۲۳
	منابع انسانی شایسته و توانمند	انتخاب افراد با ارادت قلبی خالصانه به آستان های مقدس	۲۵
		فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد و جوان	۲۲
		تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان بر مبنای شایستگی، قانونمند و عادلانه	۱۸
		انتصاب و ارتقای کارکنان در سازمان بر پایه شایستگی و سیاست به گزینی	۲۰
		کسب مهارت های لازم توسط کارکنان برای انجام فعالیت ها	۲۳
		کسب تجارب گوناگون توسط کارکنان از طریق جابه جایی در مشاغل	۲۱
	توانمندسازی کارکنان	۲۴	

مقولات اصلی	خرده‌مقولات	مفاهیم (کدگذاری باز)	فراوانی	
شرایط زمینه‌ای	چالش‌ها و موانع دستیابی به چابکی در آستان‌ها	کم‌بودن فضای خادمی در میان کارکنان	۱۸	
		وجود انحصارگرایی و احساس تبعیض	۱۴	
		ضعف تعاملات بین بخشی	۱۷	
		موازی‌بودن کارها و مشخص نبودن بخشی از مرزبندی فعالیت‌ها	۱۵	
		کارآمدی حداقلی در آموزش و مهارت‌ها	۲۰	
شرایط مداخله‌گر		پشتوانه وسیع مردمی	۲۱	
		حسن افتخار و رضایت‌مندی خادمی آستان‌های مقدس و علاقه به خدمت خالصانه	۲۵	
		موقوفات فراوان و منابع مالی	۲۳	
		ماهیت وجود سازمان و آستان‌های مقدس	۲۳	
		محیط معنوی و عرفانی حاکم	۲۵	
شرایط علی	تغییر در انتظارات	تغییر در انتظارات زائران و مجاوران	۲۲	
		گرایش و توجه بیشتر آستان‌ها به انجام مسئولیت‌های اجتماعی	۱۷	
		ایجاد زیرساخت‌های نرم‌افزاری نظام جامع منابع انسانی و بهره‌برداری از آن	۱۷	
		تلاش در جهت شایسته‌محوری و توجه به نیروهای متخصص در این حوزه	۲۵	
	منابع انسانی در آستان‌های مقدس نیاز به رویکرد جدید و تازه در حوزه		توجه به آموزش‌های مهارتی و توسعه‌ای به صورت یکپارچه	۲۱
			توجه به نیروی انسانی دائمی و غیردائمی و نظام جبران خدمت	۲۵
			تغییر نگاه سنتی و منسوخ به منابع انسانی	۲۴
			تغییر در مقررات حوزه منابع انسانی	۲۰
			تغییرات ساختاری	۱۸
			تغییرات سبک مدیریتی	۱۷
سلسله‌مراتب توأمان با بروکراسی		دسترسی حداقلی به سطوح بالا و پاسخگویی ناکافی در سطوح عالی	۱۳	

مقولات اصلی	خرده مقولات	مفاهیم (کدگذاری باز)	فراوانی
		ارجاع زیاد تصمیمات به سمت تولید	۲۱
		وجود برخی نگرش‌های محافظه کارانه	۱۸
		طولانی بودن زمان تصمیم‌گیری در میان مدیران میانی و عالی	۲۱
			۱۶۴۳
			فراوانی کل

- مرحله سوم (کدگذاری انتخابی): در این مرحله پژوهشگر با تعداد معدودی از مقوله‌های انتزاعی به گردآوری نظریه پرداخته و به کدبندی داده‌های جدید نیازی نیست. مقوله‌های استفاده‌شده از منظر نظری اشباع شده است و هر کدام بر پایه مفاهیم کدبندی شده مراحل یک و دو به طور منطقی در کنار هم قرار داده شده‌اند. سپس پژوهشگر می‌باید مقوله هسته را برگزیند. مقوله هسته به دو روش قابل انتخاب است. در روش نخست، پژوهشگر ممکن است یکی از مقوله‌های حاضر را انتخاب نماید و اما در روش دوم باید اقدام به تعیین یا ساخت یک مقوله جدید نماید. انتخاب مقوله هسته‌ای در مرحله کدبندی گزینشی نیازمند واکاوی دقیق داده‌ها در دو مرحله قبل خواهد بود. معیارهایی به شرح زیر برای تعیین و یا ساخت مقوله هسته در اختیار است:
    - مقوله هسته باید محوری باشد؛ یعنی تمامی مقوله‌های اساسی دیگر با آن مرتبط باشند.
    - به فراوانی در داده‌ها اشاره شده باشد. یعنی در تمامی و یا اکثر موارد، در داده‌های خام، عبارت‌های معطوف به مقوله‌ها وجود داشته باشند.
    - منطقی باشد و داده‌ها را به اجبار به یکدیگر تحمیل ننمایند.
    - عبارتی که برای تشریح مقوله هسته استفاده می‌شود باید به میزانی انتزاعی باشد که بتواند برای محقق در دیگر حوزه‌های اساسی قابل استفاده باشد و به تولید یک نظریه‌ی عمومی‌تر ختم شود.
    - مفهوم یا مقوله محوری باید قادر به بیان تفاوت‌ها بوده و درعین حال از داده‌ها برآید.
- در ادامه مسیر، مقوله‌های عمده در فرم مدلی پارادیمی (مدل زمینه‌ای) پیرامون مقوله هسته به یکدیگر مرتبط شده و درحقیقت، مدل ترسیم‌شده به توصیف ظاهری مقوله و سپس تحلیل و تشریح آن می‌پردازد. به فرایند مذکور، ترکیب مقوله هسته و پالایش و آراستن سازه‌های نتیجه‌شده از آن گفته می‌شود. مدل

مذکور قابلیت ترسیم به صورت یک مدل یا نمودار صوری، ولکن معنایی و مفهومی را دارد. شکل (۲) مدل زمینه‌ای استخراج‌شده از نظرات متخصصان پیرامون چابک‌سازی آستان‌های مقدس را با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نشان می‌دهند.



شکل ۲. مدل زمینه‌ای استخراجی از نظرات متخصصان پیرامون چابک‌سازی آستان‌های مقدس با نرم‌افزار مکس کیودا



## بحث و نتیجه گیری

مجموعه آستان‌های مقدس در ایران، زیرمجموعه‌ها و سازمان‌های وابسته قابل توجهی را شامل شده و دارای ظرفیت عظیمی برای رشد و توسعه و همچنین رقابت با سایر سازمان‌های همسو می‌باشند. همچنین مردمی بودن این آستان‌ها و نقش معنوی آنها و ملاحظاتی که به صورت میزبان در دل و ذهن زائر ماندگار می‌کنند، از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است، لذا پرداختن به موضوع منابع انسانی تحت پوشش آنها دارای اهمیت دوچندان است. به همین جهت، هدف از این پژوهش، ایجاد مدلی شایسته برای چابکی آستان‌های مقدس در ایران است. این پژوهش باتکیه بر نظریه داده‌بنیاد و مصاحبه با ۲۸ نفر از اساتید و خبرگان آستان‌های مقدس صورت پذیرفت که طی فرایند کدگذاری، تعداد ۱۶۴۳ کدباز، ۸۱ مفهوم و ۲۱ خرده‌مقوله و ۶ مقوله اصلی، استخراج و ویژگی‌های آنها در آستان‌های مقدس، شناسایی شد. نبود یک الگوی مشخص، نوآوری پژوهش و اهداف ازپیش تعیین شده، عدم پرداختن مطالعات پیشین به این مهم، نبود ابزاری مناسب به منظور طراحی مدل چابکی آستان‌های مقدس در ایران مبتنی بر نقش منابع انسانی و پراکندگی در توصیه‌ها و اقدامات لازم جهت انجام فرایند مذکور، اهمیت پژوهش را تأیید می‌نماید. باتوجه به نتایج پژوهش حاضر، مقوله‌های اصلی در ذیل بیان شده است.

## شرایط علی

این مقوله‌ها که علل اصلی یا مقدم هستند، رویدادهایی را دربر می‌گیرند که به وقوع یا رشد و گسترش پدیده‌ای می‌انجامد. باعنایت به تجربیات و اجماع نظر خبرگان و مصاحبه‌شوندگان آستان‌های مقدس، ابعاد شرایط علی عبارتند از:

- **تغییر در انتظارات؛** این مقوله شامل تغییرات در انتظارات زائران و مجاوران از خدمات و همچنین توجه بیشتر آستان‌ها به موضوع مسئولیت‌های اجتماعی است. امروزه دیدگاه زائران و مجاوران نسبت به نحوه ارائه خدمات و کیفیت آن نسبت به گذشته تغییر قابل ملاحظه‌ای کرده است که این مهم از پیامدهای تغییرات و رشد فرهنگی-اجتماعی زائران و مجاوران و دسترسی آنها به ابزار مقایسه با سایر سازمان‌های خدماتی عام‌المنفعه در ایران و جهان است. در پژوهش‌های سلطانی و همکاران (۱۳۹۹)، باقری کراچی (۱۳۹۳)، سرلک و همکاران (۱۳۹۵) و عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱) به موضوع انتظارات و ترجیحات مشتریان و تغییر این انتظارات و نیاز به نوآوری در ارائه

خدمات اشاره شده است. در کنار این موضوع، انتظارات از آستان‌های مقدس در برعهده گرفتن نقش جدی در مسئولیت‌های اجتماعی مانند محرومیت‌زدایی، تلاش روش‌مند و اصولی در رفع استضعاف، محیط‌زیست و غیره نیز امری ضروری و قابل تأمل به نظر می‌رسد. به‌عنوان مثال، در بحران اخیر کرونا در کشور، آیا نقش آستان‌های مقدس در خدمت‌رسانی به مردم در قالب مسئولیت‌های اجتماعی راضی‌کننده بوده است؟ پاسخ به چنین سؤالاتی را می‌توان در میزان چابکی بودن آستان‌های مقدس جستجو کرد. در خصوص ارتباط و اهمیت مسئولیت‌های اجتماعی در چابکی می‌توان به پژوهش‌های جهان‌مین و باران‌دوست (۱۳۹۸) و محمدشفیعی و احمدزاده (۱۳۹۶) مراجعه نمود.

● **رویکرد جدید و تازه در حوزه منابع انسانی در آستان‌های مقدس؛** از منظر منابع انسانی، چابکی یعنی اطمینان از اینکه سرمایه انسانی در سازمان از مهارت‌ها و توانایی‌های لازم برای پاسخگویی سریع به تحولات جدید برخوردار بوده و زیرساخت‌ها و فرایندها می‌توانند این نیروی انسانی را تا حد ممکن به صورت کارآمد وارد عمل کنند. توجه به دغدغه‌ها و تعاملات کیفی و کمی نیروی انسانی در آستان‌های مقدس شامل مباحث مختلفی چون شایسته‌محوری و تخصص‌گرایی است که با روش‌های متناسب انتخاب و جذب نیروی توانمند و خدمت‌گزار ممکن خواهد بود. همچنین با درگیر کردن حوزه ارزیابی عملکرد با هدف کشف استعداد و ظرفیت بالقوه در افراد و برنامه‌ریزی در برای بهبود اثربخشی و کارایی سازمان و توجه به مسائل امنیت شغلی (نیروی انسانی دائمی و غیردائمی) با نظام جبران خدمت در سازمان، می‌توان به مرتفع‌سازی موانع و سازماندهی نیروی انسانی کمک شایانی نمود. لذا آستان‌های مقدس می‌توانند با ایجاد نظام‌های یکپارچه و جامع منابع انسانی با تمرکز ویژه بر تغییر نگاه به نیروی انسانی، تغییرات مدیریتی و ساختاری، تکیه بر آموزش‌های مهارتی و اخلاق سازمانی با دیدگاه نیاز آموزشی و کاربردی سازمان و تغییر در استانداردهای نهادهای قانون‌گذار مرتبط با بخش نیروی انسانی، ارتباط عاطفی شایسته‌ای میان کارکنان و آستان‌های مقدس ایجاد نمایند که به افزایش انگیزه، صداقت در گفتار و عمل، خلوص نیت و خدمت‌گزاری منجر شود.

مدیریت منابع انسانی در همه حال و تحت همه شرایط، عملکرد کارکنان را تقویت کرده و چابکی سازمانی را افزایش می‌دهد. از طرف دیگر، کارکنان خلاق به خود و سازمان منفعت رسانده و زندگی و

شغل خود را هدف‌مند می‌دانند. در یک سازمان توانمند، کارکنان با احساس افتخار، مالکیت و هیجان، بهترین ابداعات و چابکی خود را به کار گرفته و با احساس مسئولیت، منافع سازمان را بر منافع شخصی خود ارجح می‌دانند. در کنار این موضوع، انسان‌ها برای پاسخ به نیازهای سازمان، به خلاقیت‌های جدید و یادگیری پیوسته نیاز جدی دارند (آهنگری، ۱۳۸۹).

با در نظر گرفتن موارد بیان شده و با توجه به اینکه رسیدن به چشم‌انداز در آستان‌های مقدس و رسیدن به هدف غائی آنها بدون در نظر گرفتن نیروی انسانی و نحوه دخیل نمودن افراد در ارتباط با زائران و مجاوران و ... توفیقی در محقق نمودن اهداف آستان‌های مقدس نخواهد داشت، توجه به نیروی انسانی و به کارگیری فنون و روش‌های نوین و آزمون‌شده در منابع انسانی امری ضروری است. تحقیقات جامع نیز بیانگر این بوده‌اند که اقدامات منابع انسانی، تأثیر چشمگیری بر چابکی و عملکرد سازمان دارند. نجاتیان و همکاران (۱۳۹۲)، ویشلکی و همکاران (۱۴۰۰)، شارپ و همکاران (۱۹۹۹)، گوناسکاران (۱۹۹۹)، شریهای و همکاران (۲۰۰۷) و خدابنده و همکاران (۱۳۹۷) به کارکردهای منابع انسانی همچون شیوه‌های جدید مدیریت منابع انسانی اشاره کرده‌اند. همچنین ثابت و عزیزاده (۱۳۹۸) معتقدند که به منظور ارتقای چابکی سازمان، توجه به نیروی انسانی و مدیریت منابع انسانی در قالب آموزش و توسعه و همچنین مدیریت جبران خدمات مهم و مؤثر است.

• **سلسله‌مراتب توأم با بروکراسی؛** هنگامی که ساختار سلسله‌مراتبی با عامل بروکراسی تلفیق می‌شوند، شاهد کاهش ارتباطات درون‌سازمانی خواهیم بود که زمینه‌ساز ضعف‌هایی چون کاهش دسترسی به سطوح بالا و ایجاد فاصله میان سطوح عالی و میانی، تمرکز تصمیم در رأس هرم سازمانی و همچنین تقدم ساختار بر عملیات، حجم زیاد اقدامات و افزایش زمان فرایندها، قوانین و مقررات دست‌وپاگیر و کاهش خلاقیت خواهیم بود که همه آنها به بروز انتقادات و گلایه‌هایی بر آستان‌های مقدس منجر شده است. کروکیو<sup>۱</sup> و یوسف<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود بیان می‌کنند که: " پیامد اصلی چابکی درهم‌شکستن سلسله‌مراتب سنتی و روش‌های تفکر در مورد روابط است." پژوهش‌هایی همچون عباس عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، علوی و همکاران (۲۰۱۴)، اومارانی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹)، شارپ<sup>۳</sup> و همکارانش (۱۹۹۹)، نجاتیان و

1. Crocitto  
2. Uma Rani  
3. Sharp

همکاران (۱۳۹۲)، خاوری و همکاران (۱۳۹۸) و ویشلی و همکاران (۱۴۰۰) نیز به اهمیت این مقوله پرداخته‌اند و تمایل سازمان‌های چابک را به خروج از سلسله‌مراتب و حرکت به سمت ساختارهای منعطف‌تری همچون ساختارهای ماتریسی و تخت دانسته‌اند.

### شرایط زمینه‌ای

همان شرایط خاصی هستند که می‌توانند بر کلیه مقوله‌ها و مضامین تأثیر گذارند. طی پژوهش حاضر، در آستان‌های مقدس این شرایط شامل چالش‌ها و موانعی در دستیابی به چابکی هستند که از جمله آن می‌توان به مواردی چون کم‌بودن فضای خادمی میان کارکنان، وجود انحصارگرایی و احساس تبعیض، ضعف تعاملات بین‌بخشی، موازی‌بودن کارها و مشخص‌نبودن بخشی از مرزبندی فعالیت‌ها و کارآمدی حداقلی در آموزش و مهارت‌ها اشاره نمود. سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) و یارمحمدی و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهش‌های خود به مقوله ناخوشایند تبعیض و تأثیر منفی آن بر چابکی اشاره داشته‌اند. مطالعات مختلفی به مقوله تعاملات بین‌بخشی، هماهنگی و همکاری‌های متقابل اشاره کرده‌اند که می‌توان به پژوهش رستگار و همکاران (۱۳۹۹)، فرخی و همکاران (۱۴۰۰)، نجاتیان و همکاران (۱۳۹۲) و ویشلی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره نمود. باتوجه به اهمیت موضوع آموزش و کسب مهارت در چابکی، پژوهش‌های بسیاری از جمله عالی و همکاران (۱۴۰۰)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۹)، یارمحمدی و همکاران (۱۳۹۸)، ثابت و عزیزاده (۱۳۹۸)، رستگار و همکاران (۱۳۹۹)، عباسیان و همکاران (۱۳۹۷)، نجاتیان و همکاران (۱۳۹۲) به اهمیت و نقش آن در چابکی سازمان پرداخته‌اند.

### راهبردها

• **انجام درست خدمات؛** چابکی در خدمات‌رسانی آستان‌های مقدس در گرو خدمات مطلوب و مطابق با نیاز و خواسته زائران و مجاوران با بالاترین سطح کیفیت و کمترین زمان ممکن توأم با رعایت احترام، شأن و منزلت به ایشان ارائه می‌شود. این مهم نیز در گرو به‌کارگیری کارکنان چابک است که اهداف آستان‌های مقدس را به‌خوبی شناخته و اهمیت انجام درست وظایف و خدمات خود را به‌طور کامل درک کرده باشند و با هوشمندی و شایستگی بهترین عملکرد ممکن را از خود نشان دهند. خسروی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش خود به قواعد و رویه‌ها و مهندسی

شغل پرداخته و صنعتی گر و همکاران (۱۳۹۵) نیز به چابکی در خدمات‌رسانی و فرایندهای سازمانی و همچنین شفافیت اشاره نموده‌اند. از جمله مطالعاتی که به اهمیت ساختارهای تیمی و موضوع تیم‌سازی چابکی پرداخته‌اند می‌توان به پژوهش‌های گوناوسکاران (۱۹۹۱)، یوسف و همکاران (۱۹۹۹) و حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) اشاره نمود.

- **چابکی در مدیریت آستان‌های مقدس؛** مدیران و رهبران آستان‌های مقدس نیز می‌توانند با بررسی و شناسایی گلوگاه‌ها مانند ساختارها و فرایندهای دست‌وپاگیر ثابت مانده و ترکیب آنها با اصول چابک مانند راهبردهای انعطاف‌پذیر، اعتماد به منابع انسانی کارآمد و ساعی، همکاری عملکردی و ارتباط کارا میان واحدها و تعامل کارکنان، اهداف خود را در دسترس بیابند. آستان‌های مقدس باید با گرایش به تحول و آینده‌نگری، تغییرات جامعه و انتظارات زائران و مجاوران را پیش‌بینی نموده و راهبردهای خود را برای همسویی با این تغییرات، تطبیق و همسو نمایند. مدیریت آستان‌های مقدس با بسترسازی سخت‌افزاری، نرم‌افزاری و همچنین حمایت پشتیبانی از جایگاه و منزلت منابع انسانی خود از طریق ایجاد انگیزه و تحول و هم‌افزایی در کلیه واحدها و همچنین مدیریت تعارض (شیری، ۲۰۱۴؛ عالی و همکاران، ۱۴۰۰؛ سلطانی و همکاران، ۱۳۹۹ و لینز و همکاران، ۲۰۱۵) و ایجاد نظام‌های ارزیابی و نظارت (یارمحمدی و همکاران، ۱۳۹۸؛ ثابت و علیزاده، ۱۳۹۸؛ نجاتیان و همکاران، ۱۳۹۲ و ایران‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، می‌توانند گامی ارزشمند در دستیابی به چابکی آستان‌های مقدس بردارند.
- **انعطاف‌پذیری؛** انعطاف‌پذیری مقوله‌ای درهم‌تنیده با چابکی است که پژوهشگران چابکی همواره به آن تأکید و توجه دارند و در این پژوهش نیز به‌عنوان یک قابلیت و راهبرد مورد تأکید است که راهکاری برای مقابله با آسیب‌های سازمانی است. انعطاف‌پذیری راهبردی است که به زوال طرح‌ریزی راهبردی قدیمی و منسوخ‌شده، ظهور طراحی مبتنی‌بر کشف و پاسخگویی مناسب و همچنین رهبری متعهد و توانمند اشاره دارد. از حیث ساختار نیز به زوال سلسله‌مراتب وظیفه‌ای و ایجاد روش‌ها و فنون پویا، ساختار متمایز، بهره‌گیری از تیم‌های خودگردان و همچنین نظام ارزیابی عملکرد اشاره دارد. از حیث انعطاف‌پذیری سازمانی نیز اشاره به راه‌حل‌های نوین برای انجام امور و توانمندسازی کارکنان دارد که به رضایت مراجعان و زائران آستان‌های مقدس و کیفیت خدمات آنها منجر می‌شود.

- **توجه به دانش و اطلاعات؛** امروزه نقش دانش و تسهیم اطلاعات در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و مفهوم چابکی نیز از بدو پیدایش، مورد توجه پژوهشگران حوزه چابکی بوده است. آنچه در آستان‌های مقدس ملاحظه شد نقش اساسی تسهیم اطلاعات و دسترسی سریع به آن، سرعت در تجزیه و تحلیل اطلاعات و نهایتاً اثربخشی اطلاعات است که از جمله راهکارهای چابکی سازمان برشمرده شده‌اند. از جمله پژوهش‌هایی که به این مقوله پرداخته‌اند می‌توان به پژوهش شریهای و همکاران (۲۰۰۷)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، ثابت و علیزاده (۱۳۹۸)، عباس‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، یارمحمدی و همکاران (۱۳۹۸)، جعفرزاده زرنندی و همکاران (۱۳۹۷)، سلطانی و همکاران (۱۳۹۹) و پینهو و همکاران (۲۰۲۲) اشاره کرد.
- **روشن کردن اهداف و راهبرد سازمان برای کارکنان؛** راهبردهای آستان‌های مقدس، برنامه‌ریزی، نظارت، تجزیه و تحلیل و ارزیابی مداوم آنچه را که یک سازمان برای تحقق اهداف و برنامه‌های خود لازم دارد، شامل می‌شود. از این رو، با ایجاد تعادل میان اختیارات و مسئولیت‌های مدیران، همسو کردن نگاه مدیران در جهت اهداف و مأموریت آستان‌های مقدس و بازگویی و درک آن توسط کارکنان، تشریح وظایف و تجزیه و تحلیل آن و همچنین با استانداردسازی در قوانین و مقررات می‌توان به بازدهی عملیاتی، اثربخشی و بهره‌وری قابل قبول سازمان دست یافت. حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) در پژوهش خود پیشنهاد می‌دهند که مدیران سازمان اطلاعات بیشتری را به‌ویژه در زمینه راهبردها و اهداف در زمان مناسب به همه کارکنان در همه سطوح ارائه دهند و در صورت لزوم جهت درک بهتر، آنها را ساده‌سازی نمایند.
- **کرامت زائران و مجاوران؛** می‌توان گفت که اهمیت به کرامت زائران و مجاوران از مهم‌ترین اهداف و دغدغه‌های آستان‌های مقدس بوده است و بسیج تمامی امکانات برای تحقق این مهم، امری ضروری و حائز توجه ویژه است که از مهم‌ترین تفاوت‌های پژوهش حاضر نسبت به سایر مطالعات چابکی نیز برشمرده می‌شود. برای رسیدن به اهداف آستان‌های مقدس و بروز نتایج چابکی، نیاز به بروز رفتار شایسته و اخلاق‌مدارانه از سوی کارکنان است. آستان‌های مقدس می‌توانند با ماهیت خاص خود به بهترین وجه در استخدام افراد مستعد و ساعی اقدام نمایند. از مهم‌ترین مفاهیم در خصوص این مقوله می‌توان به گشاده‌رویی و برخورد با عظوفت نسبت به زائران و مجاوران، توجه به دیدگاه‌های اعتقادی و اخلاقی زائران و مجاوران، فرهنگ‌سازی

ارزش‌های زائران، اطلاع‌رسانی صحیح و به‌موقع از نحوه ارائه خدمات با کیفیت به زائران، تدوین منشور اخلاقی در ارتباط با زائران و مجاوران، پذیرش فرهنگ قبول اشتباه و خطا و عذرخواهی از زائران و مجاوران، به‌کارگیری افراد صبور در بخش‌های پاسخگویی به دغدغه‌های زائران، برنامه ارتقا و حفظ کرامت مردم در آستان‌های مقدس و رسیدگی به شکایت و انتقادات اشاره نمود.

• **ارزیابی درست عملکرد با بازخورد مناسب؛** عملکرد را به نوعی از نتایج کار استخراج می‌شود که در پژوهش حاضر بیشترین ارتباط را با اهداف راهبردی، رضایت زائران و مجاوران و ارائه کیفیت خدمات در آستان‌های مقدس دارد. نحوه ارزیابی عملکرد، فرایندهایی را دربر می‌گیرد که نشان‌دهنده سنجش و میزان اندازه‌گیری دستیابی به اهداف و مقایسه با وضعیت مطلوب در آستان‌های مقدس می‌باشد. عسکری و همکاران (۱۳۹۴)، علیزاده و ثابت (۱۳۹۸)، یارمحمدی و همکاران (۱۳۹۸) و عباسیان و همکاران (۱۳۹۷) به‌گونه‌ای در مطالعات خود به اهمیت ارزیابی عملکرد در چابکی و نتایج آن اشاره نموده‌اند.

• **تفویض اختیار؛** اعطای اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری و انجام وظایف به مدیران میانی و درگیر و همچنین برخورداری کارکنان از استقلال و آزادی عمل کافی برای انجام کارها از جمله عوامل مؤثر بر چابکی سازمان است که سبب می‌شود نیروی انسانی از خلاقیت و نوآوری خود در حل مسائل و ارائه خدمات بهره‌گیرند. از جمله پژوهش‌هایی که به اهمیت این مقوله در موضوع چابکی اشاره کرده‌اند، می‌توان به نجاتیان و همکاران (۱۳۹۲)، شریهای و همکاران (۲۰۰۷)، علوی و همکاران (۲۰۱۴) و فرخی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره نمود.

• **ترویج اخلاق اسلامی بین کارکنان؛** مطابق با بیانیه گام دوم انقلاب اسلامی، معنویت و اخلاق اسلامی، جهت‌دهنده همه حرکات و فعالیت‌های فردی و اجتماعی و نیاز اصلی جامعه است که باتوجه به رسالت، مأموریت و چشم‌انداز آستان‌های مقدس، پرداختن به این ویژگی مهم از اولویت‌های آستان‌های مقدس برشمرده می‌شود. نیروی انسانی محور اساسی حرکت و تحول در سازمان‌ها بوده و درک این عامل مهم و راهبردی در محیط کار زمینه‌ساز رشد و تعالی مجموعه‌ای خواهد بود که در این میان، اخلاق حرفه‌ای باتوجه به راه‌حل‌های سالم‌سازی ارتباطات درون سازمانی، نقش اساسی در این خصوص ایفا می‌نماید. برای بررسی بیشتر ارتباط اخلاق اسلامی و اخلاق حرفه‌ای می‌توان به پژوهش‌های هدایتی و همکاران (۱۳۹۰) و مهدی‌زاده رستم (۱۳۹۹)

مراجعه نمود. در خصوص اخلاق اسلامی و نقش آن در چابکی سازمان می‌توان به پژوهش‌های آقاسی و همکاران (۱۳۹۹) و فرخی و همکاران (۱۴۰۰) اشاره نمود. کار خالصانه و مخلصانه بدون پیش‌شرط پاداش مادی، حفظ ارزش‌های بنیادین و پایبندی به اخلاق اسلامی، خلوص نیت در انجام وظیفه و رعایت عدل و انصاف، ایجاد محیط همکارگونه توسط مدیران ارشد، بحث و تبادل نظر، همدلی با احساسات دیگران، روحیه انتقادپذیری از جمله مواردی هستند که سازمان را در رسیدن به چابکی همراهی خواهند نمود.

• **منابع انسانی شایسته و توانمند؛** این مقوله به دو بُعد مهم شایستگی (شایسته‌سالاری) و توانمندی نیروی انسانی در آستان‌های مقدس اشاره دارد که مطابق بررسی انجام‌شده در مصاحبه‌ها شامل: انتخاب افراد با ارادت قلبی خالصانه به آستان‌های مقدس، فراهم آوردن زمینه بروز خلاقیت و نوآوری نیروهای مستعد و جوان، تبدیل وضعیت استخدامی کارکنان بر مبنای شایستگی، قانونمند و عادلانه، انتصاب و ارتقای کارکنان در سازمان بر پایه شایستگی و سیاست به‌گزینی، کسب مهارت‌های لازم توسط کارکنان برای انجام فعالیت‌ها، کسب تجارب گوناگون توسط کارکنان از طریق جابه‌جایی در مشاغل و توانمندسازی کارکنان است. قریب به اتفاق پژوهش‌های حوزه چابکی منابع انسانی، از جمله شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، تسنگ و لین (۲۰۱۱)، شریهای و همکاران (۲۰۰۷)، نجاتیان و همکاران (۱۳۹۲)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، ابوالقاسمی و همکاران (۱۳۹۷)، عالی و همکاران (۱۴۰۰) و ثابت و علیزاده (۱۳۹۸) به نقش اساسی نیروی انسانی شایسته و توانمندسازی آنها پرداخته‌اند.

## پیامدها

در یک جمع‌بندی می‌توان این‌گونه بیان کرد که آستان‌های مقدس قادرند در افزایش درجه هویت دینی و اشاعه فرهنگ اسلامی، زندگی بر پایه سیره رضوی، توسعه فرهنگ زیارت و سلامت و بهداشت روان جامعه و سایر موارد، نقش مهمی ایفا نمایند. لیکن با توجه به تغییر در انتظارات مردم و جامعه در حال‌گذار، باید مبانی اندیشه‌ای خود را با سیاست‌هایی پیش‌ران و ظرفیت‌های معنوی، بازبینی کرده و سپس نقش‌آفرینی نمایند. یافته‌های پژوهش با اتکا به دیدگاه و تجربیات از سرگذرانده خبرگان همچون فهم‌انگیزه‌ها، دلایل تصمیمات، نحوه اجرای آنها، چالش‌ها و موانعی که با آن روبه‌رو شده و شرایط



محیطی حاکم بر آستان‌ها به دست آمده است و نتایج حاصله قابل استفاده و استناد برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان آستان‌های مقدس می‌باشد.

متأثر از طراحی مدل چابکی سازمانی با تأکید بر نیروی انسانی، پیامدهایی متوجه آستان‌های مقدس خواهد بود. اولین پیامد، اشاره به بهبود و اصلاح روش‌های نحوه ارائه خدمات ماست که با ارائه خدمات بهتر و با کیفیت مناسب در شأن زائر و مجاور در قلب و ذهن مردم جامعه راه پیدا کرده و بیانگر افزایش اعتماد و دل‌بستگی به آستان‌های مقدس می‌شود.

دومین پیامد، چابکی آستان‌های مقدس در ایران است که به سازمان منعطف و چابک به همراه منابع انسانی چابک دارای اخلاق اسلامی و حرفه‌ای اشاره دارد و نتیجه آن باعث کاهش سوء رفتارهای سازمانی و افزایش سلامت اداری، اصلاحات در ساختار و در نهایت توسعه و تعالی همه‌جانبه آستان‌های مقدس خواهد بود.

باتوجه به نتایج این تحقیق، در سازمان‌هایی نظیر آستان‌های مقدس که تکیه بر بعد منابع انسانی رکن اصلی و محوری محسوب می‌گردند، سبب می‌شود تا این سازمان‌ها علاوه بر اینکه از موقعیت و جایگاه والاتری برخوردار شوند، از مزایای حاصل از نوآوری، بهبود مستمر کیفیت و رویکردهای ارائه خدمات مطابق با نیاز مشتریان و زائران و همچنین رسالت مهم مجموعه بهره‌مند گردند. توقع از سازمان‌هایی چون آستان‌های مقدس، همواره الگو و برتر بودن در همه ابعاد مدیریتی و سازمانی است تا بتوانند در فضای تغییر و تحول درونی و بیرونی امروز، بهترین واکنش و عملکرد را به نمایش گذارند و این مهم جز با تمرکز بر چابک شدن سازمان و به‌ویژه تکیه بر جنبه نیروی انسانی میسر نخواهد شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## منابع

- آقاسی، سعید؛ زرین تاج، بهاره و حسینی خرمی، سیدمحمد (۱۳۹۹)، چابکی سازمانی با رویکرد اسلامی، **رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت**، شماره ۱۸: ۷۷-۹۹.
- آقایی، میلاد و آقایی، رضا (۱۳۹۳)، ارائه الگوی مفهومی چابکی سازمانی، **فصلنامه رشد فناوری**، سال دهم، شماره ۳۹: ۳۷-۴۳.
- الله یاری، حامد (۱۳۹۵)، بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی با چابکی سازمانی کارکنان شهرداری تهران، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه علامه طباطبائی، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج).
- آهنگری، عذرا (۱۳۸۹)، بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی شغلی کارکنان در سازمان مرکزی بانک سپه، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه علامه طباطبائی، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج).
- ابوالقاسمی، مهدیه؛ شریفی، علی اصغر و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۷)، ارائه مدلی جامع برای چابک‌سازی ادارات آموزش و پرورش کشور، **ویژه‌نامه پژوهش در نظام‌های آموزشی**: ۹۰۲-۹۲۶.
- اسماعیلی، مهدی؛ ربیع، مسعود و حیدری، علی (۱۳۹۲)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، شماره ۱۵: ۹۵-۱۱۷.
- افجه، سیدعلی اکبر و مرادی، محسن (۱۳۸۸)، مدل مدیریت عملکرد در اماکن متبرکه (مورد مطالعه: آستان قدس رضوی)، **مجله مدیریت فرهنگی**، سال سوم، شماره چهارم.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ مصباحی جهرمی، نگارالسادات؛ شگری، عبدالحسین و ابراهیمی، رحیم (۱۳۹۵)، بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی، **مدیریت بهره‌وری**، سال دهم، شماره ۳۸: ۱۱۷-۱۴۵.
- باقری کراچی، امین؛ عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد؛ رحیمیان، حمید و مهرگان، محمدرضا (۱۳۹۳)، میزان کاربست مؤلفه‌های چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، **راهبردهای آموزش**، دوره هفتم، شماره ۱: ۲۵-۳۷.
- برزیده، فرخ؛ باباخانی، جعفر و عبداللهی، احمد (۱۳۹۷)، طراحی الگوی هویت در قضاوت حسابرسی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، **دانش حسابرسی**، سال هجدهم، شماره ۷۱: ۵-۳۶.

پناهی، مریم (۱۳۹۴)، ارائه الگوی رهبری تحول آفرین با رویکرد اسلامی (مورد مطالعه: دانشگاه‌های شهر تهران)، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد؛ دانشگاه ایلام**، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج).  
پورجاوید، سهیلا؛ خسروی پور، بهمن و علی‌بیگی، امیرحسین (۱۴۰۰)، الگوی چابکی سازمانی در آموزش عالی کشاورزی ایران با رویکرد گرند تئوری، **فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی**، شماره ۲۴: ۱۱-۴۱.

پورقلی، سعید (۱۳۹۶)، بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر چابکی و مزیت رقابتی در سازمان‌های دانش‌محور مطالعه موردی: پارک‌های علم و فناوری استان البرز، **پایان‌نامه کارشناسی ارشد**، دانشگاه پیام نور مرکز کرج، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج).

توکلی مقدم، فرهاد؛ سیدنقوی، میرعلی؛ اسلام‌بلوچی، علی‌رضا و ربیعی مندجین، محمدرضا (۱۳۹۸)، الگوی چابکی منابع انسانی: تحلیلی برآمده از شرکت‌های خدمات پس از فروش خودرو در ایران، **فصلنامه مدیریت کسب‌وکار**، شماره ۴۴: ۴۸-۶۵.

ثابت، عظیم و عزیزاده، حمید (۱۳۹۸)، ارزیابی تأثیر کارکردهای مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان از طریق نقش میانجی چابکی سازمانی مورد مطالعه: شرکت‌های تأمین سرمایه شهر تهران، **فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری**، سال ۳، شماره ۱۴: ۱۷-۳۱.

ثابتی، محمد (۱۳۹۷)، طراحی و تبیین مدل چابکی سازمانی در صنعت حمل‌ونقل دریایی ایران، **فصلنامه تخصصی حمل و نقل دریایی**، دوره ۴ (۱): ۲۰-۲۳.

جعفرزاده زرنندی، محبوبه؛ شریفیان، اسماعیل و قهرمان تیریزی، کوروش (۱۳۹۷)، ارائه مدل چابکی سازمانی بر مبنای فناوری اطلاعات در سازمان‌های ورزشی ایران، **مطالعات مدیریت ورزشی**، شماره ۵۲: ۱۳۷-۱۶۰.

جهان‌مهرین، علی‌اصغر و باران‌دوست، رامبد (۱۳۹۸)، تأثیر مسئولیت اجتماعی بر چابکی سازمانی، **سنجش و دانش**، چاپ اول. تهران.

حمیدی، ناصر؛ حسن‌پور، اکبر؛ کیایی، مجتبی و موسوی، سیدحمید (۱۳۸۸)، نقش مدیریت منابع انسانی در چابکی سازمانی، **مجله مدیریت صنعتی**، دوره ۴، شماره ۸.

خاوری، سیدعبدالله؛ آراسته، حمیدرضا و جعفری، پریش (۱۳۹۸)، عوامل مؤثر در چابک‌سازی برنامه‌های آموزشی دانشگاهی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، **دو فصلنامه مطالعات برنامه‌ریزی آموزشی**، دوره ۸، شماره ۱۵: ۲۵۲-۲۸۱.

- خدابنده، ناهید؛ محمدی، نبی‌اله؛ درودی، هما و منصوری، علی (۱۳۹۷)، طراحی مدل چابکی منابع انسانی براساس رویکرد نظریه زمینه‌ای (مطالعه موردی)، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال دوازدهم، شماره ۳: ۸۷-۱۰۸.
- خسروی، ابوالفضل (۱۳۹۰)، معماری مدیریت منابع انسانی با رویکرد چابکی نیروی انسانی، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج).
- خسروی، ابوالفضل؛ ابطحی، سیدحسین؛ احمدی، رضا و سلیمی، حسین (۱۳۹۱)، شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک، نشریه بهبود مدیریت، دوره ۶، شماره ۴: ۱۲۹-۱۵۳.
- رستگار، عباسعلی؛ دهقان، احسان و باقری قره‌بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹)، طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، پژوهشنامه مدیریت اجرایی (علمی)، دانشگاه مازندران، سال دوازدهم، شماره ۲۴.
- سرلک، محمدعلی؛ دل‌انگیزان سهراب و کاکه‌برایی، اسماعیل (۱۳۹۵)، بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان‌های چابک براساس الگوی گلدمن و ناگل، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۴.
- سلطانی، فاطمه؛ ناظم، دکتر فتاح و ایمانی، محمدنقی (۱۳۹۹)، ارائه الگوی چابکی سازمانی براساس توسعه منابع انسانی در دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، نشریه نوآوری‌های مدیریت آموزشی، دوره ۱۵، شماره ۳: ۱-۲۲.
- سهرابی، روح‌الله؛ جعفری سرشت، داوود و میداندار باسمنج، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع)، شماره ۲، دوره ۲۸: ۱-۲۰.
- صنعتی‌گر، هدا؛ هادی پیکانی، مهربان؛ غلام‌زاده، داریوش (۱۳۹۵)، بررسی و آزمون مدل چابکی سازمانی در صندوق بازنشستگی صنعت نفت، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۲۹: ۱۱۷-۱۴۲.
- عارف‌نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۹)، مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه مطالعات مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۱: ۱-۲۶.

عالی، علی؛ ضیاءالدینی، محمد و هادوی نژاد، مصطفی (۱۴۰۰)، توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی، **نشریه مدیریت توسعه و تحول**، شماره ۴۵: ۸۷-۱۰۱.

عباس پور، عباس؛ آقازاده، احمد و باقری کراچی، امین (۱۳۹۱)، طراحی الگوی مطلوب دستیابی به چابکی سازمانی در دانشگاه‌ها، **فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)**، شماره ۶۹: ۱۷۱-۲۱۷.

عباس پور، عباس؛ میرکمالی، محمد؛ حسام‌امیری، روزبه و مرادی، کیوان (۱۳۹۳)، تبیین نقش چابکی سرمایه انسانی در توسعه چابکی استراتژیک (مورد مطالعه: بانک انصار)، **فصلنامه مدیریت پولی و بانکی**، سال ۲، شماره ۴: ۱-۲۴.

عباسیان، شهریار؛ یوسفی، بهرام؛ زردشتیان، شیرین و عیدی، حسین (۱۳۹۷)، تأثیر چابکی سازمانی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی سرمایه فکری (مورد مطالعه: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان‌های غرب کشور)، **مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش**، دوره ۵، شماره ۳: ۹۱-۱۰۴.

عسکری رابری، اختر؛ مهدی پوررابری، احسان و خوشرو، هما (۱۳۹۴)، بررسی ارزیابی عملکرد خدمات بانکی و رابطه آن با چابکی سازمانی در بانک، **پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت**.

فتحیان، محمد و شیخ، عاطفه (۱۳۸۸)، ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان‌ها، **نشریه مهندسی صنایع و مدیریت شریف**، دوره ۱-۲۶، شماره ۲: ۱۲۷-۱۳۸.

فرخی، محمد؛ قلعه‌ای، علی‌رضا و قلاوندی، حسن (۱۴۰۰)، رابطه اخلاق حرفه‌ای و چابکی سازمانی با میانجی‌گری سواد اطلاعاتی، **نشریه اخلاق در علوم و فناوری**، جلد ۱۶، شماره ۳: ۱۰۵-۱۰۹.

محمدشفیعی، مجید و احمدزاده، سمیه (۱۳۹۶)، تأثیر چابکی سازمانی و مسئولیت اجتماعی شرکت بر تصویر برند، **نشریه مدیریت برند**، دوره ۵، شماره ۹.

مهدی‌زاده رستم، مهدی؛ راستی لاری، مهدی و استادزاده، علی‌اکبر (۱۳۹۹)، بررسی اخلاق حرفه‌ای از دیدگاه اسلام و بررسی مشکلات و چالش‌های رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، **چشم‌انداز حسابداری و مدیریت**، دوره سوم، شماره ۳۵ (جلد ۳).

نجاتیان، مجید؛ حسنی، رضا؛ زنجیرچی، سیدمحمود؛ صوفی، حامد و مولایی، محمداسماعیل (۱۳۹۲)، واکاوی پارادایم چابکی به‌منظور چارچوب‌بندی مشخص از نیروی انسانی چابک و سازمان چابک، **نشریه بهبود مدیریت**، سال هفتم، شماره ۲: ۷۷-۹۸.

ویشلفی، مهدیه؛ زارعی، عظیم و فیض، داوود (۱۴۰۰)، طراحی الگوی چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه پردازي داده‌بنیاد (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی)، **نشریه بهبود مدیریت**، دوره ۱۸، شماره ۲.

هدایتی علی اصغر؛ برجعلی‌زاده، راضیه و اله بداشتی، ندا (۱۳۹۰)، اخلاق حرفه‌ای در آموزه‌های دینی، **نشریه تاریخ پزشکی**، سال: دوره ۳، شماره ۸.

یارمحمدی، زکریا؛ پورکیانی، مسعود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب و صیادی، سعید (۱۳۹۸)، بررسی رابطه بین بهینه‌سازی منابع انسانی با چابکی سازمانی و نقش واسطه‌ای عدالت سازمانی (مورد مطالعه: شبکه بهداشت و درمان شهرستان خاش)، **چشم‌انداز مدیریت دولتی**، دوره ۱۰، شماره ۲: ۲۳۸-۲۷۴.

Abdoli Bidhandi, R., & Valmohammadi, Ch. (2017). Effects of supply chain agility on profitability. **Business Process Management Journal**, 23(4), 1064-1082.

Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100700.

Alavi, S., Abdwahab, D., Norhamidi, M. & Arabshirani, B. (2014). Organic structure and organizational learning as the main antecedents of workforce agility. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6273-6295.

Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marques, P. (2017). Strategic agility-driven business model renewal: The case of an SME. **Management Decision**, 55(2), 271-293.

Brenu, K., Hemingway, C. J. & Strathern, M. (2001). Workforce Agility: the New Employee Strategy for the Knowledge Economy. **Journal of Information Technology**, Vol. 17, 21-31.

Cheng, C., Zhong, H., & Cao, L. (2020). Facilitating speed of internationalization: The roles of business intelligence and organizational agility. **Journal of Business Research**, 110, 95-103.

Crocitto, M & Youssef, M (2003). The human side of organizational agility. **Industrial Management & Data Systems**, Vol.103, No. 6, 388-397.

Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100693.

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. **California Management Review**, 50(3), 95-118.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A Framework for Research and Development. **International journal of Production Economics**, 62, 87-105.

Harsch, K., & Festing, M. (2020). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. **Human Resource Management**, 59(1), 43-61.

Holbeche, L. (2018) Agility and flexibility are not the same. **HR Magazine**. <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/agility-and-flexibility-arent-the-same>.

Junita, A. (2021). Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. **ICISPE**, Semarang, Indonesia, March 2021.

- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. **International Journal of Hospitality Management**, 78, 276–283.
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. **International Journal of Sustainable Economy**, Vol. 11, No. 4, 324 – 346.
- Keshtegar, A. A. (2014). The Study of the relationship between agility and employee productivity (case study: Governor of Sistan and Baluchestan), **Mathematics in engineering, Management and Technology**, 2(3), 335-345.
- Lines, B. C., Sullivan, K. T., Smithwick, J. B., & Mischung, J. (2015). Overcoming resistance to change in engineering and construction: Change management factors for owner organizations. **International Journal of Project Management**, 33(5), 1170-1179.
- M'akiKohtaa, M., Heimonenb, J., Sjöodinc, D., & Heikkil'a, V. (2020). Strategic agility in innovation: Unpacking the interaction between entrepreneurial orientation and absorptive capacity by using practice theory. **Journal of Business Research**, 118, 12–25.
- McKinsey & Company. (2020). Agile resilience in the UK: Lessons from COVID-19 for the 'next normal'. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agile-resilience-in-the-uk-lessons-from-covid-19-for-the-next-normal>.
- Melián-Alzola, L., Domínguez-Falcón, C. and Martín-Santana, J. D. (2020). The role of the human dimension in organizational agility: an empirical study in intensive care units. **Personnel Review**, Vol. 49, No. 9, 1945-1964.
- Menon, S. & Suresh, M. (2020). Factors influencing organizational agility in higher education. **Benchmarking an International Journal**, Vol. 28, No. 1, 307-332.
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. **Management Research Review**, Vol. 39, No. 12, 1567-1586.
- Oldham, G. R. & Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors. **Academy of Management Journal**, 39 (3), 607-34.
- Pinho, C. R. A., Pinho, M. L. C. A., Deligonul, S.Z. & Tamer Cavusgil, S. (2022). The agility construct in the literature: Conceptualization and bibliometric assessment. **Journal of Business Research**, Vol. 153, 517-532.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard. **Business Review**, 68(3), 79- 93.
- Prange, C. (2021). Agility as the Discovery of Slowness. **California Management Review**, 63(4), 27–51.
- Plonka, F.S. (1997). Developing a lean and Agile Work Force. **Human factors and Ergonomics in Manufacturing**, 7(1), 11-20.
- Ridwandono, D. & Subriadi, A. P. (2019). IT and Organizational Agility: A Critical Literature Review. **Procedia Computer Science**, 161, 151-159.
- Roblek, V., Dimovski, V., Mesko, M. & Peterlin, J. (2022). Evolution of organisational agility: a bibliometric study. **Kybernetes**, Vol. 51, No. 13, 119-137.

- Shahsavari-Pour, N., Sayyadi-Tooranloo, H., Pabarja, E., & Heydarbeigi, S. (2021). Designing an interpretative structural model for human resource agility. **Middle East Journal of Management**, 8(1), 92-109.
- Sharifi, H. & Zhang, Z., (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organizations, an introduction. **International Journal of Production Economics**, 12, No.1-2, 7-22.
- Sharp, J. M., Irani, Z. & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. **International Journal of Production Economics**, 62, 155-169.
- Sherehiy B., Karwowski W., Layer J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 37, 445-460.
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. **International Journal of Industrial Ergonomics**, 44(3), 466-473.
- Shiri, A. (2014). A study on relationship between conflict management styles and organizational agility: A case study of Ilam state University, Iran. **Management Science Letters**, 4, 87-94.
- Strauss, A., Corbin, J., (1990). Basics of Qualitative Research: Grounded Theory. **Procedure and Techniques**. Sage, NewburyPark, London.
- Sushil, (2012) Diverse Shades of Flexibility and Agility in Business. **Systemic Flexibility and Business Agility, Proceedings of GLOGIFT**, 3-19.
- Tseng, Y-H., & Lin, C-T., (2011). Enhancing enterprise agility by deploying agile drivers, capabilities and providers. **Information Sciences**, Vol. 181, 3693-3708.
- Ulrich, D., & Yeung, A. (2019). Agility: The new response to dynamic change. **Strategic HR Review**, Vol. 18, No. 4, 161-167.
- Uma Rani, P., Rachel Cynthia, A., Priyanka, S. & Murugan Kandaswamy, K. (2019). A Flat Organization Model for Agile Workforce with Reference to Holacracy. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, Volume-8, 2277-3878.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. **Management Review Quarterly**, 71(2), 343-391.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. **International Journal of production economics**, 62(1-2), 33-43.
- Zhang, M. J. (2005). Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation. **Journal of Engineering and Technology Management**, No.22, 163-184.