

Provide a Human Resource Management Model to Achieve Small and Medium e-business Agility (Case Study: Electronic Business in Iran)

**Seyyed Hamid Hejazi¹, Soleiman Iranzadeh^{*2},
Majid Bagherzadeh Khajeh³**

1. PhD student in Public Management, majoring in Human Resource Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch.
2. Professor, Department of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch (Corresponding Author). Email: iranazadehiaut.ac.ir.
3. Assistant Professor of Management, Islamic Azad University, Tabriz Branch.

Abstract

The purpose of this study is to provide an appropriate model of human resource management in e-business. In addition, the study of the concept of agility in small and medium-sized electronic businesses and the promotion of agility characteristics through human resource management. The present study is a qualitative research method. This research is based on a multiple case study. The statistical population of this research is small and medium electronic businesses that have between 5 to 250 employees, the sampling method is purposeful and it is one of the seven small and medium electronic businesses. In this study, various data sources such as archival documents, documents, and interviews were used and to analyze the data, a technique called pattern matching and cross-case integration was used. Validity and reliability in this study has been done and confirmed using structural validity, internal validity, external validity and reliability. The general structures and functions of human resource management in this type of business as well as their contribution to eight agility characteristics which are: textual clarity, common goal, appropriate efficiency, flexible organizational structure, continuous learning, independence and responsiveness. As if personal growth and cooperation were analyzed. In addition, three characteristics of workforce agility, which are: activism, adaptability and productivity were also examined. It was concluded that the structures and functions of human resource management in general reveal the characteristics of small and medium-sized businesses. Therefore, this study found that business agility is increasingly growing through human resource management functions. Common goal, good efficiency, continuous learning,

collaboration and productivity are the features that are mostly developed through human resource management in small and medium e-businesses.

Introduction

This study combines the specific features of e-business as well as the features of small and medium-sized businesses, resulting in a diverse and highly sophisticated but responsive organization as Small and medium electronics are named. Due to the rapid expansion of the world and the lack of research in this area, this research was limited to this type of business. It is argued that these types of businesses, because of their characteristics, accept agility and operate mainly in a highly competitive environment.

Case study

Small and medium-sized businesses are defined by the European Commission (2016) as having between 5 and 250 employees. Seven online businesses were selected according to the mentioned features.

Materials and Methods

In this study, human resource management was structured in each case study, and in the data collection process, the status of human resource management in relation to business agility in each company was examined. Finally, the findings of each case study were compared with the theoretical framework developed through the pattern matching strategy.

Discussion and Results

Findings show that three of the seven companies surveyed have a separate human resource management department, while the other four companies organize human resource management tasks as additional tasks by one or more employees. The in-house analysis of agility traits is as follows:

- Text resolution: Text resolution is integrated in most of the companies surveyed.
- Common goal: Human resource management activities about the common goal exist in all companies studied.
- Appropriate return: Appropriate return was observed in small and medium e-business due to the limited resources of these companies.
- Flexible organizational structures: Only a small number of companies succeed in flexibility through human resource management activities.
- Continuing Learning: Only four of the seven companies surveyed have formal structures to enhance continuous learning.
- Independence and Accountability: All companies stated that employees have a high level of accountability and independence.
- Personal growth: Personal growth is on the agenda of all the companies studied and all of them have activities to cultivate this principle.
- Collaboration: Most of the studied companies carry out formal human resource management activities to cultivate this feature.

Provide a Human Resource Management Model to ...

- Activity: Cena has a good ability to measure activity, yet others have said it is difficult to evaluate before someone starts.
- Compatibility: The two companies used formal human resource management activities to cultivate this trait.
- Productivity: All companies provide training to their employees that is possible with company resources.

Conclusion

Human resource management activities in small and medium-sized e-businesses activate agility, as these activities are used in most case studies, due to the small size of the company and their limited resources. It is surprising. Therefore, we conclude that human resource management activities are an important factor in achieving agility in business and these activities should be developed and integrated into the company's culture and daily affairs.

Keywords: Business Agility, Human Resource Management, Small and Medium Electronic Companies.



Article Type: Research Article

Cite this article: Hejazi, S.H., Iranzadeh, S., & Bagherzadeh Khajeh, M. (2022). Provide a Human Resource Management Model to Achieve Small and Medium e-business Agility (Case Study: Electronic Business in Iran), *Public Management Researches*, 15 (56), 255-279. (In Persian)

DOI:10.22111/JMR.2021.37297.5368

Received: 18 Jan. 2021 **Revised:** 26 Jun. 2021 **Accepted:** 28 Jun. 2021

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



%

ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به چابکی کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی (مورد مطالعه: کسب و کارهای الکترونیکی در ایران)

سید حمید حجازی^۱ - سلیمان ایرانزاده^{۲*} - مجید باقرزاده خواجه^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، آدرس: دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران. iranzadehi@aut.ac.ir
۳. استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران.

چکیده

هدف این مطالعه ارائه الگوی مناسب مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای الکترونیکی است. علاوه بر این، بررسی مفهوم چابکی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی و ارتقاء ویژگی‌های چابکی از طریق مدیریت منابع انسانی است. پژوهش حاضر از نوع روش تحقیق کیفی است. این تحقیق براساس مطالعه موردی چندگانه (چند موردی) انجام گرفته است. جامعه آماری این پژوهش کسب و کارهای الکترونیکی کوچک و متوسط می‌باشد که بین ۵ الی ۲۵۰ کارمند دارند، روش نمونه‌گیری به صورت هدفمند بوده و از هفت کسب و کار کوچک و متوسط الکترونیکی است. در این مطالعه، از منابع داده‌های مختلفی همچون اسناد بایگانی، مستندها، و مصاحبه استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تکنیکی به نام تطبیق الگو و تلفیق متقابل موردها استفاده گردیده است. روایی و پایایی در این تحقیق با استفاده از روایی سازه، روایی داخلی، روایی بیرونی و قابلیت اطمینان انجام گرفته و مورد تایید قرار گرفته است. ساختارها و کارکردهای کلی مدیریت منابع انسانی در این نوع از کسب و کارها و همچنین سهم آن‌ها در هشت ویژگی چابکی که عبارتند از: وضوح متنی، هدف مشترک، بازده مناسب، ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر، یادگیری مستمر، استقلال و پاسخ‌گویی، رشد شخصی و همکاری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. علاوه بر این، سه ویژگی چابکی نیروی کار که عبارتند از: فعال بودن، سازگاری و مولد بودن نیز بررسی گردید. نتیجه گرفته شد که ساختارها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی به طور کلی ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک و متوسط را آشکار می‌سازد. بنابراین، این مطالعه دریافت که چابکی کسب و کار از طریق کارکردهای مدیریت منابع انسانی به طور فزاینده رشد می‌کند. در این میان هدف مشترک، بازده مناسب، یادگیری مستمر، همکاری و مولد بودن از ویژگی‌هایی هستند که بیشتر از طریق مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی پرورش یافته‌اند.

واژه‌های کلیدی: چابکی کسب و کار، مدیریت منابع انسانی، شرکت‌های کوچک و متوسط الکترونیکی.

مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای سیدحمید حجازی است.

استناد: حجازی، سید حمید؛ ایرانزاده، سلیمان؛ باقرزاده خواجه، مجید (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به چابکی کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی (مورد مطالعه: کسب و کارهای الکترونیکی در ایران)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۶)، ۲۷۹-۲۵۵.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۲۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۷



DOI: 10.22111/JMR.2021.37297.5368

نوع مقاله: علمی پژوهشی

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

مقدمه

اگر دنیای کسب و کار را به مثابه یک موتور در نظر بگیریم، امروزه سوخت اصلی این موتور، شرکت‌های کوچک و متوسط هستند. این شرکت‌ها، بهره‌وری را در اقتصاد کشورها افزایش داده و نقش مهمی در ایجاد شغل ایفا می‌کنند (Kaur, 2018:45). در این مطالعه ویژگی‌های خاص کسب و کارهای الکترونیکی و همان‌طور ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک و متوسط ترکیب می‌شود که نتیجه آن یک سازمان متنوع و بسیار پیچیده اما پاسخ‌گو است و به عنوان کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی نام گذاری می‌شود. با توجه به گسترش سریع جهان و کمبود تحقیق در این مورد، این پژوهش به این نوع از کسب و کارها محدود شد. استدلال می‌شود که این نوع از کسب و کارها به دلیل ویژگی‌هایی که دارند چابکی را می‌پذیرند و عمدتاً در یک محیط بسیار رقابتی سریع عمل می‌کنند. کاتز و همکاران^۱ (۲۰۰۳) اشاره می‌کنند که شروع کسب و کارهای الکترونیکی در واقع از کسب و کارهای معمولی ساده‌تر هستند، این واقعیت باعث گسترش سریع‌تر آن‌ها می‌شود. بنابراین، نیاز به کسب و کارهای الکترونیکی و ساختارهای آن در عمق مطالعه و تحقیق وجود دارد. همان‌طور که رایت و دایر^۲ (۲۰۰۰) اشاره می‌کنند، امروزه مدیریت کسب و کارهای الکترونیکی نیازمند برخورد با پیچیدگی غیرمعمول، عدم قطعیت و پویایی است؛ بنابراین، می‌توان استدلال کرد که چابکی یک ویژگی است که از کسب و کار الکترونیکی سود می‌برد. استورت و همکاران^۳ (۲۰۰۵) و وینبی و ورلی^۴ (۲۰۱۴) مدیریت منابع انسانی را به عنوان عنصر مهم یک شرکت برای دستیابی به چابکی کسب و کار معرفی کرده‌اند. رایت و دایر (۲۰۰۰) از معدود کسانی هستند که تحقیقی در مورد این که چگونه مدیریت منابع انسانی چابکی را در کسب و کارهای الکترونیکی افزایش می‌دهد، انجام داده‌اند.

1 . Katz, et al

2 . Wright and Dyer

3 . Oosterhout, et al

4 . Winby and Worley

برند و بکس^۱ (۲۰۰۲)، آرتور^۲ (۲۰۰۴)، هارنی و داون^۳ (۲۰۰۶) و گالابوا و مک‌کی^۴ (۲۰۱۳) اظهار داشتند که مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط عمدتاً غیررسمی است و نقش موثری در عملکرد کسب و کار بازی نمی‌کند. از سوی دیگر دیتز و همکاران^۵ (۲۰۰۶) دریافته‌اند که کسب و کارهای الکترونیکی در مقایسه با کسب و کارهای کوچک و متوسط معمولی، مدیریت منابع انسانی رسمی‌تری را دارند. با توجه به این که پیش‌بینی می‌شود کسب و کارهای الکترونیکی نیازمند چابکی هستند (Wright and Dyer, 2000)، این سوال مطرح می‌شود که مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای الکترونیکی تا چه حدی به پذیرش چابکی کمک می‌کند. این مطالعه برای صاحبان و مدیران این نوع از کسب و کارها مفید و سودمند خواهد بود و نتایج مطالعه به آن‌ها در اداره مدیریت منابع انسانی برای اجرا و بهبود شیوه‌های فعلی با هدف یکپارچگی چابکی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، این پژوهش با هدف کمک به دانشگاه‌ها برای پرکردن شکافی که وجود دارد، انجام می‌شود.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم چابکی در اواخر دهه هشتاد و در اوایل دهه نود در بخش تولید در ایالات متحده آغاز شد (Oosterhout et al., 2006). سرانجام، چابکی به یک اصطلاح پذیرفته شده تبدیل و به کل دنیای کسب و کار گسترش یافت و چابکی کسب و کار به وجود آمد. کاله و همکاران^۶ (۲۰۱۹) بر تعداد زیادی از مقالات در زمینه چابکی تمرکز کرده‌اند. داو^۷ (۲۰۰۱) چابکی را به عنوان توانایی مدیریت و به کارگیری دانش به طور موثر تعریف می‌کند. به طوری که سازمان فرصتی برای انعطاف‌پذیری، انطباق و پاسخ سریع به تغییرات و انجام اقدامات جهت کنترل عدم قطعیت را می‌دهد (Ahammad et al., 2020). کامارینا ماتوس و

¹ . Brand and Bax

² . Arthur

³ . Harney and Dundon

⁴ . Galabova and McKie

⁵ . Dietz et al

⁶ . Kale et al

⁷ . Dove

همکاران^۱ (۲۰۰۱) دریافتند که چابکی کسب و کار برای موفقیت در زمان‌هایی که بازار آشفته و تغییرات اجتماعی و اقتصادی غیرقابل پیش‌بینی است اهمیت دارد. برای مؤثر بودن، شرکت باید توانایی واکنش سریع به شرایط در حال تغییر را داشته باشد، در واقع باید چابک باشد.

محققان روش‌هایی را در مورد چگونگی دستیابی به چابکی کسب و کار مورد بررسی قرار داده‌اند و برخی محققان مانند استورت و همکاران (۲۰۰۵) مدیریت منابع انسانی را به عنوان یک عامل توانمندساز برای چابکی کسب و کار معرفی می‌کنند. تحقیقات بیان می‌کند که با توجه به تغییرات سریع در محیط، یک کسب و کار باید بتواند نیروی کار خود را به سرعت انطباق دهد، با در نظر گرفتن این نکته که منابع انسانی ارزش‌مندترین سرمایه هر کسب و کاری است (Grantham et al., 2007). بنابراین، مدیریت منابع انسانی یک عنصر مهم برای دستیابی به چابکی کسب و کار است.

برخی از نویسندگان در مورد چگونگی دستیابی به چابکی کسب و کار از طریق مدیریت منابع انسانی پژوهش‌هایی انجام داده‌اند، مانند شفر و همکاران^۲ (۲۰۰۱) پنج عامل اصلی کلیدی منابع انسانی را که به چابکی کسب و کار کمک می‌کند، شناسایی می‌کنند. نویسندگانی مانند دایر و اریکسن^۳ (۲۰۰۵) نیز عوامل زیر را ارائه نموده‌اند که عبارتند از: وضوح متنی: به معنی شفافیت در مورد فرآیندهای تغییر در سراسر سازمان؛ نهادینه کردن ارزش‌های اصلی: اشاره دارد به محکم کردن ارزش‌های اصلی سازمان در سیستم‌های ارزشی کارکنان؛ غنی‌سازی شغل: به معنی یک نگرش کاری که با ارزش‌های اصلی هدایت شده و با تمایل به یادگیری و بهبود توصیف می‌شود؛ رشد شخصی: به معنی رویکرد فعالانه به سوی یادگیری و بهبود شخصی، و بازدهی مناسب: به معنی پاداش مادی و غیر مادی مرتبط با عملکرد.

رایت و دایر (۲۰۰۰) مدلی را طراحی کرده‌اند که بر روی مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای الکترونیکی متمرکز است. با این حال، این نویسندگان بر روی کسب و کارهای الکترونیکی بزرگ تمرکز می‌کنند که روش‌های الکترونیکی را علاوه بر روش‌های تجاری

1. Camarinha-Matos

2. Shafer et al

3. Dyer and Ericksen

سنتی نیز می‌پذیرند. رایت و دایر (۲۰۰۰) سه توانایی سازمانی کلیدی کسب و کارهای چابک را که توسط مدیریت منابع انسانی فعال می‌شوند، شناسایی کرده‌اند، که عبارتند از: شناخت بازار با یادگیری و درک نحوه حرکت آن، واکنش سریع از طریق داشتن یک سازمان سازگار و انعطاف‌پذیر و نهادینه کردن یادگیری سازمانی با پرورش و حمایت از یک محیط یادگیری. علاوه بر این، رایت و دایر (۲۰۰۰) ویژگی‌های زیر را نیز به عنوان با اهمیت‌ترین عوامل برای کارکنان کسب و کارهای الکترونیکی چابک بیان می‌کنند: فعال بودن، سازگاری و مولد بودن.

شناسایی ویژگی‌های چابکی

عناصری که در این مطالعه به عنوان هسته اصلی می‌باشد عبارتند از: مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی و ویژگی‌های یک کسب و کار نسبت به چابکی که در تحقیقات قبلی شناسایی شده است. ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی و نیروی کار که در دست‌یابی به چابکی کسب و کار یک سازمان نقش دارند، در جدول شماره ۱ ارائه می‌شود:

جدول شماره ۱: ویژگی‌های شناسایی شده چابکی

<p>وضوح متنی، به معنی شفافیت در رابطه با زمینه خارجی کسب و کار است. آگاهی از محیط بیرونی تعهد کارمندان را بیشتر می‌کند (Wright and Dyer, 2000; Shafer et al., 2001; Dyer and Ericksen, 2005; Horney et al., 2014).</p> <p>هدف مشترک، از نظر دید و ارزش‌های مشترک که رفتار و فعالیت‌های کارمندان را هدایت می‌کند، بر چابکی کسب و کار یک شرکت تأثیر مثبت دارد (Wright and Dyer, 2000; Shafer et al., 2001; Dyer and Ericksen, 2005; Horney et al., 2014).</p> <p>بازده مناسب، به بازده‌های مناسب برای سهم کارمندان در موفقیت شرکت، به عنوان مثال، به صورت پاداش اشاره دارد (Wright and Dyer, 2000; Shafer et al., 2001; Dyer and Ericksen, 2005; Horney et al., 2014).</p> <p>ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر، به توانایی نیروی کار بر اساس نیازهای یک شرکت از نظر وظایفی که باید انجام شود و این که بتوانند به سرعت ساختارهای سازمانی را با تغییر الزامات تطبیق دهند، اشاره می‌کند (Wright and Dyer, 2000; Shafer, et al., 2001; Dyer and Ericksen, 2005; Horney, et al., 2014).</p> <p>یادگیری مستمر، مجموعه مهارت‌های گسترده‌تری را برای شرکت فراهم می‌کند تا به تغییرات در محیط پاسخ دهد (Wright and Dyer, 2000; Camarinha-Matos et al., 2001; Dyer and Ericksen, 2005; Nijssen and Pauwe, 2012; Horney, et al., 2014).</p> <p>استقلال و پاسخگویی، توانایی تعادل در استقلال و پاسخ‌گویی باعث می‌شود تا کارکنان با ایده-</p>	<p>ویژگی‌های شناسایی شده چابکی در تئوری</p> <p>ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی</p>	<p>ویژگی‌های شناسایی شده چابکی در تئوری</p>
--	--	---

<p>های خود مشارکت کنند و در عین حال اطمینان حاصل شود که ایده‌ها و اقدامات همه کارمندان اهداف شرکت را از طریق پاسخ‌گو کردن آن‌ها برای عملکرد خود پیگیری می‌کند (Wright and Dyer, 2000; Dyer and Erickson, 2005; Nijssen and Paauwe, 2012).</p> <p>رشد شخصی، رشد شخصی از طریق برنامه‌های آموزشی یا از طریق غنی سازی شغلی مشخص می‌شود. رشد شخصی نه تنها مجموعه مهارت‌های کارمندان را گسترش می‌دهد بلکه می‌تواند تعهد آن‌ها به شرکت را افزایش دهد (Wright and Dyer, 2000; Shafer et al., 2001; Camarinha-Matos et al., 2001).</p> <p>همکاری، روابط را تقویت می‌کند، تفاوت‌های فرهنگی را پیوند می‌دهد و حمایت متقابل را تقویت می‌کند. علاوه بر این، همکاری ترکیبی از دانش و مجموعه مهارت‌های کارمندان مختلف را تشکیل می‌دهد و بنابراین، یک نقطه شروع خوب را برای تلاش در محیط‌های پویا فراهم می‌کند (Dyer and Erickson, 2005; Camarinha-Matos et al., 2001; Wright and Dyer, 2000).</p>		
<p>رایت و دایر (۲۰۰۰) سه ویژگی چابکی را که به نیروی کار یک شرکت متکی هستند شناسایی کردند:</p> <p>فعال بودن، یکی از ویژگی‌های نیروی کار است و دلالت بر این دارد که کارکنان فرآیندها یا اقدامات را بدون این که به صراحت گفته شود انجام دهند و اقدام به ابتکار و نوآوری کنند. فعال بودن بیشتر باعث می‌شود تا واکنش به موقع شرکت آسان شود.</p> <p>سازگاری، به کارمندانی اطلاق می‌شود که قادر باشند هم زمان چندین نقش را به عهده گیرند، به سرعت از یک وظیفه به وظیفه دیگری انتقال پیدا کنند و در صورت لزوم به طور خودجوش همکاری کنند. این امر به ویژه در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند، بسیار مهم است.</p> <p>کارمندان مولد، مشتاق یادگیری و آموزش مداوم برای گسترش افق خود هستند. مولد برای به روز بودن در مورد پیشرفت‌های سریع در بخش کسب و کارهای الکترونیکی بسیار مهم است.</p>	ویژگی‌های نیروی کار	

- در راستای هدف پژوهش، این تحقیق به پرسش‌های پژوهشی زیر پاسخ می‌دهد:
- الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به چابکی در کسب و کارهای الکترونیکی چگونه است؟
 - تا چه حد کارکردها در مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی چابکی را افزایش می‌دهند؟

روش پژوهش

تحقیق حاضر از نوع تحقیقات کیفی است. محققانی که از تحقیق کیفی استفاده می‌کنند توصیف و تحلیل یک پدیده را به جای اثبات عددی برای یک فرضیه مد نظر قرار می‌دهند (Alvesson and Skoldberg, 2009; Merriam, 2009).

در این تحقیق از استراتژی تحقیق مطالعه موردی استفاده شده است. همان طور که نور^۱ (۲۰۰۸) توضیح می‌دهد مطالعه موردی بر کل سازمان تمرکز نمی‌کند بلکه بر موضوعات، ویژگی‌ها و یا خصوصیات خاصی تمرکز دارد. بنابراین، استراتژی تحقیق مطالعه موردی کاملاً با این تحقیق متناسب است. علاوه بر این، استراتژی تحقیق مطالعه موردی به محققان درک عمیقی از موضوع تحقیق ارائه می‌دهد (Merriam, 2009). دو نوع مطالعات موردی وجود دارد: مطالعات موردی تکی و چندگانه (Yin, 2014). مطالعات موردی چندگانه شامل گزینه‌های مختلفی است که باید تجزیه و تحلیل شود (Merriam, 2009). سطح تعمیم یکی از نقاط ضعف طراحی یک مطالعه موردی است، اما این سطح را می‌توان با استفاده از مطالعه موردی چند گانه افزایش داد (Noor, 2008; Yin, 2014). در تحقیق حاضر از مطالعه موردی چندگانه استفاده شده است.

انتخاب شرکت‌های مورد مطالعه می‌تواند بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و همچنین نمونه‌گیری ساده باشد (Merriam, 2009; Denscombe, 2009). در این تحقیق از هر دو روش ذکر شده در بالا استفاده گردید. انتخاب شرکت‌ها باید براساس ویژگی‌های موضوعی که محققان در حال مطالعه آن هستند، باشد و می‌تواند با ایجاد یک معیار بدست آید (Merriam, 2009; Denscombe, 2009). برای این هدف، جستجو به کسب و کارهای کوچک و متوسط محدود شد که طبق تعریف کمیسیون اروپا^۲ (۲۰۱۶) تعداد کمتر از ۲۵۰ کارمند دارند؛ همچنین ۵ کارمند به عنوان حداقل در نظر گرفته شد، زیرا این تعداد برای انجام فعالیت‌های منابع انسانی امکان‌پذیر بود. علاوه بر این، شرکت‌های مورد نظر باید براساس آنلاین بودن انتخاب می‌شدند یعنی آن‌هایی که مکان فیزیکی برای فروش ندارند. لازم به توضیح است که به علت حساسیت شرکت‌های مورد مطالعه در خصوص ارائه اطلاعات و استفاده رقبا از این اطلاعات اسامی ذکر شده برای شرکت‌ها مستعار می‌باشد.

^۱ . Noor

^۲ . European Commission

جدول شماره ۲: شرکت‌هایی که برای مصاحبه انتخاب شده‌اند به طور خلاصه در جدول زیر ارائه می‌شود:

نام شرکت	نوع کسب و کار الکترونیک	موقعیت مکانی	تعداد کارکنان	سال تاسیس
شرکت سینا	ارائه خدمات نرم افزار	تهران	۲۳	۱۳۹۴
شرکت امید	ارائه خدمات فروش	تهران	۲۰۰	۱۳۹۰
شرکت یکتا	ارائه خدمات فروش	تهران	۱۵۰	۱۳۹۲
شرکت نیکان	ارائه خدمات فروش	تهران	۶	۱۳۹۳
شرکت نوین	ارائه خدمات فروش	تهران	۲۰	۱۳۹۴
شرکت مبین	ارائه خدمات نرم افزار	تهران	۳۰	۱۳۹۶
شرکت متین	ارائه خدمات نرم افزار	تهران	۸۰	۱۳۹۰

مریام (۲۰۰۲) معتقد است که جمع‌آوری داده‌ها برای دستیابی به دانشی است که به طور مستقیم به پاسخ سوال تحقیق کمک کند. با توجه به ماهیت موضوع، تجزیه و تحلیل عمیق مورد نیاز بود. بنابراین، از مصاحبه که اغلب برای جمع‌آوری داده‌های کیفی است، استفاده شد (Bryman and Bell, 2015).

روایی و پایایی

روایی سازه

استراتژی‌های ممکن برای مواجهه با مسائل مربوط به روایی سازه استفاده از منابع متعدد، تشکیل زنجیره اسناد و مدارک، و نیز مصاحبه با تجدید نظر در مورد گزارش مطالعه موردی است (Yin, 2014). به منظور افزایش روایی سازه، استراتژی سه گانه در این پژوهش با استفاده از پژوهشگران و منابع متعددی از اسناد و مدارک به کار رفته است (Merriam, 2009; Yin, 2014).

روایی داخلی

روایی داخلی اشاره به مطابقت یافته‌های تحقیق با واقعیت دارد (Merriam, 2009). برای رسیدگی به مسئله روایی داخلی، دو محقق در فرآیند تحقیق درگیر شده بودند، که بحث‌های انتقادی را امکان‌پذیر می‌ساخت، ارزیابی انتقادی از استنتاج‌های احتمالی و بررسی‌های متقابل منظم در طول فرآیند تحقیق را فراهم آورده است. برای اطمینان از صحت یافته‌ها، رابطه نتیجه‌گیری با داده‌های تجربی کنترل شد.

روایی خارجی

روایی خارجی با میزان تعمیم یافته‌ها سر و کار دارد (Merriam, 2009; Yin, 2014); Bryman and Bell, 2015). در این مطالعه، از آنچه یین (۲۰۱۴) به عنوان "تعمیم تحلیلی" می‌نامد استفاده می‌شود. اولاً، از مطالعه موردی چندگانه استفاده می‌شود که امکان می‌دهد دیدگاه‌هایی در مورد شرکت‌های مختلف مورد بررسی قرار گیرد. دوماً، توصیف کاملی از تحقیق، شرکت‌های مورد مطالعه و یافته‌های جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه‌ها ارائه می‌شود.

قابلیت اطمینان

موضوع قابلیت اطمینان مربوط به تکرارپذیری مطالعه در زمان بعد (Yin, 2014) یا به وسیله محقق دیگر است (Bryman and Bell, 2015). بنابراین، ادبیات مورد استفاده و شرایط اساسی برای جستجوی ادبیات مربوطه انجام شده است. علاوه بر این، عملیاتی کردن سوالات و همچنین راهنمای مصاحبه ارائه می‌شود تا خواننده بتواند روند مصاحبه را دنبال کند.

روش‌های تجزیه و تحلیل یافته‌ها

طبق نظر یین (۲۰۰۹) استراتژی‌ها برای تجزیه و تحلیل یافته‌های جمع‌آوری شده عبارتند از: استفاده از پیشنهاد‌های تئوریک، تمرکز در توضیحات رقیب و ایجاد مطالعه موردی توصیفی. علاوه بر این، پنج تکنیک مختلف که می‌توانند در تجزیه و تحلیل یافته‌ها مورد استفاده قرار گیرند عبارتند از: تطبیق الگو، توصیف، تجزیه و تحلیل سری زمانی، مدل‌های منطقی و تلفیق متقابل موردها (Yin, 2009)..

در این تحقیق سعی شده از یک رویکرد ابداعی استفاده شود. تحقیق عمیقی در زمینه‌های اصلی مطالعه انجام شد تا ادبیات نظری جمع‌آوری شود، و در عین حال، آن را تجزیه و تحلیل کرده و از آن برای ایجاد چارچوب مفهومی استفاده شد. مطمئناً با رونوشت برداشتن از مصاحبه‌ها، محتوای مصاحبه، دقت و شفافیت خواهد داشت. در نتیجه، تجزیه و تحلیل محتوای کیفی انجام گرفت که در زیر شرح داده می‌شود:

یک تجزیه و تحلیل داخل مطالعه‌های موردی انجام پذیرفت که منجر به تلفیق متقابل آن‌ها شد و مقایسه‌های متقابل در مورد ساختارها و کارکردهای مدیریت منابع انسانی

نسبت به چابکی کسب و کار انجام یافت، این نوع تکنیک تنها برای تجزیه و تحلیل مطالعات موردی چندگانه به کار می‌رود (Yin, 2014). علاوه بر این، همچنین از تکنیکی به نام تطبیق الگو استفاده شد؛ این امر ما را قادر به مقایسه الگوهای مشاهده شده تجربی از شرکت‌های مورد مطالعه با الگوهای نظری پیش بینی شده در تحقیق نمود. پس از آن، برای مشاهده شباهت بین مطالعات موردی از تکنیک تلفیق متقابل موردها استفاده شد، و در نهایت، یافته‌های هر مطالعه موردی با چارچوب نظری که از طریق استراتژی تطبیق الگو ایجاد شده است، مقایسه شد.

یافته‌های پژوهش

این بخش شامل دیدگاه‌هایی است که در مصاحبه‌ها به دست آمده، در مجموع از هفت شرکت مصاحبه شده، داده‌های به دست آمده از این مصاحبه‌ها به صورت جداگانه برای هر شرکت ارائه و ویژگی‌های کلی مدیریت منابع انسانی، همچنین ویژگی‌های چابکی براساس چارچوب مفهومی نیز بیان شده است، که به ویژگی‌های چابکی مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های نیروی کار تقسیم می‌شوند، که در زیر شرح داده می‌شود:

تحلیل ساختارها و ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی

شرکت‌های امید و یکتا دو شرکتی هستند که بیشترین تعداد کارمند و بخش مدیریت منابع انسانی جداگانه دارند، اما جدیدترین شرکت، شرکت مبین است که حدود ۳۰ نفر کارمند و یک بخش جداگانه مدیریت منابع انسانی در اختیار دارد. شرکت مبین گفته آرتور (۲۰۰۴) را در مورد این که شرکت‌های خیلی جدید بخش مدیریت منابع انسانی جداگانه ندارند را تایید نمی‌کند. با کمال تعجب، شرکت متین به عنوان یکی از سه شرکت بزرگ مورد مطالعه با ۸۰ کارمند، دارای یک بخش مدیریت منابع انسانی جداگانه‌ای نیست. و وظایف مدیریت منابع انسانی بین مدیر عامل و مدیر دفتر تقسیم می‌شود. شرکت‌های سینا، نیکان و نوین بخش مدیریت منابع انسانی جداگانه‌ای را به خاطر محدودیت کسب و کارهای کوچک و متوسط ندارند (Hudson et al., 2001). بنابراین، وظایف مدیریت منابع انسانی بین مالکان شرکت تقسیم می‌شود، یا وظایف مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه اضافه‌تر به مدیر عامل یا یکی از بنیان‌گذاران شرکت واگذار می‌شود.

تحقیقات لیوی و پاول^۱ (۲۰۱۲) بیان می‌کند که مالک شرکت نقش اصلی را در کسب و کارهای کوچک و متوسط بازی می‌کند، و با این واقعیت که مدیر عامل یا یکی از بنیان‌گذاران فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را در شرکت‌های کوچک مورد مطالعه انجام می‌دهند، مطابقت دارد.

شرکت‌های امید، یکتا و متین ساختارها و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی رسمی را دارند، در حالی که شرکت‌های سینا، مبین و نوین فعالیت‌ها و ساختارهای مدیریت منابع انسانی نیمه رسمی دارند. تنها شرکت نیکان فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی رسمی ندارد. همه شرکت‌های مورد مطالعه موقعیت‌های شغلی مورد نیاز خود را در رسانه‌های آنلاین یا در رسانه‌های اجتماعی منتشر می‌کنند؛ این مطابق با گفته هولوکومب ارهارت و چونگ هررا^۲ (۲۰۰۷) است که بیان می‌کنند، استخدام مبتنی بر وب به ویژه در زمینه کسب و کارهای الکترونیکی برای جذب افراد با مهارت‌های فناوری لازم، مفید است. علاوه بر این، اکثر شرکت‌های مورد مطالعه تأکید کردند که سیستم‌های آنلاین یک فرصت کاملاً مناسب برای انتشار موقعیت‌های شغلی است. با این حال شرکت سینا معتقد است که سیستم‌های رایگان نیروی کار مناسب را جذب نمی‌کند.

از هفت شرکت مورد مطالعه چهار شرکت از ابزارهای اختصاصی مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کند، که به نظر رایت و دایر (۲۰۰۰) برای حفظ محیط به سرعت در حال تغییر بسیار مهم هستند.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مطالعات موردی با توجه به ساختار کلی مدیریت منابع انسانی و نقش مدیر- مالک اکثریت چهار مورد را نسبت به ساختار کسب و کارهای کوچک و متوسط نشان داد؛ جالب آن‌که، این تمایل را نمی‌توان کاملاً با تفاوت در اندازه کارکنان و وضعیت معیشت شرکت‌های مورد مطالعه توضیح داد. از طرف دیگر، شرکت‌های مورد مطالعه به روشنی با تحقیق در مورد کسب و کارهای الکترونیکی در مورد میزان رسمی شدن فعالیت‌ها و فرآیندهای مدیریت منابع انسانی و در رابطه با استفاده از سیستم عامل- های آنلاین و ابزار مدیریت منابع انسانی مطابقت دارند.

¹. Levy and Powell

². Holcombe Erhart and Chung-Herrera

تجزیه و تحلیل مدیریت منابع انسانی و ویژگی‌های نیروی کار نسبت به چابکی کسب و کار تجزیه و تحلیل مطالعات موردی برای هر مشخصه چابکی کسب و کار مبتنی بر تحلیل در داخل هر شرکت است. تجزیه و تحلیل با استفاده از مقیاس ارزیابی انجام پذیرفت. مقیاس فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی هر شرکت در بازه ۱ تا ۵ طبقه‌بندی می‌شود، که ۱ کم‌ترین سطح است و شرکت از اهمیت ویژگی‌های مربوطه آگاه نیست و هیچ گونه فعالیت مدیریت منابع انسانی را نسبت به ویژگی‌های موجود انجام نمی‌دهد، در حالی که ۵ نشان‌دهنده سطح بالایی از آگاهی و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی کاملاً یکپارچه و رسمی نسبت به ویژگی‌های مربوطه است. خلاصه‌ای از تجزیه و تحلیل‌ها در جدول شماره ۴ ارائه شده است.

جدول شماره ۴: خلاصه‌ای از تجزیه و تحلیل در درون مطالعه موردی‌ها در خصوص ویژگی‌های چابکی

شرکت	شرکت	شرکت	شرکت	شرکت	شرکت	شرکت	
سینا	امید	یکتا	نیکان	نوین	مبین	متین	
۲	۴	۵	۳	۴	۳	۵	وضوح متنی
۴	۵	۵	۳	۴	۳	۵	هدف مشترک
۳	۵	۵	۵	۵	۲	۵	بازده مناسب
۳	۳	۴	۳	۴	۳	۳	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر
۴	۵	۴	۵	۳	۳	۵	یادگیری مستمر
۳	۵	۴	۲	۴	۴	۳	استقلال و پاسخ‌گویی
۳	۳	۳	۳	۴	۴	۴	رشد شخصی
۳	۵	۵	۴	۴	۳	۵	همکاری
۳	۳	۳	۲	۳	۳	۳	فعال بودن
۲	۳	۳	۳	۳	۲	۳	سازگاری
۴	۴	۵	۵	۴	۳	۴	مولد بودن

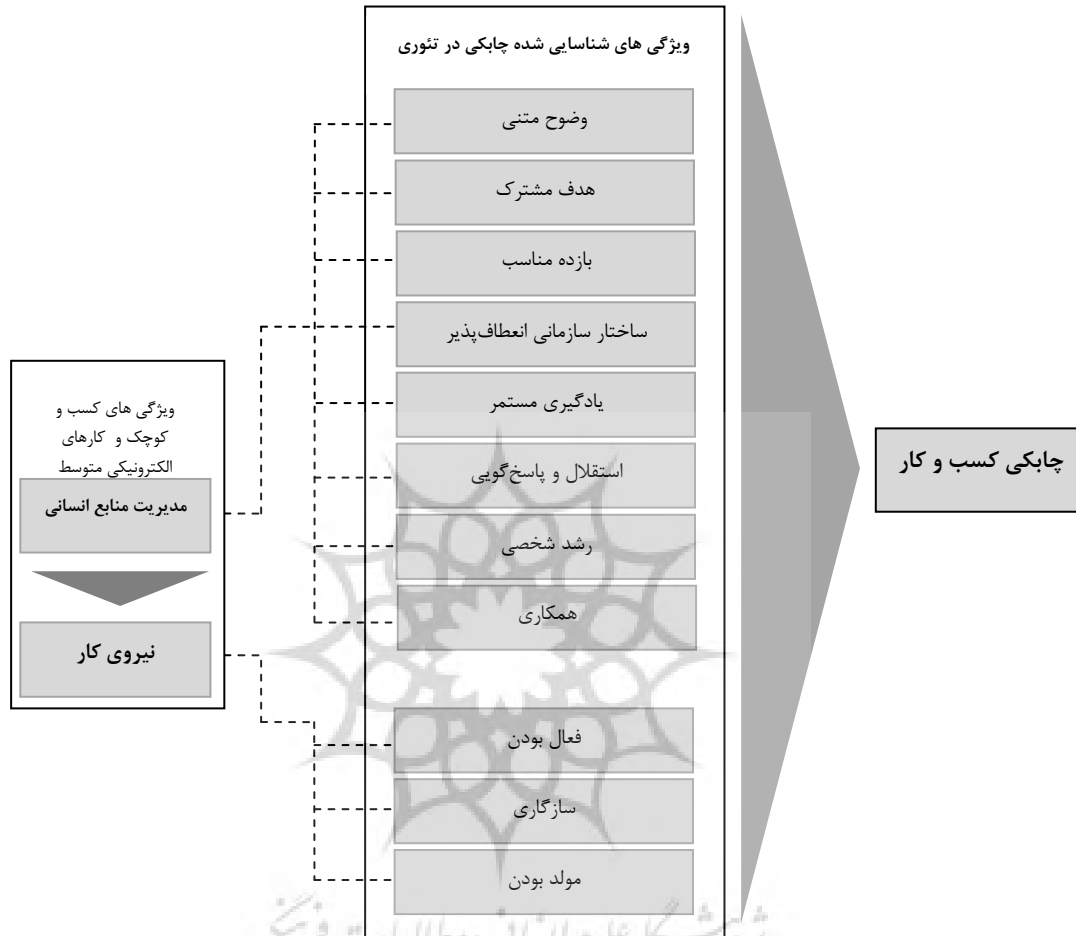
وضوح متنی در اکثر شرکت‌های مورد مطالعه یکپارچه است. چهار شرکت از هفت شرکت شیوه‌های رسمی و کاملاً یکپارچه‌ای را برای تقویت وضوح متنی در نظر گرفته‌اند. استدلال می‌شود که کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی را به خوبی تعریف کرده‌اند تا بتوانند چابکی در کسب و کار را از طریق وضوح متنی ارائه نمایند. یافته‌ها برای هدف مشترک کاملاً مشابه هستند، با توجه به این که همه شرکت‌ها

حداقل از طریق فعالیتهای غیر رسمی این خصوصیات را ارتقاء می‌بخشند. به عنوان مثال، توسعه ارزش‌های اصلی فعالیتی است که زمان بر است اما تأثیر زیادی در مشارکت کارمند خواهد داشت، که در دراز مدت به نفع شرکت خواهد بود. بازده مناسب اکثر شرکت‌های مورد مطالعه، بازده مالی خوبی را ارائه می‌دهند (شرکت‌های امید، یکتا، نیکان، نوین و متین) با این حال، شرکت‌ها تمرکز جدی به بازده انگیزشی دارند. فقط تعداد معدودی از شرکت‌ها موفق به **انعطاف‌پذیری** از طریق فعالیتهای مدیریت منابع انسانی هستند، چند مدیر منابع انسانی توضیح می‌دهند که آن‌ها منابعی برای ایجاد انعطاف‌پذیری در ساختارهای سازمانی ندارند و کارکنان باید روی کارهای خاص خود تمرکز کنند. یافته‌هایی که برای **یادگیری مستمر** به دست آمده به این معناست که همه شرکت‌های مورد مطالعه از فعالیتهای مدیریت منابع انسانی که از یادگیری مستمر پشتیبانی می‌کند، استفاده می‌کنند در مجموع، همه شرکت‌ها می‌دانند که یادگیری مستمر یک ویژگی مهم برای مقابله با محیط در حال تغییر سریع به خصوص در زمینه کسب و کارهای الکترونیکی است. کمبود وقت یکی از دلایل عدم فعالیت رسمی به ویژه در مورد شیوه‌های به اشتراک گذاری دانش است. همه شرکت‌ها اظهار داشتند که کارکنان از **پاسخ‌گویی** و استقلال بالایی برخوردار هستند و مکانیسم‌های پاسخ‌گویی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی لزوماً به اندازه شرکت وابسته نیست بلکه بیشتر با فرهنگ شرکت و سبک مدیریت مرتبط است. **رشد شخصی** در دستور کار همه شرکت‌های مورد مطالعه قرار دارد و همه آن‌ها فعالیت‌هایی را برای پرورش این اصل در اختیار دارند. کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی در حد توان، رشد را ارتقاء می‌دهند زیرا تک تک کارمندان تأثیر قابل توجهی در شرکت‌های کوچک دارند. همکاری با توجه به اندازه کارکنان شرکت و لزوم ترکیب همه افراد برای دستیابی به اهداف شرکت، تقریباً به طور طبیعی در شرکت‌های کوچک اتفاق می‌افتد. بنابراین، همه کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی تلاش زیادی را برای تقویت همکاری انجام نمی‌دهند. **فعال بودن** یک ویژگی مهم برای شرکت‌های مورد مطالعه است. نتایج نشان می‌دهد که ارزیابی و ارتقاء فعال بودن به دلیل ماهیت نامشهود آن دشوار است. با این حال کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی دارای روش مدیریت منابع انسانی به خوبی تعریف شده برای تقویت فعال بودن نیستند. **سازگاری** کارکنان برای کلیه

شرکت‌ها مهم است، با این وجود، تنها دو شرکت مورد مطالعه از فعالیتهای رسمی مدیریت منابع انسانی برای پرورش این ویژگی بهره‌برداری می‌کنند. سایر شرکت‌های مورد مطالعه یا سازگاری را از طریق فعالیتهای غیرمستقیم یا نیمه رسمی ارتقا می‌بخشند یا به هیچ وجه این ویژگی را تقویت نمی‌کنند. مولد بودن از ویژگی‌های نیروی کار است که کلیه شرکت‌های مورد مطالعه از طریق فعالیتهای مدیریت منابع انسانی از آن حمایت می‌کنند. این ویژگی با یادگیری مستمر و رشد شخصی ارتباط تنگاتنگی دارد. به طور خلاصه، همه شرکت‌ها آموزش‌هایی را به کارمندان خود ارائه می‌دهند که با منابع شرکت امکان‌پذیر است.

مدل مفهومی پژوهش

مهمترین مفاهیم در بخش مبانی نظری ترکیب و پس از نتیجه‌گیری در یک مدل مفهومی قرار داده شد، که در نمودار ۱ مشاهده می‌شود. ساختار کلی مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی، که در کادر سمت چپ نمایش داده شده، چارچوبی را برای فعالیتهای مدیریت منابع انسانی ارائه می‌دهد و باعث تقویت ویژگی‌های چابکی مشخص شده در تئوری می‌شود، که در کادر میانی نشان داده شده است. ستون "ویژگی‌های شناسایی شده چابکی در تئوری" ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی و نیروی کار را که در دستیابی به چابکی کسب و کار یک سازمان نقش دارند، بیان می‌کند. خطوط خط‌چین بین ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی منعکس کننده ابهام در میزان ارتقاء این نوع کسب و کارها از طریق مدیریت منابع انسانی به طور مستقیم و از طریق تأثیرگذاری بر نیروی کار از طریق مدیریت منابع انسانی است.



شکل شماره ۱: چارچوب مفهومی برای مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط جهت دستیابی به چابکی کسب و کار

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این بخش یافته‌های به دست آمده از این پژوهش ارائه می‌شود. هدف اصلی مطالعه محقق شد، زیرا تحلیل، توضیح و بررسی شد که چه اندازه از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی قادر به چابکی در کسب و کار هستند و چگونه مدیریت منابع انسانی در این نوع از کسب و کارها به طور کلی ساختاریافته

می‌شود. هدف اصلی مطالعه این بود که بتوانیم از صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی و مدیران پشتیبانی کنیم تا بتوانند با رقبای بزرگ ملی و بین‌المللی رقابت کنند و همچنین یک زمینه آکادمیک برای دانشجویان و محققان در مورد چابکی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی ایجاد شود. تجزیه و تحلیل موردی، تصویر و جزئیات روشنی در مورد چگونگی ساختار مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه ارائه می‌دهد. در زیر به سوال تحقیق پرداخته شده و یافته‌ها خلاصه می‌شود:

الگوی مدیریت منابع انسانی جهت دستیابی به چابکی در کسب و کارهای الکترونیکی چگونه است؟

یافته‌ها نشان می‌دهد که بیشتر مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی یا نیمه ساختار یافته یا به خوبی ساختاریافته است، تنها یک شرکت است که به نظر می‌رسد کاملاً بدون ساختار است. علاوه بر این، شاهد یک روندی هستیم که نشان می‌دهد که اندازه کارکنان با ساختاریافته بودن مدیریت منابع انسانی همبستگی مستقیمی دارد. دو شرکت کاملاً ساختاریافته‌اند: شرکت امید (۲۰۰ کارمند) و شرکت یکتا (۱۵۰ کارمند)، چهار شرکت نیمه ساختاریافته‌اند: شرکت سینا (۲۳ کارمند)، شرکت نوین (۲۰ کارمند)، شرکت مبین (۳۰ کارمند)، شرکت متین (۸۰ کارمند) و در آخر، یک شرکت کاملاً بدون ساختار است: شرکت نیکان (۶ کارمند). در مجموع، تفکر رایج در مورد بدون ساختار بودن شرکت‌های کوچک و متوسط با یافته‌های این تحقیق به چالش کشیده می‌شود، زیرا اکثر مطالعات موردی ما نیمه ساختار یافته یا کاملاً ساختار یافته هستند و فقط یک مورد بدون ساختار است. این یافته‌های متناقض ممکن است به علت ماهیت کسب و کارهای الکترونیکی باشد که از تکنولوژی برای منافع و کارایی خودشان استفاده می‌کنند. علاوه بر این، سوال تحقیق در زیر براساس شکاف در تحقیق ایجاد شد که از طریق بحث در مسئله آشکار شد:

فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی تا چه اندازه چابکی را ممکن می‌سازد؟

مطالعات نشان می‌دهد که هدف مشترک، بازده مناسب، یادگیری مستمر، همکاری و مولد بودن از خصوصیات چابکی است که به وسیله فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی بیشتر

در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی تقویت می‌شود. اکثریت عمده این فعالیت‌ها به صورت رسمی انجام می‌شود و کاربردی هستند. نهایتاً، در مورد بازده مناسب یک استثنا وجود دارد، زیرا این ویژگی در یکی از شرکت‌های مورد مطالعه انجام نمی‌شود. استدلال می‌شود که ویژگی‌های ذکر شده برای دستیابی به چابکی کسب و کار وجود دارد. وضوح متنی، ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر، استقلال و پاسخ‌گویی و رشد شخصی از خصوصیات چابکی کسب و کار هستند که توسط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به میزان متوسط پرورش می‌یابند، زیرا این خصوصیات عمدتاً از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نیمه رسمی یا رسمی به وجود می‌آیند. اگرچه استثنا وجود دارد، اما این خصوصیات توسط بسیاری از شرکت‌ها مهم شناخته می‌شوند، علاوه بر این، آموزش و سنجش آن‌ها نیز دشوار است یا به منابع با ارزشی مانند زمان و پول نیاز دارد. این مطالعه تأیید می‌کند که فعال بودن و سازگاری از ویژگی‌های چابکی کسب و کار است که توسط فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی رشد می‌کند، خصوصیات ذکر شده یا به صورت نیمه رسمی پرورش می‌یابد یا کلاً در شرکت‌های مورد مطالعه پرورش نمی‌یابند. جالب اینجاست که سه شرکت سازگاری را به صورت رسمی تقویت می‌کنند، اگرچه آن‌ها به عنوان یک استثنا در نظر گرفته می‌شوند، زیرا نماینده اقلیت هستند. استدلال می‌شود که پرورش این دو ویژگی بسیار مهم است به این علت که نیروی کار، به ویژه در مشاغل کوچک، تأثیر نسبتاً زیادی در چابکی کسب و کار دارد. بیشتر مصاحبه‌شوندگان ذکر کردند که این ویژگی‌ها هنگام مصاحبه مشاهده می‌شوند، اما می‌دانیم که هر مصاحبه‌شونده هنگام مصاحبه در بهترین حالت رفتاری خود قرار دارد، بنابراین باید ساختارهای رسمی ایجاد شود تا این خصوصیات پس از استخدام در مراحل بعدی افزایش یابد.

بنابراین، نتیجه می‌گیریم که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی عامل مهمی در دست‌یابی به چابکی در کسب و کار است و این فعالیت‌ها باید در فرهنگ و امور روزمره شرکت توسعه داده و در آن ادغام شوند.

در این مطالعه، به این نتیجه می‌توان رسید که تئوری موجود با مطالعات مطابقت دارد، زیرا بیشتر فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی نسبت به چابکی کسب و کار در شرکت‌هایی که مورد مطالعه قرار گرفته، قابل استفاده است. علاوه بر این، اختلاف نظر بزرگی در این

مطالعه با تحقیقات قبلی پیدا نشد. یافته‌های این تحقیق از اظهارات ماتیاسن و پریس‌هژ^۱ (۲۰۰۶) پشتیبانی می‌کند که بیان می‌کنند مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک ویژگی سازمانی به خودی خود تأثیر مستقیمی بر چابکی داشته باشد، با توجه به این که بیشتر ویژگی‌های مورد بررسی مربوط به مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های مورد مطالعه وجود دارد.

بررسی‌ها در این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی در بیشتر موارد رسمی یا نیمه رسمی است، بنابراین یافته‌های این پژوهش نتایج برند و بکس (۲۰۰۲) را به چالش می‌کشد که اظهار می‌کنند مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های کوچک اکثراً به صورت غیررسمی نمایش داده می‌شود. نتایج این تحقیق همچنین مطابق با نظر دیتز و همکاران (۲۰۰۶) است که توضیح می‌دهند، کسب و کارهای الکترونیکی، حتی اگر بسیار کوچک باشند، مدیریت منابع انسانی رسمی‌تر و حرفه‌ای‌تری نسبت به کسب و کارهای کوچک و متوسط معمولی دارند.

این مطالعه، یافته‌های مفیدی را برای مدیران منابع انسانی کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی دارد، با این حال، مدیران منابع انسانی شرکت‌های دیگر نیز می‌توانند از یافته‌های موجود استفاده کنند.

یافته‌ها نشان می‌دهد که شرکت‌های کوچک نیز می‌توانند ویژگی‌های چابکی کسب و کار را به خوبی تقویت کنند. بنابراین، مدیران باید حداقل از اقدام‌های کوچک برای پرورش خصوصیتی که قابلیت چابکی را دارند، استفاده کنند. به عنوان مثال، سمینارهای داخلی که کارکنان دانش خود را با آموزش به یک‌دیگر به اشتراک می‌گذارند، به تقویت یادگیری مستمر کمک می‌کند. همچنین، شفاف‌سازی در مورد وضعیت شرکت و محیط بیرونی آن به کارکنان این امکان را می‌دهد تا چالش‌های پیش رو را بهتر بشناسند و واکنش‌های مناسب را پیش‌بینی کنند. رویه‌های مدیریت منابع انسانی در مورد چابکی نه تنها باعث افزایش آن می‌شود بلکه مستقیماً موفقیت شرکت به آن مربوط می‌شود، بنابراین باید برای مدیران در اولویت قرار گیرد. به عنوان مثال، همکاری یک شرکت را قادر می‌سازد که به یک محیط پیچیده و به سرعت در حال تغییر پاسخ دهد، همچنین در دستیابی به اهداف

¹ . Mathiassen and Pries-Heje

شرکت نیز کمک می‌کند. بنابراین، روابط بین کارمندان باید از طریق رویدادهای تیمی تقویت شده تا هم‌افزایی در بین منابع انسانی ایجاد شود و بتواند رویکردهای کل‌نگر به چالش‌های بیرونی را توسعه دهد.

بازده مناسب ویژگی است که در بسیاری از کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی از طریق فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یکپارچه به خوبی ارتقا یافته است. چندین کسب و کار کوچک و متوسط الکترونیکی این ویژگی را از طریق بازده غیر مالی تقویت می‌کنند تا بازده مالی نسبتاً کم را جبران کنند. بنابراین، مدیران شرکت‌های دارای منابع محدود نیز باید بازده مناسب را به وسیله بازده انگیزشی مانند رویدادهای تیمی یا سطح بالای تأثیرگذاری در پروژه‌های شرکت فراهم کنند.

حتی با وجود این که تأثیرگذاری بر شخصیت نیروی کار دشوار است، مدیران باید در تقویت ویژگی‌هایی مانند فعال بودن و سازگاری از طریق برگزاری کارگاه‌ها تلاش کنند، تا افراد پذیرای تغییرات باشند. مدیران باید انتظارات خود را با توجه به ویژگی‌های ذکر شده به وضوح بیان کنند و باید فرهنگی ایجاد کنند که این خصوصیات چابکی را ارتقا بخشد. اولین قدم این است که مدیریت باید به عنوان الگویی برای کلیه کارمندان عمل کند و نمونه‌ای از فعال بودن و سازگاری باشد. برخی از فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به دلیل کمبود وقت در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی و تمرکز بر سایر موضوعات ضروری به صورت رسمی انجام نمی‌شود. با این وجود، این نوع از کسب و کارها باید زمان لازم را برای توسعه روش‌های رسمی مدیریت منابع انسانی در نظر بگیرند، زیرا این سرمایه‌گذاری باز خواهد گشت و در طولانی مدت موقعیت شرکت را در محیط خارجی تقویت می‌کند، به خصوص هنگامی که شرکت به سرعت رشد می‌کند، که این مورد برای اکثر کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی وجود دارد.

این مطالعه نشان داد که فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در کسب و کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی به طور کلی ویژگی‌هایی را به دست می‌آورد که چابکی را ممکن می‌کند. با این وجود، می‌توان پیشنهاد داد که تحقیقات باید تأثیر فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی در سطح چابکی کسب و کار را تحلیل کنند، این بدان معناست که، اقدامات غیررسمی یا نیمه‌رسمی مدیریت منابع انسانی تا چه میزان سطح چابکی را در کسب و

کارهای کوچک و متوسط الکترونیکی بهبود می‌بخشد و تا چه میزان می‌تواند از طریق فعالیت‌های رسمی مدیریت منابع انسانی افزایش یابد؟ همچنین، این مطالعه باید براساس مصاحبه‌های مختلف در یک شرکت تکرار شود تا تحلیل شود که آیا کارمندان دیدگاه متفاوتی نسبت به مدیر منابع انسانی دارند.

محدودیت‌ها

مطالعات موردی در این تحقیق به هفت شرکت محدود می‌شود، اگرچه هفت شرکت مقدار مناسبی برای یک مطالعه کیفی است، اما تعداد بیشتر به اعتبار یافته‌ها می‌افزاید. علاوه بر این، در این مطالعه فقط با شخصی که مسئولیت مدیریت منابع انسانی را بر عهده دارد مصاحبه شده، که اگر با کارمندان عادی مصاحبه می‌شد، ممکن است جواب‌ها نتایج را تأیید کند و شاید آنچه را که از مدیر منابع انسانی به دست آورده‌ایم، به چالش بکشد.

References

- Ahammad, M, Glaister, K and Gomes, E., (2020). *Strategic agility and human resource management*, Human Resource Management Review, Vol 30, Iss. 1.
- Arthur, D., (2004). *Fundamentals of human resources management*, AMACOM Div American Mgmt Assn: New York, USA.
- Alvesson, M. and Sköldböck, K., (2009). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, California, USA: Sage
- Brand, M. J. and Bax, E. H., (2002). *Strategic HRM for SMEs: Implications for Firms and Policy*, Training Journal, Vol. 44, No, 8, pp. 451-463.
- Bryman, A. and Bell, E., (2015). *Business research methods*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Camarinha-Matos, L.M., Afsarmanesh, H. and Rabelo, R., (2001). *Supporting agility in virtual enterprises*, In E-Business and Virtual Enterprises, Springer US. Vol. 56, pp. 89-104.
- Denscombe M., (2009). *Ground Rules for Social Research: Guidelines for Good Practice*, 2nd edition. Berkshire, England: Open University Press.
- Dietz, G., Van Der Wiele, T., Van Iwaarden, J. and Brosseau, J., (2006). *HRM Inside UK E-commerce Firms*, International Small Business Journal, Vol. 24, Iss. 5, pp. 443-470.
- Dove, R., (2001). *Response ability: the language, structure, and culture of the agile enterprise*, New York, USA: John Wiley & Sons.

- Dyer, L. and Ericksen, J., (2005). *In pursuit of marketplace agility: Applying precepts of self-organizing systems to optimize human resource scalability*, Human Resource Management, Vol. 32, Iss. 2, pp. 183-188.
- European Commission, (2016). *Definition of SMEs* [online], Available at: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/index_en.htm.
- Galabova, L. and McKie, L., (2013). "The five fingers of my hand": human capital and well-being in SMEs, Personnel Review, Vol. 42, No. 6, pp. 662-683.
- Grantham, C.E., Ware, J.P. and Williamson, C.,(2007). *Corporate agility: a revolutionary new model for competing in a flat world*, AMACOM Div American Mgmt Ass: New York, USA.
- Harney, B. and Dundon, T., (2006). *Capturing complexity: developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs*, Human Resource Management Journal, Vol. 16, No. 1, pp. 48-73.
- Holcombe Erhart, K. and Chung-Herrera, B. G., (2007). *HRM at Your Service: Developing Effective HRM Systems in the Context of E-Service*, Organizational Dynamics, Vol. 37, Iss. 1, pp. 75-85.
- Horney, N., Eckenrod, M., McKinney, G. and Prescott, R., (2014). *From Change Projects to Change Agility*, People & Strategy, Vol. 37, Iss. 1, p. 40-45.
- Hudson, M., Smart, A. and Bourne, M., (2001), "Theory and practice in SME performance measurement systems", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 8, pp. 1096-115.
- Kal, ,, Akrrr, A,, & Bşşrr, Ö. (9999). *Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 78, pp. 276-283.
- Katz, J., Safranski, S., Khan, O., (2003). "Virtual Instant Global Entrepreneurship". Journal of International Entrepreneurship, 1 Pg. 43-57.
- Kaur, A. (2018). *A study of role and challenges faced by HR in startups*. International Journal for Emerging Research & Development, Vol.1, Iss. 1, pp. 45-49.
- Levy, M. and Powell, P., (2005). *Strategies for Growth in SMEs: The Role of Information and Information Systems*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.
- Mathiassen, L. and Pries-Heje, J., (2006). *Business agility and diffusion of information technology*. European Journal of Information Systems. Vol. 15(2), p.116.
- Merriam, S. B., (2009). *Qualitative Research - A Guide to Design and Implementation*, 2nd edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

- Nijssen and Paauwe (2012)in Parry, E. and Tyson, S., (2013). *Managing People in a Contemporary Context*. New York, USA: Routledge.
- Noor, K. B. M., (2008). *Case Study: A Strategic Research Methodology*, American Journal of Applied Sciences, Vol. 5, No.11, pp.1602-1604.
- Oosterhout, M., Waarts, E. and van Hillegersberg, J.,(2005). *Assessing Business Agility: A Multi-Industry Study in the Netherlands*, In Business Agility and Information Technology Diffusion, Springer US, pp. 275-294.
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. and Ericksen, J., (2001). *Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study*, Human Resource Management, Vol. 40, Iss. 3, pp. 197-211.
- Wright, P. M. & Dyer, L., (2000). *People in the E-Business: New challenges, new solutions (CAHRS Working Paper #00-11)*. Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Winby, S. and Worley, C. G., (2014). *Management processes for agility, speed, and innovation*, Organizational Dynamics, Vol. 43, Iss. 3, pp. 225-234.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*, 5th edition. California, USA: Sage.