

Presenting a qualitative approach of model of human resource agility in governmental organizations

Leila Bahramian¹, Ahmad Vedadi², Darush Gholamzadeh³

Received: 2021-03-01

Accepted: 2022-04-19

Abstract

Background and Aim: One of the best management strategies, which allows the organization to respond effectively and continuously to opportunities and environmental threats, is human resource agility; Therefore, the purpose of this study is to design a model of human resource agility in Iran's MAJ.

Method: This research is developmental in terms of purpose and has been done with qualitative approach. The experts of this study are 14 managers, all active in the field of human resources of MAJ, and were selected through purposive sampling and theoretical saturation rule. Data were collected using semi-structured, in-depth interviews. The validity of the interview questions was confirmed using the opinions of university professors and its reliability was confirmed by a review of research participants and experts and university professors. Method of data analysis was content analysis with the use of three-stage coding of qualitative data at open, axial and selective levels and model validation was done by Delphi method and expert opinion.

Results: The findings of the study indicate the identification of four inclusive themes and not main theme. Inclusive themes include "individual characteristics", "interpersonal characteristics", "strategic characteristics" and "job-related characteristics", each of which includes several main themes. "Individual characteristics" include "personality, performance and productivity", "interpersonal characteristics" include "group and communication skills", "strategic characteristics" include "planning and contemplation skills", and "job-related characteristics" include "job characteristics" and "cognitive skills".

Conclusion: The results showed that personality, communication skills and job skills are the most important themes of human resource agility in MAJ. The model of this research, in addition to the richness of human resource agility literature, can help MAJ managers in planning to improve human resource agility and achieve organizational productivity and employees to know more about their abilities and purposeful guidance in makes oneself more agile.

Keywords: human resource agility, human resource agility model, agility in MAJ, agility in management of governmental departments

Citation (APA): Bahramian, Leila; Vedadi, Ahmad; Gholamzadeh, Dariush. (1401). Presenting a qualitative approach of model of human resource agility in governmental organizations, Quarterly of Supervision and Inspection, 16 (59), pp 91-114

DOI: [10.22034/SI.2021.98267](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98267)

1. PhD Student in Public Administration, Human Resources, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: l.bahramian.mng@iauctb.ac.ir
2. Associate Professor of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author). Email: Ahm.vedadi@iauctb.ac.ir
3. Assistant Professor of Public Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. Email: Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir



ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی با رویکرد کیفی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۱۰

لیلا بهرامیان^۱، احمد ودادی^۲، داریوش غلامزاده^۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۳۰

چکیده

زمینه و هدف: یکی از بهترین راهبردهای مدیریتی، که به سازمان امکان پاسخگویی مؤثر و مداوم به فرصتها و تهدیدات محیطی را می‌دهد، چابکی منابع انسانی است؛ از این رو هدف پژوهش طراحی الگوی چابکی منابع انسانی در جهاد کشاورزی است.

روش: این پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای، و با رویکرد کیفی صورت گرفته است. خبرگان این پژوهش ۱۴ نفر از مدیران فعال در حوزه منابع انسانی جهاد کشاورزی هستند که از طریق نمونه‌گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته جمع‌آوری، و روایی سؤالات مصاحبه با استفاده از نظر استادان دانشگاهی و پایایی آن توسط بازبینی شرکت‌کنندگان در پژوهش و صاحب‌نظران و استادان دانشگاهی تأیید شد. روش تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون با استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای داده‌های کیفی در سطوح باز، محوری و انتخابی و اعتبارسنجی الگو با روش دلفی و نظر خبرگان صورت پذیرفت.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش حاکی از شناسایی چهار مضمون فراگیر و نه مضمون اصلی است. مضمونهای فراگیر شامل "ویژگیهای فردی، ویژگیهای بین فردی، ویژگیهای راهبردی و ویژگیهای مرتبط با شغل" است که هر مضمون فراگیر شامل چند مضمون اصلی می‌شود. "ویژگیهای فردی" شامل "شخصیت، عملکرد و مولد بودن"، "ویژگیهای بین فردی" دربرگیرنده "مهارتهای گروهی و ارتباطی"، "ویژگیهای راهبردی" حاوی مقوله‌های "مهارتهای برنامه‌ریزی و تدبیر"، "ویژگیهای مرتبط با شغل" شامل "ویژگیهای شغلی و مهارتهای ادراکی" است.

نتیجه‌گیری: نتایج تحقیق نشان داد شخصیت، مهارت ارتباطی و مهارتهای شغلی، مهمترین مضامین چابکی منابع انسانی در جهاد کشاورزی است. الگوی این پژوهش، علاوه بر غنای ادبیات چابکی منابع انسانی می‌تواند به مدیران جهاد کشاورزی در برنامه‌ریزی به منظور ارتقای چابکی منابع انسانی و دستیابی به بهره‌وری سازمانی و به کارکنان در شناخت بیشتر تواناییهای خود و هدایت هدفمند در مسیر خودچابکسازی یاری رساند.

واژگان کلیدی: چابکی منابع انسانی، الگوی چابکی منابع انسانی، چابکسازی در جهاد کشاورزی، چابکسازی در مدیریت ادارات دولتی.

استناد (APA): بهرامیان، لیلا؛ ودادی، احمد؛ غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۱). ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی با رویکرد کیفی، فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۶ (۵۹)، صص ۹۱-۱۱۴

DOI: [10.22034/SI.2021.98267](https://doi.org/10.22034/SI.2021.98267)

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
ایانامه: l.bahramian.mng@iauctb.ac.ir

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
ایانامه: Ahm.vedadi@iauctb.ac.ir

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
ایانامه: Dar.gholamzade@iauctb.ac.ir



بخش کشاورزی در کشورهای در حال توسعه، موتور اصلی رشد و توسعه اقتصادی است. این کشورها برای گذر از بحرانهای عدم توسعه باید به سراغ بخش کشاورزی خود بروند و ضمن تلاش برای گسترش تولیدات کشاورزی در فکر این باشند که این بخش را با فناوریهای پیشرفته آمیخته سازند تا از این رهگذر، تولیدات خود را کارا سازند (حاجی رستمی و عارف نیا، ۱۳۹۲). علاوه بر آن، امروزه سیاست خارجی کشورها هم با امنیت غذایی رابطه تنگاتنگی دارد. کشوری در گفتگوهای سطح ملی موفق است که ضریب امنیت غذایی بیشتری دارد. توجه و تمرکز نکردن بر کشاورزی و سازمانهای متولی آن، کشور را با آسیبهای متعددی از جمله کاهش درآمد ارزی، افت تولید ناخالص داخلی، عدم توفیق در اقتصاد مقاومتی، تأمین نشدن امنیت غذایی و افزایش بیکاری و پدیده حاشیه نشینی شهری رو به رو می‌سازد که به نظر می‌رسد فراتر از قوانین و عوامل زیرساختی، خلأ منابع انسانی خودتوسعه و به روز در بروز مشکلات موجود محسوس است. منابع انسانی در بخش دولتی کشاورزی (جهاد کشاورزی) به عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار در تولید، وظیفه برنامه‌ریزی و اجرای سیاستهای آن را بر عهده دارد. اگر سازمانی با این سطح از اهمیت کاری با ناتوانی علمی، تجربی و روحی- روانی منابع انسانی خود رو به رو شود، بی‌اغراق دچار اختلال و آسیب پذیری جدی خواهد شد. طبعاً هدایت و مدیریت چنین مجموعه‌ای، پیچیده است و به منابع انسانی کارآمد، دلسوز و مسئولیت پذیر نیاز دارد (سرشار، مختاری و کیاکجوری، ۱۴۰۰، ص ۴۷)؛ چرا که نقش عامل انسانی در پیشبرد سازمان، غیر قابل انکار است و مؤثرترین رکن تحولات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی به شمار می‌رود. پیشرفتهای اقتصادی و اجتماعی مستلزم توجه ویژه به منابع انسانی است (آکار و کومار^۱، ۲۰۱۹). از سوی دیگر تغییرات فزاینده و سریع دنیای امروز، که موجب منسوخ شدن دانش و مهارت و تواناییهای کارکنان شده (مؤمنی و همکاران، ۱۳۹۸)، سبب شده است سازمانها به سازگاری با تغییرات بیندیشند و به دنبال بهره‌گیری از فرصتهای بالقوه باشند (لله گانی و مجدزاده، ۱۳۹۸، ص ۱۶۷). در این میان سهم سازمانهای دولتی از بی‌ثباتی و تغییر محیط بیشتر است؛ چرا که این سازمانها بستر ساز رشد و توسعه کشورند و ناکارآمدی آنها، مشکلات متعددی را برای حکمرانی کشور به همراه خواهد داشت. سازمانهای دولتی با توجه به محدودیتهای ناشی از کمبود بودجه، تنوع و تعدد گروه‌های ذی نفع و همچنین نارضایتی ارباب رجوع از خدمات عرضه شده نسبت به بخش خصوصی به کارآمدی فرایندهای خود نیاز بیشتری دارند. از سوی دیگر این سازمانها به دلیل تغییرات فراوان

در خط‌مشی‌ها، تحمیل افق زمانی کوتاه مدت به دلیل دوره‌های انتخاباتی و به علاوه، میزان زیاد جا به جایی مدیران انتخابی و انتصابی، توانایی لازم را برای درک محیط به منظور انطباق کارآمد با الزامات آن ندارند (سیدنقوی، قربانی‌زاده، حسین پور و ندایی، ۱۴۰۰، ص ۱۲۶). یکی از عواملی که می‌تواند درک بهتر محیط را برای این سازمانها آسان سازد، نیروی انسانی است. نیروی انسانی توانمند، می‌تواند با تشخیص فرصتها و تهدیدات محیطی، یادگیری بهتر و به اشتراک گذاری دانش در به روز نگهداشتن سازمانها و حفظ مزیت رقابتی آنها کمک شایانی کند (گاراوان، شاناهان، کاربری و واتسون^۱، ۲۰۱۶، ص ۲۸۹).

سازمانها با تکیه بر کارکنان چابک، قدرت بهره‌برداری و انتقال فناوریهای جدید و ناشناخته را می‌یابند. سازمانی که بر نیروی انسانی چابک تمرکز می‌کند، امکان بیشتری برای بهره‌برداری از فرصتهای آینده و مقاومت در برابر تهدیدات محیط خواهد یافت و این امر به بهبود عملکرد در وضعیت تغییر و عدم اطمینان در دراز مدت منجر خواهد شد (رستگاری، حسینی و غیور^۲، ۲۰۲۰، ص ۱۲۴). در عصر حاضر، اساسیترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد و چابک است (جمراسی، حسینی، کولیوند، ۱۳۸۶، ص ۱۲۵). غالب تحقیقات در حوزه چابکی نیروی انسانی در سطح مفهومی است و کمبود الگوهای کمی و شاخصهای ارزیابی در این زمینه بشدت احساس می‌شود (کویین و نمبهارد، ۲۰۱۰). همچنین برخی منابع به کمبود مطالعات تجربی در زمینه چابکی منابع انسانی اشاره می‌کنند (علوی، عبدالوهاب، محمد و ارباب شیرانی^۳، ۲۰۱۴، ص ۶۲۷۳). به اعتقاد تسارینی و سالتوراتو (۲۰۲۱، ص ۱۵۵) جز مطالعات مودولی (۲۰۱۶، ۲۰۱۷)، چابکی منابع انسانی در بخش دولتی مورد مطالعه قرار نگرفته است. اگر چه خدمات دولتی از لحاظ تاریخی با کندی و بروکراسی همراه است در سالهای اخیر، استفاده از سازوکارهای حاکم بر بخش خصوصی در حوزه مدیریت دولتی و در نهادهای دولتی به میزان قابل توجهی رایج شده است. به نظر می‌رسد ترکیب الگوهای مختلف چابکی نیز بتواند کیفیت عرضه خدمات را در سازمانهای دولتی به میزان قابل توجهی بهبود بخشد (علوی، ۲۰۱۶، ص ۱۱۱؛ ورشنی و ورشنی^۴، ۲۰۲۰، ص ۳۵). با توجه به اینکه بر اساس سند چشم انداز بخش کشاورزی در افق ۱۴۰۴ توسعه این بخش تا ارتقا به رتبه اول آسیای جنوب غربی دیده شده است، چابکی منابع انسانی تحولی در جهت تربیت نیروی انسانی کارشيفته و ارزشمدار و خودانگیز است و زمینه

1. Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R., & Watson

2. Rastegari, Hosseini, Ghayoor

3. Alavi, Abd. Wahab, Muhamad & Arbab Shirani.

4. Varshney & Varshney

دستیابی به اهداف تعیین شده را فراهم می‌سازد. بر اساس بررسی پژوهشها الگویی برای بررسی و سنجش چابکی منابع انسانی در سازمانهای جهاد کشاورزی ارائه نشده است. این پژوهش به منظور رفع خلأ موجود و پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش به شرح ذیل انجام شده است:

الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی (سازمانهای تابع وزارت جهاد کشاورزی) چیست؟

۲. پیشینه پژوهش

آهنگ و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی با عنوان "واکاوی پیشرانهای کلیدی مؤثر بر چابکی منابع انسانی در سازمانهای نظامی" به این نتیجه رسیدند که پیشرانهایی مانند رضایتمندی کارکنان، سرعت در عرضه خدمات، دانش و مهارت کار گروهی و گفتگو، خودکنترلی، مشارکت، احساس شایستگی، رفتارهای پیشگیرانه، احساس مؤثر بودن، مشورت، تسهیم دانش، پذیرش مسئولیت، گروه‌های خود رهبر، توانایی ارائه فکر جدید، همدلی، بهره‌گیری از تغییرات، چرخش شغلی، خودآگاهی واکنش به تغییرات و اطلاعات قابل دسترس، سبب ارتقای چابکی منابع انسانی می‌شود. در این تحقیق به سازمانهای نظامی پیشنهاد می‌شود به مسائل توانمندسازی کارکنان بویژه توانمندسازی روانشناختی ایشان توجه کنند. حقیقی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی با موضوع "بررسی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان مازندران" به این دریافت رسیدند که مدیران می‌توانند با ایجاد راهبردهای جدید، بهبود زیرساختها (از جمله ساختار سازمانی منعطف) واگذاری اختیار به کارکنان، آموزش مؤثر کارکنان، پاسخگویی سریع، تخصیص سریع منابع، چشم انداز راهبردی، بهبود کیفیت، ارائه ارزش به مشتری، امکان مدیریت خطر و مشارکت کارکنان، افزایش کارکنان توانمند و چند مهارته و کارکنان منعطف، توان چابکی را بهبود بخشند. حیدری و حسنونند (۱۳۹۵) در پژوهش خود تحت عنوان "شاخصهای راهبردی در چابکسازی نیروی انسانی یگانهای عمده رزم زمینی متناسب با تهدیدات ناهمتراز" مشخص کردند که شاخص راهبردی در چابک سازی نیروی انسانی، شامل عوامل فردی و جمعی اهمیت دارد. عوامل فردی شامل شاخصهای راهبردی سلامتی روح، آمادگی جسمانی، صبر و استقامت، انگیزه فردی، دانش، هوشمندی و عوامل جمعی شامل سازگاری، مهارت، حمیت قسمتی و انعطاف پذیری است. آقامحمدی و شهرآیینی (۱۳۹۴) در پژوهش خود به تبیین مهمترین عوامل و شاخصهای چابک‌سازی نیروی انسانی یگانهای عمده قرارگاه خاتم پرداختند که دو عامل ویژگیهای منابع انسانی و انضباط، مهمترین شاخصهای چابکی نیروی انسانی یگانهای مورد مطالعه معرفی، و

ارتباط آنها قوی تشخیص داده شد. استورم و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیقی با عنوان " چابک کیست؟ بررسی پیشینه‌های روانکاوی و شخصیتی نیروی کار" دریافتند که ویژگیهای فردی کارکنان بویژه شخصیت شامل خودآگاهی و کنجکاوی از مؤلفه‌های مؤثر چابکی منابع انسانی است. متمم و تورابی (۲۰۲۰) در تحقیقی تحت عنوان "چارچوبی برای اندازه‌گیری چابکی نیروی کار، رویکرد منطق فازی" به این نتیجه رسیدند که مشارکت، اشتراک دانش، پذیرش تغییرات و خودانگیزی مهمترین ویژگیهای نیروی کار چابک است. گذشته از آن، ویژگیهای مختلف چابک نیروی کار باید بهبود یابد تا به سطح بالای چابکی نیروی کار دست یابند. مانینیو و همکاران (۲۰۲۰) در مقاله ای با عنوان "تجزیه و تحلیل شیوه‌های افزایش چابکی نیروی کار و توسعه تجارت پایدار و رقابتی" مشخص کردند که اگر مدیران قصد توسعه پایدار و رقابتی را دارند، باید به کارکنان نقش راهبردی بدهند و شیوه‌هایی را برای افزایش چابکی آنها اتخاذ کنند. در این تحقیق، انعطاف پذیری، سازگاری، سرعت، خلاقیت، توسعه مستمر، نوآوری، استقلال کارکنان، کار گروهی و به اشتراک گذاشتن اطلاعات از مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی به شمار رفته است. پیتافی و همکارانش (۲۰۱۸) در تحقیقی با عنوان "نقش رسانه‌های اجتماعی در رابطه چابکی کارکنان و تعارض" به این نتیجه رسیدند که مهارت کارکنان در بهره‌گیری از رسانه‌های اجتماعی و فناوری در ارتقای چابکی آنها نقش مثبتی دارد.

بررسیها نشان می‌دهد هر یک از پژوهشگران اولاً بر اساس پیشفرضها و بافت سازمانی مورد مطالعه به ارائه نتایج تحقیقات خود پرداخته‌اند. ثانیاً ابعاد چابکی منابع انسانی در تحقیقات تحت تأثیر تغییرات ساختار سازمانی و شیوه مدیریتی بوده است. در این پژوهش تلاش شد با بهره‌گیری از نتایج پژوهشهای پیشین به معرفی مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی و بومی سازی الگو در سازمان مورد مطالعه، صرفاً با تمرکز بر شایستگی‌های منابع انسانی بدون ایجاد تغییرات ساختاری و مدیریتی در سازمان تمرکز شود.

۳. مبانی نظری پژوهش

۳-۱. چابکی منابع انسانی

چابکی به طور کلی به معنی واکنش به تغییرات و تهدیدها به روش مناسب (پائول و کاسری^۱، ۲۰۱۹) و منابع انسانی مهمترین ابزار دستیابی سازمان به چابکی است (رستگاری و همکاران^۲، ۲۰۲۰، ص ۱۲۴). چابکی نیروی کار به توانایی سازگاری در محیطی اشاره می‌کند که بسیار

1. Paul, Kaseri

2. Rastegari et al.

سریع و غیر قابل پیش بینی تغییر می‌کند. متخصصان، چابکی نیروی کار را متفاوت با سازگاری معرفی کردند و اعتقاد دارند سازگاری بدون نیاز به مهارت پیش بینی صورت می‌گیرد. در تعریفی دیگر در تفاوت این دو موضوع، سازگاری واکنش به تغییر و چابکی، راهبردی همراه با پیش بینی و آینده نگری مطرح شده است (استورم، سلیمان، گوتلیب و لوبرت^۱، ۲۰۲۰، ص ۲۵). مفهوم نیروی کار چابک نسبتاً جدید است که بیشتر به رفتارها، نگرشها، پیش نیازهای نیروی کاری مربوط است که یا چابک است و یا در مسیر چابکی قرار دارد و همچون چابکی سازمانی تا کنون، تعریف واحدی برای چابکی نیروی کار ارائه نشده است (مودولی و پاندیا^۲، ۲۰۱۸، ص ۱). برخی چابکی نیروی انسانی را توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی نسبت به نبود اطمینان تعریف کرده‌اند (آقا حسینی و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۴۱). انتظار می‌رود که نیروی کار چابک، بیشتر با عدم اطمینان رو به رو شود و مسئولیت پیش بینی رویدادهای غیر منتظره را بر عهده گیرد. هنگامی که کارکنان نمی‌توانند با این اوضاع برخورد کنند، سازمان می‌تواند برای رشد و انعطاف‌پذیری خود به منظور دستیابی به اهداف راهبردی سرمایه‌گذاری کند (آربوسا، بیکفالوی و مارکوس^۳، ۲۰۱۷، ص ۲۷۱). به عقیده علوی و میر محمد صادقی (۲۰۲۱) نیروی کار چابک باید دائماً محیط خارجی و داخلی سازمان را کنترل و تجزیه و تحلیل کند تا تغییرات، فرصتها و تهدیدهای پیش رو را پیش بینی و شناسایی کند. حل مشکلات در چنین وضعی مستلزم توانایی اجرای وظایف به روشهای جدید، نوآوری و تصمیم‌گیری در لحظه است (علوی و میرمحمد صادقی، ۲۰۲۱، ص ۱۸). معمولاً افراد چابک دارای دو نگرش هستند: آموزش مداوم و انعطاف‌پذیری (سورش و پاتیل^۴، ۲۰۱۹، ص ۱۵۷).

شریهای (۲۰۰۸) معتقد است چابکی کارکنان از سه بعد تشکیل می‌شود: فعالیت، سازگاری و انعطاف‌پذیری. بعد تطبیقی شامل اتخاذ یا به روزرسانی خود با تغییر یا یادگیری فناوریهای جدید است. بعد انعطاف‌پذیری، نگرشهای مثبت کارمندان برای تغییر، اندیشه‌های جدید و فناوری را توصیف می‌کند و بعد فعال شامل ابتکارات کارمندان در زمینه افکار و فعالیتهای جدید است که ممکن است در حل مشکلات مربوط به تغییر مفید باشد (پیتافی و رن^۵، ۲۰۲۱).

ساندرا (۲۰۱۷) نیز بیان می‌کند که دستیابی به چابکی به سه نوع رفتار اصلی در نیروی انسانی نیاز دارد: پیش‌نگرانه، انطباقی و مولد. او ویژگی هر رفتار را این گونه تعیین می‌کند: "رفتار

-
1. Storme, Suleyman, Gotlib& Lubart,
 2. Muduli & Pandya
 3. Arbussa ,Bikfalvi & Marques
 4. Patil & Suresh
 5. Pitafil & Ren

پیش‌نگرانه: ابتکار، بداهه‌گری"، "رفتار انطباقی: داشتن نقش‌های چندگانه، همکاری و اعتماد" و "رفتار مولد: یادگیری و آموزش" است. به طور کلی نیروی انسانی چابک، نیروی انسانی منعطف و آموزش پذیر است که دو رفتار مهم از خود نشان می‌دهد: اول اینکه قادر به نشان دادن واکنش بموقع و سازگاری سریع با تغییرات است. و دوم اینکه توانایی استفاده از تغییر و تبدیل آن به فرصت را در جهت منافع سازمان دارد (ساندرا^۱، ۲۰۱۷).

۲-۳. الگوهای چابکی منابع انسانی

تنها دو سال بعد از مفهوم چابکی سازمان، مفهوم چابکی منابع انسانی مطرح شد (آربوسا، بیکفالوی و مارکوس^۲، ۲۰۱۷، ص ۲۷۱). در این راستا و به منظور معرفی مؤلفه‌ها و شاخص‌های چابکی منابع انسانی الگوهایی معرفی شده است.

در الگوی شریهای^۳ (۲۰۰۸)، چابکی نیروی کار، عملکرد یا رفتار قابل مشاهده در کار است که در شش بعد اصلی به شرح ذیل تعریف شده است:

۱. برخورد با وضعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی و نامطمئن ۲. حل مسئله خلاق ۳. انعطاف پذیری حرفه‌ای (توانایی و شایستگی کار درباره وظایف مختلف در گروه‌های متفاوت به طور همزمان)
۴. یادگیری ۵. سازگاری بین فردی ۶. مقابله با فشار روانی کار (شریهای، ۲۰۰۸). خلاصه‌ای از مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی در الگوهای معرفی شده در جدول (۱) آمده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Sandra

2. Arbussa, Bikfalvi & Marquès

3. Sherehiy

جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی بر اساس مطالعات پیشین

پژوهشگران	سال	ابعاد یا مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی
رستگار و همکاران	۱۳۹۹	چهار عامل تشویق و پشتیبانی مدیریت، مشارکت، همدلی و احساس نیاز به چابکی زیربنای دستیابی به چابکی منابع انسانی است.
سهرابی و همکاران و علوی و همکاران	۱۳۹۶ و ۲۰۱۴	شخصیت، دانش، تجربه و توان و عوامل خارجی از قبیل ورودی، فرایند، خروجی و محدودیتها، یادگیری، توسعه خود، امکان حل مسائل، سازگاری با تغییر، افکار و فناوریهای جدید از عوامل چابکی منابع انسانی است.
تاجی و بردبار	۱۳۹۴	ویژگیهای افراد چابک در چهار دسته کارآمدی، تمرکز، مولد بودن و سازگاری قرار می‌گیرد.
اسماعیلی و همکاران	۱۳۹۲	عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان را انعطاف پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی کم، همکار متقابل شناسایی کرده‌اند.
خسروی و همکاران	۱۳۹۱	اختیار، قواعد و روشهای سازمانی، هماهنگی، ساختار و مهندسی شغلی ابعاد پنجگانه چابکی منابع انسانی است.
جعفرنژاد و زارعی	۱۳۸۴	ویژگیهای منابع انسانی چابک عبارت است از دانش آموخته، ماهر، آگاه از سازمان، با انعطاف لازم در تطبیق با مشتری، کارآفرین، خلاق و نوآور، دارای توان یادگیری مستمر و پذیرش دانش و مهارتهای جدید، دارای روحیه همکاری در گروه‌ها و پذیرش مسئولیت موفقیت سازمان به صورت مشترک
خان و همکاران ^۱	۲۰۲۰	چابکی منابع انسانی مستلزم چهار مؤلفه توانمندسازی کارکنان، مشارکت، اشتراک گذاری دانش از طریق فناوری و یکپارچه سازی فرایندها است.
پیتافی و همکاران	۲۰۱۸	سامانه‌های پاداش، آمادگی مقابله با مشکلات و تغییرات، سرعت و سادگی، کارکردهای مدیریتی، عوامل معنوی و فرهنگ، همکاری متقابل از جمله عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان از دیدگاه کارکنان است.
سیسیل و همکاران ^۲	۲۰۱۵	مسئولیت پذیری و انعطاف پذیری، تأمین کنندگان و حمایت کنندگان چابکی و توان سطح راهبردی چابکی را در الگوی واحد نشان می‌دهد.
بورو و همکاران ^۳	۲۰۱۳	امکان پنجگانه چابکی نیروی انسانی را هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌ها، تشریک مساعی، فرهنگ و سامانه‌های اطلاعات معرفی کرده‌اند.
زارع زاردینی و یوسفی ^۴	۲۰۱۲	معتقدند عواملی چون خودآگاهی، خودکنترلی، برانگیختن خود، همدلی و مدیریت روابط بر چابکی کارکنان مؤثر است.

1. Khan et al
2. Cecile et al
3. Breu et al
4. Zare Zardeini ; H, Yousefi

ادامه جدول (۱): ابعاد و مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی بر اساس مطالعات پیشین

ابعاد یا مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی	سال	پژوهشگران
آموزش چند تخصصی از ابعاد چابکی منابعی انسانی است.	۲۰۰۷	ایروانی و کریشنامیرتی ^۱ ،
	۲۰۰۴	هوپ و اوین ^۲ ، ماده و
	۱۹۹۹	سرکیس ^۳
توانمندی حل مسئله و محیط کاری گوناگون و غنی‌سازی شغل و خودآگاهی و همدلی ابعاد چابکی منابع انسانی است.	۲۰۱۲	زارع زاردینی و یوسفی،
	۲۰۱۰	کین و نمبهارد ^۴ ،
	۲۰۰۷	ماده و سیرکیس،
	۱۹۹۵	هاروی و همکاران ^۵ ،

۴. روش شناسی پژوهش

پژوهش از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و به لحاظ ماهیت اکتشافی با رویکرد کیفی است. قلمرو مکانی پژوهش سازمانهای تابع وزارت جهاد کشاورزی و جامعه آماری شامل مدیران با تجربه این سازمانها هستند که بر اساس جدول (۲) ۱۴ نفر از آنها بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند و قاعده اشباع نظری و با لحاظ شرایطی چون حداقل ده سال سابقه اجرایی در بخش منابع انسانی و تحصیلات مرتبط دانشگاهی در پژوهش شرکت کردند. ویژگیهای نمونه انتخابی (۱۴ نفر)، به لحاظ جنسیت: (۱۰۰٪ مرد)، تحصیلات: (۷۱٪ کارشناسی ارشد و ۲۹٪ کارشناسی)، سابقه خدمت: (۴۳٪ کمتر از ۲۰ سال خدمت و ۵۷٪ بیش از ۲۰ سال خدمت)، سن: (۲۲٪ کمتر از ۴۵ سال و ۶۴٪ بیش از ۴۵ سال) بوده است. در این مطالعه از مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد و مصاحبه‌ها به شکل نظری و هدفمند تا زمان اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. روایی پرسش‌های مصاحبه توسط استادان دانشگاهی مورد تأیید قرار گرفت. در مصاحبه عمیق نیمه ساختار یافته، ابتدا پژوهشگر به مطالعه پیشینه تحقیقات مختلف پرداخت و با تسلط نظری بر موضوع، چند محور اصلی را شناسایی کرد؛ سپس هر محور را با یک

1. Irvani, S.M.R., Krishnamurthy, V
2. Hopp W, Van Oyen M
3. Meade L. , Sarkis J
4. Qin Ruwen & Nembhard David A
5. Harvey, C. M., Koubek, R

سؤال کلی شروع می‌کند و با سؤالات باز ادامه می‌دهد. اجرای پرسش‌های پیگیری به منظور درک عمق نظر مصاحبه‌شوندگان است (جدول ۲).

جدول (۲): راهنمای مصاحبه نیمه ساختار یافته، نظم‌دهی و تحلیل داده‌ها

سؤالات اصلی	سؤالات فرعی
الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای جهاد کشاورزی چیست؟	به نظر شما کارمند چابک چه ویژگیهایی دارد؟
	چه شاخصهای دیگری را برای چابکی کارکنان سازمانهای جهاد کشاورزی پیشنهاد می‌کنید؟
	چه چیزهایی، کارکنان شاخص را از دیگر کارکنان متمایز می‌سازد؟

یک مشکل بالقوه در دستیابی به دقت علمی در مطالعات کیفی، ناشی از جمع‌آوری و ثبت داده‌ها به طور انتخابی توسط پژوهشگر و یا تفسیر بر اساس دیدگاه‌های شخصی وی است. با توجه به اینکه هدف نهایی دقت علمی در مطالعات کیفی، معرفی دقیق تجربه شرکت کنندگان است و دقت علمی امکان پیگیری خط فکری محقق را طی تجربه و تحلیل داده‌ها به خواننده می‌دهد، توجه به اهمیت و تشخیص این مسئله ضروری می‌نماید؛ چرا که در نهایت با توجه به دقت هر مطالعه، تصمیم‌گیری، و این تصمیمات به قضاوت و ارزشیابی ختم خواهد شد. بر خلاف تحقیقات کمی در میان تحقیقات کیفی، هیچ آزمون استاندارد برای روایی وجود ندارد و غالباً ماهیت تحقیق توسط خود محقق، تعیین و تعدیل می‌شود (سرشار، مختاری، کیاکجوری، ۱۴۰۰، ص ۵۶). در این مطالعه برای امکان اعتماد در بخش کیفی از دو روش اعتباریابی توسط شرکت کنندگان و بازبینی توسط استادان دانشگاه و صاحب‌نظران استفاده شد؛ بدین شکل که بعد از هر مصاحبه، نظر مصاحبه‌شوندگان درباره اطلاعات جمع‌آوری شده پرسیده، و بر اساس نظر آنها تغییرات لازم اعمال می‌شد. هم‌چنین در روش دوم یعنی مرور هم‌تا از نظر استادان در این زمینه استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی نیز از روش تحلیل تم (مضمون) به صورت کدگذاری سه مرحله‌ای استفاده گردید.

۵. یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی و تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته می‌شود. برای اینکه پژوهشگر با عمق و گستره محتوایی داده‌ها آشنا شود، باید در آنها غوطه ور شود به این معنی که بازخوانی مکرر و فعال داده‌ها در کنار جستجوی معانی مختلف برای آنها صورت گیرد.

۵-۱. تحلیل مصاحبه‌ها

داده‌های مصاحبه عمیق ۴۵ دقیقه‌ای با هر یک از مدیران جهاد کشاورزی (۱۴ نفر) جداگانه در سه مرحله کدگذاری تحلیل شد. فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای به شرح ذیل بوده است:

در مرحله اول (کدگذاری باز) متن مصاحبه‌ها دقیق مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت و به صورت دستی ۵۲ کد اولیه در قالب کدهای مضمون و با عنوان مضمون پایه انتخاب شد که بخشی از آن در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول (۳): فرایند استخراج کدها برای ایجاد کدهای اولیه (مضمونهای پایه)

کدهای مضمون	متن مصاحبه	کد مصاحبه شونده
خلاقیت	نیروی انسانی چابک از دید من نیروی خلاق است که با خلاقیت‌های خود به سازمان کمک‌های بسیاری می‌رساند و حتی باعث ابداع شیوه‌های نوین می‌شود.	۱۰۱
شجاعت	به نظر من، اولین چیزی که از چابکی نیروی انسانی در سازمان به ذهنم خطور می‌کند، شجاعت این افراد است. برخی کارکنان از تغییر وضعیت و شرایط می‌ترسند ولی کارکنان چابک شجاعت لازم را در این زمینه دارند.	۱۰۱
توان تصمیم‌گیری	چابکی معانی زیادی را به ذهن انسان می‌رساند؛ اما اصلی‌ترین جنبه، برخورداری از توان تصمیم‌گیری کارکنان است ... کارکنان ما با توجه به شرایط سازمانی خود، توان تصمیم‌گیری ندارند و مستقل نیستند.	۱۰۲
مسئولیت‌پذیری	مدیر چابک می‌کوشد مسئولیت فعالیت و کار کارکنان خود را برعهده بگیرد؛ نه اینکه اگر مشکلی پیش آمد از مشکلات فرار کند و آن را گردن دیگران از جمله کارکنان خود بیندازد.	۱۰۲
سرعت	من دقیقاً معانی چابکی نیروی انسانی را نمی‌دانم؛ اما فکر می‌کنم یک معنی اصلی آن، داشتن سرعت زیاد در انجام دادن فعالیتها باشد.	۱۰۳
به روز و آگاه	نیروی انسانی چابک می‌کوشد تا خود را به روز کند؛ اطلاعات جدید داشته باشد و ...	۱۰۴
کیفیت‌گرایی	اغلب تلاشهای فرد چابک به افزایش کیفیت کاری منجر می‌شود.	۱۰۴
پاسخگو	کارمند چابک باید توان پاسخگویی به سؤالات و خواسته‌های مردم را داشته باشد.	۱۰۶
مسئولیت‌پذیری	مسئولیت‌پذیری، مهارت مهم در کارکنان چابک است.	۱۰۸
اشتراک اطلاعات	نیروی چابک در صورتی که همکاری چیزی را نداند، اگر خودش بداند، اطلاعاتش را در اختیار همکاری می‌گذارد.	۱۱۰

در مرحله دوم فرایند کدگذاری (کدگذاری محوری) کدهای مضمون استخراج شده بر اساس تشابه و موضوع دسته بندی و با عنوان مضمونهای اصلی انتخاب شد. جدول (۴) حاوی اطلاعات دسته‌بندی مضمونهای پایه در قالب مضمونهای اصلی است.

جدول (۴): دسته‌بندی مضمونهای پایه و ارتباط آن با مضمونهای اصلی

مضمونهای اصلی	مضمونهای پایه
شخصیت	خلاقیت، مستقل بودن، تغییرپذیر (پذیرای تغییر)، قاطعیت، شجاعت، انعطاف پذیری، هوشمندی، سازگاری، خطرپذیری، مشتاق یادگیری و تاب آوری (تحمل پذیری)
عملکرد (رفتار سازمانی)	قانونمندی، تعهد، مسئولیت پذیری، پایبندی به اصول اخلاق و پاسخگویی
ویژگیهای ارتباطی	با احترام، خوب سخن گفتن، مهارت گفتگو، مهارت خوب شنیدن، ارتباط پیوسته با ارباب رجوع، تکریم ارباب رجوع، اعتماد آفرین و همکاری خودانگیز
ویژگیهای گروهی	شفاف‌سازی کارها، اشتراک اطلاعات و انتقال تجربیات
مهارت برنامه‌ریزی	محیط خوانی، آینده‌نگر، کلان نگری، فرصت شناسی و سرعت
مهارتهای ادراکی	مهارتهای پیشرفته (زبان خارجی و IT)، خودانگیزی، خودتوسعه ای و نظم حرفه‌ای
مولد بودن	ماهر در امور سازمانی، یادگیری سریع، مشتاق به کارگیری دانش جدید و استقبال از تجربه جدید
مهارتهای شغلی	اثربخشی (مؤثر بودن)، یادگیری پیوسته، به روز و آگاه، چند مهارته بودن، توان تصمیم‌گیری، کارشیفتگی، ارزشمندی، نتیجه‌گرا و کیفیت‌گرا
مهارت تدبیر (رفتار مدبرانه)	توان حل مسئله، توان ارائه راهکارهای جدید و قدرت انتخاب سریع

در مرحله سوم کدگذاری (کدگذاری انتخابی) با تلفیق مضمونهای اصلی مرتبط، تدوین مضمونهای فراگیر صورت گرفت که نتیجه آن در جدول (۵) قابل مشاهده است.

جدول (۵): ارتباط مضمونهای فراگیر با مضمونهای اصلی

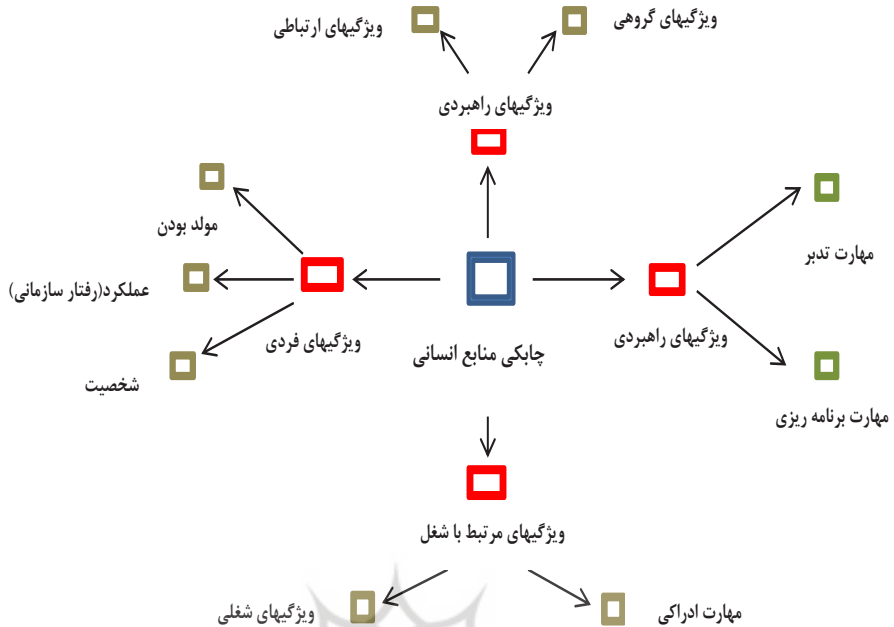
مضمونهای اصلی	مضمونهای فراگیر
شخصیت	ویژگیهای فردی
عملکرد (رفتار سازمانی)	
مولد بودن	
ویژگیهای ارتباطی	ویژگیهای بین فردی
ویژگیهای گروهی	
مهارت برنامه‌ریزی	ویژگیهای راهبردی
مهارت تدبیر (رفتار مدیرانه)	
مهارتهای شغلی	ویژگیهای مرتبط با شغل
مهارتهای ادراکی	

در جدول (۶) مضمونهای اصلی و فراگیر، دسته بندی شده، همراه فراوانی تعداد و درصد پاسخ دهندگان نشان داده شده که حاصل یافته‌های تحقیق است و در کنار هم، بروز چابکی منابع انسانی را در جهاد کشاورزی شکل می‌دهد.

جدول (۶): مضمونهای فراگیر و اصلی مستخرج از نظر مصاحبه شوندگان

مضمون فراگیر	مضمون اصلی	فراوانی	درصد	مضمون فراگیر	مضمون اصلی	فراوانی	درصد
ویژگیهای فردی	شخصیت	۱۱	۷۸/۵۷	ویژگیهای راهبردی	مهارتهای برنامه ریزی	۷	۵۰
	عملکرد (رفتار سازمانی)	۹	۶۴/۲۸		مهارت تدبیر	۶	۴۲/۸۵
	مولد بودن	۸	۵۷/۱۴	ویژگیهای مرتبط با شغل	مهارتهای ادراکی	۷	۵۰
مهارتهای گروهی	۸	۵۷/۱۴	مهارتهای شغلی		۱۰	۷۱/۴۲	
بین فردی	مهارتهای ارتباطی	۱۰	۷۱/۴۲				

سرانجام الگوی چابکی منابع انسانی سازمانهای دولتی استخراج شده با استفاده از نرم افزار MAXQDA به صورت شکل (۱) قابل ارائه است.



شکل (۱): الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی

بر اساس نتایج مراحل طی شده، چهار مضمون فراگیر و نه مضمون اصلی شناسایی شد. مضمونهای فراگیر شامل ویژگیهای فردی، ویژگیهای بین فردی، ویژگیهای راهبردی و ویژگیهای مرتبط با شغل است.

ویژگیهای فردی در بر گیرنده آن دسته از ویژگیهای کارکنان جهاد کشاورزی است که عمدتاً ذاتی و اکتسابی، و از امکان توسعه برخوردار، و شامل سه مضمون اصلی است: ۱. شخصیت (مانند خلاقیت، شجاعت و قاطعیت) ۲. عملکرد شامل مواردی چون قانونمندی و پاسخگویی ۳. مولد بودن (ماهر در امور سازمانی و یادگیری سریع).

ویژگیهای بین فردی: این ویژگی عمدتاً به تعاملات و ارتباطات فردی و گروهی و میزان نفوذ بر دیگران بازمی گردد. این ویژگی شامل دو مضمون اصلی است: ۱. ویژگیهای گروهی که شامل تمایلات فردی به کارهای گروهی در سازمان می شود. ۲. ویژگیهای ارتباطی (همچون مهارت گفتگو و ارتباط پیوسته با ارباب رجوع).

ویژگیهای راهبردی: این ویژگی نیز دو مهارت اصلی را در کارکنان چابک در بر می گیرد. مهارت تدبیر (مواردی از قبیل توان حل مسئله و قدرت ارائه راهکار) و مهارت برنامه ریزی (مواردی چون آینده نگری، فرصت شناسی).

ویژگیهای مرتبط با شغل: این ویژگی شامل ویژگی و مقوله‌هایی است که در ارتباط با وضعیت سازمانی و شغلی نمود می‌یابد و دو ویژگی را در بر می‌گیرد: ۱. مهارت ادراکی (مانند خودتوسعه‌ای، نظم حرفه‌ای) ۲. مهارت‌های شغلی (همچون چند مهارته بودن، نتیجه‌گرایی).

۵-۲. اعتبار سنجی الگوی چابکی منابع انسانی با روش دلفی

الگوی چابکی منابع انسانی برای سازمانهای جهاد کشاورزی بر اساس نظر هشت نفر از خبرگان و استادان دانشگاهی به روش دلفی اعتبار سنجی شده است. بر اساس نتایج الگوی چابکی منابع انسانی با ۹۷/۷۸٪ تأیید از سوی خبرگان از اعتبار لازم برخوردار، و چابکی منابع انسانی کارکنان سازمانهای جهاد کشاورزی با این الگو سنجش پذیر است.

۶. الگوی نهایی پژوهش

با عنایت به اینکه هدف غایی پژوهش، ارائه الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی است، سرانجام ارتباط مقوله‌ها و مضمونها و روابط آنها در قالب شکل (۲) ارائه می‌شود.



شکل (۲): الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی (جهاد کشاورزی)

الگوی چابکی منابع انسانی در جهاد کشاورزی شامل چهار مضمون فراگیر و نه مضمون اصلی است. مضمونهای فراگیر شامل ویژگیهای فردی، ویژگیهای بین فردی، ویژگیهای راهبردی و ویژگیهای مرتبط با شغل است که هر مضمون فراگیر چند مضمون اصلی را در بر می‌گیرد. ویژگیهای فردی شامل شخصیت، عملکرد و مولد بودن، ویژگیهای بین فردی دربرگیرنده مهارتهای گروهی و ارتباطی، ویژگیهای راهبردی حاوی مقوله‌های مهارتهای برنامه‌ریزی و تدبیر، ویژگیهای مرتبط با شغل شامل ویژگیهای شغلی و مهارتهای ادراکی است.

۷. نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف ارائه الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی و با مطالعه درباره جهاد کشاورزی به عنوان سازمان سردمدار تأمین امنیت غذایی، تحکیم بنیان اقتصادی و واسطه ارتباط صنعت و تولید به روش کیفی انجام شد. برای دستیابی به هدف پژوهش با مصاحبه عمیق با مدیران ارشد جهاد کشاورزی و تحلیل یافته‌ها، مقوله‌ها و مضمونهای اصلی الگو با رویکرد تحلیل مضمون شناسایی شد و الگوی چابکی منابع انسانی در سازمانهای دولتی (جهاد کشاورزی) با چهار مضمون فراگیر ویژگیهای فردی، ویژگیهای بین فردی، ویژگیهای راهبردی و ویژگیهای مرتبط با شغل و نه مضمون اصلی شناسایی شد. مضمونهای الگو با بسیاری از الگوهای پژوهشگران داخلی و خارجی در زمینه چابکی منابع انسانی همراستا است که در ادامه تشریح می‌شود:

ویژگیهای فردی: منظور از ویژگی فردی (شخصیتی)، مجموعه سازمان یافته و واحدی از خصوصیات است شامل ویژگیهای نسبتاً ثابت و با دوام که روی هم رفته، یک فرد را از دیگری متمایز می‌سازد (پولورس و هود، ۲۰۱۳). توسعه توان فردی سرمایه انسانی به چابک سازی سرمایه انسانی و سپس چابک سازی سازمان منجر می‌شود (ضیایی و همکاران، ۱۳۹۱). این ویژگی شامل شخصیت، عملکرد و مولد بودن می‌شود و از این نظر همسویی دارد با نتایج تحقیقات استورم و همکاران (۲۰۲۰)، سیا و مانگاندجایا (۲۰۲۰)، مانتینیو و همکاران (۲۰۲۰)، ایدان و همکاران (۲۰۱۸)، آقامحمدی (۱۳۹۴).

ویژگیهای بین فردی: یکی دیگر از جنبه‌های مهم چابکی نیروی کار، که مورد تأکید قرار گرفته، نیاز به همکاری است؛ برای مثال با به اشتراک گذاشتن اطلاعات با همکاران، حمایت از همکاران در وظایف و فعالیتهای خود و غیره (استورم و همکاران، ۲۰۲۰). بخشی از ویژگیهای بین فردی، مهارتهای ارتباطی است که توانایی ابراز ویژگیهای کلامی و غیرکلامی صحیح است

که برای برقرار کردن ارتباط بین فردی ضروری است و باید با فرهنگ جامعه و موقعیت متناسب باشد (حجازی و همکاران، ۱۳۹۷). این ویژگی شامل دو بعد مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های گروهی می‌شود و از این جهت با نتایج پژوهش‌های استورم و همکاران (۲۰۲۰)، حقیقی و همکاران (۱۳۹۷)، آهنگ و همکاران (۱۳۹۹) و متمم و تورابی (۲۰۲۰)، همخوانی دارد.

ویژگی‌های راهبردی: یکی دیگر از ابزارهای مهم و اساسی برای دستیابی به چابکی سازمانی، عوامل راهبردی است (حقیقی و همکاران، ۱۳۹۷) که می‌توان آن را یکی از مهمترین مؤلفه‌های چابک سازی منابع انسانی برشمرد (حیدری و حسنونند، ۱۳۹۵). این ویژگی دو مضمون اصلی مهارت برنامه‌ریزی و مهارت تدبیر را دربر می‌گیرد. این پژوهش در این مقوله با نتایج تحقیقات حیدری و حسنونند (۱۳۹۵)، حقیقی و همکاران (۱۳۹۷) و شارپ (۲۰۱۲) همراستایی دارد.

ویژگی‌های مرتبط با شغل: ویژگی‌های شغل به چگونگی فعالیتها، وظایف، تکالیف و ابعاد مختلف هر شغل اشاره می‌کند (نقوی و ثابت، ۱۳۹۷). این مقوله دربر گیرنده دو ویژگی تأثیرگذار مهارت‌های شغلی و مهارت ادراکی است که در این زمینه با نتایج تحقیقات تاجی و بردبار (۱۳۹۴)، احمدزاده و همکاران (۱۳۹۶)، آیدان و همکاران (۲۰۱۸) همخوانی دارد.

۸. پیشنهادهای کاربردی

- توجه مدیران به ویژگی‌های فردی و تقویت آن. حضور روانشناسان شخصیت و کار در سازمانهای مورد مطالعه به منظور ارائه مشاوره‌های ضروری به کارکنان و ایجاد احساس نیاز به چابکی در آنها
- تغییر سیاستهای سازمانی در گزینش نیروی کار جدید و تمرکز بر ویژگی‌های شخصیتی با استفاده از آزمونهای روانکاوی و مصاحبه‌های شخصیت شناسی به منظور انتخاب و استخدام افراد با بیشترین آمادگی درونی برای پذیرش و اجرای چابکی
- برگزاری جلسات هماهنگی و آموزشی در زمینه فعالیت‌های گروهی در سازمان و دریافت بازخورد از کارکنان به منظور تسریع در دستیابی به اهداف و پذیرش کار گروهی در این سازمانها
- براساس مضمون ویژگی‌های راهبردی، پیشنهاد کاربردی به مدیران این است که با برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی، توانایی محیط خوانی، آینده نگری، کلان نگری، فرصت شناسی، مهارت‌های پیشرفته، خودانگیزی، خود توسعه‌ای، نظم حرفه‌ای را برای چابک سازی منابع انسانی ایجاد و تقویت کنند و توسعه دهند.

- براساس مضمون یعنی ویژگیهای مرتبط با شغل، پیشنهاد کاربردی به مدیران این است که دوره‌های آموزش مهارت‌های جدید و به روز بویژه مهارت‌های آی تی و فناوری پیشرفته در دوره‌های زمانی معین برای تمام کارکنان فراهم شود و زمینه مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی بر اساس شناسایی فرصت‌های آینده فراهم آید.

۹. سپاسگزاری

در پایان این مقاله بر خود لازم می‌دانیم از تمامی کسانی که در این پژوهش به ما یاری و کمک کردند، تقدیر، تشکر و سپاسگزاری کنیم.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



فهرست منابع

- آقا حسینی اشکاوندی، مصطفی؛ رضایی دولت آبادی، حسین و نیلی پورطباطبایی، سید اکبر. (۱۳۹۵). تأثیر چابکی منابع انسانی بر مدیریت بحران مطالعه موردی: انتقال خون اصفهان و سه استان حادثه خیز دیگر کشور. مدیریت بحران، ۵ (۱۰)، ۴۱-۴۹. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=279557>
- آقا محمدی، داود و شهرآیینی، سید اسماعیل (۱۳۹۴). شناسایی و ارزیابی اهم عوامل و شاخصهای چابک سازی یگانهای عمده قرارگاه پدافند هوایی خاتم الانبیا (آجا) متناسب با تهدیدات همتراز. مطالعات دفاعی استراتژیک، دوره ۱۳، ش ۶۴، ص: ۷۷-۱۰۰. قابل بازیابی از: https://journal.sndu.ac.ir/article_783.html
- آهنگ، فرحناز؛ غفاری، حسن؛ مهدی، محمد و محمدپور، سمانه (۱۳۹۹). واكوی پیشرانهای کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمانهای نظامی. آینده پژوهی دفاعی، ۵(۱۸)، ۶۳-۸۶. قابل بازیابی از: doi: 10.22034/dfs.2021.521717.1459
- احمدزاده اراجی، شاهین؛ دانایی، ابوالفضل و ابطحی، عطاله. (۱۳۹۷). رابطه چابک سازی منابع انسانی و مدیریت اخلاق با حل بحران سازمانهای رسانه‌ای. اخلاق در علوم و فناوری، ۱۳(۳)، ۶۴-۶۹. قابل بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=504146>
- اسماعیلی، مهدی؛ ربیع، مسعود و حیدری، علی (۱۳۹۲). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران. چشم انداز مدیریت دولتی، ۴(۳)، ۹۵-۱۱۷. قابل بازیابی از: https://jpap.sbu.ac.ir/article_94909.html
- تاجی، زهرا و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴). بررسی رابطه رهبری تحول آفرین و چابکی منابع انسانی. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، ۷(۲)، ۱۵۳-۱۷۷. قابل بازیابی از: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_14370.html
- جعفرنژاد، احمد و زارعی، علی اصغر (۱۳۸۴). بررسی و نقش عوامل درون سازمانی در تبیین مدلی برای تبدیل سازمانهای فعلی به سازمانهای چابک در صنایع الکترونیک و مخابرات کشور. مجله فرهنگ مدیریت، ۳(۳)، ص ۶۷-۸۶. قابل بازیابی از: https://jomc.ut.ac.ir/article_14252.html
- جمراسی، علی اصغر؛ حسینی، سیدحسین و کولیوند، علیرضا (۱۳۸۶). پلیس چابک و متغیرهای تأثیرگذار. فصلنامه نظارت و بازرسی، ۱۲۵(۲)، ۱۳۸۶-۱۴۸. قابل بازیابی از: http://si.jrl.police.ir/article_10033.html

- حاجی رستم‌لو، بهاره و عارف نیا، مصطفی (۱۳۹۲). اهمیت بخش کشاورزی در رشد و توسعه اقتصادی. اولین همایش سراسری کشاورزی و منابع طبیعی پایدار. تهران.
- حجازی، الهه؛ باباخانی، نرگس و احمدی، سیده نگین (۱۳۹۷). اثربخشی آموزش مهارت‌های ارتباطی بین فردی بر میزان پرخاشگری و رفتارهای تکانشی در میان دانش‌آموزان دبیرستانی. پژوهش در نظامهای آموزشی، ۱۲(۴۰)، ۲۵-۳۸. قابل‌بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=471463>
- حیدری، کیومرث و حسونند، علی اکبر (۱۳۹۵). شاخصهای راهبردی در چابکسازی نیروی انسانی یگانهای عمده رزم زمینی متناسب با تهدیدات ناهمتراز، فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک. س چهاردهم، ش ۶۶. قابل‌بازیابی از: https://journals.sndu.ac.ir/article_699.html
- حقیقی، مهدی؛ حامی، محمد و شجاعی، وحید. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر چابکی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۵(۲)، ۲۴۹-۲۶۲. قابل‌بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=525951>
- خسروی، ابوالفضل؛ ابطحی، سید حسین؛ احمدی، رضا و سلیمی، حسین (۱۳۹۱). شناسایی عوامل توانمندساز چابکی نیروی انسانی به روش دلفی در صنایع الکترونیک. بهبود مدیریت، ۶(۴) (پیاپی ۱۸)، ۱۲۹-۱۵۳. قابل‌بازیابی از: <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=205257>
- رستگار، عباسعلی؛ دهقان، احسان و باقری قره بلاغ، هوشمند (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۲(۲۴). ۲۹۵-۳۲۰. قابل‌بازیابی از: doi: 10.22080/jem.2021.18758.3195
- سرشار، نیما؛ مختاری، مهران و کیا کجوری؛ داود (۱۴۰۰). توسعه منابع انسانی با طراحی الگوی رفتار خود توسعه‌ای. فصلنامه نظارت و بازرسی، (۵۵) ۱۴۰۰، ۷۰-۴۷. قابل‌بازیابی از: doi: 10.22034/si.2021.95903
- سهرابی، روح اله؛ جعفری سرشت، داوود و میداندار باسمنج، فهیمه (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی. پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، (۲) ۹. ۲۰-۱. قابل‌بازیابی از: https://hrmj.ihu.ac.ir/article_27433.html

- سیدنقوی، میر علی؛ قربانی زاده، وجه الله؛ حسین پور، داود و ندایی، امین (۱۴۰۰). الگوی توسعه استراتژیک منابع انسانی (مطالعه موردی: سازمانهای تحقیقاتی دولتی). پژوهش های مدیریت در ایران، (۲) ۲۵، ۱۲۶-۱۴۹. قابل بازیابی از: https://mri.modares.ac.ir/article_559.html
- سید نقوی، میر علی و ثابت، عباس (۱۳۹۷). تحلیل تأثیر ابعاد مدل ویژگیهای شغلی بر قانون شکنی خیرخواهانه. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۸۷) ۲۷، ۱۰۱-۱۲۶. قابل بازیابی از: doi: 10.22054/jmsd.2018.8652
- ضیایی، محمد صادق؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ عباسپور، عباس و یاراحمد زهی، محمد حسین (۱۳۹۱). تبیین مدل توسعه قابلیت‌های فردی سرمایه انسانی با هدف چابکسازی بنگاه‌های کوچک و متوسط. پژوهش‌های مدیریت عمومی، س پنجم، ش پانزدهم، ۲۷ - ۴۴. قابل بازیابی از: <https://elmnet.ir/article/1128699-21251>
- لله گانی، فریبا و مجدزاده، منور (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده با چابکی سازمانی در اداره کل و شعب تأمین اجتماعی استان چهارمحال وبختیاری. فصلنامه تأمین اجتماعی، (۱) ۱۵، ۱۶۷-۱۸۳. قابل بازیابی از: http://qjo.ssor.ir/article_96136.html
- مؤمنی، احمد؛ کفاش پور، آذر؛ ملک زاده، غلامرضا و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۸). طراحی چارچوب مفهومی رفتار خود توسعه‌ای کارکنان، مطالعه در شرکت گاز خراسان جنوبی، رضوی و شمالی. فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۱ (۴۳)، ص ۲۵-۵۴. قابل بازیابی از: <http://iieshrm.ir/article-1-884-fa.html>
- Aaker, D., kumar, V. (2019). **Marketing Research** (13 th Edition). John Wiley & Sons.
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). "Strategic agility-driven business model renewal: the case of an SME". **Management Decision**, Vol. 55, Issue: 2, pp. 271-293.
- Aidan, Z., Alibabaei, A. ,& Shah Mohammad, H. (2018). Identify the Relationship between Employer Brand Attractiveness, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Workforce Agility in Telecom Industries based on Structural Equation Modeling (SEM) (Case Study: Huawei Technologies Service Iranian). **Journal of Ecophysiology and Occupational Health**, Vol 18(1&2).
- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian smes. **International Journal of Technological Learning, Innovation and Development**, 8(1), 111- 127. <https://doi.org/10.1504/IJTLID.2016.075185>
- Alavi, S., Abd. Wahab, D., Muhamad, N., & Arbab Shirani, B. (2014). Organic structure and organisational learning as the main antecedents of workforce agility. **International Journal of Production Research**, 52(21), 6273-6295.

- Alavi, S., Mirmohammad sadeghi, S.M.(2021).Introducing a green agil workforce. **Journal of soft computing and Decision support system**, Vol.18, NO.1: 18-24.
- Barbour R. S. (2001). Checklists for improving rigor in qualitative research: A case of the tail wagging the dog. **British Medical Journal** , 322: 1115-1117.
- Breu, K. , Hemingway, C.J., Strathern, M.,& Bridger; D. (2013). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. **Journal of information technology**, 17: 21-23.
- Cecile, I., Hermit , M., Bowles, P. , Tatham Ben ,B .(2015). AN integrated approach to agility in humanitarian logistics. **journal of humanitarian logistics and supply chain management**, 5(2).
- Christofi, M. , Pereira, V. , Vrontis, D. , Tarba, S., & Thrassou, A. (2021). “Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions.” **Journal of World Business**, Elsevier, vol. 56(3).
- Garavan, T., Shanahan, V., Carbery, R. & Watson, S. (2016). Strategic human resource development: Towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. **Human Resource Development International**, 19(4), 289-306.
- Guba, E. G., Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, London CA: Sage.
- Khan, Z., Soundararajan. V., Shoham. A.(2020). Global post-merger agility, transactive memory systems and human resource management practices. **Human Resource Management Review**, 30(1), 100697.
- Harvey, C. M., Koubek, R. (1995). Chin, L. Toward a model of workforce agility. **International journal of agile manufacturing**, 2(2), 203-218.
- Hopp, W.,Van Oyen, M. (2004). Agile workforce evaluation: A framework for cross-training and coordination. **IIE Transactions** , 919-940.
- Iravani, S.M.R., Krishnamurthy. V. (2007). Workforce agility in repair and maintenance environments. **Manufacturing and Service Operations Management**, 9(2), 168-18.
- Meade, L. , Sarkis, J. (1999). Analysing Organizational Project alternatives for agile manufacturing processes: An analytical network approach. **IJOPR**, 37(2), 241-261.
- Muduli, A., Ganes, M. P. (2018).Psychologica Empowerment and workforce Agility. **psychological studies**,63(21):1-10.
- Munteanu, A. I. , Bibu, N. , Nastase, M., Critache, N., & Matis, C.(2020). Analysis of Practices to Increase theWorkforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business. **Sustainability**, 12, 3545, pages 1-14.
- Patil, M. , Suresh, M. (2019). Modelling the enablers of workforce agility in IoT projects: A TISM approach. **Global Journal of Flexible Systems Management**, 20(2), 157-17.

- Paul, M., Kaseri, J., LalatenduSahoo, K. (2019). Workplace Spirituality and work agility: A Psychological Exploration among teaching professionals. **journal of Religion and health**. Doi: 10.1007/S10943-019-00918-3.
- Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. **Telematics and Informatics**, 35,2172–2157 .
- Pitafi, A. H. , Ren, M. (2021). Predicting the factors of employee agility using enterprise social media: Moderating effects of enterprise social media-related strain. **Internet Research**.
- Pulvers, K., Hood, A. (2013). The role of positive traits and pain catastrophizing in pain perception. **Curr Pain Headache Rep**, May, 17(5):330.
- Qin, R. , Nembhard, D. A. (2010). “ Workforce Agility for Stochastically dif-fused conditions-A real options Perspective”. **Int.J.Production Economics**, Vol.125, PP.324-334.
- Rastegari, H., Hosseini, S. H.,& Ghayoor, H..(2020). Designing and developing the strategic foresight capabilities of medical universities in the accident and crises of the country with emphasis on human resource agility. **logestics system and management** , 36(1):124-137.
- Sandra, D. J. V. V. (2017). Proactive and Adaptive Agility among Employees, Renate siebes. **Prefschrifmaken** .nl, ISBN:978-94-90791-58-2.
- Sherehiy, B.(2008). Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility. For the degree of doctor of philosophy. Department of industrial engineering, University of Louisville.
- Stommel, M., Wills, C. E. (2004). clinical research: concepts and principles for advanced practice nurses. Philadelphia. **lippincott Williams and wilkins**.
- Streubert, S. H. ; Rinaldi, C. D. (2011). Qualitative Research in Nursing: Advancing the Humanistic Imperative. Fifth edition,Lippincott wiliams & wilkins co.
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile ? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. **Global Business and Organizational Excellence**, 39(6), 28-38.
- Tamtam, F. , Tourabi, A. (2020). A framework for measuring workforce agility: Fuzzy logic approach applied in a Moroccan manufacturing company. Advances in Science. **Technology and Engineering Systems Journal**, 5(3), 411-418.
- Tessarini, G., Saltorato, P. (2021). Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal. **Innovar**, 31(81), 155-168.
- Varshney, D. , Varshney, N. K. (2020). Workforce agility and its links to emotional intelligence and workforce performance: A study of small entrepreneurial firms in India. **Global Business and Organizational Excellence**, 39(5), 35-45.