

## ارائه الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با رویکرد فراترکیب

شیروان کیوانی<sup>۱</sup>، رضا رستم زاده<sup>۲\*</sup>

دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۱۰/۲۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۲/۱۲/۱۹ صفحات: ۲۴-۱

## چکیده

**زمینه و هدف:** امروزه سازمان‌ها برای توسعه بایستی بتوانند در برابر چالش‌های پیشروی خود سازگار، مقاوم و دارای نیروی انسانی چابک باشند، از این رو آشنایی با مفاهیم بنیادی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک و توسعه آن برای سازمان‌ها از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. هدف این پژوهش، ارائه الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با رویکرد فراترکیب می باشد.

**روش بررسی:** در پژوهش حاضر از روش کیفی فراترکیب استفاده شد تا بتواند یافته‌های مطالعات صورت گرفته در این خصوص را به صورت نظام‌مند بررسی نماید. ابزار گردآوری داده‌ها، اسناد موجود در این حوزه در پایگاه‌های علمی معتبر در بازه زمانی ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۳ و شامل ۲۰ پژوهش بود. شیوه تحلیل داده‌ها کدگذاری باز و در این پژوهش تعداد ۲۲۶ کد شناسایی گردید و سپس کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته‌بندی و ترکیب شدند.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک شامل پنج بعد عوامل سازمانی، عوامل ارتباطی، عوامل دانشی، عوامل فرهنگی و عوامل انسانی می باشد که در نهایت الگوی تحقیق ترسیم شد.

**نتیجه گیری:** منابع انسانی در سازمان‌ها به دلیل ماهیتی که دارند، باید از سطح بالایی از قابلیت‌ها در حوزه مدیریت استراتژیک برخوردار باشند تا اهداف بلندمدت سازمان‌ها تامین شود. برای این مهم، ضروری است عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک مورد توجه مدیران قرار بگیرد.

**واژه های کلیدی:** منابع انسانی، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، منابع انسانی چابک، فراترکیب

**ارجاع:** کیوانی، ش. و رستم زاده، ر. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با رویکرد فراترکیب. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین. ۳(۹): ۱-۲۴.

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

<sup>۲</sup> دانشیار گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران (نویسنده مسئول: Reza.Rostamzadeh@iau.ac.ir)

## مقدمه

در محیط امروزی، تعجب آور نیست که بسیاری از سازمان ها به سمت پارادایم چابکی حرکت می کنند (رویوتسکا، ۲۰۲۱)، بخصوص پارادایم منابع انسانی چابک. عنصر اساسی و حیاتی سازمان ها، سرمایه های انسانی است که به آنها نه به عنوان منبع هزینه، بلکه همانند دارایی های ارزشمندی برای کسب مزیت رقابتی نگریسته می شود (لیو و باستینز، ۲۰۱۹). نیروی انسانی از یک طرف به عنوان یکی از عوامل مؤثر بر بهره وری، و از طرف دیگر به عنوان عامل اصلی به کارگیری و استفاده از سایر عوامل، مهم ترین سرمایه در سازمان به حساب می آید. بنابراین افزایش بهره وری نیروی انسانی که با رشد شاخص های توسعه منابع، شامل: پویایی، خلاقیت و کمال جویی محقق می شود، رشد و توسعه سازمانی را به دنبال خواهد داشت (لیو و می، ۲۰۲۰).

جالب توجه است که مدیریت منابع انسانی چابک، یک رویکرد در حال تکامل است. فراوانی وبلاگ ها و کتاب های درسی و جلسات آموزشی، همگی نشان دهنده علاقه به مدیریت منابع انسانی چابک است. این مفهوم شامل ایده یک طرز فکر چابک، اصول چابک و ارزش های چابک است که منجر به دگرگونی فرآیندها، ساختارها و نقش های مدیریت منابع انسانی می شود. این مفهوم به عنوان یک استراتژی برای تشویق مدیریت منابع انسانی به دور شدن از استانداردها، قوانین و کنترل سخت گیرانه تر و حرکت به سریع بودن، انعطاف پذیری و تداوم شناخته می شود (موهد<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). در این راستا، یکی از دغدغه های سازمان ها، تدوین و پیاده سازی استراتژی هایی است که موفقیت و بقای آنها را در شرایط متحول و پیچیده محیطی تضمین نماید (صلاح<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). از طرفی، سازمان ها ناگزیرند که عهده دار مدیریت استراتژیک شوند. تصمیم های استراتژیک بر جهت گیری های بلندمدت سازمان اثر می گذارند و موقعیتی خاص در آینده را برای سازمان تعیین می کند. چرا که سرعت تغییر و تحولات و علاقه مندی سازمان ها به کسب موفقیت و بقای بلندمدت، برنامه ریزی استراتژیک را ضرورتی اجتناب ناپذیر کرده است. آنچه مسلم است، طراحی استراتژی و فعالیت در چارچوب برنامه استراتژیک، ضمن کاهش هدر رفت منابع، به توسعه سازمان کمک خواهد کرد، زیرا همه سازمان ها با ناپایداری روبه رو هستند و دائم باید بر عوامل اثر گذار درونی و بیرونی نظارت کنند (فیتزپاتریک<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

تمرکز بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی از آن جهت اهمیت دارد که بر الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به سازمان در وصول به اهدافش کمک می کند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می کند (بهشتی فر و عسلی،

<sup>1</sup> Revutska

<sup>2</sup> Liu & Bustinza

<sup>3</sup> Liu & Meyer

<sup>4</sup> Moh'd

<sup>5</sup> Salah

<sup>6</sup> Fitzpatrick

۱۴۰۰: ۱۵۷). اخیراً چارچوبی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک توسط علی و صدیقی (۲۰۱۹) ارائه شد که برای درک ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی و موفقیت سازمانی بود. با این حال، ثونگ مک (۲۰۲۱) بر نیاز سازمان‌ها به اتخاذ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چابک برای پاسخگویی مؤثر به چالش‌های پیچیده کنونی در سازمان‌ها تاکید کرد. رویکرد مدیریت منابع انسانی چابک به عنوان یک جزء حیاتی در حوزه انعطاف پذیری، سازگاری و توسعه پایدار ظاهر شده است، زیرا سازمان‌های موفق جهت بازیابی و سازگاری با شرایط عادی جدید تلاش مضاعفی را متحمل می‌شوند. این رویکردها به شدت بر انعطاف پذیری، انطباق و پاسخگویی در مدیریت کارکنان تاکید می‌کنند و آنها را برای کنترل عدم اطمینان و تقویت انعطاف پذیری تجهیز می‌نمایند. این شیوه‌ها حوزه‌ای برای فعالیت پویا ایجاد می‌کنند که با تشویق کارکنان می‌توانند مشارکت و نوآوری، نتایج فردی، و نتایج سازمانی را بهبود بخشد.

میزان اتخاذ رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک و تأثیر بعدی آنها بر نتایج سازمانی کارکنان کمتر مورد توجه قرار گرفته است. اگرچه تحقیقات قبلی ارتباط آشکار و غیرقابل انکاری را بین رویکرد استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی نشان داده است (کائو و هاموری،<sup>۲</sup> ۲۰۱۶؛ چامبل<sup>۳</sup> و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۶)، مطالعات تجربی و سیستماتیک نسبتاً کمی در مورد چگونگی تأثیر این شیوه‌ها بر کارکنان و سازمان انجام شده است. از این رو، توجه به توسعه چابکی منابع انسانی از اولویت‌های ضروری هر سازمان به شمار می‌رود. در نظر گرفتن این ضرورت در ارتقای میزان اثربخشی سازمان‌ها حائز اهمیت است. لذا سازمان‌ها باید کارکنان خود را به عنوان منابع و سرمایه‌های حیاتی و مؤثر، برای آینده پرورش دهند تا به موازات پیشرفت و رشد آنان بتوانند در هنگام نیاز از آن، استفاده بهینه نمایند (بریلون،<sup>۵</sup> ۲۰۱۵).

بدون شک چابکی منابع انسانی در ایجاد ارزش سازمانی نقش بسزایی دارد. چرا که نیروی انسانی، دارای خلاقیت و پویایی است و با ارزش‌ترین سرمایه و کلید اصلی رقابت قلمداد می‌شود. لذا تمام سازمان‌ها به دنبال جذب و از آن مهم‌تر، حفظ و توسعه بهترین افراد، برای انجام فرآیندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند (چاررنیت و ترروتاناست،<sup>۶</sup> ۲۰۲۳)، تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین شده را محقق سازند (آسایش،<sup>۷</sup> ۱۴۰۲). به همین دلیل، سازمان‌ها بخش مهمی از اهداف خود را به رشد و توسعه نیروی انسانی اختصاص می‌دهند. چرا که توسعه پایدار، زمانی فراهم می‌شود که منابع انسانی در وضعیتی ثابت و نظام یافته حرکت کند (فنگ<sup>۶</sup> و همکاران،<sup>۷</sup> ۲۰۲۳). در واقع، مدیریت بهتر برای بهبود کیفیت خدمات، هنگامی رخ می‌دهد که رهبری سازمان و ابزار مدیریت منابع انسانی منجر به اقدامات اثربخش گردد و بتوان با استفاده از افراد به اهداف فردی و سازمانی دست یافت (بوگنانو و میلرو،<sup>۷</sup> ۲۰۱۶). با این حال، اگر از لنز استراتژی سازمان و منابع انسانی به بررسی و کنکاش سازمانی بپردازیم، مطلقاً سازمانی را نمی‌یابیم که کاملاً از استراتژی کسب و کار یا منابع

<sup>1</sup> Thongmak

<sup>2</sup> Cao & Hamori

<sup>3</sup> Chambel

<sup>4</sup> Brilon

<sup>5</sup> Charemnit & Treruttanaset

<sup>6</sup> Feng

<sup>7</sup> Bognanno & Melero

انسانی خاصی پیروی کند. عموماً سازمان‌ها و شرکت‌ها در دنیای واقعیت در مابین این طیف بوده‌اند و ادعای مطلق بودن می‌تواند کمی گمراه کننده باشد (اوتیو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). کونها<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) ایده شیوه‌های «منابع انسانی متناقض مبتنی بر چابکی»<sup>۳</sup> را برای کمک به چابکی استراتژیک از طریق قابلیت‌های بداهه مطرح کردند. آنانترام<sup>۴</sup> و نانکرویس<sup>۴</sup> (۲۰۱۳) نیز ارتباط بین مدیریت منابع انسانی و چابکی استراتژیک را در زمینه‌های پیچیده مورد بحث قرار داده و توصیه کردند برای اینکه سازمان‌ها یا از نظر استراتژیک چابک‌تر شوند، باید فرآیندها و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی خود را در راستای تفسیر جدید منابع انسانی به‌عنوان یک دارایی استراتژیک انسانی بازاندیشی و بازآفرینی کنند.

با توجه به آنچه که در مورد منابع انسانی چابک، مدیریت منابع انسانی چابک و مدیریت منابع انسانی استراتژیک چابک در سازمان‌های امروزی گفته شد، لزوم مطالعه و بررسی این حوزه از اهمیت خاصی برخوردار می‌شود. بی‌شک نگرش استراتژیک به سازمان‌ها و بخش منابع انسانی آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و ایده مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک از الزامات هر سازمانی می‌باشد که به دنبال موفقیت است. اگرچه تحقیقات تجربی بسیار نادری در این حوزه انجام شده است و مطالعه جامعی در حوزه عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک صورت نگرفته است، سوال پژوهش حاضر این است که در الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، چه عواملی تاثیر گذار می‌باشند؟

## مبانی نظری

مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک یک مفهوم نسبتاً جدید است به‌عنوان پاسخی به محیط به سرعت در حال تغییر. این مفهوم اخیراً به دلیل پتانسیل آن برای افزایش مشارکت کارکنان، بهره‌وری و عملکرد کلی سازمانی مورد توجه صاحب‌نظران و مدیران سازمان‌ها قرار گرفته است. بررسی تئوری‌های موجود مدیریت منابع انسانی، متغیرهای متفاوتی را در جنبه‌های مختلف منابع انسانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال، دیدگاه مبتنی بر منابع، بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی به‌عنوان دارایی‌های ارزشمند تأکید می‌کند که سرمایه انسانی، دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌ها متغیرهای اساسی هستند. همچنین این فرض را ایجاد می‌کند که منابع ارزشمند و کمیاب برای به دست آوردن مزیت رقابتی بدون در نظر گرفتن چگونگی استفاده از آنها ضروری هستند. با این حال، ممکن است به‌طور غیرمنطقی بر منابع داخلی یک شرکت متمرکز شود و نیاز باشد که این متغیرها به‌طور مؤثر در خارج از محیط پویای شرکت در نظر گرفته شود (پاتوفثاتافان<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بهترین رویکرد عملی قابل ذکر است که وقتی عملی شود، می‌تواند عملکرد سازمانی را افزایش دهد و مجموعه‌ای از شیوه‌های پرکاربرد منابع انسانی، مانند ارتباطات کارکنان، آموزش، و ارزیابی عملکرد را

<sup>1</sup> Autio

<sup>2</sup> Cunha

<sup>3</sup> Agile-based paradoxical HR

<sup>4</sup> Ananthram & Nankervis

<sup>5</sup> Pathomphatthaphan

مشخص می‌کند. اما این رویکرد به وضوح ویژگی‌های زمینه خاص سازمان‌های دیگر را نادیده می‌گیرد، زیرا «بهترین شیوه» در یک سازمان ممکن است به دلیل تفاوت‌ها در صنعت، فرهنگ و استراتژی برای سازمان دیگر قابل اجراء نباشد. به طور مشابه، دیدگاه پیکربندی بر تناسب یا همسویی بین شیوه‌های مختلف منابع انسانی و استراتژی سازمان تمرکز می‌کند و اعتقاد دارد که ترکیبی از شیوه‌های منابع انسانی منجر به پیکربندی مناسب می‌شود. با این حال، استفاده از این روش برای ارزیابی متغیرهای پیکربندی بسیار چالش برانگیز است. علاوه بر این، دیدگاه قابلیت‌های پویا، که بر ظرفیت سازمان برای نوآوری و یادگیری تمرکز دارد، برای درک رویکرد مدیریت استراتژیک منابع انسانی ضروری است. قابلیت‌های پویا برای تعیین کمیت و ادغام در برخی از شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چالش برانگیز هستند (اسکولاریوس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). همانطور که اشاره شد در مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، بر قابلیت‌های پویا متمرکز است.

به گفته ریبریو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸)، برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر، انتقاد مداوم و فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای، همگی عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند. در نتیجه، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چابک ممکن است برای نتایج کارکنان از جمله رضایت شغلی، تعهد، رفتار نوآورانه و عملکرد مفید باشد. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چابک ممکن است به سازمان‌ها کمک کند تا با تأکید بر انعطاف‌پذیری، خلاقیت و همکاری، به سرعت با شرایط متغیر کسب و کار سازگار شوند و نیروی کار مؤثرتر و مؤثرتری ایجاد کنند. روتسکاو و ماریسکووا<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نیز رویکرد چابک در مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند. مدیریت افراد چابک به معنای مدیریت ابتکاراتی است که سازگاری، نوآوری، همکاری و سرعت را ارتقاء می‌دهد. موهده و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعه خود بر منابع انسانی برای چابکی تأکید کردند که در این حوزه بر چابکی منابع انسانی و سازمانی و استراتژیک، چابکی نیروی کار، چابکی زنجیره تامین، و تولید چابک تمرکز می‌شود.

### پیشینه پژوهش

پاتوفئاتافان و همکاران (۲۰۲۳) به بررسی شیوه‌های چابک مدیریت استراتژیک منابع انسانی و نتایج سازمانی کارکنان پرداخته‌اند. نتایج نشان داد که شیوه‌های چابک استراتژیک منابع انسانی، به ویژه کسب استعداد، یادگیری و توسعه، پاداش و شناخت، باید متناسب با فرهنگ خاص کشور برای بهبود رضایت شغلی، مشارکت کارکنان و بهره‌وری کارکنان باشد که منجر به بهبود نتایج سازمانی مانند سودآوری و جذب مشتری می‌شود. احمد و همکاران (۲۰۲۰) پژوهشی با عنوان چابکی استراتژیک و مدیریت منابع انسانی انجام دادند که بینش‌های جدیدی را از نظر اهمیت حمایت چابکی استراتژیک و تأثیرات متقابل آنها و تأثیر زمینه‌های مختلف (مانند ادغام و اکتساب) و سطوح مختلف تحلیل (مانند سطح کشور، سطح شرکت، سطح تیم) و مکان‌های جدیدی را برای آینده پیشنهاد می‌کند.

<sup>1</sup> Scholarios

<sup>2</sup> Ribeiro

<sup>3</sup> Revutska & Maršíková

وانگ و گائو<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) ارتباط بین مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، اجرای قرارداد روانی و رفاه کارکنان را در چین بررسی کردند. نتایج نشان داد که اجرای قرارداد روان شناختی با شیوه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، از جمله طراحی شغل و توانمندسازی کارکنان، که سطوح قابل توجهی از رفاه کارکنان را پیش‌بینی می‌کرد، همبستگی مثبت داشت. در یک بانک بلژیکی، دی پرینس<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) تأثیر شیوه‌های چابک مدیریت منابع انسانی بر نتایج کارکنان را بررسی کرد. طبق این مطالعه، شیوه‌های چابک مدیریت منابع انسانی، از جمله توانمندسازی، فرصت‌های یادگیری و توسعه، و بازخورد مداوم، تأثیر مثبتی بر عملکرد، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان دارد. در جدول ۱، برخی از ابعاد که محققان برای نشان دادن ظرفیت مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک ارائه نموده‌اند، نشان داده شده است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش (برخی از ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک)

منبع	ابعاد
پاتوفئاتافان و همکاران (۲۰۲۳)	کسب استعداد، یادگیری و توسعه، پاداش و شناخت
روتسکاو ماریسکوا (۲۰۲۱)	سازگاری، نوآوری، همکاری، مسئولیت پذیری، کارایی و سرعت پاسخگویی
احمد و همکاران (۲۰۲۰)	ادغام و اکتساب در سطح کشور، سطح شرکت و سطح تیم
وانگ و گائو (۲۰۲۰)	طراحی شغل، توانمندسازی کارکنان
ریبیرو و همکاران (۲۰۱۸)	برنامه‌های کاری انعطاف پذیر، انتقاد مداوم، فرصت‌هایی برای رشد حرفه‌ای، رفتار نوآورانه
دی پرینس و همکاران (۲۰۱۷)	توانمندسازی، فرصت‌های یادگیری و توسعه، بازخورد مداوم
منون و سورس <sup>۳</sup> (۲۰۲۱)	توانایی درک محیط، ساختار سازمانی، اتخاذ فناوری اطلاعات و ارتباطات، یادگیری سازمانی، رهبری، آمادگی برای تغییر
پاندا و راس <sup>۴</sup> (۲۰۱۶)	سنجش، پاسخگویی
آل هرمت و همکاران (۲۰۱۶)	هدفمندبودن، تمرکز بر عمل، همکاری و یادگیری محور

## روش بررسی

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از لحاظ ماهیت و تحلیل داده‌ها از نوع پژوهش‌های کیفی و بر اساس جمع آوری داده‌ها نیز اسنادی است. از منظر روش انجام پژوهش تحلیلی- توصیفی است و داده‌های پژوهش با استفاده از روش کیفی فراترکیب جمع آوری و تحلیل شدند.

<sup>1</sup> Wang & Guo

<sup>2</sup> De Prins

<sup>3</sup> Menon & Suresh

<sup>4</sup> Panda & Rath

<sup>5</sup> L'Hermitte

در میان مطالعات کیفی، روش «فرا ترکیب کیفی» رویکردی منسجم برای تحلیل داده‌ها است که متداول ترین روش شناسی برای ترکیب نتایج پژوهش‌های کیفی و مطالعات موردی است. این فرایند محققان را قادر می‌سازد یک پرسش تحقیق مشخص را شناسایی کرده و سپس به دنبال یافتن، انتخاب، ارزیابی، خلاصه کردن و ترکیب شواهد کیفی برای بررسی پرسش‌های تحقیق باشند (کاردسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). نقطه قوت روش فرا ترکیب در توانایی آن نسبت به شناسایی مقوله‌های مشترک و ایجاد یک چارچوب مفهومی از دل پیشینه است. این روش یک روش کیفی، مهندسی و شکل دهی مجدد بوده و بر یکپارچه سازی نتایج کیفی، یافته‌های پژوهش‌ها و مطالعات موجود متمرکز می‌باشد. از این رو برای فهم عمیق موضوع پژوهش و ترکیب تفسیری از یافته‌ها بسیار مفید است. از میان مدل‌های اجرای روش فرا ترکیب، در این پژوهش، از الگوی هفت مرحله‌ای سندولوسکی و بارسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بهره گرفته شده است.

برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شد. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته (اعم از پژوهشی و مروری) در زمینه موضوع پژوهش بوده است. این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فرا ترکیب متن پژوهش‌های گذشته به عنوان داده‌ها محسوب می‌شود که دقیقاً همانند متن مصاحبه مستند شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک در پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی و بر اساس کلیدواژه‌های تعریف شده به شرح جدول ۲ می‌باشد. برای جستجوی مقالات منتشر شده، کلیدواژه‌ها در بازه زمانی سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۳ بررسی شدند.

جدول ۲. پایگاه‌های اطلاعاتی و کلیدواژه‌ها

پایگاه‌های اطلاعاتی	کلیدواژه‌ها	معادل فارسی کلیدواژه‌ها
SCOPUS Web of Science (WOS) Google Scholar	Agile strategic management of human resources Strategic Management of Human Resources Agility Human resource agility Human resources management Human resource agility strategies	مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابکی چابکی نیروی انسانی مدیریت منابع انسانی استراتژی‌های چابکی نیروی انسانی

**روایی و پایایی:** نگاه به روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی متفاوت از پژوهش‌های کمی است. منبای روایی این پژوهش روایی نظری بود و برای دستیابی به آن از راهکارهای تکثیرگرایی نظری با استفاده از رویه‌ها و منابع چندگانه برای کمک به درک بهتر پدیده و کاربرد نظر متخصصان استفاده شد. برای ارزیابی پایایی پژوهش، علاوه بر محقق که به کدگذاری

<sup>1</sup> Cardoso

<sup>2</sup> Sandelowski & Barroso

اولیه اقدام کرده، محقق دیگری همان متن را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری نمود. داده‌های حاصل در قالب یک ماتریس دوبعدی شامل کدگذاران و کدهای آنها تنظیم و در نهایت ضریب کاپا محاسبه شد. در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، توافق بالا بین این دو کدگذار را نشان می‌دهد که بیان کننده پایایی است. برای سنجش میزان توافق بین دو کدگذار از آزمون کاپا که به کاپای کوهن معروف است، استفاده گردید. ضریب کاپا بین +۱ تا -۱ تغییر می‌کند که مقدار +۱ در آن به معنی توافق کامل بین کدگذاران و -۱ به معنای عدم توافق و مقدار صفر نیز ناشی از شانس و تصادفی بودن توافق است.

### یافته‌ها

فرا ترکیب برای یکپارچه سازی مطالعات مختلف در یک زمینه و برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود. این روش به مطالعات کیفی و تفسیر و تحلیل عمیق آنها بستگی دارد. فرا ترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام مند و جامع برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقاء می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را به وجود می‌آورد. در راستای روش شناسی پژوهش در این تحقیق از روش هفت مرحله‌ای ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) استفاده شد.

مرحله نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش - تنظیم سؤال‌های پژوهش به پژوهشگر کمک می‌کند ضمن ایجاد دید جامع، از چارچوب پژوهش خارج نشوند.

### جدول ۳. پارمترها و پرسش‌های اصلی پژوهش

پارامتر	پرسش‌های پژوهش
What (چیستی کار)	شناسایی عناصر، مؤلفه‌ها، شاخص‌ها و مفاهیم مطرح در ادبیات مربوط به مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک
Who (جامعه مورد مطالعه)	مقالات مختلف که در آنها بیشتر به تشریح و شناسایی عوامل و مؤلفه‌های مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک پرداخته شده است.
How (چگونگی روش)	بررسی موضوعی آثار، شناسایی و یادداشت برداری نکات کلیدی، تحلیل مفاهیم، دسته بندی مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده، تحلیل اسنادی
when (محدودیت زمانی)	کلیه آثار موجود بین سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۳ میلادی

مرحله دوم: بررسی نظام مند اصول پژوهشی - در این مرحله پژوهشگر به طور نظام مند به جستجوی مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های مختلف می‌پردازد. بررسی کلیدواژه‌ها از طریق جستجوی عنوان، متن، چکیده، کلمات کلیدی و متن پژوهش‌ها به



صورت جداگانه در همه پایگاه‌های داده یاد شده در بخش جامعه و نمونه آماری صورت گرفت. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق جدول ۴ تعیین شد. همچنین مقاله‌های پژوهش از لیست مجله‌ها در جدول ۵ انتخاب شدند.

#### جدول ۴. معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام دوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
زبان تحقیقات	مطالعات انگلیسی	مطالعات غیر انگلیسی
زمان تحقیقات	تحقیقات منتشر شده از سال ۱۹۹۹ تا ۲۰۲۳	تحقیقات غیر از این تاریخ
اعتبار مطالعات	مقاله‌های چاپ شده در نشریات و پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین المللی	پایگاه‌های اطلاعاتی شخصی، نظرات شخصی
دسترسی به مقاله	دسترسی به متن کامل مقاله چاپ شده	عدم دسترسی به متن کامل مقاله
موضوع مطالعه	ابعاد، تعاریف، مدل‌ها و عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک	غیر از موارد اشاره شده

#### جدول ۵. فهرست مجله‌ها با فراوانی تعداد مقاله‌ها از هر مجله

تعداد	مجله
۱	Business Horizons
۴	Human Resource Management Review
۱	IEEE Engineering Management Review
۳	IEEE Transactions on Engineering Management
۱	International Business Review
۲	International Journal of Organizational Analysis
۱	International Journal of Productivity and Performance Management
۱	International Journal of Project Management
۱	Journal of International Management
۲	Journal of Manufacturing Technology Management
۱	Journal of Organizational Effectiveness
۱	Organizational Dynamics
۱	Review of Managerial Science
۱	Technological Forecasting and Social Change

## جدول ۶. فهرست کنفرانس‌های برگزار شده

تعداد	نام کنفرانس
۱	5th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries

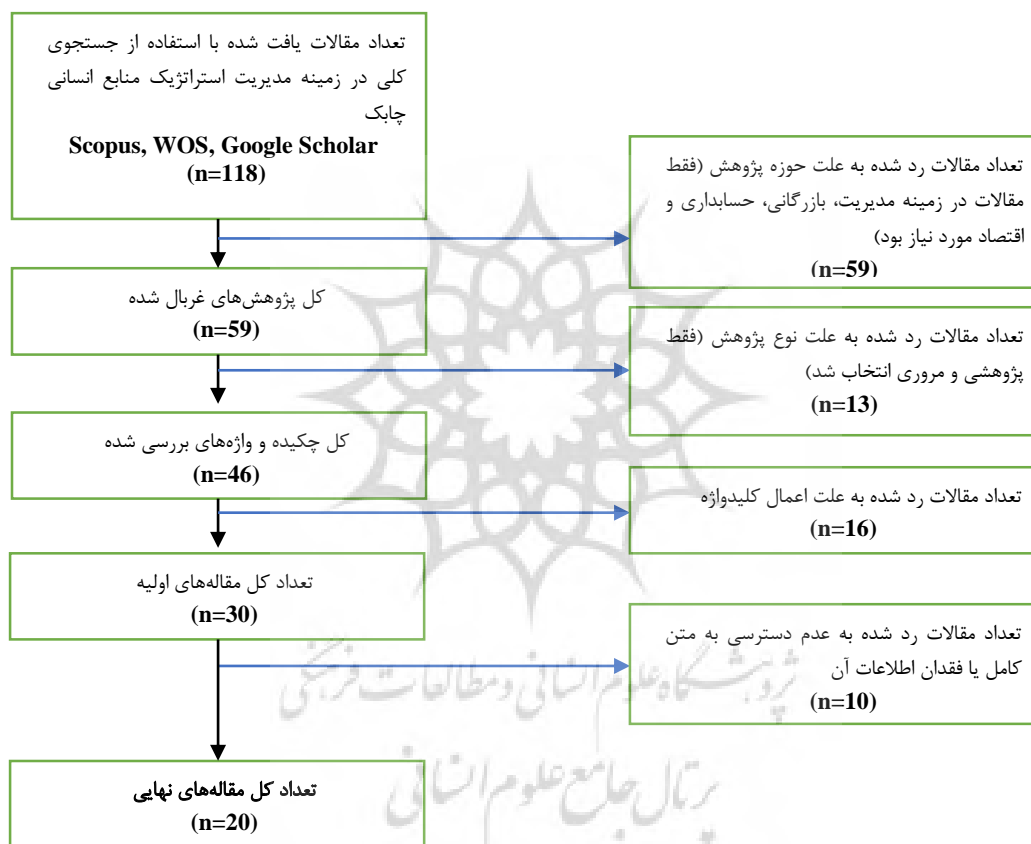
مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقالات مناسب- در ابتدای فرایند جستجو، پژوهشگر می‌بایست مشخص کند که آیا مقاله‌های یافت شده متناسب با پرسش پژوهش هستند یا خیر. به منظور رسیدن به این هدف مجموعه مقاله‌های منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند. در این مرحله در هر بازبینی تعدادی از مقاله‌ها که در راستای پرسش‌های تحقیق نبودند، رد شدند. در نتیجه این مقالات در فرایند فراترکیب مورد بررسی قرار نمی‌گیرند. فرایند بازبینی به این ترتیب انجام می‌پذیرد که پژوهشگر پارامترهای مختلفی مانند: «عنوان»، «چکیده»، «محتوا» و «کیفیت» مقاله‌ها را در نظر می‌گیرد. تعداد مقاله‌ها و منابعی که یافت شد به استثنای مقالاتی که برای استفاده در بخش پیشینه مورد بررسی قرار گرفت ۱۱۸ مقاله و منبع بود. که در نهایت ۲۰ مقاله و منبع مورد تحلیل قرار گرفت. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق با جدول ۷ مشخص شده است. شیوه غربالگری مقاله‌ها بر اساس این برنامه در شکل ۱ آورده شده است.

## جدول ۷. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقاله‌ها در گام سوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
عنوان مقالات	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه	عناوین غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای چکیده	چکیده‌های مرتبط با موضوع مطالعه	چکیده‌های غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای متن	محتوای مرتبط با موضوع مطالعه	محتوای غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت روش شناختی مطالعه	نمرات بالاتر از ۳۰	نمرات پایین‌تر از ۳۰

به محض اینکه مقالات جهت تناسب خودشان با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی کیفیت روش شناختی مطالعات ارزیابی گردید. برای بررسی کیفیت روش شناختی مطالعه‌ها از برنامه مهارت ارزیابی حیاتی استفاده شد. این برنامه شامل ۱۰ سؤال است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند. این سؤالات بر موارد زیر تمرکز دارند: اهداف پژوهش، منطق روش، طرح پژوهش، روش نمونه برداری، جمع آوری داده‌ها، انعکاس پذیری (رابطه محقق و شرکت کنندگان)، مطالعات اخلاقی، دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها، بیان واضح و روشن یافته‌ها و ارزش پژوهش می‌باشد. در این مرحله پژوهشگر به هر کدام از این پرسش‌ها یک امتیاز کمی می‌دهد و سپس یک فرم ایجاد می‌کند. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی روبریک، پژوهشگر می‌تواند هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز خوب (کمتر از ۳۰) است حذف کند. در این بخش از مجموع مقاله‌های ارزیابی شده در این فرایند تعداد ۱ مقاله، امتیازی زیر ۳۰ کسب نموده و از فرایند تحقیق حذف گردید.

مرحله چهارم استخراج اطلاعات مقالات - بعد از شناسایی پژوهش‌های مورد نظر کلیه متون این مقالات به عنوان یک داده برای پاسخگویی به سؤال در نظر گرفته شد. بنابراین داده‌ها از نوع داده‌های کیفی هستند. به دلیل کیفی بودن داده‌ها، از کدگذاری باز استفاده شد. این نوع کدگذاری دقیقاً با مرحله اول کدگذاری‌ها در پژوهش‌هایی که از روش نظریه داده بنیاد استفاده می‌کنند، مشابه است. در این شیوه کدگذاری، کدها از متن مقاله استخراج می‌شود (کدگذاری مرتبه اول) و سپس بر روی این کدهای استخراج شده مجدداً کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد که مفاهیم را شکل می‌دهد (کدگذاری مرتبه دوم) و در نهایت بر روی مفاهیم نیز کدگذاری دیگری صورت می‌گیرد تا مقوله‌ها حاصل شود (متن - کد - مفهوم - مقوله). برخی از کدهای استخراج شده به همراه منبع هریک در جدول ۸ ارائه شده است.



شکل ۱. نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب

## جدول ۸. نمونه‌ای از واحدهای معنایی و کدهای استخراج شده

کد استخراجی	منبع	اصل متن
انعطاف پذیری خوب سازگاری توسعه پایدار انطباق و پاسخگویی در مدیریت کارکنان کنترل عدم اطمینان محل فعالیت پویا مشارکت و نوآوری بهبود نتایج فردی و سازمانی	پاتوفئاتافان و همکاران (۲۰۲۳)	رویکرد مدیریت منابع انسانی چابک به عنوان یک جزء حیاتی در انعطاف پذیری خوب، سازگاری، و توسعه پایدار ظاهر شده است، زیرا سازمان‌ها برای بازیابی و سازگاری با شرایط عادی جدید تلاش می‌کنند. این رویکردها به شدت بر انعطاف پذیری، انطباق و پاسخگویی در مدیریت کارکنان تاکید می‌کنند و آنها را برای کنترل عدم اطمینان و تقویت انعطاف پذیری تجهیز می‌کنند. این شیوه‌ها یک محل فعالیت پویا ایجاد می‌کند که با تشویق کارکنان، مشارکت و نوآوری، نتایج فردی و سازمانی را بهبود می‌بخشد.
توانایی کشف مجدد بازنگری استراتژی سازمان رویکرد پویا تغییرات سریع در محیط سازگاری مداوم با تهدیدها و فرصت‌ها تطبیق فرهنگ شرکت با بازار یادگیری سریع تغییرات بازار بازآرایی سیستم سازمانی تبدیل تهدیدات به فرصت‌ها	احمد و همکاران (۲۰۲۰)	چابکی استراتژیک به عنوان توانایی کشف مجدد یا بازنگری استراتژی سازمان به شیوه‌ای پویا با تغییرات سریع در محیط کسب و کار خارجی تعریف شده است. تنوع و شدت فزاینده منابع تغییر و پویایی در محیط کسب و کار معاصر منجر به برجستگی روزافزون چابکی به عنوان وسیله‌ای برای سازگاری مداوم با تهدیدها و فرصت‌های خارجی شده است. یک شرکت از نظر استراتژیک چابک می‌تواند فرهنگ خود را با تغییرات بازار تطبیق دهد، به سرعت در مورد تغییرات بازار بیاموزد، از این تغییرات بیرونی بهره مند شود و محصول/خدمات شرکت را با توجه به تغییرات خارجی شکل دهد. همزمان، با بازآرایی سیستم سازمانی و استراتژی آن بر اساس تغییرات محیطی به صورت پاسخگو، می‌توان تهدیدات خارجی را به فرصت برای سازمان تبدیل کرد.
فعالیت مستمر توسعه نرم افزار تجزیه و تحلیل نیروی کار تحلیلگران ماهر همکاری پویا در تصمیمات سازمانی اولویت‌بندی مسائل پارچه‌سازی رویکردهای قیاسی و استقرایی آماده‌سازی و اعتبارسنجی داده‌ها تبدیل بینش به عمل	مک لور <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸)	سازمان‌ها باید آمادگی مستمری برای تغییر داشته باشند و آن را به عنوان یک فعالیت مستمر پذیرفتند، همانند توسعه نرم افزار، تجزیه و تحلیل نیروی کار، فناوری اطلاعات، تحلیلگران ماهر و کاربران سازمانی است که به صورت پویا برای ایجاد بهترین شواهد موجود برای تصمیم گیرندگان سازمانی همکاری می‌کنند. فرآیند توسعه تجزیه و تحلیل نیروی کار چابک شامل پنج مرحله است: (۱) اولویت‌بندی مسائل، (۲) یکپارچه‌سازی رویکردهای قیاسی و استقرایی، (۳) آماده‌سازی و اعتبارسنجی داده‌ها، (۴) استفاده از چندین روش در هماهنگی برای حمایت از تصمیم‌ها، و (۵) تبدیل بینش به عمل برای بهبود نتایج کسب و کار.

<sup>1</sup> McIver

مرحله پنجم: تجزیه تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی - این مرحله که شاید حساس‌ترین مرحله فراترکیب باشد، باید با دقت خاصی انجام پذیرد. یافته‌های این گام مبنایی برای الگوی نهایی پژوهش به شمار می‌رود و باید در ترکیب آنها دقت داشت. در این پژوهش داده‌ها از مجموع ۲۰ مقاله منتخب به شیوه کدگذاری گردآوری گردید. فرایند شناسایی کدها به صورت رفت و برگشتی بود، به این معنا که ابتدا با بررسی ادبیات موضوع، مفاهیم اولیه و کلی استخراج شدند. سپس با تحلیل متن مقاله‌ها و ایجاد مفاهیم جدید و جزئی‌تر، بار دیگر به ادبیات مراجعه شد تا معادل کدهای مطرح شده در مقاله‌ها، در ادبیات نیز جستجو شود. در این مرحله تعداد ۲۲۶ کد شناسایی گردید. در مرحله بعدی به تحلیل، ترکیب و تلفیق کدها در قالب مؤلفه‌ها پرداخته شد. در این گام کدهای شناسایی شده بر اساس میزان تشابه مفهومی دسته بندی و ترکیب شدند. در این مرحله کدهای استخراج شده در قالب ۲۳ مؤلفه و مؤلفه‌های شناسایی شده در سطح بالاتری در قالب ۵ بعد طبقه بندی شدند. نتایج آن در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹. مؤلفه‌ها و ابعاد شناسایی شده در روش فراترکیب

منبع	کد استخراجی	مؤلفه	بعد	مفهوم
آسراف و همکاران (۲۰۲۲)، شافر و همکاران (۲۰۰۳)، مولت <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳)، مک مکین و هافرنان <sup>۲</sup> (۲۰۲۱)، اقبال <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)، هارنی <sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، علوی و آقاخانی (۲۰۲۳)، هادجتس <sup>۵</sup> و همکاران (۱۹۹۹)، دسوزا <sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، گومز (۲۰۲۰) و جانیتا <sup>۷</sup> (۲۰۲۱)	تحول نیروی انسانی، تغییر فرهنگ سازمانی، تغییر مداوم، تغییر و انطباق پذیری، تغییرات در سیستم کاری و فرایندهای تجاری، تغییرات در وضعیت‌های ذهنی، عاطفی و نگرشی کارکنان، توسعه سازمانی، مدیریت تغییر، توانمندی تغییر، انعطاف پذیری سازمانی	تغییرات سازمانی	عوامل سازمانی	مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک
	پیاده‌سازی چابک، چابک‌سازی منابع انسانی، فرایندهای چابک، استراتژی‌های چابکی، استراتژی‌های منابع انسانی چابک، توانمندی‌های سازمانی چابک، نیاز به فرایندی چابک و تکرار شونده، منابع انعطاف‌پذیر چابک، بهبود فرایندها در توسعه چابک	توسعه چابک		
	استراتژی‌های منابع انسانی چابک، کارکنان دانش‌مند و قابلیت‌های چابک، توانمندی‌های سازمانی چابک، نیروی کار چابک، استفاده از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت چابک، انعطاف‌پذیری منابع، توسعه تحلیلی منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی	چابک‌سازی منابع انسانی		
	توانمندی‌های سازمانی چابک، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی منابع انسانی، توانمندی‌های داخلی، توانمندی‌های پویا، توانمندی تغییر، انعطاف‌پذیری منابع، انعطاف‌پذیری سازمانی، توانایی سازمان در تغییر، چابکی عملیاتی	توانمندی‌های سازمانی چابک		
	سیستم‌های منابع انسانی، استراتژی منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، توسعه تحلیلی منابع انسانی، توانمندسازی منابع انسانی، ارزیابی عملکرد منابع انسانی، برنامه‌ریزی جایگزینی منابع انسانی، جذب، نگهداری و بازنشستگی منابع انسانی، مدیریت دانش منابع انسانی، هماهنگی منابع انسانی، الگوهای رفتاری منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی		

	<p>استفاده از ابزارها و تکنیک‌های چابک، تیم‌های مجازی، تجزیه و تحلیل چابک نیروی کار، پیاده‌سازی چابک، تصمیم‌گیری چابک، تطابق فردی و تطبیق‌پذیری برای بهبود عملکرد سازمان</p>	<p>استراتژی‌های چابکی</p>	
	<p>توانایی سازمان در مواجهه با تغییرات سریع، تکنولوژی، تنوع و شدت منابع تغییر، بهره‌برداری، پاسخگویی سریع، تشخیص، تعادل بین انعطاف‌پذیری و استحکام، تغییرات ناگهانی و پیش‌بینی نشده، نوآوری و فناوری‌های جدید، و تغییر سازمانی</p>	<p>سازگاری با تغییر</p>	
<p>روتسکاو ماریسکوا (۲۰۲۱)، مک ایور و همکاران (۲۰۱۸)، پریرا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۲۱)، ژینگ و همکاران (۲۰۲۰)، مک مکین و هافرنان (۲۰۲۱)، پاتوفتاتافان و همکاران (۲۰۲۳)، اقبال و همکاران (۲۰۲۰)، هارنی و همکاران (۲۰۲۱)، علوی و آفاخانی (۲۰۲۳)، پاندا و رأس (۲۰۱۶)، بتل<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۲۲) و آگاروال<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱)</p>	<p>هویت تیم کارآفرین، ترکیب تیم کارآفرین، کیفیت همکاری تیمی، هماهنگی تیم‌ها، مشارکت فعال تیم، همکاری و تعامل در تیم، الگوهای یادگیری و تعامل، استفاده از تیم‌ها و شبکه‌های مجازی، ترکیب تیم کارآفرین، تصمیم‌گیری جمعی، مشارکت فعال تیم</p>	<p>تیم‌های کاری</p>	
	<p>انعطاف‌پذیری منابع، انعطاف‌پذیری سازمانی، توانمندی‌های سازمانی چابک، توانمندسازی منابع انسانی، منابع انسانی انعطاف‌پذیر، کارکنان دانش‌مند و قابلیت‌های چابک، استراتژی‌های منابع انسانی چابک، توسعه چابک، چابک‌سازی منابع انسانی، توانمندی تغییر، انعطاف‌پذیری و سرعت در واکنش</p>	<p>منابع انعطاف‌پذیر چابک</p>	
	<p>مشارکت فعال تیم، خودسازماندهی، انگیزش کارکنان، توانمندسازی کارکنان، الگوهای یادگیری و تعامل، فرهنگ همکاری، شفافیت در سازمان، تعهد و اعتماد در سازمان، مشارکت در تصمیم‌گیری، مشارکت در بهبود فرایندها، یادگیری مشارکتی</p>	<p>مشارکت کارکنان</p>	<p>عوامل ارتباطی</p>
	<p>واکنش سریع، ارائه خدمات با کیفیت در کمترین زمان، سرعت در تحویل نتایج، تغییر و انطباق‌پذیری سریع، انعطاف‌پذیری و سرعت در واکنش، پاسخگویی سریع به مشتریان، تصمیم‌گیری سریع، اجرای سریع تغییرات، تحویل در کمترین زمان ممکن، تکمیل سریع پروژه‌ها، سرعت عمل در محیط پویا</p>	<p>سرعت در پاسخگویی</p>	
	<p>تصمیم‌گیری جمعی، همکاری در تصمیم‌گیری، مشورت برای تصمیم‌گیری، تعامل برای تصمیم‌گیری، مدیریت بحران تصمیم‌گیری، هماهنگی برای تصمیم‌گیری، اشتراک دانش برای تصمیم‌گیری، بهبود تصمیم‌گیری با همکاری، ارزیابی مشترک تصمیمات، ارزش‌های مشترک در تصمیم‌گیری، مشارکت در تصمیم‌گیری</p>	<p>تصمیم‌گیری گروهی</p>	

<sup>8</sup> Pereira

<sup>9</sup> Bechtel

<sup>1</sup> Agarwal

عوامل دانشی		عوامل فرهنگی		عوامل انسانی	
یادگیری سازمانی	سازمان‌های یادگیرنده، الگوهای یادگیری و تعامل، یادگیری، هماهنگی، ارتباطات و همکاری، تجدید و تجدیدنظر مداوم، یادگیری سریع، بهبود مستمر، یادگیری و توسعه، جریان ارزش، تجدیدنظر مداوم در استراتژی، سازمان‌های انعطاف‌پذیر و چابک، توسعه سازمانی	ارزش‌ها و باورهای مشترک	رفتارها و تعاملات	انعطاف‌پذیری	هویت تیم کارآفرین
کارکنان دانش‌مند و قابلیت‌های چابک	توانمندی‌های پویا، توانمندی‌های سازمانی چابک، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی منابع انسانی، مهارت‌ها و رفتارهای مدیران و کارکنان، توانمندی تغییر، انگیزش کارکنان، الگوهای یادگیری و تعامل، توسعه تحلیلی منابع انسانی، فرایندهای چابک	بهبود عملکرد سازمان، افزایش رضایتمندی کارکنان و تقویت برند سازمان	یادگیری و رشد	انطباق‌پذیری منابع، انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری در برابر نوآوری و تکنولوژی‌های جدید، انعطاف‌پذیری در محیط کسب و کارهای هایپر رقابتی، راهبرد و ساختار انعطاف‌پذیر، تطبیق‌پذیری، سازگاری با تغییرات، تغییر و انطباق‌پذیری، انطباق‌پذیری، سازمان‌های انعطاف‌پذیر و چابک، منابع انعطاف‌پذیر چابک، توانایی سازمان در حفظ تعادل بین انعطاف‌پذیری و استحکام	ترکیب تیم کارآفرین، هویت تیم کارآفرین، تیم‌های کاری، ترویج فرهنگ سازمانی منعطف و چابک، خودسازماندهی، تبدیل بیش به عمل برای بهبود نتایج تجاری در تجزیه و تحلیل چابک نیروی کار، الگوهای یادگیری و تعامل، مشارکت فعال تیم، کیفیت همکاری تیمی، هماهنگی تیم‌ها، همکاری و تعامل در تیم
آبجکت‌نکار و همکاران	ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهبود ارتباطات و همکاری و کاهش تعارضات	افزایش نوآوری و رقابت‌پذیری، بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها	تحول فرهنگی	احمد و همکاران (۲۰۲۰)، وانگ و گائو (۲۰۲۰)، منون و سورش (۲۰۲۱)، آل هرمیت و همکاران (۲۰۱۶)، همکاران (۲۰۲۲)، شافر <sup>۱۴</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، همکاران (۲۰۱۸)، پریا و هادجتس و همکاران (۲۰۲۲)	همکاران (۲۰۲۲)
آبجکت‌نکار و همکاران	افزایش نوآوری و رقابت‌پذیری، بهبود بهره‌وری و کاهش هزینه‌ها	تغییرات سازمانی، توسعه تحلیلی منابع انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت استعدادها، سیستم‌های نیروی انسانی، استراتژی نیروی انسانی، نیروی کار چابک، فعالیت نیروی انسانی، عملکرد نیروی انسانی	همکاران (۲۰۲۲)	همکاران (۲۰۲۲)	همکاران (۲۰۲۲)
آبجکت‌نکار و همکاران	ایجاد یک محیط کاری مثبت و سازنده، افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، بهبود ارتباطات و همکاری و کاهش تعارضات	تغییرات سازمانی، توسعه تحلیلی منابع انسانی، مدیریت استعداد، مدیریت استعدادها، سیستم‌های نیروی انسانی، استراتژی نیروی انسانی، نیروی کار چابک، فعالیت نیروی انسانی، عملکرد نیروی انسانی	همکاران (۲۰۲۲)	همکاران (۲۰۲۲)	همکاران (۲۰۲۲)

<sup>1</sup> Sparrow & Cooper 1  
<sup>1</sup> Patrucco 2  
<sup>1</sup> Bhattacharya 3  
<sup>1</sup> Shafer 4

(۱۹۹۹)، دسوزا و همکاران (۲۰۲۲)، گومز (۲۰۲۰) و جانیتا (۲۰۲۱)	قدرت بخشی کارکنان، توانمندسازی منابع انسانی، توانمندی های داخلی، توانمندی های پویا، توانمندسازی منابع انسانی، توانمندی تغییر، مهارت های نرم، مهارت ها و رفتارهای مدیران و کارکنان، کارکنان دانش مند و قابلیت های چابک، توانمندی های توسعه منابع انسانی، تمرکز بر افراد، توانمندی های رهبری	توانمندسازی کارکنان	
	انگیزش و پویایی سازمانی، انگیزش و تعهد، توانمندی های پویا، توانایی های پویا، تطابق پذیری، بهره وری افزایش یافته، اعتماد به نفس و تصمیم گیری سریع، موفقیت و عملکرد بین المللی، رضایت مشتری	انگیزش کارکنان	
	انعطاف پذیری و سرعت در واکنش، تطابق پذیری، توانمندی تکامل، توانمندی برای یادگیری و تغییر، توانایی در تغییرات سازمانی، توانمندی در شرایط جدید، توانمندسازی کارکنان برای تغییر، بهبود توانایی های سازمان برای تغییر، توانمندسازی برای تغییرات محیطی، بازتعریف توانمندی ها، تغییرات سازمانی	توانمندی تغییر	

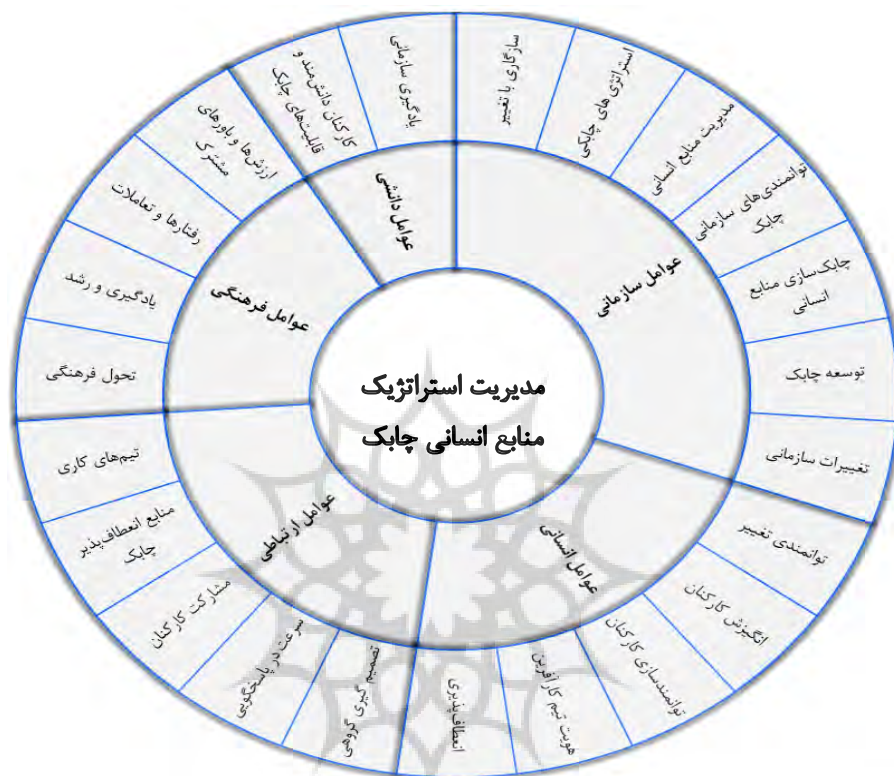
مرحله ششم: کنترل کیفیت کدهای استخراج شده- در ارزیابی کیفیت مطالعات تحقیق اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلین برای ارزیابی مطالعات استفاده کرد که شامل سؤال هایی است که کمک می کند تا بررسی ها معقول به نظر برسد. علاوه بر این برای سنجش پایایی کدهای استخراج شده از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد، به صورتی که علاوه بر پژوهشگر که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است پژوهشگر دیگری نیز همان متنی که خود پژوهشگر کدگذاری نموده را بدون اطلاع از کدهای وی به طور جداگانه کدگذاری می کند. در صورتی که کدهای این دو پژوهشگر به هم نزدیک باشد نشان دهنده توافق بالای این دو کدگذار می باشد. برای محاسبه ضریب توافق دو کدگذار از ضریب کاپا استفاده شد. مقدار شاخص با استفاده از نرم افزار SPSS در سطح معناداری ۰/۰۰۰ عدد ۰/۸۵۲ محاسبه شد که در جدول ۱۰ نشان داده شده است. استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۱۰. مقدار اندازه توافق بین دو کدگذار

سطح معناداری	انحراف استاندارد	مقدار	
۰/۰۰۰	۰/۰۴۱	۰/۸۵۲	ضریب کاپای مورد توافق
		۲۲۶	تعداد مورد معتبر



مرحله هفتم: ارائه یافته- بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین و کدهای استخراج شده، در نهایت ۵ بعد و ۲۳ مؤلفه در رابطه با عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک شناسایی شدند. شکل ۲، این الگوی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. الگوی عوامل اثرگذار بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک

## نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناخت الگویی مفهومی برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک انجام گرفت. در این پژوهش برای دستیابی به هدف مورد نظر، پس از مرور ادبیات مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک و شناسایی ۲۰ مقاله منتخب، با روش کیفی فراترکیب و با استفاده از روش کدگذاری، عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک استخراج گردیدند. عوامل موثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک در قالب ۲۳ مؤلفه و ۵ بعد کلی دسته‌بندی شدند.

**عوامل سازمانی** که بر مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی تأثیر می‌گذارند، شامل تغییرات سازمانی، توسعه چابک، چابک‌سازی منابع انسانی، توانمندی‌های سازمانی چابک، مدیریت منابع انسانی و استراتژی‌های چابکی می‌باشند. این عوامل به طور ترکیبی و تعاملی با یکدیگر تأثیرگذاری می‌کنند و به سازمان کمک می‌کنند تا در مواجهه با تغییرات محیطی و رقابتی، انعطاف‌پذیری و کارایی بیشتری داشته باشد. تغییرات سازمانی از جمله عوامل مهمی هستند که بر مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی تأثیر می‌گذارند. سازمان‌های چابک قادر به تطبیق و تغییر سریع با تغییرات محیطی هستند و از روش‌های فعال در جذب و حفظ استعدادها و توسعه مهارت‌های کلیدی استفاده می‌کنند. توسعه چابک ارتباط مستقیمی با مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی دارد. سازمان‌هایی که توسعه چابک را به عنوان اولویت خود قرار می‌دهند، از روش‌ها و فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند و توانایی پاسخگویی به نیازها و تغییرات سریع را دارند. چابک‌سازی منابع انسانی نیز موضوع مهمی است که در مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی تأثیرگذار است. با چابک‌سازی فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی، سازمان قادر به ایجاد انعطاف‌پذیری و بهبود کارایی در مدیریت منابع انسانی خواهد بود. توانمندی‌های سازمانی چابک نیز نقش مهمی در مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی ایفا می‌کند. این توانمندی‌ها شامل تحلیل محیط کسب و کار، توانایی تصمیم‌گیری سریع و ارتباط و هماهنگی بین اجزای سازمان می‌شوند. سازمان‌هایی که توانمندی‌های چینی را دارند، قادر به انجام تغییرات سریع و ایجاد استراتژی‌های چابک و واکنشگر هستند. چابک‌سازی منابع انسانی نیز به سازمان کمک می‌کند تا استعدادهای مناسب را جذب کند و مهارت‌های مورد نیاز را در دستمان داشته باشد. این به سازمان امکان می‌دهد تا به موقع واکنش نشان دهد و نیازهای جدید را در محیط رقابتی فعلی مرتفع سازد. مدیریت منابع انسانی در سازمان نقش مهمی در ایجاد چابکی دارد. با بهبود فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، سازمان می‌تواند بهترین استفاده را از منابع انسانی خود کند و به توانمندی‌های مورد نیاز برای مواجهه با تغییرات سازمانی بپردازد و استراتژی‌های چابکی نهایتاً به سازمان کمک می‌کنند تا در محیط رقابتی پویا و متغیر عملکرد بالا داشته باشد. با استفاده از استراتژی‌های چابکی، سازمان می‌تواند به سرعت تغییر کند و فرصت‌های جدید را بهره‌برداری کند. نتایجی که از بررسی این عامل بدست آمده با یافته‌های بدست آمده از تحقیقات آسراف و همکاران (۲۰۲۲)، شافر و همکاران (۲۰۰۳)، مولت و همکاران (۲۰۲۳)، مک مکین و هافرنان (۲۰۲۱)، اقبال و همکاران (۲۰۲۰)، هارنی و همکاران (۲۰۲۱)، علوی و آفاخانی (۲۰۲۳)، هادجتس و همکاران (۱۹۹۹)، دسوزا و همکاران (۲۰۲۲)، گومز (۲۰۲۰) و جانیتا (۲۰۲۱) همسو می‌باشد.

**عوامل ارتباطی** در مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی عبارتند از تیم‌های کاری، منابع انعطاف‌پذیر چابک، مشارکت کارکنان، سرعت در پاسخگویی و تصمیم‌گیری گروهی. این عوامل باعث بهبود عملکرد سازمان، ایجاد چابکی و تسهیل تطبیق با تغییرات سریع محیطی می‌شوند. تشکیل و توسعه تیم‌های کاری قدرتمند و هماهنگ کمک می‌کند تا کارکنان بتوانند وظایف مشترک را انجام داده، اطلاعات و تجربیات خود را به اشتراک بگذارند، تصمیمات سریع بگیرند و به تغییرات سریع محیطی پاسخ دهند. منابع انعطاف‌پذیر چابک در سازمان‌ها اهمیت دارند. این منابع شامل امکان تغییر و تعدیل وظایف و نقش‌ها، تسهیل جابجایی کارکنان در داخل سازمان و استفاده از روش‌های نوین جذب و حفظ استعدادها می‌شود. مشارکت کارکنان نیز نقش مهمی در ایجاد چابکی سازمان دارد. طرح ایده‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، به اشتراک گذاری نقاط

قوت و مشکلات و همکاری در حل مسائل، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. سرعت در پاسخگویی نیز از جمله عوامل ارتباطی است که در مدیریت استراتژیک چابکی تأثیرگذار است. سازمان‌های چابک باید به سرعت واکنش نشان دهند و به تغییرات سریع محیطی پاسخ دهند. این شامل اتخاذ تصمیمات سریع، انجام تغییرات سازمانی به طور سریع و ارتباط مؤثر و هماهنگ با سایر اعضای سازمان است. در نهایت، تصمیم‌گیری گروهی نیز بخشی از عوامل ارتباطی در مدیریت استراتژیک چابکی است. تصمیم‌گیری گروهی به کارکنان امکان می‌دهد تا با ترکیب دانش و تجربیات خود، تصمیمات بهتر و موثرتری را اتخاذ کنند و از ایده‌ها و دیدگاه‌های متنوع استفاده کنند. یافته‌های بدست آمده از تحقیقات ژینگ و همکاران (۲۰۲۰)، مک مکین و هافرنان (۲۰۲۱)، پاتوفئاتافان و همکاران (۲۰۲۳)، اقبال و همکاران (۲۰۲۰)، هارنی و همکاران (۲۰۲۱)، علوی و آقاخانی (۲۰۲۳)، پاندا و رأس (۲۰۱۶)، بتل و همکاران (۲۰۲۲) و آگاروال و همکاران (۲۰۲۱) با نتایج این عوامل همسو می‌باشد.

**عوامل دانشی** نیز در مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. این عوامل شامل ابعاد یادگیری سازمانی و کارکنان دانش‌مند و قابلیت‌های چابک است. یادگیری سازمانی به میزانی که سازمان قادر به جذب، انتقال و استفاده از دانش است، تأثیرگذار است. سازمان‌های چابک باید قابلیت یادگیری سریع و انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات را داشته باشند که این امر به واسطه توانایی تجمیع دانش و تجربیات، به اشتراک گذاری دانش بین اعضای سازمان، ایجاد فرهنگ یادگیری و تسهیل فرآیندهای یادگیری در سازمان حاصل می‌گردد. وجود کارکنان دانش‌مند نیز برای مدیریت استراتژیک چابکی بسیار اهمیت دارد. کارکنانی که دارای دانش، تخصص و مهارت‌های لازم برای انجام وظایف مورد نیاز هستند، می‌توانند بهبود عملکرد سازمان را تسهیل کنند که از طریق جذب و حفظ کارکنان با تخصص‌های مناسب، ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان از طریق آموزش و توسعه، و ایجاد فرصت‌های یادگیری و به‌روزرسانی دانش کسب می‌شود. کارکنان باید توانایی سرعت در تطبیق با تغییرات، انعطاف‌پذیری در انجام وظایف، تصمیم‌گیری سریع و پاسخگویی به موقع را داشته باشند. ریبریو و همکاران (۲۰۱۸)، اسپارو و کوپر (۲۰۱۴)، جانیتا (۲۰۲۱)، گومز (۲۰۲۰)، پاتروکو و همکاران (۲۰۲۲)، شافر و همکاران (۲۰۰۳)، پاتوفئاتافان و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقات خود شاخص‌های عوامل دانشی را شناسایی کرده بودند.

**فرهنگ سازمانی** یک عامل مهم در مدیریت استراتژیک چابکی منابع انسانی است. فرهنگ سازمانی به مجموعه ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، رفتارها و روش‌های کاری اشاره دارد که در یک سازمان به ارمغان می‌آورد. این فرهنگ سازمانی می‌تواند فرهنگی از تعهد به کیفیت، همکاری، نوآوری و انعطاف‌پذیری باشد که سازمان را برای چابکی و تطبیق با تغییرات آماده می‌کند. فرهنگ سازمانی با تمرکز بر تحول سازمانی، سازمان را قادر می‌سازد تا به طور مداوم با محیط خارجی تطبیق یابد و به نیازهای روزافزون بازار پاسخ دهد. سازمان‌هایی که دارای بعد تحول سازمانی قوی در فرهنگ سازمانی خود هستند، متمرکز بر ایجاد انعطاف‌پذیری، رشد و تطور مداوم، نوآوری و بهبود مستمر هستند. این سازمان‌ها در برابر تغییرات محیطی و فناوری، مسلح به توانایی تغییر و تطبیق هستند و تمایل به اصلاح و بهبود فرآیندها و روش‌های کاری خود را دارند. اهمیت

بعد تحول سازمانی در فرهنگ سازمانی این است که این بعد سازمان را به سمت تغییر و رشد هدایت می‌کند. تحول سازمانی به سازمان این امکان را می‌دهد تا با محیط رقابتی تغییرکننده و نیازهای مشتریان در حال تغییر، همگام شود. سازمان‌هایی که فرهنگ تحول سازمانی قوی دارند، از نظر روحیه و تمایل به تغییر، در حالتی مشابه به استارت‌آپ‌ها عمل می‌کنند و از این طریق می‌توانند بهبود و نوآوری مداوم را تحقق بخشند. نتایج بدست آمده از بررسی عوامل فرهنگ سازمانی با یافته‌های آجگونکار<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، دسوزا و همکاران (۲۰۲۲)، باتاچریا و باتاچریا (۲۰۲۳)، دی پرینس و همکاران (۲۰۱۷)، پیرا و همکاران (۲۰۲۱) و آسراف و همکاران (۲۰۲۲) همسو می‌باشد.

**عوامل انسانی** در مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، نقش مهمی در توانایی سازمان برای تغییر و تطبیق بهبود یافته و آمادگی برای مواجهه با محیط رقابتی پویا و نوآورانه را ایفا می‌کنند. با انعطاف‌پذیری، سازمان قادر است به سرعت واکنش نشان دهد و به تغییرات محیطی و فناوری پاسخ دهد. همچنین، هویت تیم کارآفرین باعث ایجاد محیطی خلاق و نوآورانه می‌شود و توانایی سازمان در تولید راهکارهای جدید و مواجهه با چالش‌ها را افزایش می‌دهد. توانمندسازی کارکنان به سازمان این امکان را می‌دهد که از طریق آموزش و توسعه، توانمندی‌ها و مهارت‌های کارکنان را تقویت کند و آن‌ها را برای تصمیم‌گیری مستقل و ایجاد تغییرات مثبت در سازمان توانمند کند. همچنین، انگیزش کارکنان نقش مهمی در مدیریت استراتژیک چابکی دارد؛ زیرا کارکنانی که انگیزه بالایی دارند، با انگیزه و انرژی بیشتری به کار خود می‌پردازند و تمایل بیشتری به همکاری، ابتکار و پیشرفت دارند. در نهایت، توانمندی تغییر نیز از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زیرا سازمان‌هایی که توانمندی تغییر قوی دارند، قادر به ایجاد تغییرات مثبت و بهبودهای مداوم هستند و می‌توانند در موقعیت‌های مختلف تطبیق پیدا کنند. با توجه به مطالب بیان شده، عوامل ارائه شده در این پژوهش برای مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، نقشه راه جامع و مناسبی برای توسعه هر چه اثربخش‌تر منابع انسانی چابک محسوب می‌شود. از طرف دیگر، در مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین می‌توان گفت که نتایج و ابعاد مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، که در پژوهش‌های پیشین مورد بحث قرار گرفته، در الگوی نهایی این پژوهش منظور و در تدوین الگوی مورد استفاده قرار گرفته است؛ اما مطالعات پیشین "روتسکاو مارسیکوا (۲۰۲۱)، مک ایور و همکاران (۲۰۱۸)، پیرا و همکاران (۲۰۲۱)، ژینگ و همکاران (۲۰۲۰)، مک مکین و هافرنان (۲۰۲۱)، پاتوفتاتافان و همکاران (۲۰۲۳)، اقبال و همکاران (۲۰۲۰)، ریبریو و همکاران (۲۰۱۸)، اسپارو و کوپر (۲۰۱۴)، جانیتا (۲۰۲۱)، گومز (۲۰۲۰) و آسراف و همکاران (۲۰۲۲)" ابعاد مختلف و پراکنده‌ای از مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک را معرفی کرده‌اند؛ لیکن پژوهش حاضر با ارائه عواملی در قالب رویکردهای خرد (سازمانی، ارتباطی، دانشی، فرهنگی و انسانی) به منظور توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک سعی نموده است، میزان پراکندگی یافته‌های مطالعات پیشین را کاهش داده و بر انسجام و یکپارچگی بیشتر عوامل مؤثر بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی تأکید دارد.

1. Agarwal, U. A., Dixit, V., Nikolova, N., Jain, K. & Sankaran, S. (2021). A psychological contract perspective of vertical and distributed leadership in project-based organizations. *International Journal of Project Management*. 39(3): 249–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.004>
2. Ahammad, M F., Glaister, K. W. & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management, *Human Resource Management Review*. 30(1): 1-4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
3. Ajaonkar, S., Neelam, N. G. & Wiemann, J. (2022). Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective. In *International Journal of Organizational Analysis*. 30(4): 951-982. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2507>
4. Alavi, S. & Aghakhani, H. (2023). Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 72(3): 599–624. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>
5. Ali, H. & Siddiqui, D.A. (2019). Influence of Supply Chain Agility on Profitability: Evidence from Pakistan. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3510559> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3510559>
6. Ananthram, S. & Nankervis, A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: An Indian perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 51(4): 454-470. DOI: 10.1111/1744-7941.12004
7. Asayish, F. (2023). Investigating the relationship between strategic management of human resources and organizational performance of Islamic Azad University employees. *Applied educational leadership*. ready to print [In Persian]. doi:10.22098/ael.2023.13118.1292.
8. Asseraf, Y. & Gnizy, I. (2022). Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business. *International Business Review*. 31(6): 102036. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2022.102036>
9. Autio, M., Leivonen, S.K., Brück, O., Mustjoki, S., Mészáros Jørgensen, J., Karjalainen-Lindsberg, M.L., Beiske, K., Holte, H., Pellinen, T. & Leppä, S. (2021). Immune cell constitution in the tumor microenvironment predicts the outcome in diffuse large B-cell lymphoma. *Haematologica*. 106(3): 718-729. <https://doi.org/10.3324/haematol.2019.243626>
10. Bechtel, J., Kaufmann, C. & Kock, A. (2022). Agile Projects in Nonagile Portfolios: How Project Portfolio Contingencies Constrain Agile Projects' Teamwork Quality. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 69(6): 3514–3528. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3130068>
11. Beheshti Far, M. and Assali, R. (2021). *Strategic Planning of Manpower*, Qom University Jihad Publications, second edition. pp. 1-247 [In Persian].
12. Bhattacharya, S. & Bhattacharya, C. (2023). Sustainable human resource planning for hospitals in tier 2/3 cities: evidence from India. *International Journal of Organizational Analysis*. 31(2): 476–507. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2289>
13. Brilon, S. (2015). Job assignment with multivariate skills and the Peter Principle. *Labour Economics*, Elsevier. 32(C): 112-121. DOI: 10.1016/j.labeco.2015.01.007
14. Cao, J. & Hamori, M. (2016). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*. 55(3): 499–517. <https://doi.org/10.1002/hrm.21731>
15. Cardoso, P., Erwin, T.L., Borges, P.A.V. & New, T.R. (2011). The seven impediments in invertebrate conservation and how to overcome them. *Biological Conservation*. 144 (11):2647-2655. <http://dx.doi.org/10.1016/j.biocon.2011.07.024>
16. Chambel, M.J., Castanheira, F. & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: a multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment, *Economic and Industrial Democracy*. 37(4): 665-689. <https://doi.org/10.1177/0143831X14550695>
17. Charernnit, K. & Treruttanaset, P. (2023). Guidelines to reinforce airline professionals' quality of life through new career advancement: A case study of Thai airways flight attendants. *E3S Web of Conferences*. (January 2020). <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202338905017>
18. Cunha MPE, Gomes E, Mellahi K, et al. (2020) Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*. 30(1): 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>
19. De Prins, P., Van Beirendonck, L. & Schepers, J. (2017). Agile HRM: a small-scale exploratory study. *Personnel Review*. 46(2): 353-370. DOI: 10.1108/JOEPP-07-2023-0288
20. De Souza, M.L.P., De Souza, W.C., Freitas, J.S., Filho, L.D.R.D. M. & Bagnó, R.B. (2022). Agile

- Roadmapping: A management Tool for Digital Entrepreneurship. *IEEE Transactions on Engineering Management*. 69(1): 94–108. <https://doi.org/10.1109/TEM.2020.3027918>
21. Feng, H., Yang, L., Liang, Y.Y., Ai, A., Liu, Y., Jin, X., Wang, J., Chen, X., Chan, J.W.Y., Chan, N.Y., Tan X., Benedict, C., Wing, Y.K. & Zhang, J. (2023). Associations of timing of physical activity with all-cause and cause-specific mortality in a prospective cohort study. *Nature Communication*. 14 (9): 930. <https://doi.org/10.1038/s41467-023-36546-5>
  22. Fitzpatrick, M., Garsia, K., Eyre, K., Blackhall, C.A. & Pit, S. (2020). Emotional exhaustion among regional doctors in training and the application of international guidelines on sustainable employability management for organizations. *Aust Health Rev*. 44(4):609-617. <https://doi:10.1071/AH19121>. PMID: 32183938.
  23. Gomes, E. (2020). This is a repository copy of Strategic agility and human resource management. White Rose Research Online URL for this paper : Version : Accepted Version Article : Ahammad, MF orcid. org / 0000-0003-0271-2223, Glaister, KW orcid. org / 0000-0003-1165.
  24. Harney, B. & Collings, D.G. (2021). Navigating the shifting landscapes of HRM. *Human Resource Management Review*. 31(4): 100824. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
  25. Hodgetts, R.M., Luthans, F. & Slocum, J.W. (1999). Redefining roles and boundaries, linking competencies and resources. *Organizational Dynamics*. 28(2): 7–21. [https://doi.org/10.1016/s0090-2616\(00\)80013-3](https://doi.org/10.1016/s0090-2616(00)80013-3)
  26. Iqbal, T., Jajja, M.S.S., Bhutta, M.K. & Qureshi, S.N. (2020). Lean and agile manufacturing: complementary or competing capabilities?. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 31(4): 749–774. <https://doi.org/10.1108/JMTM-04-2019-0165>
  27. Junita, A. (2021). Agile HR Strategies: Prerequisite of Business Competitiveness in a Dynamic Environment. Universitas Harapan Medan, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778>
  28. L'Hermitte, C., Tatham, P., Bowles, M. & Brooks, B. (2016). Developing organisational capabilities to support agility in humanitarian logistics: An exploratory study. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*. 6(1): 72-99. DOI: 10.1108/JHLSCM-02-2015-0006
  29. Liu, Y. & Meyer, K.E. (2020). Boundary spanners, HRM practices, and reverse knowledge transfer: the case of Chinese cross-border acquisitions. *Journal of World Business*. 55 (2): 100958. ISSN 1090-9516 <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.07.007>
  30. Liu, Y. & Bustinza, O.F. (2019). FDI, service intensity, and international marketing agility: The case of export quality of Chinese enterprises. *International Marketing Review*. 36(2): 213-238. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2018-0031>
  31. McIver, D., Lengnick-Hall, M.L. & Lengnick-Hall, C.A. (2018). A strategic approach to workforce analytics: Integrating science and agility. *Business Horizons*. 61(3): 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.01.005>
  32. McMackin, J. & Heffernan, M. (2021). Agile for HR: Fine in practice, but will it work in theory? *Human Resource Management Review*. 31(4): 100791. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
  33. Menon, S. & Suresh, M. (2021). Factors influencing organizational agility in higher education. *Benchmarking: An International Journal*. 18(1): 307-332. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0151>
  34. Bognanno, M. & Melero, N. (2016). Promotion Signals, Experience, and Education, *Journal of Economics & Management Strategy*, Wiley Blackwell. 25(1): 111-132. <https://DOI:10.1111/jems.12132>
  35. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L. & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
  36. Mollet, L.S. & Kaudela-Baum, S. (2023). Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs. *Review of Managerial Science*. 17(6): 2055–2075. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00570-4>
  37. Panda, S. & Rath, S.K. (2016). Investigating the structural linkage between IT capability and organizational agility: A study on Indian financial enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*. 29(5): 751-773. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2015-0033>
  38. Pathomphattaphan, S., Das, S. and Jena, L.K. (2023). Agile SHRM practices and employee-organizational outcomes during new normal: evidence from India and Thailand, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2023-0288>
  39. Patrucco, A. S., Canterino, F., & Minelgaite, I. (2022). How do Scrum Methodologies Influence the Team's Cultural Values? A Multiple Case Study on Agile Teams in Nonsoftware Industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 69(6), 3503–3513. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3146717>
  40. Pereira, V., Giudice, M.D., Malik, A., Tarba, S., Temouri, Y., Budhwar, P. & Patnaik, S. (2021). A

- longitudinal investigation into multilevel agile & ambidextrous strategic dualities in an information technology high performing EMNE. *Technological Forecasting and Social Change*. 169(1): 120848. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120848>
41. Revutska, O. (2021). Human resource management: A shift towards agility due to a pandemic of COVID-19. In: *Proceedings of the 15th International conference liberec economic forum*. pp. 423–430. DOI:10.15240/tul/001/2021-2-005
  42. Revutska, O., Maršiková, K. & Fakulta, E. (2021). Agile Approach in Human Resource Management: Focus on Generation Y. *E & M Economics and Management*. 24(2): 65–83. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-2-005>.
  43. Ribeiro, N., Ferreira, A.I. & Jorge, S. (2018). Agile human resource management and employee performance: evidence from Portuguese software companies. *International Journal of Human Resource Management*. 29(9): 1473-1496. <https://doi:10.14309/ctg.0000000000000418>
  44. Salah, D., Ahmed, M. & Eldahshan K. (2020). Blockchain Applications in Human Resources Management: Opportunities and Challenges. Presented at: EASE '20: Evaluation and Assessment in Software Engineering; April 16 and 17, 2020; Trondheim, Norway. pp. 383-389. <https://doi:10.1145/3383219.3383274>
  45. Sandelowski, M., Barroso, J. & Voils, C.I. (2006). Using qualitative metasummary to synthesize qualitative and quantitative descriptive findings. *Res Nurs Health*. 30(1): 99-111. <https://doi:10.1002/nur.20176>
  46. Scholarios, D. & Van der Heijden, B. (2021). Supervisor-subordinate age dissimilarity and its impact on supervisory ratings of employability: does supportive learning context make a difference?. *Frontiers in Psychology*. 12: 763-746. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.763746>
  47. Shafer, R.A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. & Erickson, J. (2003). Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *IEEE Engineering Management Review*. 31(2): 35–46. <https://doi.org/10.1109/emr.2003.1207061>
  48. Sparrow, P. & Cooper, C. (2014). Organizational effectiveness, people and performance: new challenges, new research agendas. *Journal of Organizational Effectiveness*. 1(1): 2–13. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2014-0004>
  49. Thongmak, M. (2021). A model for enhancing employees' lifelong learning intention online, *Learning and Motivation*. 75: 101733, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0023969021000278?via%3Dihub>
  50. Wang, J. & Guo, X. (2020). Adsorption isotherm models: Classification, physical meaning, application and solving method. *Chemosphere*. 258:127279. <https://doi:10.1016/j.chemosphere.2020.127279>.

## Providing A Conceptual Framework of Strategic Management of Agile Human Resources with A Meta-Synthesis Approach

Shirvan Kyvani<sup>1</sup>, Reza Rostamzadeh\*<sup>2</sup>

Received the article: 2024-1-19 Accepted the article: 2023-3-9 PP:1-24

### Abstract

**Background and purpose:** Today, for development, organizations should be able to adapt, resist and have agile human resources against the challenges of their advancement. Hence familiarity with the fundamental concepts of strategic management of agile human resources and its development is important for organizations. The purpose of this research is to provide a conceptual model of strategic management of agile human resources with a hybrid approach.

**Research method:** In the current research, a meta-composite qualitative method was used in order to systematically review the findings of the studies conducted in this regard. The data collection tool was the documents available in this field in reliable scientific databases in the period from 1999 to 2023 and included 20 studies. The method of data analysis was open coding. In this research, 226 codes were identified and then the identified codes were categorized and combined based on the degree of conceptual similarity.

**Findings:** The findings showed that the factors affecting the strategic management of agile human resources include five dimensions of organizational factors, communication factors, knowledge factors, cultural factors and human factors, which finally drew the research pattern.

**Conclusion:** Due to their nature, human resources in organizations should have a high level of capabilities in the field of strategic management in order to meet the long-term goals of organizations. For this reason, it is necessary for managers to pay attention to the factors influencing the strategic management of agile human resources.

**Keywords:** Human resources, Human resource strategic management, agile human resources, Meta-synthesis

**Citation:** Kyvani, S. & Rostamzadeh, R. (2024). Providing A Conceptual Framework of Strategic Management of Agile Human Resources with A Meta-Synthesis Approach. *Transformative Human Resources Quarterly*. 3(9): 1-24 [In Persian].

<sup>1</sup> PhD student of Public Management, Department of Management, Urmia Branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran

<sup>2</sup> Associate Professor, Department of Management, Urmia branch, Islamic Azad University, Urmia, Iran (Corresponding author: Reza.Rostamzadeh@iau.ac.ir)