



## طراحی مدل چابکی منابع انسانی (مورد مطالعه: وزارت دادگستری)

معصومه حاجتی، محمدرضا ربیعی مندجین، دکتر علیرضا امیرکبیری<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۳/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۵/۰۱

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی مدل چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری است. این پژوهش از نظر فلسفه، تفسیری، رویکرد استقرایی و هدف از نوع توسعه‌ای- کاربردی و به لحاظ ماهیت داده از نوع کیفی به روش تحلیل مضمون است. جامعه آماری پژوهش متخصصان و مدیران وزارت دادگستری و اساتید حوزه مدیریت است که نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند به تعداد ۱۱ نفر انتخاب گردید و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختارمند انجام گرفت. برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های پژوهش از دو روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بازبینی توسط همکاران و پایایی درون‌کدگذار استفاده شد. تجزیه و تحلیل اطلاعات به روش فن مضمون و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد. نتیجتاً مدل چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری، متشکل از ۹۴ مضمون پایه، ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون اصلی یا فراگیر شامل مدیریت و رهبری، جو سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی، چابکی راهبردی، چابکی رفتاری منابع انسانی و چابکی ساختاری است. لذا تلاش مدیران و سیاست‌گذاران وزارت دادگستری جهت پیاده‌سازی مقوله‌های شناسایی شده در این وزارتخانه و توجه به شاخص‌های شناسایی شده می‌تواند باعث چابکی منابع انسانی در این وزارتخانه گردد.

**واژه‌های کلیدی:** چابکی؛ منابع انسانی؛ مدیریت؛ ساختار سازمانی؛ وزارت دادگستری

<sup>۱</sup>.. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>۲</sup>.. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

m.rabiee2012@yahoo.com

<sup>۳</sup>.. گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

بدون شک، تفاوت شگرف و قابل توجهی در دنیای امروز با دنیای دیروز وجود دارد. آنچه که به این تفاوت‌ها روح و تازگی می‌بخشد منابع انسانی است. منابع انسانی به عنوان گرداننده اصلی گردونه سازمان می‌تواند در چرخه حیات سازمانی، رشد یابد، متوقف شود و یا افول پیدا کند (آهنگ و همکاران، ۱۳۹۹؛ آنجلس و همکاران، ۲۰۲۲). به طور فزاینده‌ای، تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و گسترده، سازمان‌های زمینه‌ای را که در حال حاضر در آن فعالیت می‌کنند، تغییر می‌دهد. به دلیل افزایش سطح جهانی شدن، انتظارات بالاتر مشتریان و سرعت نوآوری بالا، بازارها به طور فزاینده‌ای پویا، رقابتی و چالش برانگیز می‌شوند. در تلاش برای غلبه بر این چالش‌ها، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها به نیروی کار چابک متکی هستند زیرا این موارد برای ارائه چندین مزیت به سازمان پیشنهاد شده است. نیروهای کار چابک به عنوان افراد پاسخگو تر و شایسته تر توصیف شده‌اند و همچنین می‌توانند بهتر با محیط و شرایط جدید سازگار شوند و انتظار می‌رود که آنها عملکرد فردی را تقویت کنند و موجب رشد کسب و کار در رویدادهای پیش‌بینی نشده و دائمی شوند (پیترمن و زاگر، ۲۰۲۲). نیروی کار چابک با داشتن چابکی در حل مسائل، گرایش به آموزش و توسعه، راحت کنار آمدن با تغییر، توانایی ارائه ایده‌های جدید و پذیرش مسئولیت‌های جدید، می‌تواند موجب بهبود در سازمان‌ها شود (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹؛ احمد و همکاران، ۲۰۲۰).

تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. از سوی دیگر در عصر چابکی دیگر نمی‌توان همه چیز را از قبل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کرد، لذا استفاده از روش‌های سنتی نتیجه‌بخش نخواهد بود و فقدان نیروی انسانی چابک به عنوان یکی از عمده‌ترین دلایل شکست سازمان‌ها در همگام بودن با تغییرات بازار و فناوری شناسایی شده است (عالی و همکاران، ۱۴۰۱؛ ستیاواتی و همکاران، ۲۰۲۲). تغییرات از رویکرد سنتی به چابک، الزامات بیشتری را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد کرد که تخت عناوینی همچون اصلاحات و بهبود، جمع شدن ظرفیت‌های اضافی در فرایند، واکنش در برابر تغییرات برنامه‌ها، پیکربندی دوباره فرایندهایی جهت تطبیق محصولات و خدمات جدید و حرکت به سمت سیستم‌های نوین معرفی شده‌اند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰؛ کامینگ و همکاران، ۲۰۲۰). اگرچه محبوبیت پارادایم چابکی منابع انسانی، به ویژه در میان مشاوران مدیریت، زیاد و رو به رشد است، اما تحقیقات آکادمیک در این زمینه از دو محدودیت رنج می‌برد. اول از همه، بیشتر مشارکت‌ها مبتنی بر تحلیل کیفی مطالعات موردی تک کشوری و/یا تک‌صنعتی هستند که در ارائه شواهد قابل تعمیم و گسترده در مورد مزایا و هزینه‌های این رویکرد ناکام هستند. ثانیاً، در حالی که علاقه فزاینده به شرایط ارتقاء منابع انسانی وجود دارد که برای چابکی مؤثر سازمان‌ها باید برآورده شوند. اما در عمل کمتر در مورد مکانیسم‌های شناخته شده که از طریق آن چابکی می‌تواند واقعاً به عملکرد منابع انسانی کمک کند بحث شده است (فرانکو و لیندینی، ۲۰۲۲). غالب تحقیقات در حوزه چابکی نیروی انسانی در سطح مفهومی است و کمبود الگوهای کمی و شاخص‌های ارزیابی در این زمینه بشدت احساس می‌شود. همچنین برخی منابع به کمبود مطالعات تجربی در زمینه چابکی منابع انسانی اشاره می‌کنند (بهرامیان و

<sup>1</sup> Angeles & et al

<sup>2</sup> Peterman & Zacher

<sup>3</sup> Ahammad & et al

<sup>4</sup> Setiawati & et al

<sup>5</sup> Cumming & et al

<sup>6</sup> Franco & Landini

همکاران، ۱۴۰۱). از طرفی دیگر، مشکلات و بحران‌های سازمانی (همچون تمرکز تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری، محدودیت در بکارگیری شیوه‌های ابتکاری و تکنولوژی‌های خلاقانه، جذب، استخدام و نگه‌داشتن منابع انسانی ماهر و پرتوان و ...) که براساس مقتضیات و شرایط هر دوره‌ای به وجود می‌آیند، از جمله مباحثی هستند که در تمامی سازمان‌ها و به خصوص در وزارت دادگستری وجود دارد و به نظر می‌رسد، یکی از راهکارهای اساسی برای مدیریت و کنترل مشکلات و بحران‌های پیش‌بینی نشده‌ای که گاه به وجود می‌آیند و حضور آنها اجتناب‌ناپذیر است، می‌تواند بکارگیری «چابکی منابع انسانی» که ضرورت ماندگاری و بقای سازمان‌های هزاره سوم عنوان شده است، باشد (خاکی وطن و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به توضیحات ارائه شده و اینکه پارادایم نظری چابکی منابع انسانی، شاهد بازنگری است و در گذشته این پارادایم صرفاً متکی به نظریه دیدگاه مبتنی بر منابع بوده است، همچنین ادبیات پژوهش‌های کنونی به طور سطحی از پیوند با قابلیت پویا در مورد این پارادایم صحبت می‌کنند، اما پارادایم چابکی منابع انسانی فاقد درک جامع و استراتژیک است. از سویی عدم توجه به سایر متغیرهای مدیریتی در چابک‌سازی منابع انسانی در پژوهش‌های گذشته، باعث ایجاد شکاف نظری و عملیاتی شده که این پژوهش می‌تواند منجر به رفع شکاف‌های موجود گردد. بنابراین این پژوهش با مشاهده چابک‌سازی منابع انسانی در وزات دادگستری مستقیماً زیر دریچه تئوری قابلیت پویا، تغییرات تکاملی را به ارمغان می‌آورد و چابک‌سازی منابع انسانی را به عنوان یک استراتژی سطح بالا می‌شناسد. لذا تلاش برای شناسایی و توسعه قابلیت‌ها و توانایی‌های فردی منابع انسانی موجود در وزارت دادگستری به گونه‌ای که منجر به چابک‌سازی منابع انسانی شود امری لازم و ضروری است و انجام این پژوهش می‌تواند به توسعه علمی این موضوع در وزارت دادگستری کمک کند. بر این اساس، در پژوهش حاضر سعی گردیده است که مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری طراحی گردد. به عبارتی هدف کلی این پژوهش، طراحی مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری می‌باشد. در راستای دستیابی به هدف مذکور، این پژوهش در پی پاسخ به این سؤال است که: مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری چگونه است؟

## مبانی نظری پژوهش

### چابکی

هنگام استفاده از چابکی، سؤالات مهمی مطرح می‌شود. این که چابکی به چه معناست و از چه طریقی می‌توان آن را مورد سنجش قرار داد؟ آیا سازمان‌ها توانمندسازهای مناسب را برای توسعه چابکی به کار گرفته‌اند؟ از چه طریقی می‌توان به طور مؤثر به ارتقاء چابکی در سازمان کمک کرد؟ برای ایجاد سازمان چابک، می‌توان یک فرایند یکپارچه مؤثر و هماهنگ در سازمان ایجاد کرد که تضمین کند ارائه دهندگان برنامه‌های چابکی در سازمان می‌توانند قابلیت‌های چابکی را برآورده کنند و کل این ویژگی‌ها را به مرز رقابتی استراتژیک تبدیل نمایند (آهنگ و همکاران، ۱۳۹۹). واژه چابک به معنای حرکت سریع، چالاک و توانایی تفکر و تصمیم‌گیری و در نهایت حرکت و اقدام به صورت سریع، آسان و هوشمندانه می‌باشد (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۴۰۰). چابک بودن، الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده عکس‌العمل مناسب نشان دهند و به عنوان یک الزام محوری، توانایی روبرو شدن با تغییر و تحول را داشته باشند (امیری و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی برای سازمان‌های

دولتی به عنوان پارادایم جدید شناخته می‌شود. در مطالعات مربوط به چابکی تعاریف زیادی برای چابکی ارائه شده است؛ اما هیچ یک، مخالف با یکدیگر نبوده و یکدیگر را نقض نمی‌کند. عموماً این تعاریف‌ها، ایده سرعت و تغییر در محیط کسب و کار را نشان می‌دهند. سال‌ها پیش، برخی معتقد بودند که چابکی و پاسخگویی راهبردی را می‌توان از طریق فناوری‌های پیشرفته چون تولید یکپارچه مکانیزه احصا کرد؛ اما در پژوهش‌های اخیر مشخص گردید که انعطاف تولید، بیش از فناوری به خود کارکنان بستگی دارد و این امر مستلزم پرورش کارکنان با مهارت، شایسته و سازگار با فناوری‌ها است. به عبارت دیگر، بدون اهرم‌سازی دانش و مهارت کارکنان نمی‌توان به چابکی دست یافت (مصری و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی تمرکز روی منافع دارد و به عنوان توانایی ایجاد تغییرات بلندمدت در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند قابلیت نوآوری و ابتکار را در سازمان به کار گیرد (ویشلی و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی به معنای توانایی پاسخگویی، واکنش سریع و موفقیت‌آمیز به تغییرات محیطی است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). چابکی عبارت است از توانایی سازمان در شناسایی نیاز به تغییرات از منابع درونی و بیرونی، به طوری که آن تغییرات را به شکل یکنواخت انجام داده و عملکرد را فراتر از حد متوسط نگه دارد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). چابکی را می‌توان به صورت همسویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد (مالمیر و نوروززاده، ۱۴۰۰).

#### جدول ۱. خلاصه تعاریف چابکی

تعاریف چابکی	پژوهشگران
قابلیت یک سازمان برای عمل کردن در محیط رقابتی دائم با تغییرات سریع جهت سود بردن از تغییرات در جهت ارائه محصولات و خدمات با کیفیت متناسب با نیازهای مشتری.	گلدمن و همکاران <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)
ادامه حیات در محیط رقابتی با تغییر ناگهانی و بازخور سریع به بازارهای متغیر.	کمر و متوانی <sup>۲</sup> (۱۹۹۵)
چهار عامل رقابتی شامل: سرعت، انعطاف‌پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری با بهره‌گیری از دانش برای فراهم کردن محصولات و خدمات محیطی که به سرعت در حال تغییر است. توانایی سازگاری با تغییرات غیرمنتظره، استفاده از تغییرات به عنوان فرصت.	یوسف و همکاران <sup>۳</sup> (۱۹۹۹)
چابکی عبارت است از استفاده از دانش بازار و ساختار مجازی برای بهره‌برداری از فرصت‌ها در محیط بازار پر تغییر.	نیلور و همکاران <sup>۴</sup> (۱۹۹۹)
توانایی پیشرفت در محیطی با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی.	داو <sup>۵</sup> (۱۹۹۹)
توانایی یک مؤسسه برای تغییر پویا و بقاء با نیازهای بالقوه مؤسسه.	راسکچه و داوید <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)
توانایی یک سازمان برای مطابقت با تغییر و استفاده از فرصت‌ها در راستای تغییرات ایجاد شده.	آرتتا و گیاتچی <sup>۷</sup> (۲۰۰۴)
توانایی سازمانی برای شناسایی تغییرات محیطی و پاسخ به تغییرات.	اشرفی و همکاران <sup>۸</sup> (۲۰۰۵)
توانایی سازگاری با تغییرات ناگهانی و استفاده از تغییرات به عنوان فرصت.	شریفی و ژانگ <sup>۹</sup> (۱۹۹۹)
توانایی شناسایی تغییرات محیطی و پاسخگویی سریع به تغییرات.	آوربی و دیگران <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۶)

<sup>1</sup> Goldman et al

<sup>2</sup> Kumar & Motwani

<sup>3</sup> Yusuf et al

<sup>4</sup> Naylor et al

<sup>5</sup> Dove

<sup>6</sup> Raschke & David

<sup>7</sup> Artteta & Giachetti

<sup>8</sup> Ashrafi et al

<sup>9</sup> Sharifi & Zhang

<sup>10</sup> Overby et al

توانایی شناسایی فرصت‌های نوآور.	روت (۱۹۹۶)
آمادگی برای رویارویی با تغییرات و ایجاد مشارکت در کارکنان.	حیدری و همکاران (۱۳۹۳)
توانایی سازمان برای بقا و ارتقاء در محیطی با تغییرات همیشگی و غیرقابل پیش‌بینی.	کریمی (۱۳۸۶)
انعطاف‌پذیری سازمانی برای واکنش به تغییرات محیطی.	ابراهیم‌پور و همکاران (۲۰۱۲)

منبع: امینی حاجی باشی و همکاران، ۱۳۹۸

تحقیقات قبلی نشان داده است که چابکی، به عنوان یک کل، از یک جزء تطبیقی و فعال تشکیل شده است. بنابراین، هنگامی که در زمینه کار استفاده می‌شود، به کارکنانی اطلاق می‌شود که می‌توانند به طور انطباقی اما همچنین فعالانه با تغییرات برخورد کنند. چابکی تطبیقی عبارت است از اصلاح یا تغییر رفتار افراد جهت تطابق با محیط جدید (پاسخ). از طرفی چابکی پیشگیرانه، آغاز راه حل‌های نهایی مشکلات مرتبط با تغییر است که این مشکلات را پیش‌بینی می‌کند (دوز جاگر و همکاران ۲۰۲۲). به طور کلی می‌توان چابکی را به صورت مفهوم مدیریتی حول پاسخگویی به بازارهای متلاطم و پویا و تقاضاهای مشتریان توصیف کرد. در واقع، چابکی نه تنها درگیر پاسخگویی به مشتریان است بلکه با بهره‌برداری و کسب مزیت از این تغییرات به عنوان فرصت، نیز مرتبط است (خاکی وطن و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین چابکی به معنای توانایی سازمان برای حسگری، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کاری است تا سازمان بتواند تغییرات محیطی را تشخیص دهد و به آنها به عنوان عوامل رشد و شکوفایی بنگرد (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

### چابکی منابع انسانی

یکی از روش‌های مؤثر جهت ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی و استفاده بهینه از توانایی و ظرفیت‌های فردی و گروهی آنها در راستای تحقق اهداف سازمانی، چابکی منابع است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۹). تعاریف گوناگونی از چابکی منابع انسانی ارائه شده است که اکثراً چابکی منابع انسانی را به عنوان قابلیت رشد و توسعه در محیط‌های رقابتی سازمان در نظر می‌گیرند که می‌تواند از طریق واکنش سریع و مؤثر منابع انسانی بامهارت و متخصص در جهت استفاده از فرصت‌های موجود رشد و توسعه به وجود آید (عالی و همکاران، ۱۴۰۱). چابکی منابع انسانی شامل استعداد سازمان یافته و پویایی است که به سرعت می‌تواند مهارت‌های لازم و موردنیاز سازمان را به دست آورد و به راحتی آن را در کسب فرصت‌های جدید، شرایط بازار و سازگاری با سطوح بالای نبود اطمینان یاری رساند (آهنگ و همکاران، ۱۳۹۹). نیروی انسانی چابک در محیطی رقابتی که به طور مستمر پیش‌بینی‌ناپذیر و متغیر است، می‌تواند بهترین عملکرد را داشته باشد و در واقع توانایی پاسخ به موقع و مؤثر به محیط را دارد (احمدی بالادهی و خاکزادیان، ۱۳۹۹). برو و همکاران (۲۰۲۳) یکی از اولین مدل‌های آزمایش شده تجربی چابکی نیروی کار را توصیف کردند که شامل پنج هوش قابلیت چابک (تفسیر تغییر و پاسخگویی به نیازهای مشتری و بازار)، شایستگی‌ها (توسعه سریع مهارت‌های جدید و کسب اطلاعات جدید)، همکاری (همکاری مؤثر فراتر از مرزهای عملکردی و پروژه‌ها) است، فرهنگ (توانمندسازی چابکی برای تصمیم‌گیری مستقل) و سیستم‌های اطلاعاتی (پشتیبانی از زیرساخت فناوری

<sup>1</sup> Roth

<sup>2</sup> Doeze Jager et al

<sup>3</sup> Breu et al

اطلاعات) (پیترمن و زاگر، ۲۰۲۲). پژوهشگران چهره انسانی چابکی در یک سازمان را معادل چابکی منابع انسانی می‌دانند که از طریق تغییر توانایی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی و همچنین آموزش منابع انسانی جهت مسلط شدن بر مهارت‌ها و دانش سازمانی به وجود می‌آید (خاکی وطن و همکاران، ۱۴۰۰). چابکی نیروی انسانی اخیراً به عنوان یکی از پارادایم‌های کلیدی سازمان ظاهر شده است که مدیران باید برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار از آن پیروی کنند. به طور کلی به توانایی منابع انسانی برای تنظیم و انطباق مداوم با استراتژی‌های یک کسب و کار اصلی اشاره دارد (فرانکو و لیندینی، ۲۰۲۲). افراد چابک با اطمینان از پیشرفت شغلی جدید و فرصت‌های ارتقاء مهارت، سرمایه‌گذاری می‌کنند و به دنبال فرصت‌های ارتقاء مهارت هستند که خروجی‌های معناداری را برای ابراز خلاقانه نیازها، علایق و ارزش‌ها تسهیل می‌کنند که با پیشرفت تکنولوژی ممکن شده است (کوئزی و همکاران، ۲۰۲۲).

شایستگی‌های موردنیاز برای منابع انسانی چابک عبارتند از: پیش‌بینی تغییر: تفسیر تأثیر بالقوه شرایط محیطی، به همراه کاربردهای مدیریتی آن برای سازمان؛ خلق اعتماد: ایجاد فرهنگ اعتماد در سازمان؛ شروع‌کننده اقدام: فراهم آوردن سازوکارهایی که باعث می‌شود در تمام سطوح سازمان کارها به صورت فعالانه به اجرا درآیند؛ آزاد کردن تفکر: ایجاد شرایطی برای ارائه راه‌حل‌های تازه به وسیله توانمندسازی، تشویق و آموزش افراد برای نوآور بودن؛ ارزیابی نتایج: تمرکز، مدیریت و یادگیری از اقدامات انجام شده (مصری و همکاران، ۱۴۰۰). مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی منابع انسانی را می‌توان در مواردی که گفته می‌شود خلاصه کرد؛ پیشبرد سریع‌تر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده، خدمت‌رسانی بهتر، کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات، کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات، برقراری هماهنگی لازم بین سرویس‌دهندگان فناوری اطلاعات، توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری، پاسخگویی سریع‌تر سازمان به نیازهای مشتری، افزایش رضایت خاطر کارکنان، پاسخگویی مناسب به تغییرات، توسعه چشمگیر مهارت‌های کارکنان (الماسی و همکاران، ۱۳۹۸). دستیابی به چابکی به سه نوع رفتار اصلی در نیروی انسانی نیاز دارد: رفتار پیش‌نگرانه: ابتکار و بداهه‌گری، رفتار انطباقی: داشتن نقش‌های چندگانه، همکاری و اعتماد و رفتار مولد: یادگیری و آموزش است (بهرامیان و همکاران، ۱۴۰۱). به طور کلی چابکی منابع انسانی موجب پاسخگویی سریع به تغییرات، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت است. یک نیروی کار چابک می‌تواند به سرعت و کارآمدی با تغییرات در محیط کسب و کار سازگار شود و منجر به افزایش استقلال شغلی، غنی‌سازی شغلی، مشارکت کارکنان، آموزش کارکنان، تقویت مهارت‌های چندگانه و در نهایت افزایش عملکرد سازمان شود (پراساد داس و همکاران، ۲۰۲۲).

### پیشینه پژوهش

عالی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «فرا تحلیل چابکی منابع انسانی» انجام دادند. بر اساس یافته‌های پژوهش سه دسته از پیشایندها با اندازه اثر کمتر از ۰/۳ (کم)، بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط) و مساوی یا بیشتر از ۰/۵ (زیاد) شناسایی شد. توان‌های شناختی کارکنان، رفتارهای چابک کارکنان و جبران خدمات عادلانه از بین ۱۷ پیشایندها شناسایی شده، دارای اندازه اثر مساوی و یا بیشتر از ۰/۵ بوده‌اند. بر اساس نتایج حاصل از این پژوهش در صورت اهتمام ورزیدن به توان‌های شناختی و رفتارهای چابک کارکنان و استقرار سیستم پرداخت مناسب عادلانه، می‌توان

شاهد چابکی منابع انسانی در سازمان بود. بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با عنوان «ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی» انجام دادند. 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. میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تاثیر آن بر چابکی» نشان دادند که شاخص‌های بیمه اجتماعی کارکنان، میزان تحصیلات، سهم نیروی کار از سود سازمان، قدرت خرید کارکنان سازمان ماهیت مستقل دارند، شاخص‌های، ارگونومی، رضایت شغلی، آموزش ضمن خدمت، افزایش مهارت و قابلیت انطباق، میزان سواد (تعریف یونسکو)، توجه به نوآوری، کیفیت تکنولوژی، میزان عملکرد تحقیق و توسعه، میزان سودآوری مالی، ماهیت پیوندی، شاخص‌های برنامه‌های رفاهی کارکنان، توجه به محیط زیست و توسعه پایدار، خودمختار و شاخص‌های میزان اشتغال‌زایی، توجه به صادرات ماهیت وابسته دارند. همچنین عدد وابستگی (۱۵) چابکی نسبت به مدل، حاکی از اثر گذاری مثبت مدل ارزیابی عملکرد HDI بر چابکی دارد. مصری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش میانجی‌گر تسهیم دانش در تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی» به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی رهبری منابع انسانی و کاهش پدیده کارکنان نامرئی با نقش میانجی‌گر تسهیم دانش رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین کاهش پدیده کارکنان نامرئی با چابکی رهبری منابع انسانی رابطه معناداری وجود دارد؛ بنابراین با تقویت چابکی رهبری منابع انسانی از طریق مشارکت افراد، ترغیب افراد برای مطرح کردن نظرات، ایجاد گروه‌های کاری منسجم، تفویض اختیار و همچنین با تسهیم دانش می‌توان پدیده کارکنان نامرئی را کاهش داد. خاکی وطن و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت چابکی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش» به این نتیجه رسیدند که وضعیت چابکی نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش از نظر دو بُعد مدیریت و رهبری و آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در حد مطلوب و از نظر ابعاد کارگروهی و همکاری‌های متقابل، فناوری، دانش محوری و فرهنگ سازمانی در حد نامطلوب است. بنابراین، برای بهبود عملکرد منابع انسانی، بر افزایش و گسترش چابکی در آموزش و پرورش تأکید می‌شود. امیری و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت» به این نتیجه دست یافتند که چابکی با ابعاد سرعت، ظرفیت سازگاری و پاسخگویی از سه عامل علی، پنج عامل زمینه‌ای و پنج عامل مداخله‌گر تاثیر گرفته است و از طریق بهبود مستمر، تقویت مدیریت استراتژیک منابع انسانی، توسعه و توانمندسازی، پیامدهایی برای افراد، گروه‌ها و کل سازمان به دنبال خواهد داشت. آهنگ و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «واکاوی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی» به این نتیجه دست یافتند که بیشتر خبرگان بر پیشران‌هایی مانند رضایتمندی کارکنان، سرعت در ارائه خدمات، دانش و مهارت کار تیمی و مذاکره، خودکنترلی، مشارکت، احساس شایستگی، رفتارهای پیشگیرانه، احساس مؤثر بودن، مشورت، تسهیم دانش، پذیرش مسئولیت، تیم‌های خودرهبر، توانایی ارائه ایده جدید، همدلی، بهره‌گیری از تغییرات، چرخش شغلی، خودآگاهی واکنش به تغییرات و اطلاعات قابل دسترس، تأکید داشتند.

عارف نژاد و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف پذیری منابع انسانی» به این نتیجه رسیدند که بیشترین نقش در تبیین چابکی سازمان مربوط به ابعاد انعطاف پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری است که با یکدیگر همبستگی قوی دارند. دهقانی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیئت‌های ورزشی شهر اصفهان» نشان دادند که بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین تمام مؤلفه‌های توانمندی (معناداری، خودتعیینی، شایستگی و مؤثر بودن) پیش‌بین معنادار چابکی نیروی انسانی بودند. بنابراین می‌توان گفت با افزایش سطوح توانمندی کارکنان هیأت‌های ورزشی شهرستان اصفهان می‌توان سطح چابکی آنان را افزایش داد. احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۳۹۹) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط چابکی منابع انسانی با رهبری تحول‌آفرین» به این نتیجه دست یافتند که بین چابکی نیروی انسانی و رهبری تحول‌آفرین رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین غیر از متغیر ترغیب ذهنی تمام ابعاد رهبری تحول‌آفرین با چابکی نیروی انسانی رابطه‌ای مثبت و معنادار دارند.

فرانکو و لندینی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «محرک‌های سازمانی نوآوری: نقش چابکی نیروی کار» به این نتیجه رسیدند که تعامل بین شیوه‌های سازمان و نوآوری در تجارت مدرن بسیار مرتبط است. این مقاله تجزیه و تحلیل می‌کند که آیا یک بُعد سازمانی خاص، یعنی چابکی نیروی کار، بر عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد یا خیر. که این تأثیر را در یک چشم‌انداز اقتصاد سازمانی که بر نقش‌انگیزه‌های رفتاری و تنوع مهارت در فرآیند نوآوری تأکید می‌کند، می‌سنجد. تجزیه و تحلیل ادراکات مدیران در مورد فضای کاری داخلی و فعالیت‌های تبادل اطلاعات نشان می‌دهد که این اثر احتمالاً ناشی از این واقعیت است که چابکی نیروی کار انگیزه کاری و انتقال دانش را در سطح محل کار بهبود می‌بخشد و به نوآوری کمک می‌کند. کوتزی و همکاران (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «چابکی شغلی و تعبیه شغلی به عنوان قرارداد روانشناختی ارزش محور» انجام دادند. نتایج رگرسیون تعدیل شده نشان داد که تعبیه شغلی ارتباط بین سطوح بالای چابکی شغلی (بیمایش شغلی و یادگیری چابک) و ادراکات مثبت از ورودی‌های نگرشی کارکنان، تعهدی مبتنی بر ارزش را تعدیل می‌کند، از جمله نتایج الزامی، ویژگی‌های شغلی، فرصت‌های توسعه شغلی، روابط، و پاداش است. یافته‌های این مطالعه شیوه‌های حمایت از توسعه شغلی را برای کارمندان چابک در سازمان‌هایی که در قرارداد روان‌شناختی ارزش محور سرمایه‌گذاری می‌کنند، آگاه می‌سازد. پیترمن و زاگر (۲۰۲۲) پژوهشی با عنوان «چابکی نیروی کار: توسعه و اعتبارسنجی یک اندازه‌گیری چند بُعدی» انجام دادند. نتایج نشان داد که مفهوم چابکی نیروی کار در سال‌های اخیر به طور فزاینده‌ای رایج شده است زیرا انتظار می‌رود افراد چابک بهتر بتوانند تغییرات و عدم اطمینان را مدیریت کنند. یافته‌های اعتبار پیش‌بینی کننده را برای هر سه مقیاس چابکی نیروی کار، به ویژه در رابطه با عملکرد نوآورانه نشان می‌دهد. علاوه بر این، چابکی نیروی کار به طور مثبت با عملکرد وظیفه‌ای و نوآورانه، رفتار شهروندی سازمانی، رضایت شغلی و رفاه ارتباط دارد. پراساد داس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «توانمندسازی‌های چابکی نیروی کار، عملکرد شرکت و شهرت شرکت» به این نتیجه دست یافتند چابکی بالا (کم) نیروی کار از طریق افزایش (کاهش) عملکرد شرکت با شهرت شرکت بالا (کم) مرتبط است. علاوه بر این، رهبری تحول‌آفرین مدیریت ارشد و مدیریت استعداد از طریق چابکی نیروی کار به طور مثبت با

<sup>1</sup> Petermann & Zacher

<sup>2</sup> PrasadDas et al



عملکرد شرکت مرتبط هست. اثرات غیرمستقیم میانجیگری کامل را به جز تأثیر چابکی نیروی کار از طریق عملکرد مالی بر شهرت شرکت پیشنهاد می‌کند. در نهایت، رهبری تحول‌آفرین مدیریت ارشد و مدیریت استعداد شرکت، چابکی نیروی کار را توسعه می‌دهد و چابکی نیروی کار عملکرد شرکت را ارتقا می‌دهد که این امر باعث شهرت شرکت می‌شود. کوماراراو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر چابکی نیروی کار بر مدیریت بحران: نقش ویژگی‌های شغلی و حمایت اداری بالاتر در مدیریت دولتی» به این نتیجه دست یافتند که چابکی نیروی کار، حمایت اداری بالاتر و ویژگی‌های شغلی غنی به مدیریت بهتر بحران کمک می‌کند. علاوه بر این، حمایت اداری بالاتر و ویژگی‌های شغلی غنی شده، پیشینیان چابکی نیروی کار هستند و بر مدیریت بحران از طریق چابکی نیروی کار تأثیر می‌گذارند. یافته‌های این مطالعه برای سازمان‌ها و ادارات دولتی در ایجاد نیروی کار چابک برای اثربخشی مفید خواهد بود. نارنجی ثانی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر خودسازی بر گرایش به نوآوری سازمانی در مؤسسات آموزش عالی با نقش میانجی چابکی منابع انسانی» به این نتیجه دست یافتند که خودتوسعه‌ای تأثیر مثبتی بر چابکی منابع انسانی دارد و چابکی منابع انسانی تأثیر مثبتی بر گرایش به نوآوری سازمانی دارد. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که چابکی منابع انسانی نقش میانجی در تأثیر خودسازی بر گرایش به نوآوری سازمانی ایفا می‌کند.

همان‌طور که بررسی پیشینه‌های تحقیق نشان می‌دهد، در زمینه چابکی منابع انسانی، پژوهش‌های مختلفی انجام شده است و هر کدام از آن‌ها از دیدگاه‌های مختلف به این موضوع پرداخته‌اند. پژوهشی که در آن به ارائه مدل چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری پرداخته شده باشد، وجود ندارد. لذا این تحقیق از دو بعد نظری و عملیاتی دارای شکاف است. شکاف نظری آن این است که در پژوهش‌های گذشته به جو سازمانی و سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد در زمینه چابکی منابع انسانی توجه نشده است و با توجه به ساختار سازمان‌ها، چابکی منابع انسانی نیز در آن متنوع است و می‌تواند متغیرهای مختلفی را در این زمینه شامل شود و با توجه به تغییر ساختار سازمان‌ها در دنیای متحول، توانایی اضافه کردن دانش نوینی به مبانی نظری چابکی منابع انسانی را دارد. از سویی شکاف عملیاتی آن را می‌توان به دلیل ماهیت کارکردی این وزارت‌خانه (وزارت دادگستری) با سایر وزارت‌خانه‌ها و سازمان‌ها دانست، که با توجه به مشکلاتی که در زمینه چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری وجود دارد، انجام این پژوهش می‌تواند باعث چابکی منابع انسانی این سازمان و وزارت‌خانه مربوطه شود.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر فلسفه، تفسیری، رویکرد استقرایی و هدف از نوع توسعه‌ای - کاربردی است؛ چرا که مدل‌های موجود در زمینه چابکی منابع انسانی را توسعه داده و می‌تواند در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد. مشارکت‌کنندگان پژوهش را مدیران و کارکنان وزارت دادگستری (حداقل برخوردار از مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر و با سابقه حداقل ۱۰ سال خدمت)، اساتید خبره در حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی (حداقل برخوردار از مدرک دکتری و سابقه خدمت حداقل ۱۰ سال) بوده است. نمونه آماری به روش نمونه‌گیری هدفمند

<sup>1</sup> KumarRau et al

<sup>2</sup> Narenji Thani et al

به تعداد ۱۱ نفر انتخاب گردید و تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. این روش اساساً زمانی به کار می‌رود که تعداد افراد برخوردار از ویژگی و شرایط لازم در زمینه مورد مطالعه محدود باشد. همچنین گردآوری داده‌های پژوهش حاضر از طریق ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته بود که به صورت قیاسی پیاده شد. بدین معنی که ابتدا سؤالی کلی در ارتباط با چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری پرسیده شد و سپس بر اساس دیدگاه‌ها و پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان، سؤالات جزئی‌تری در راستای هدف پژوهش مطرح گردید. دلیل استفاده از این مصاحبه آن بود که پژوهشگر با طرح سؤال باز در صدد بود تا بدون محدود کردن عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شونده‌ها، از دیدگاه‌ها و نظرات آنها مطلع شود. تجزیه و تحلیل اطلاعات و داده‌ها نیز با استفاده از مراحل سه‌گانه شبکه مضامین شامل؛ تحویل متن، تبدیل مضامین، کشف و توصیف شبکه مضامین انجام و با نرم‌افزار MAXQDA انجام پذیرفت.

برای حصول اطمینان از روایی پژوهش، یعنی دقیق بودن یافته‌های پژوهش، اقدامات زیر انجام گردید: برای ارزیابی تعمیم‌پذیری، فرایند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر یافته‌ها به صورت کامل شرح داده شد. به منظور اعتبار بخشیدن به نتایج، مصاحبه‌ها چندین بار بررسی می‌شد و به دلیل اینکه فرایند تحلیل مضمون، شامل یک روند رفت و برگشتی در تحلیل داده‌ها می‌باشد با کمک اساتید راهنما و مشاور و با استفاده از مرور مقالات و تحقیقات متعدد، نتایج تجزیه و تحلیل‌ها تایید می‌شدند. و در انتها نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مضمون در اختیار ۶ نفر از خبرگان که آشنایی کامل به حوزه مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی داشتند، قرار گرفت و به تایید ایشان رسید. برای تعیین پایایی از فرمول هولستی استفاده شده است. هولستی یکی از صاحب‌نظران تحلیل مضمون است. در این روش، متون در دو مرحله کدگذاری می‌شوند. هولستی فرمولی را برای تعیین پایایی داده‌های اسمی بر حسب «درصد توافق مشاهده‌شده» ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1 + N2)$$

در فرمول فوق  $M$  تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار می‌باشد  $N1$  و  $N2$  به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار  $PAO$  بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از  $0/7$  بزرگتر باشد مطلوب می‌باشد.

$$PAO = 2(134) / (152 + 144) = 0/905$$

تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم به ترتیب ۱۵۲ و ۱۴۴ کد بوده است. همچنین مجموع کدهای موافق بین دو کدگذار ۱۳۴ کد بود که با جایگذاری این مقادیر در فرمول فوق، ضریب پایایی  $0/905$  به دست آمد که حاکی از پایایی نتایج است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ضریب پایایی هولستی برای تحلیل مضامین و مربوط به سؤال یک بیشتر از  $0/7$  صدم و برابر با  $0/9$  صدم قرار دارد، بنابراین به لحاظ پایایی مورد تأیید قرار می‌گیرد.

## جدول ۲. مشارکت کنندگان در پژوهش

شماره مصاحبه شونده	جنسیت	تحصیلات	سابقه خدمت	نوع شغل
۱	مرد	دانشجوی دکتری	۱۰	کارشناس
۲	مرد	دکتری	۳۰	مشاور وزیر
۳	زن	کارشناسی ارشد	۱۴	معاون مرکز
۴	مرد	کارشناسی ارشد	۲۵	معاون مدیرکل
۵	مرد	دکتری	۲۲	عضو هیئت علمی
۶	مرد	دکتری	۲۴	عضو هیئت علمی
۷	مرد	کارشناسی ارشد	۱۸	رئیس گروه
۸	مرد	دکتری	۱۵	معاون وزیر
۹	مرد	کارشناسی ارشد	۲۰	کارشناس
۱۰	زن	کارشناسی ارشد	۱۴	کارشناس
۱۱	زن	دکتری	۲۴	مدیرکل

## یافته‌های پژوهش

در این قسمت به یافته‌های حاصل از پژوهش که مربوط به مصاحبه و تحلیل آن می‌باشد، پرداخته شده است. سه گام اصلی تحلیل شبکه مضامین شامل تجزیه متن، اکتشاف متن و سپس یکپارچه کردن اکتشاف‌ها است به تفصیل در ادامه توضیح داده شده است:

۱. تحویل متن: در گام نخست، تمام مصاحبه‌ها به صورت مکتوب نوشته و تکمیل شد. سپس با بررسی دقیق متون، برای هر یک از مصاحبه‌های انجام شده، همه جملات مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی شده و به هر کدام از آنها یک کد اختصاص داده شد. این کار به صورت مجزا برای تمامی مصاحبه‌ها انجام شد که در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی، از همان کدهای پیشین به عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در این پژوهش ۲۵۲ کد اولیه به دست آمد که در ۹۴ مضمون پایه دسته‌بندی شد.

## جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌های انجام شده

ردیف	متن مصاحبه	مضامین پایه
۱	زمانی که سیاست‌های سازمان و چشم‌اندازهای سازمان طوری باشد که افراد چابک را در سازمان جذب کنند و یا در حین خدمت با استراتژی‌های خاصی کارکنان خود را چابک نمایند. در دادگستری هم وضعیت همین‌طور. برای اینکه بتوانیم در وزارت دادگستری منابع انسانی را چابک کنیم به نظرم در وهله اول باید در اهداف و چشم‌اندازهای کلان وزارتخانه به این مقوله پرداخته شود و در واقع به صورت عملی یکی از برنامه‌های سازمانی وزارتخانه در بیاید. اگر اهداف مشخص شود، برنامه‌ریزی‌هایی در راستای عملی شدن آن تدوین می‌شود که می‌تواند در این زمینه مثرتر واقع گردد. وقتی برنامه‌های تدوین شد با استفاده از تکنولوژی‌های در دسترس می‌توان به این برنامه‌ها جامه عمل پوشاند. بنابراین زمانی که ما توانستیم در این سازمان ارباب رجوع را راضی نگه داریم، البته به لحاظ پاسخگویی و سرعت	جذب افراد چابک، چابک کردن کارکنان، رضایت ارباب رجوع، پاسخگویی مناسب، سرعت عملکرد، افزایش توانمندی کاری و فنی کارکنان، کاهش فاصله زمانی پرونده‌ها، فعالیت حرفه‌ای، آشنایی با فناوری اداری

ردیف	متن مصاحبه	مضامین پایه
	عملکرد، هزینه‌ها را کاهش دادیم، سرعت پاسخگویی کارکنان را افزایش دادیم، توانمندی‌های کاری و فنی را در بین کارکنان افزایش دادیم، فاصله بین میزان ورودی پرونده‌ها و خروجی پرونده‌ها را کاهش دادیم، در این صورت هست که می‌توانیم بگویم سازمانی چابک به لحاظ منابع انسانی شکل گرفته است.	
۲	همچنین زمانی که کارکنان خودشان پویا بوده و از تغییرات محیطی استقبال می‌کنند و به پیشرفت خود و سازمان فکر می‌کنند در واقع خودشان را در مسیر چابکی قرار داده‌اند.	استقبال از تغییرات محیطی
۳	در واقع آن سازمان اهداف و چشم‌اندازهای خوبی برای چابکی شدن سازمان خود برداشته است.	تدوین اهداف و چشم‌انداز چابکی
۴	فرد باید بتواند به راحتی به سیستم نرم‌افزاری خودش متصل شود، با آن کار کند، اطلاعات را به طور سیستمی ارسال و دریافت نماید و فعالیت‌های مربوط به کار خودش را با آن انجام دهد.	تقویت سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت منابع انسانی
۵	برای این که بتوانیم زمینه چابکی را در سازمان و در بین کارکنان آماده کنیم به نظرم باید ابتدا شایستگی‌های لازم برای چابکی کارکنان را تعریف کنیم و سپس از روی این شایستگی‌ها کارکنان خود را استخدام کنیم و یا از طریق شایستگی‌های موردنظر دوره‌های ارتقای چابکی را در سازمان برگزار کنیم. همچنین باید از فناوری به نحو احسن استفاده کنیم، چرا که فناوری باعث می‌شود ما در حداقل زمان کارهامون را انجام دهیم. برای اینکه کارها سریع انجام پذیرد استفاده حداکثری از ظرفیت‌های تکنولوژیکی، توانمندی ما را در رسیدگی به پرونده‌ها افزایش می‌دهد. لذا از آنجا که هدف ما پاسخگویی صحیح، درست و سریع به ارباب رجوع هست، لازم است در تمامی زمینه‌ها کارکنان خود را چابک ساخته و چابک نگه داریم. به لطف خدا و تلاش مدیران توانمند طی سال‌های گذشته تغییرات زیادی به لحاظ چابکی در وزارت دادگستری صورت گرفته است. استقبال از تکنولوژی و استفاده مناسب از آن، باعث کاهش مراجعه حضوری به سازمان، نظم در پرونده‌ها و مراجعه‌کنندگان شده است. در این زمینه اطلاعات و دانش تکنولوژی کارکنان افزایش یافته است. بنابراین لازمه چابکی منابع انسانی برخورداری از دانش سازمانی، دانش مربوط به شغل، تسهیم دانش، سرعت عمل، مشارکت و همکاری می‌باشد.	توسعه شایستگی و توانایی منابع انسانی، استخدام کارکنان بر حسب معیارهای چابکی، برگزاری دوره‌های ارتقاء چابکی، استفاده از ظرفیت فناوری و تکنولوژی در سازمان، دانش سازمانی، دانش مربوط به شغل، تسهیم دانش، سرعت عمل، مشارکت و همکاری
۶	اگر بخواهیم در مورد وضعیت چابکی وزارت دادگستری خدمتون عرض کنیم، باید بگویم که واقعا کارکنان ما چابک نیستند. در بعضی زمینه‌ها از جمله قضات هستند که همه کارهای خودشان را به نحو احسن انجام می‌دهند ولی چابک نیستند. به نظرم زمانی که اسم چابکی در زمینه کارکنان استفاده می‌کنیم باید تصور پاسخگویی سریع، خدمت‌رسانی بهتر، رضایت مشتری یا ارباب‌رجوع، آگاهی به وظایف، برخورداری از مهارت‌های لازم و کافی در زمینه شغلی خود و آمادگی برای تغییرات را از کارکنان و خودمون داشته باشیم.	پاسخگویی سریع، خدمت‌رسانی بهتر، رضایت‌مندی ارباب‌رجوع، آگاهی از وظایف، برخورداری از مهارت‌های شغلی، آمادگی برای تغییرات، مشخص کردن معیارهای چابکی، استخدام کارکنان بر حسب معیارهای چابکی، برگزاری دوره‌های ارتقاء چابکی، استفاده از ظرفیت فناوری و تکنولوژی در سازمان، دانش سازمانی، دانش مربوط به شغل، تسهیم دانش، سرعت عمل، مشارکت و همکاری

۲. تبدیل مضامین: پس از استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر دسته‌بندی شدند. در این مرحله تلاش شد با سازمان‌دهی مجدد مضامین پایه به مضامین انتزاعی تری دست یابیم که ما را به مضامین اصلی‌تر، فراگیرتر و مرکزی‌تر رهنمون سازد. در این مرحله ۲۱ مضمون سازنده استخراج شده است.

۳. کشف و توصیف شبکه مضامین: با بررسی و تحلیل مضامین مرتبط ۶ مضمون فراگیر بدست آمد که عبارتند از: الف) مدیریت و رهبری ب) جو سازمانی، ح) سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی ج) چابکی راهبردی خ) چابکی رفتاری منابع انسانی د) چابکی ساختاری، استخراج شده که در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. کدگذاری تحلیل مضمون (یافته‌های محقق)

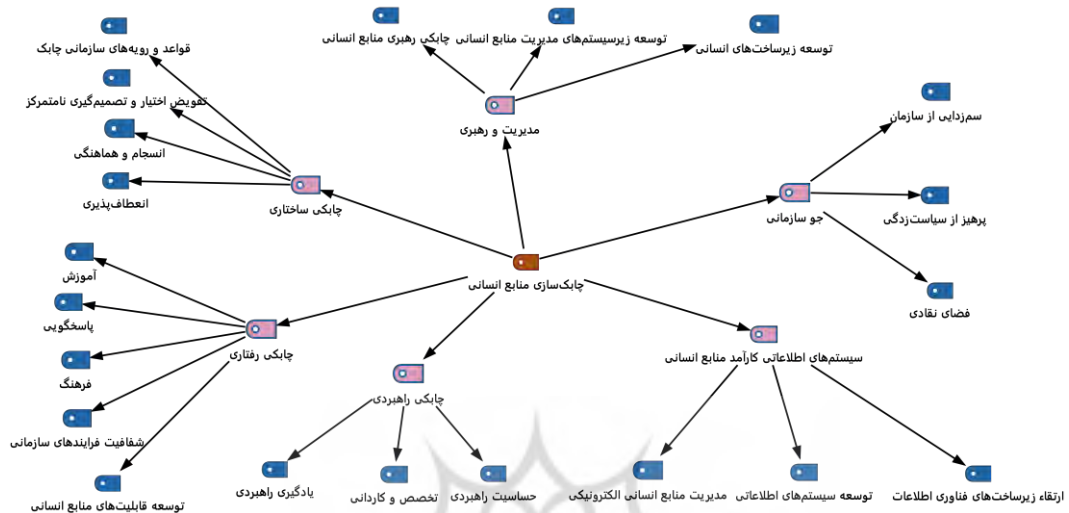
مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	توسعه زیرساخت‌های انسانی	مدیریت استعداد توانمندسازی منابع انسانی مشارکت‌دهی منابع انسانی مربی‌گری
مدیریت و رهبری	توسعه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی	استراتژی مدیریت عملکرد استراتژی پاداش و قدردانی متناسب جذب و نگهداشت نیروی انسانی کارآمد رهبری تحول آفرین رهبری مشارکتی رهبری تفویضی
	چابکی رهبری منابع انسانی	کاستن از انرژی‌های منفی در سازمان مدیریت تعارض سازمانی حل اختلافات بین منابع انسانی حذف آزاردهنده‌های فیزیکی برخوررداری از امکانات مورد نیاز بازخورد از نقاط ضعف به کارکنان بازخورد به سازمان از برنامه‌های خود ایجاد فضای تعاملی در سازمان تقویت آوای سازمانی سوت‌زنی سازمانی ایجاد اتاق فکر در سازمان جذب افراد چابک استخدام افراد چابک و شایسته عدم دخالت دیگران در استخدام عدم پارتی‌بازی عدم تحزب‌گرایی
جو سازمانی	سم‌زدایی از سازمان فضای نقادی	
سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی	ارتقاء زیرساخت‌های فناوری اطلاعات	بکارگیری فناوری اطلاعات برای ثبت وقایع سازمانی استفاده از ظرفیت فناوری و تکنولوژی در سازمان آشنایی کردن کارکنان با نرم‌افزارهای مختلف اداری

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		بایگانی الکترونیکی
		استفاده از پلتفرم‌های جدید و ایمن
		کاهش هزینه‌ها
	مدیریت منابع انسانی	مدیریت زمان
	الکترونیکی	امنیت اطلاعات
		رضایت خدمت گیرندگان
		بهره‌وری
		سیستم یکپارچه برنامه‌ریزی
		سیستم مدیریت اطلاعات
		سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری
	توسعه سیستم‌های اطلاعاتی	سیستم نظارت عملیات اداری
		سیستم هماهنگی بین واحدهای منابع انسانی
		سیستم سازمان‌دهی عملیات اداری
		دوراندیشی راهبردی
		پاسخگویی سریع به تغییرات
	حساسیت راهبردی	هوشمندی مدیران در برنامه‌ریزی جذب منابع انسانی چابک
		آینده‌نگری مدیران
		مهارت شغلی
		برخورداری از مهارت حقوقی
		برخورداری از مهارت فنی
	تخصص و کاردانی	آشنایی با کارراهه شغلی
		انجام کار به صورت غیرخطی و افقی
		اهرمی بودن منابع انسانی با کیفیت
		ایجاد دانش راهبردی
	یادگیری راهبردی	تسهیم دانش راهبردی
		بکارگیری دانش راهبردی
		حمایت مدیران از برنامه‌های چابک‌سازی
		اعتماد به منابع انسانی متخصص
	فرهنگ	بهبود مستمر
		نگرش مثبت به تغییر
		تشریک مساعی
		تحول در برنامه‌ریزی آموزشی
		شکل‌گیری برنامه‌های آموزشی و تحقیقاتی در سازمان
	آموزش	آگاهی از نقش در سازمان
		آموزش مداوم نیروی انسانی
		توانایی پاسخ به مسائل محیطی
	توسعه قابلیت‌های منابع انسانی	توانایی پاسخ به خواسته‌های ارباب‌رجوع
		تقویت مهارت‌های کاربردی منابع انسانی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
		تقویت مهارت‌های کار گروهی منابع انسانی
		سازگاری
		سرعت عمل
		توسعه شایستگی
		تحلیل شایستگی
		پرورش منابع انسانی
		توسعه منابع انسانی
		عدالت محوری
	شفافیت فرایندهای سازمانی	فرهنگ سازی شفافیت
		شفافیت سیاست‌های پرسنلی
		شفافیت مدیران
		پاسخگویی مناسب
		پاسخگویی سریع
	پاسخگویی	پاسخگویی منتج به نتیجه
		پاسخگویی به ارباب رجوع
	تفویض اختیار و تصمیم‌گیری	اعطای آزاد عمل و استقلال به اعضا با توجه به سطح آمادگی منابع انسانی
	نامتمرکز	تفویض اختیار با توجه به سطح آمادگی منابع انسانی
		انعطاف در ارائه خدمات،
	انعطاف‌پذیری	انعطاف‌پذیری در منابع انسانی
		اصلاح و تغییر خطاها و اشتباهات منابع انسانی
		فعال و کوشا بودن منابع انسانی
		انسجام در دستیابی به اهداف
	انسجام و هماهنگی	توافق منابع انسانی در مورد حل مسائل
		انسجام و هماهنگی بین نیروی انسانی و سازمان
		ادغام مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی
		تغییر آیین‌نامه‌ها
	قواعد و رویه‌های سازمانی	حذف قوانین دست و پاگیر
	چابک	اصلاح قوانین مبهم و متعارض

جدول ۴ دربردارنده ۹۴ مضمون پایه است که از بررسی مصاحبه‌ها به دست آمده است. سپس مضامین با توجه به معانی و مفاهیم مشترک میان آنها در قالب ۶ مضمون اصلی یا فراگیر، طبقه‌بندی شدند که این مضامین شامل مدیریت و رهبری، جو سازمانی، سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی، چابکی راهبردی، چابکی رفتاری منابع انسانی و چابکی ساختاری است. در نهایت مضامین فراگیر نیز با توجه به اشتراکات معنایی و مفهومی خود، تحت عنوان ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده طبقه‌بندی شدند که این مضامین نیز عبارتند از توسعه زیرساخت‌های انسانی، توسعه زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی، چابکی رهبری منابع انسانی، سم‌زدایی از سازمان، فضای نقادی، پرهیز از سیاست‌زدگی، ارتقاء زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی الکترونیکی، توسعه سیستم‌های

اطلاعاتی، حساسیت راهبردی، تخصص و کاردانی، یادگیری راهبردی، فرهنگ، آموزش، توسعه قابلیت‌های منابع انسانی، شفافیت فرایندهای سازمانی، پاسخگویی، تفویض اختیار و تصمیم‌گیری نامتمرکز، انعطاف‌پذیری، انسجام و هماهنگی، قواعد و رویه‌های سازمانی چابک. در ادامه با استفاده از مضامین پایه (۹۴)، فراگیر (۶) و سازمان‌دهنده (۲۱) به دست آمده از مصاحبه‌ها و منابع مکتوب، شبکه مضامین مربوطه به مدل چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری، ترسیم شد.



شکل ۱. نمودار ترسیمی شاخص‌های چابکی منابع انسانی در محیط نرم‌افزار مکس کیودا

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری ایران طراحی و اجرا شد. براساس نتایج به دست آمده، ۶ مضمون فراگیر، ۲۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۹۴ مضمون پایه برای چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری از منظر خبرگان و منابع نظری مورد بررسی، شناسایی شد. براساس مدل ارائه شده یکی از مضامین اصلی در زمینه چابکی منابع انسانی مضمون «مدیریت و رهبری» هست. لذا مدیریت و رهبری از ارکان ایجاد تغییر در سازمان‌هاست و بدون رضایت آن‌ها و نظر مساعدت آن‌ها نمی‌توان تغییرات سازمانی را پیش برد. از این رو، مدیران وزارت دادگستری برای چابکی منابع انسانی می‌توانند اهداف و برنامه‌های خود را در این زمینه از طریق نیازسنجی پیاده نمایند و آموزش‌های لازم را در این زمینه به کارکنان خود ارائه دهند. مدیران همچنین می‌توانند از طریق مربیگری مدیریتی به چابک‌سازی منابع انسانی در این وزارتخانه کمک نمایند. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با پژوهش‌های عالی و همکاران (۱۴۰۱)، آهنگ و همکاران (۱۳۹۹)، احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۳۹۹)، داس و همکاران (۲۰۲۲) و فرانکو و لندینی (۲۰۲۲) همسو و منطبق دانست.

مضمون دیگری که در زمینه چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری مورد شناسایی قرار گرفت، «جو سازمانی» است. جو سازمانی به زدودن انرژی‌های منفی از فرهنگ سازمانی، حل اختلافات کارکنان و در اختیار گذاشتن امکانات رفاهی مطلوب برای کارکنان اشاره دارد. از این رو، تلاش در جهت ایجاد جو سازمانی مطلوب می‌تواند زیرساخت‌های فرهنگی لازم را برای چابک‌سازی منابع انسانی فراهم کند. در واقع هر چقدر جو سازمانی



مثبت باشد، کارکنان بهتر می‌توانند خود را در محیط آرام چابک نمایند. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱)، خاکی وطن و همکاران (۱۴۰۰)، کوتزی و همکاران (۲۰۲۲) و نارنجی ثانی و همکاران (۲۰۲۱) همسو و منطبق دانست.

مضمون مهم دیگر برای چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری، «سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی» است. یکی از ابزارهای مؤثر و حیاتی جهت کسب اطلاعات محوری و راهبردی، دستیابی به سیستم‌های اطلاعاتی کارآمد منابع انسانی است. زمانی که مدیران سازمان، با نیروی انسانی خود اطلاعات بیشتری را به اشتراک می‌گذارند، آن افراد احساس توانمندی کرده و با بهره‌وری، کامیابی و در هماهنگی با خواسته‌های مدیریت کار می‌کنند. در نتیجه افراد تمایل پیدا می‌کنند که خود سامانی، کنترل شخصی و اعتماد بیشتر را تجربه کنند و این امر می‌تواند منجر به چابکی منابع انسانی کل سازمان گردد. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰)، مصری و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۹)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹) و پیترمن و زاگر (۲۰۲۲) همسو دانست.

«چابکی راهبردی» از جمله مضمون‌های دیگری است که برای چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری شناسایی شده است. بی‌شک یکی از موارد مهم چابک‌سازی منابع انسانی مربوط به چابکی راهبردی هست. این نوع از چابکی از طریق حساسیت راهبردی، یادگیری راهبردی، قابلیت پویا بوده و به عنوان کلید موفقیت منابع انسانی در محیط متغیر امروز شناخته می‌شود. براساس این مضمون می‌توان چنین استدلال کرد هر چقدر دانش در سازمان به تسهیم گذاشته شود و تولید شود، سازمان خود را به لحاظ دانشی توانمند و به‌روز خواهد کرد. از طریق تسهیم دانش و تولید دانش هست که می‌توان دانش‌های قدیمی و منسوخ شده را که دیگر کاربرد و کارایی در سازمان ندارند، حذف کرد. در واقع با حذف عمده دانش قدیمی و منسوخ شده می‌توان دانش جدیدی که باعث کارایی منابع انسانی می‌شود در سازمان به‌وجود آورد. لذا نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های عالی و همکاران (۱۴۰۱)، بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱)، امیری و همکاران (۱۴۰۰)، آهنگ و همکاران (۱۳۹۹)، احمدی بالادهی و خاکزادیان (۱۳۹۹) و کومارارو و همکاران (۲۰۲۲) همسو و منطبق دانست.

«چابکی رفتاری» مضمون مهم دیگری است که برای چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری مورد شناسایی قرار گرفته است. مدیر با استفاده از قدرت کاریزماتیک خود می‌تواند در کارکنان و پیروان نفوذ گذاشته و برنامه‌های مربوط به چابک‌سازی منابع انسانی را به سرعت و دقت بیشتری در سازمان پیاده نماید. به عبارتی مدیری که توانایی رفتاری لازم را داشته باشد به راحتی می‌تواند نقش مؤثری در ارتقای چابکی منابع انسانی داشته باشد. چرا که اگر واکنش مناسب نسبت به تغییرات ایجاد شده درون سازمان، متفکرانه و معقولانه باشد و بسترهای لازم برای رشد و توسعه منابع انسانی در سازمان فراهم شود، باعث رضایتمندی کارکنان خواهد شد و کارکنان راضی می‌توانند استعدادها و بالقوه خود را در راستای رسیدن سازمان به اهداف خود به بالفعل تبدیل نمایند. در نتیجه مدیر با بکارگیری چابکی رفتاری می‌تواند باعث افزایش چابکی در منابع انسانی و در نهایت چابکی سازمان شود. یافته این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج پژوهش‌های میرفخرالدینی و همکاران (۱۴۰۰)، مصری و همکاران (۱۴۰۰)، امیری و همکاران (۱۴۰۰)، آهنگ و همکاران (۱۳۹۹)، پیترمن و زاگر (۲۰۲۲) و کومارارو و همکاران (۲۰۲۲) همسو دانست.

«ساختار سازمانی» از جمله مضمون‌های دیگری است که برای چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری مورد شناسایی قرار گرفت. هر تغییری برای چابک‌سازی منابع انسانی بدون وجود ساختارهای سازمانی مناسب با شکست مواجه خواهد شد. ساختار سازمانی درست و منطبق با اصول چابکی می‌تواند به مرور زمان باعث چابک‌سازی منابع انسانی شود. لذا تغییر در قوانین، انعطاف‌پذیری در ارائه خدمات، انسجام در بین کارکنان و تفویض اختیار می‌تواند ساختار سازمانی مناسبی را برای چابک‌سازی منابع انسانی در وزارت دادگستری فراهم نماید. نتایج این بخش از پژوهش را می‌توان با نتایج و یافته‌های بهرامیان و همکاران (۱۴۰۱)، خاکی وطن و همکاران (۱۴۰۰)، مصری و همکاران (۱۴۰۰)، دهقانی و همکاران (۱۳۹۹)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)، کوتزی و همکاران (۲۰۲۲) و نارنجی ثانی و همکاران (۲۰۲۱) منطبق دانست.

### پیشنهادها:

- بر اساس نتایج به دست آمده از این پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را ارائه داد:
- با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده، پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزش و ارتقای چابکی منابع انسانی در وزارت دادگستری به صورت هدفمند و مبتنی بر مقوله‌های شناسایی شده باشد، تا زمینه‌های لازم برای چابکی منابع انسانی فراهم آید. لذا تا زمانی که برنامه‌ریزی لازم برای چابکی‌سازی منابع انسانی صورت نگیرد، چابکی صورت نخواهد گرفت.
  - پیشنهاد می‌شود موقع استخدام و انتخاب کارکنان، افرادی شایسته برای سمت‌های مختلف شغلی انتخاب شوند.
  - همچنین پیشنهاد می‌شود جهت چابک‌سازی منابع انسانی از مربیگری مدیریتی در وزارت دادگستری استفاده شود و مربیگری مدیریتی در این سازمان فعال گردد.
  - از طرفی پیشنهاد می‌شود استقلال و آزادی عمل برای منابع انسانی وزارت دادگستری فراهم شود و فضای آزاد اندیشی در وزارت دادگستری توسعه یابد.
  - پیشنهاد می‌شود برای تک‌تک کارکنان کارراهه شغلی یا مسیر شغلی تعریف شود تا منابع انسانی بتوانند به ظرفیت رشد خودشان و ظرفیت ارتقای سازمان متبوعش برسند.
  - پیشنهاد می‌شود جنبه‌های زیرساختی که باعث یادگیری دانش و وظایف جدید، توانمندسازی و کارآمدی منابع انسانی می‌شود، و کارکنان را مجبور به انجام امور پیشگیرانه می‌کند، در وزارت دادگستری عملیاتی شود.

### منابع

- احمدی بالادهی، سیدمهدی و خاکزادیان، سیدمهدی. (۱۳۹۹). بررسی ارتباط رهبری تحول‌آفرین با چابکی منابع انسانی در فرماندهی انتظامی استان مازندران. *فصلنامه توسعه سازمانی پلیس*، ۱۷(۷۳)، ۳۱-۴۸.
- امیری، مولود؛ امیرنژاد، قنبر و مکوندی، فواد. (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای مدیریت منابع انسانی چابک در ستاد وزارت نفت. *فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲(۴۸)، ۷۲-۸۹.

- امینی حاجی باشی، آناهیتا؛ سیدجوادین، سیدرضا؛ امیری، مجتبی و یزدان پناه، احمدعلی. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل چابکی رهبری منابع انسانی در مؤسسات آموزش عالی. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی**، ۱۱(۲)، ۸۷-۱۱۲.
- آهنگ، فرحناز؛ غفاری، حسن؛ مهدی، محمد و محمدپور، سمانه. (۱۳۹۹). واکاوی پیشران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی. **فصلنامه آینده‌پژوهی دفاعی**، ۵(۱۸)، ۶۳-۸۶.
- بهرامیان، لیلا؛ ودادی، احمد و غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۱). ارائه مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد کیفی. **فصلنامه نظارت و بازرسی**، ۱۶(۵۹)، ۹۱-۱۱۴.
- خاکی وطن، نفیسه؛ عباسیان، حسین؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم و آراسته، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی وضعیت چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش. **فصلنامه مدیریت مدرسه**، ۹(۱)، ۷۱-۹۷.
- دهقانی، آرزو؛ آصفی، احمد علی و نادریان جهرمی، مسعود. (۱۳۹۹). رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیئت‌های ورزشی شهر اصفهان. **فصلنامه مدیریت ورزشی**، ۱۲(۴)، ۱۰۷۷-۱۰۹۱.
- عارف‌نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی اقدم، صمد. (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.
- عالی، علی؛ ضیاالدینی، محمد و هادوی‌نژاد، مصطفی. (۱۴۰۱). فرا تحلیل چابکی منابع انسانی. **فصلنامه مدیریت منابع در نیروی انتظامی**، ۱۰(۱)، ۲۲۵-۲۵۳.
- الماسی، مصطفی؛ فاطمی‌فر، مهدی و نعمتی، لیلا. (۱۳۹۸). رابطه چابکی سازمانی و کار تیمی بر بهره‌وری نیروی منابع انسانی با نقش میانجی تصمیم‌گیری اخلاقی. **فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری**، ۱۴(۱)، ۸۲-۸۸.
- مالمیر، آمنه و نوروززاده، احد. (۱۴۰۰). نقش میانجی چابکی سازمانی در رابطه با مدیریت دانش و پیشرفت سازمان. **فصلنامه توسعه سازمانی پلیس**، ۱۸(۷۶)، ۱۰۱-۱۲۰.
- مصری، مهران؛ غفارزاده، مریم و پناهی، بلال. (۱۴۰۰). بررسی تأثیر چابکی رهبری منابع انسانی بر کاهش پدیده کارکنان نامرئی با میانجی‌گری تسهیم دانش. **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، ۱۶(۵۹)، ۲۲-۴۵.
- میرفخرالدینی، سید حیدر؛ خالصی، پوریا و مروتی شریف آبادی، علی. (۱۴۰۰). ارائه مدل نوین ارزیابی عملکرد مبتنی بر توسعه انسانی و تأثیر آن بر چابکی با استفاده از مدل‌سازی تفسیری ساختاری. **فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی**، ۲۷(۸۲)، ۱۵۹-۱۸۵.
- ویشلقی، مهدیه؛ زارعی، عظیم، و فیض، داوود. (۱۴۰۰). طراحی الگوی چابکی استراتژیک در رابطه با رونق پایدار تولید بر مبنای نظریه‌پردازی داده بنیاد (مورد مطالعه: صنایع خودروسازی). **فصلنامه بهبود مدیریت**، ۱۵(۲)، ۱۲۷-۱۵۳.
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Angeles, A., Perez-Encinas, A., & Villanueva, C. E. (2022). Characterizing organizational lifecycle through strategic and structural flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 271-290.
- Coetzee, M. Deas, A. Veldsman, D. Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 52(3), 364-378.
- Cumming, D., Filatotchev, I., Reinecke, J., & Wood, G. (2020). New investor categories, agility and HRM: The case of Sovereign Wealth Funds. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100694.
- Doeze Jager, S. B. Born, M. P. Van der Molen, H. T. (2022). The relationship between organizational trust, resistance to change and adaptive and proactive employees' agility in an unplanned and planned change context. *Applied Psychology*, 71(2), 436-460.

- Franco, C. Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 1-31.
- KumarRaut, P. RanjanDas, J. Gochhayat, J. PrasadDas, K. (2022). Influence of workforce agility on crisis management: Role of job characteristics and higher administrative support in public administration. **Materialstoday Proceedings**, 61(3), 647-652.
- Narenji Thani, F. N. Mazari, E. Asadi, S. Mashayekhikhi, M. (2021). The impact of self-evelopment on the tendency toward organizational innovation in higher education institutions with the mediating role of human resource agility. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1-22.
- Petermann, M. K. Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Frontiers in Psychology*, 13(2022), 1-15.
- PrasadDas, K. Mukhopadhyay, S. Suar, D. (2022). Enablers of workforce agility, firm performance, and corporate reputation. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 1-12.
- Setiawati, R., Eve, J., Syavira, A., Ricardianto, P., & Endri, E. (2022). The Role of Information Technology in Business Agility: Systematic Literature Review. *Calitatea*, 23(189), 144-149.

## Designing the human resource agility model in the Ministry of Justice

### Abstract

The purpose of this research is to design the human resource agility model in the Ministry of Justice. This research is in terms of philosophy, interpretation, inductive approach, and the goal is developmental-applicative, and in terms of the nature of the data, it is of a qualitative type using thematic analysis method. 11 people were selected for purposive sampling and continued until the theoretical data saturation stage. Data collection was done through semi-structured interviews. To ensure the validity and reliability of the research data, two methods of review by participants and review by colleagues and intra-coder reliability were used. Data analysis was done by thematic method and using MAXQDA software. As a result, the human resources agility model in the Ministry of Justice consists of 94 basic themes, 21 organizing themes and 6 main or comprehensive themes, including management and leadership, organizational climate, efficient human resources information systems, strategic agility, behavioral agility of human resources and structural agility. Therefore, the efforts of the managers and policy makers of the Ministry of Justice to implement the identified categories in this ministry and paying attention to the identified indicators can make human resources agile in this ministry.

**Keywords:** Agility, human resources, management, organizational structure, Ministry of Justice