

Designing an Organizational Agility Model for Service Organizations with a Human Resources Approach (Case Study: Aseman Airlines)

1. Ahmadreza Ahouei¹: PhD Student, Department of Public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

2. Mohammad Rafati^{2*}: PhD Student, Department of Public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

3. Vahid Fallah³: Assistant Professor, Department of Educational Sciences, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Mrafati1982@mshdiau.ac.ir

Abstract:

Due to the increasing competitiveness of many service industries, service organizations have turned to agility to ensure their survival and maintain their competitive edge. Human resource agility is one of the most effective strategies for enhancing overall organizational agility and overcoming inertia, inefficiency, and low performance. The present study aimed to design a model for service organizations' agility with a human resources approach in Aseman Airlines. The research employed a qualitative methodology. The statistical population for the model design phase consisted of faculty members specializing in public administration, organizational behavior, and human resource management in higher education institutions, as well as senior managers and senior experts in the human resource management sector of Aseman Airlines. In the validation phase, the statistical population included senior and middle managers of Aseman Airlines, as well as specialists and experts knowledgeable about the research subject. In the qualitative phase, a total of 19 experts were selected using the snowball sampling method, while in the validation phase, 17 experts were chosen using purposive sampling. Data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative phase and an expert evaluation checklist in the validation phase. Data analysis in the qualitative phase was conducted using thematic analysis with initial, axial, and selective coding in Atlas software, while the Delphi method was applied over three rounds in the validation phase, using SPSS software. To ensure the validity and reliability of the study, necessary evaluations, including credibility (expert review) and confirmability (expert verification), were conducted in the qualitative phase. In the validation phase, the content of the expert evaluation checklist was reviewed and confirmed by several academic and organizational experts in terms of clarity and comprehensibility. The reliability of the checklist was assessed using the test-retest method and was calculated at 0.88, confirming its reliability. According to the qualitative findings, the final model comprised six main themes: (1) human capital leadership, (2) human resource agility culture, (3) agile strategic human resource management, (4) flexible human resource structure design, (5) advanced technologies in agile human resource management, and (6) agile human capital performance management and development. The model also included 24 sub-themes and 115 criteria. The validation results confirmed the main and sub-themes identified in the qualitative phase.

Keywords: Organizational agility, Human resources, Human resource agility.

How to Cite: Ahouei, A., Rafati, M., & Fallah, V. (2024). Designing an Organizational Agility Model for Service Organizations with a Human Resources Approach (Case Study: Aseman Airlines), *Education and Development in Digital Age*, 1(3), 219-239.



طراحی مدل چابکی سازمان‌های خدماتی با رویکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی آسمان)

۱. احمدرضا آهویی¹: دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

۲. محمد رافتی^{2*}: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران

۳. وحید فلاح³: استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Mrafati1982@mshdiau.ac.ir

چکیده

بدلیل رقابتی شدن بسیاری از صنایع خدماتی، سازمان‌های خدماتی برای بقا و ماندن در عرصه رقابت، به چابک سازی روی آورده و چابکی نیروی انسانی، از راهکارهای مناسب برای چابک سازی کل مجموعه سازمان و عبور سازمان از رخوت، سستی و کارایی پایین است. هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل چابکی سازمان‌های خدماتی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان بود. روش تحقیق کیفی بوده و جامعه آماری در بخش طراحی مدل، اساتید رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی و مدیران عالی و کارشناسان ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان و در بخش اعتباریابی، مدیران عالی و میانی شرکت هواپیمایی آسمان و متخصصان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش بود. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۹ خبره و در بخش اعتباریابی با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ خبره انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده و برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون با کدگذاری اولیه، محوری و ثانویه در نرم افزار Atlas و در بخش اعتباریابی از روش دلفی در طی سه مرحله و در نرم افزار SPSS استفاده گردید. برای تعیین روایی و پایایی در بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی خبرگان)، استفاده شده و در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست خبره سنجی از نظر قابل فهم بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و پایایی آن با روش آزمون مجدد، ۰/۸۸ محاسبه و تأیید گردید. طبق نتایج بخش کیفی، مدل نهایی دارای ۶ تم اصلی بشرح: ۱. رهبری سرمایه انسانی، ۲. فرهنگ چابکی منابع انسانی، ۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، ۴. طراحی ساختار منابع انسانی منعطف، ۵. فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک و ۶. مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک، ۲۴ تم فرعی و ۱۱۵ معیار بوده‌است. نتایج بخش اعتباریابی، حاکی از تأیید تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در بخش کیفی بود.

کلیدواژه‌گان: چابکی سازمانی، منابع انسانی، چابکی منابع انسانی.

نحوه استناددهی: آهویی، احمدرضا، رافتی، محمد، و فلاح، وحید. (۱۴۰۳). طراحی مدل چابکی سازمان‌های خدماتی با رویکرد منابع انسانی (مورد مطالعه: شرکت هواپیمایی آسمان). نشریه مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳۱(۳)، ۲۳۹-۲۱۹.



مقدمه

سازمان‌ها برای مصون ماندن از امواج سهمگین محیطی و نیز سازگاری با الزامات رقابتی چاره‌ای جز کسب قابلیت‌های سازمانی و مطلوب‌تر ندارند. این در حالی است که سازمان‌ها در محیط پر از تنش و رقابت امروزی برای بقا و کامیابی و پاسخ به تهدیدات و فرصت‌های چاره‌هایی اندیشیده‌اند (Behroozi et al., 2019; Moh'd et al., 2024). رویکردها و راه‌حل‌های گذشته دیگر قابلیت و توانایی خود برای رویارویی با چالش‌های سازمانی و محیط بیرونی را از دست داده‌اند؛ یا بهتر است با رویکردها و دیدگاه‌های جدیدی جایگزین شوند. به نظر می‌رسد تغییر، یکی از ویژگی‌های اصلی سازمان‌ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می‌توان یافت که در یک دوره‌ی مثلاً سه تا شش ماهه یا حتی یکساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در حال حاضر بر دنیای کسب و کار سازمان‌ها حکمفرماست، سازمان‌ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه‌ها و نتایج مورد انتظار خود هستند (Abbasi & Fattahian, 2017). همزمان با آرایش مجدد نظام سازمانی و استراتژی آن با توجه به تغییرات محیطی در یک روال واکنش دار، تغییرات خارجی را می‌توان به فرصتی برای سازمان تبدیل کرد (Shin et al., 2015). سازمان‌های امروزی به‌طور فزاینده‌ای با محیط‌های پویا و رقابتی مواجه هستند. تنها تغییر دائمی است و به سرعت در قالب تحولات ناپیوسته و نه تدریجی اتفاق می‌افتد. نیروی محرکه اصلی در پشت تغییر، چابکی سازمانی بوده و هیچ چیز جدیدی در مورد تغییر وجود ندارد. با این حال، تغییر در حال حاضر با نرخ بسیار سریعتر از گذشته در حال وقوع است (Sarlak et al., 2016). مفهوم چابکی شامل اجرای بهترین شیوه برای بقا و موفق شدن در یک محیط رقابتی سرشار از تغییر مداوم و غیر قابل پیش‌بینی با واکنش سریع و مؤثر به تغییر محیط بازار است (Sud-on et al., 2014). فراهم نمودن چابکی مستلزم پیروی مداوم از محیط‌های داخلی و خارجی، جمع‌آوری و استفاده سریع از اطلاعات و پاسخ سریع به تغییرات بازار است (Kumkale, 2016). چابکی سازمانی به عنوان قابلیت مکمل در تسهیل یکپارچه‌سازی و ادغام منابع مختلف سازمان از دارایی‌ها گرفته تا روابط بین‌فردی عمل می‌کند (Cegarra-Navarro et al., 2015). برخی از دلایل و ضرورت حرکت به سمت چابکی سازمان را می‌توان، رقابت شدید در محیط کسب و کار، افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن، مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار و تغییرات دانست (Shabani Bahar et al., 2016). به عقیده رامش و دوداداسان (۲۰۰۱)، بین سازمان‌های سنتی و سازمان‌های چابک در ویژگی‌های همچون ساختار، سازمانی، سرمایه‌گذاری، کیفیت، وضعیت کارکنان، مشارکت کارکنان، وضعیت مدیریت، فناوری اطلاعات استفاده شده، مدیریت زمان تفاوت وجود دارد. آن‌ها بیان می‌کنند که، از لحاظ ساختار سازمانی، سازمان‌های سنتی از ساختارهای عمودی و سلسه‌مراتبی استفاده می‌کنند، در حالی که ساختار سازمان‌های چابک مسطح و مبتنی بر کار تیمی است (Bavarasad & Pegah, 2016).

از سویی دیگر، منابع انسانی عناصر اساسی هستند که نقشی اساسی در توسعه ایجاد چابکی سازمانی دارند (Saha et al., 2017). چنانچه تحقیقات اخیر استدلال کرده‌اند که فعالیت‌های منابع انسانی این توانایی را دارند که توجه خود را به چابکی در سازمان معطوف کنند و از موضوعات سنتی مانند برنامه‌ریزی طولانی مدت عبور کنند (Pina e Cunha et al., 2020). حال با توجه به مطالعات جدید و پژوهش‌های بین‌رشته‌ای مختلف در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی، ضرورت دارد تا با طرح موضوع چابکی و تحلیل ابعاد آن، نقش کارکردهای مدیریت منابع انسانی جهت ارتقاء چابکی، در این پژوهش بارز گردد تا همپای مسائل فنی چابکی، موجب بهبود عملکرد سازمانی و بالاتر رفتن بهره‌وری شود (Zaki-Pour et al., 2016). رقابت جهانی، چرخه عمر کوتاه محصول، بی‌ثباتی محصول و محیط بازار در دنیای کسب و کار جدید چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای سازمان‌ها فراهم کرده‌اند. سازوکارهای رقابتی، کمتر به سازمان اجازه عکس‌العمل مناسب به محیط را می‌دهد و در نتیجه شرکت‌ها به طور مداوم به دنبال منابع جدیدتری از مزیت رقابتی هستند. یکی از مهمترین این منابع، اقدامات مدیریت منابع انسانی است (Noe et al., 2017). بقا و موفقیت سازمان به طور فزاینده‌ای به توانایی آن‌ها برای ایجاد نیروی کار بسیار ماهر و به آزاد کردن پتانسیل کامل نیروی انسانی بستگی دارد. بر این اساس، در دو دهه گذشته، تحولات مهم و متنوعی در زمینه ادبیات مربوط به مسائل مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است در این راستا توجه معناداری به اقدامات مدیریت منابع انسانی شده است. متخصصین مدیریت منابع به دنبال نشان دادن ارزش مدیریت منابع انسانی، عمدتاً از طریق نشان دادن تاثیر آن بر عملکرد و اثربخشی سازمان‌ها هستند (Sattar et al., 2015). با توجه به این که نیروی انسانی کارآمد و متعهد در این برهه از زمان تغییرات گسترده و وسیعی را در سازمان‌ها و نهادها به وجود آورده است، می‌تواند به عنوان یک عنصر استراتژیک، تغییرات اساسی و حائز اهمیتی را در سازمان‌ها و نهادها ایجاد

نماید (Moghadam & Nabavi Chashmi, 2020). توانمندی‌های منابع انسانی چابک را می‌توان در شش بعد: انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی اندک و همکاری متقابل دسته‌بندی نمود. بعد انعطاف‌پذیری همچنین شامل استفاده از فنونی مثل استاندارد فرآیندها، کنترل چشمی دیداری، آموزش مهارت‌های مختلف، جابجایی و طبقه‌بندی جامع شغلی همراه با پرداخت مستمر، جهت ایجاد تغییراتی در منابع احتمالی است (Esmaeili et al., 2013). پس لازم است ادبیات مدیریت منابع انسانی به عنوان یک مسیر امیدوار کننده و متمر ثمر برای چگونگی چابکی مورد توجه قرار گیرد. به عنوان مثال، نتایج مطالعه‌ای نشان داد: زمانی که چابکی استراتژیک مرتبط با ابعاد مدیریت منابع انسانی بهتر قابل درک است (Junni et al., 2015).

یافته‌های تحقیق رحیمی نوش آبادی و همکاران (۱۴۰۲) نشان داد که مفهوم مرکزی چابکی منابع انسانی متشکل از مؤلفه‌های دانش و یادگیری، هوشمندی و شایستگی، نوآوری و خلاقیت، سرعت، انطباق‌پذیری، پاسخ‌گویی، انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری، دوراندیشی و آینده‌نگری و تغییرمداری بود (Rahimi Noushabadi et al., 2023). بر اساس نتایج پژوهش عالی و همکاران (۱۴۰۱)، 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. طبق نتایج تحقیق جامه ابریشمی، میرمحمدصادقی و علی یاری (۱۴۰۱)، در خصوص طراحی مدل چابکی مبتنی بر نقش منابع انسانی، تعداد ۱۶۴۳ کدباز، ۸۱ مفهوم و ۲۱ خرده مقوله و ۶ مقوله اصلی، مانند تغییر در انتظارات، پشتوانه وسیع مردمی، چابکی در مدیریت آستان‌ها، تفویض اختیار و منابع انسانی شایسته بود (Ali et al., 2022). یافته‌های تحقیق مهد و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد که چابکی برای منابع انسانی شامل (تغییر به چابک، شیوه‌های چابک منابع انسانی، چابکی منابع انسانی) و منابع انسانی برای چابکی شامل (چابکی منابع انسانی و سازمانی و استراتژیک، چابکی نیروی کار، چابکی زنجیره تامین و تولید چابک) است (Moh'd et al., 2024). یافته‌های تحقیق موتوانی و کاتاتریا (۲۰۲۴) نشان داد که با افزایش روزافزون ابهام و نیاز به تغییر (چرا)، چابکی سازمان به عنوان ستون فقرات سازمان عمل می‌کند و چابکی سازمانی در سه جنبه اساسی اهمیت دارد: سطح استراتژیک یا سطح سرمایه گذاری بازار، سطح عملیات داخلی و سطح فردی (Motwani & Katatrya, 2024). طبق نتایج تحقیق آتامنه و جیس (۲۰۲۳) چابکی منابع انسانی شامل سه بعد مرتبط است: پیش‌فعالی، انعطاف‌پذیری و سازگاری. می‌توان این ویژگی‌ها را از طریق اول (ارتباط موثر، دوم) تفویض اختیار، سوم) تصمیم‌گیری و چهارم) تیم‌های کاری بود (Athamneh & Jais, 2023).

دلیل اهمیت موضوع و توجه محقق در انتخاب موضوع تحقیق حاضر، آن بوده که امروزه بر کسی پوشیده نمانده که بسیاری از صنایع چه در عرصه تولید و چه در عرصه خدمات، بسیار رقابتی شده و شرکت‌های مختلف، از جمله شرکت‌های خدماتی، در پی کسب مزیت رقابتی هستند. یکی از دلایل رقابتی شدن صنایع خدماتی، استفاده رقبای از راهکارها و استراتژی‌های مختلف برای کسب سهم بیشتر از بازار، جلب مشتریان جدید و حفظ مشتریان قدیمی است. یکی از راهکارهای مهم و کارا، استفاده از نیروی انسانی متعهد، کارا و چابک در بدنه شرکت است، حال در صنایع خدماتی که در عرصه بین‌المللی فعالیت می‌کنند، توجه به نیروی انسانی چابک، اهمیت بیشتری دارد. چرا که رقابتی بین‌المللی در کشورهای مختلف، از نیروی انسانی چابک، متعهد، متخصص و دانشی و آگاه به تکنولوژی روز، برای پیشبرد امور خود در بخش‌های مختلف شرکت استفاده می‌کنند و از نیروی انسانی به عنوان یک ابزار رقابتی استفاده می‌کنند. شرکت هواپیمایی آسمان به عنوان یکی از شرکت‌های معتبر هواپیمایی کشور، دارای رقابتی بالفعل و بالقوه زیادی در سطح داخلی و بین‌المللی است و نیاز است که در جهت چابک‌سازی نیروی انسانی خود تلاش و اهتمام بیشتری ورزد و این کار ممکن نیست، جز اینکه راهکارهای کاربردی و عملیاتی مناسب برای تحقق این موضوع، بکارگرفته شود. برای چابک‌سازی نیروی انسانی یک شرکت، نیاز است که ابعاد و مؤلفه‌هایی که به چابک‌سازی سرمایه انسانی می‌انجامد، شناسایی گردد تا چراغ راهی برای مسئولان و تصمیم‌گیران ارشد این شرکت باشد تا با بکارگیری راهبردهای مناسب در این راستا حرکت کنند. چابک‌سازی نیروی انسانی باعث می‌شود که نیروی انسانی به عنوان مهمترین سرمایه سازمان، خودش را با تغییر و تحولات دنیای بیرونی، هماهنگ کرده و با شناخت نقاط قوت و ضعف و همچنین، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی شرکت، به تکنولوژی روز مسلط شده، کاستی را رفع کند و محیط شرکت را دانشی کرده و پویا سازد. تحقیق حاضر با تمرکز بر شرکت هواپیمایی آسمان، به طراحی مدل چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی پرداخته است.

روش‌شناسی پژوهش



روش تحقیق کیفی است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرایانه» با روش تحلیل مضمون بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی (DELPHI) استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان تحقیق در بخش کیفی شامل: ۱. خبرگان دانشگاهی بشرح: اساتید رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی، ۲. خبرگان سازمانی بشرح: مدیران عالی و کارشناسان ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان و ۳. صاحب‌نظران و کارشناسان میحث «چابک‌سازی سازمانی»، «مدیریت منابع انسانی» و «چابکی منابع انسانی» بود. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد به شرح: ۱. داشتن تحصیلات مرتبط با میحث «مدیریت منابع انسانی»، ۲. داشتن تحصیلات مرتبط با میحث «مدیریت رفتار سازمانی»، ۳. داشتن کتاب، مقاله و یا طرح تحقیقاتی مرتبط با «چابکی منابع انسانی» و «چابک‌سازی سازمان» و ۴. داشتن سابقه اجرایی مرتبط با موضوع تحقیق در سازمان‌های دولتی و خصوصی، تعیین گردید.

به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۱۹ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تخصص	سابقه (سال)	پست سازمانی یا شغل	کد
۱	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۹	معاون توسعه و مدیریت منابع انسانی شرکت هواپیمایی آسمان	N۱
۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۵	کارشناس ارشد شرکت هواپیمایی آسمان	N۲
۳	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۷	مدیر منابع انسانی شرکت هواپیمایی آسمان	N۳
۴	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۶	عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	N۴
۵	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۹	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۵
۶	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۲	مدیر منابع انسانی شرکت هواپیمایی آسمان	N۶
۷	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۱	کارشناس ارشد منابع انسانی سازمان دولتی	N۷
۸	زن	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۱۵	کارشناس ارشد شرکت هواپیمایی آسمان	N۸
۹	زن	مدیریت دولتی	دکتری	رفتار سازمانی	۲۱	مدیر آموزش و توسعه شرکت هواپیمایی آسمان	N۹
۱۰	زن	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۰	کارشناس ارشد منابع انسانی سازمان دولتی	N۱۰
۱۱	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	رفتار سازمانی	۲۲	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۱
۱۲	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۵	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۲
۱۳	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۲۳	مدیر کل شرکت هواپیمایی آسمان	N۱۳
۱۴	مرد	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	۳۲	معاون بخش فنی شرکت هواپیمایی آسمان	N۱۴
۱۵	زن	مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری	منابع انسانی	۹	کارشناس ارشد منابع انسانی سازمان دولتی	N۱۵
۱۶	زن	مدیریت دولتی	دکتری	منابع انسانی	۱۹	عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	N۱۶
۱۷	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی	۱۷	عضو هیئت علمی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	N۱۷
۱۸	مرد	مدیریت دولتی	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	۸	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۸
۱۹	مرد	مدیریت منابع انسانی	دانشجوی دکتری	منابع انسانی	۱۱	عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی	N۱۹

مشارکت کنندگان تحقیق در بخش اعتباریابی مدیران عالی و میانی شرکت هواپیمایی آسمان و اساتید رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی شهر مشهد، بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۷ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردیدند.

از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی مجدد خبرگان)، استفاده گردید. بطوریکه برای تعیین روایی، متن تایپ شده پنج مصاحبه اولیه به همراه کدگذاری اولیه‌ای که براساس این پنج مصاحبه بدست آمد، در اختیار خبرگانی که آنان مصاحبه بعمل آمده بود، قرار گرفت تا آنان در مورد، برداشتها و استنباطهایی که مصاحبه‌گر از مصاحبه آنان، کرده بود، اعمال نظر کنند. در صورت مغایرت و نیاز به اصلاح بر روی موارد تایپ شده از روی مصاحبه، اصلاحات انجام گرفتند تا آنچه که مدنظر خبرگان بوده، مورد تحلیل قرار گیرد. برای تعیین پایایی، در این پژوهش برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به دست آمده به چند نفر از مشارکت کنندگان اولیه به منظور بازبینی و تأیید برگردانده شده و نکات پیشنهادی اعمال شد.

برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسا بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از آزمون مجدد استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار $0/88$ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آن‌ها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابوبی‌اردکان، لبافی، آذرپور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از پرسشنامه نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم‌گیری‌های گروهی استفاده می‌شود. در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص درباره یک موضوع خاص دست یابد. روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از شش تم اصلی ۱. رهبری سرمایه انسانی، ۲. فرهنگ چابکی منابع انسانی، ۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، ۴. طراحی ساختار منابع انسانی منعطف، ۵. فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک و ۶. مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

از ۱۹ خبره، تعداد ۱۴ نفر مرد (۷۳/۷ درصد) و ۵ نفر زن (۲۶/۳ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، مرد بودند. تعداد ۴ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۲۱/۱ درصد)، ۱۰ نفر دکتری - استادیار (۵۲/۶ درصد)، ۴ نفر دکتری - دانشیار (۲۱/۱ درصد) و ۱ نفر دکتری - استاد (۵/۲ درصد) بوده‌اند. لذا اکثر افراد، دکتری - استادیار بودند. تعداد ۲ نفر ۱۰ سال و کمتر (۱۰/۵ درصد)، ۵ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۲۶/۳ درصد) و ۱۲ نفر (۶۳/۲ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. لذا اکثر افراد دارای سابقه خدمت بیشتر از ۲۰ سال بودند. تعداد ۳ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۵/۸ درصد)، تعداد ۵ نفر دانشگاه آزاد اسلامی (۲۶/۳ درصد)، ۸ نفر (۴۲/۱ درصد) شرکت هواپیمایی آسمان و ۳ نفر (۱۵/۸ درصد) از مدیران سایر سازمان‌ها بودند. لذا اکثر افراد، فعال در شرکت هواپیمایی آسمان و از مدیران ارشد این شرکت بودند.

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «مدل چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و

الگوها)

قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۳۴۶ کد

مفهومی اولیه شناسایی شد.

مرحله ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده:

پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۲۳۱ کد از بین ۳۴۶ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۱۵ کد احصا گردید.

مرحله ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آن‌ها: در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از

این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۳۴۶ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۲۳۱ کد

حذف گردید. حال در کدگذاری محوری، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۱۵ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	رهبری تحول‌آفرین در منابع انسانی	[N۱-۱] چشم‌انداز روشن و انگیزاننده برای کارکنان - ۲ تکرار [N۳-۸] توانایی تغییر فرهنگ سازمانی در راستای چابکی - ۳ تکرار [N۷-۱۳] توسعه تفکر استراتژیک در کارکنان - ۳ تکرار [N۱۶-۳] تشویق به نوآوری و خلاقیت - ۲ تکرار [N۱۳-۸] حمایت از یادگیری و توسعه فردی - ۳ تکرار [N۸-۸] افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها - ۴ تکرار
۲	رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها	[N۶-۳] تشویق کار گروهی و تعاملات بین‌بخشی - ۳ تکرار [N۸-۱۰] استفاده از سبک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی - ۲ تکرار [N۹-۱۷] درگیر کردن کارکنان در فرآیندهای سازمانی - ۳ تکرار [N۱۷-۹] ایجاد فضای باز برای ایده‌ها و پیشنهادات - ۳ تکرار [N۳-۱۰] تقویت روحیه همکاری بین کارکنان - ۳ تکرار [N۵-۵] فرآیندهای استخدامی کوتاه و کارآمد - ۴ تکرار [N۱۱-۱۰] تمرکز بر مهارت‌های چندوظیفه‌ای - ۲ تکرار [N۱-۹] ارزیابی سریع تطابق متقاضیان با نیازهای سازمان - ۳ تکرار [N۲-۱۳] استفاده از روش‌های نوین جذب استعداد - ۳ تکرار [N۶-۸] ایجاد فرآیندهای ارزیابی پویا - ۲ تکرار
۳	جذب و استخدام چابک	[N۱-۶] انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سازمانی - ۲ تکرار [N۶-۵] استقبال از نوآوری و فناوری‌های جدید - ۱ تکرار [N۱۹-۶] ایجاد انگیزه برای پذیرش تغییر - ۴ تکرار [N۴-۴] توانایی تطبیق سریع با شرایط جدید - ۴ تکرار [N۱۰-۷] کاهش مقاومت کارکنان در برابر تغییرات - ۴ تکرار [N۸-۱۶] حذف فرآیندهای غیرضروری - ۳ تکرار [N۲-۱۹] دیجیتالی‌سازی فرآیندهای منابع انسانی - ۳ تکرار [N۱۹-۱] کاهش سطوح مدیریتی - ۳ تکرار [N۱۲-۱] افزایش سرعت پاسخگویی منابع انسانی - ۳ تکرار [N۱-۱۵] بهینه‌سازی رویه‌های استخدام و ارزیابی - ۲ تکرار [N۱۱-۶] ایجاد سیستم‌های پاداش متناسب با عملکرد چابک - ۳ تکرار [N۱۵-۱۲] ارتباط مستقیم بین بهره‌وری و پاداش - ۳ تکرار [N۴-۶] استفاده از روش‌های متنوع انگیزشی - ۴ تکرار [N۱۸-۱۳] ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به کار - ۴ تکرار [N۶-۱۱] ارزیابی انگیزه‌های فردی کارکنان - ۳ تکرار [N۱۷-۱۹] تشویق به رفتارهای چابک در سازمان - ۴ تکرار [N۲-۱] تعیین معیارهای سنجش عملکرد چابک - ۴ تکرار [N۴-۱۳] به‌کارگیری ابزارهای ارزیابی چابکی - ۳ تکرار [N۱۳-۳] تنظیم اهداف عملکردی انعطاف‌پذیر - ۳ تکرار [N۷-۹] بررسی مستمر شاخص‌های کلیدی - ۳ تکرار [N۵-۱۵] ایجاد داشبوردهای مدیریتی چابکی - ۲ تکرار
۴	فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان	
۵	کاهش بوروکراسی منابع انسانی	
۶	پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر چابکی	
۷	شاخص‌های کلیدی چابکی منابع انسانی	
۸	تحول دیجیتال در فرآیندهای منابع انسانی	[N۱-۱۸] استفاده از سیستم‌های برنامه ریزی منابع سازمانی برای منابع انسانی - ۲ تکرار [N۴-۱۰] دیجیتالی‌سازی کلیه فرآیندهای منابع انسانی - ۴ تکرار [N۱۳-۱۳] تسریع ارتباطات سازمانی با فناوری - ۳ تکرار [N۹-۱۲] یکپارچه‌سازی سیستم‌های منابع انسانی با سایر بخش‌ها - ۳ تکرار

	[N۱۰-۱۰] خودکارسازی وظایف منابع انسانی- ۴ تکرار	
۹	[N۲-۸] شناسایی روندهای آینده در حوزه منابع انسانی- ۳ تکرار	رهبری آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی
	[N۱۹-۵] تدوین استراتژی‌های توسعه استعدادها- ۴ تکرار	
	[N۱۳-۹] ارزیابی مستمر نیازهای آینده نیروی کار- ۳ تکرار	
	[N۱-۴] توانایی پیش‌بینی تغییرات محیطی و تأثیر آن بر نیروی انسانی- ۳ تکرار	
۱۰	[N۱۷-۸] ایجاد پاداش‌های مبتنی بر نوآوری و حل مسائل- ۱ تکرار	سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی
	[N۴-۱۶] طراحی سیستم‌های انگیزشی متناسب با تغییرات محیطی- ۳ تکرار	
	[N۶-۱۷] ارتباط مستقیم بین عملکرد کارکنان و پاداش‌ها- ۳ تکرار	
	[N۹-۱۱] استفاده از روش‌های غیرمالی (مانند ارتقای شغلی و افزایش مسئولیت) برای ایجاد انگیزه- ۳ تکرار	
	[N۱۶-۸] انعطاف‌پذیری در ساختار پاداش‌دهی برای افزایش چابکی- ۳ تکرار	
۱۱	[N۵-۷] ارزیابی مستمر عملکرد کارکنان- ۳ تکرار	مدیریت عملکرد پویا
	[N۱۸-۵] طراحی سیستم‌های بازخورد سریع- ۳ تکرار	
	[N۲-۱۵] تنظیم اهداف کوتاه‌مدت و قابل تغییر- ۳ تکرار	
	[N۱-۱۱] استفاده از داده‌های عملکردی برای بهبود مستمر- ۳ تکرار	
۱۲	[N۱۱-۸] ایجاد تیم‌های خودگردان	ایجاد تیم‌های خودگردان
	[N۶-۱۳] افزایش تعاملات بین‌وظیفه‌ای- ۲ تکرار	
	[N۵-۱۰] طراحی ساختارهای کاری چابک- ۴ تکرار	
	[N۱۲-۵] تمرکز بر خودمدیریتی کارکنان- ۲ تکرار	
۱۳	[N۱۰-۱] امکان تغییر نقش‌های شغلی بر اساس نیاز سازمان- ۲ تکرار	فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی
	[N۶-۷] ارتقای مهارت‌های چندگانه در کارکنان- ۳ تکرار	
	[N۲-۱۲] تشویق کارکنان به پذیرش وظایف متنوع- ۲ تکرار	
	[N۴-۵] کاهش تمرکز بر شرح وظایف ثابت- ۴ تکرار	
۱۴	[N۱۳-۷] استفاده از الگوریتم‌های هوش مصنوعی برای جذب استعدادها- ۳ تکرار	هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی
	[N۱-۱۷] تحلیل داده‌های کارکنان برای بهبود تصمیمات منابع انسانی- ۲ تکرار	
	[N۵-۱۱] بهینه‌سازی فرآیندهای ارزیابی عملکرد- ۲ تکرار	
	[N۴-۹] کاهش فرآیندهای دستی در منابع انسانی- ۳ تکرار	
	[N۳-۱۸] افزایش دقت در تصمیمات مربوط به مدیریت استعدادها- ۳ تکرار	
۱۵	[N۱۹-۱۲] توسعه سیستم‌های ارتباط داخلی مبتنی بر فناوری- ۳ تکرار	ابزارهای ارتباطی دیجیتال در منابع انسانی
	[N۱۰-۲۱] استفاده از شبکه‌های اجتماعی سازمانی- ۳ تکرار	
	[N۱۴-۱۷] بهینه‌سازی تعاملات آنلاین کارکنان- ۴ تکرار	
	[N۷-۸] افزایش شفافیت ارتباطات سازمانی- ۴ تکرار	
۱۶	[N۱۷-۷] ایجاد برنامه‌های رشد و پیشرفت- ۴ تکرار	بهبود مستمر در مدیریت استعدادها
	[N۲-۳] استفاده از یادگیری تجربی برای توسعه استعدادها- ۲ تکرار	
	[N۴-۱۵] شناسایی نقاط قوت و ضعف کارکنان- ۴ تکرار	
	[N۱۳-۴] برنامه‌های پرورش استعدادها- کلیدی- ۳ تکرار	
	[N۱۶-۷] ارائه فرصت‌های پیشرفت متناسب با قابلیت‌های فردی- ۴ تکرار	
۱۷	[N۱۳-۶] ایجاد مسیرهای یادگیری متنوع- ۳ تکرار	چندمهارتی و چرخش شغلی
	[N۱۹-۲] طراحی برنامه‌های توسعه مهارتی- ۳ تکرار	
	[N۴-۸] حمایت از تجربه در بخش‌های مختلف سازمان- ۳ تکرار	
	[N۱-۱۶] تشویق کارکنان به افزایش قابلیت‌های چندگانه- ۲ تکرار	
۱۸	[N۱-۲] ایجاد فرصت‌های رشد و یادگیری مستمر- ۲ تکرار	رهبری توانمندساز کارکنان
	[N۵-۱] تقویت خودکارآمدی کارکنان- ۳ تکرار	
	[N۶-۲] تفویض اختیار مؤثر به کارکنان- ۳ تکرار	

۱۹	فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر	[N۲-۶] حمایت از استقلال و تصمیم‌گیری کارکنان - ۴ تکرار [N۱۵-۶] ایجاد انگیزه برای پیشرفت حرفه‌ای - ۳ تکرار [N۲-۹] فراهم‌سازی فرصت‌های آموزشی متنوع - ۳ تکرار [N۱۲-۱۶] ترویج یادگیری سازمانی و انتقال دانش - ۳ تکرار [N۱۷-۱۷] حمایت از برنامه‌های توسعه مهارت‌های کارکنان - ۴ تکرار [N۸-۱] ایجاد سیستم‌های آموزشی مبتنی بر نیازهای سازمان - ۳ تکرار [N۶-۴] ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی - ۱ تکرار [N۱۸-۱۴] تشویق یادگیری از تجربیات و شکست‌ها - ۴ تکرار [N۱۷-۳] تشویق کارکنان به ارائه ایده‌های نو - ۳ تکرار [N۲-۱۱] ایجاد سیستم‌های پاداش برای خلاقیت - ۴ تکرار [N۳-۱۲] تأمین منابع برای اجرای ایده‌های جدید - ۳ تکرار [N۸-۳] حمایت از تفکر خلاق در تصمیم‌گیری‌ها - ۳ تکرار [N۵-۴] تسهیل فرآیندهای نوآوری در سازمان - ۲ تکرار [N۱۸-۱] کاهش تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری‌ها - ۴ تکرار [N۱۹-۱۰] افزایش نقش کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری - ۳ تکرار [N۶-۱۲] حمایت از تصمیم‌گیری سریع و مؤثر - ۲ تکرار [N۱۴-۱۱] کاهش نیاز به تأییدات مدیریتی پیچیده - ۳ تکرار [N۲-۱۷] افزایش استقلال واحدهای کاری - ۳ تکرار [N۱-۱۰] ارائه آموزش‌های فشرده و متناسب با تغییرات محیطی - ۲ تکرار [N۹-۲] طراحی سیستم‌های یادگیری انعطاف‌پذیر - ۴ تکرار [N۱۴-۹] استفاده از تکنولوژی‌های آموزشی جدید - ۴ تکرار [N۲-۱۴] تمرکز بر یادگیری مبتنی بر پروژه - ۳ تکرار [N۶-۹] امکان آموزش حین کار - ۲ تکرار [N۱۳-۱۱] سیستم‌های بازخورد مداوم - ۲ تکرار [N۱۹-۱۹] فرآیندهای بهبود مستمر بر اساس بازخوردها - ۴ تکرار [N۲-۲] تحلیل داده‌های عملکردی برای اصلاح فرآیندها - ۴ تکرار [N۸-۱۱] ارتباط مستقیم بازخوردها با تصمیم‌گیری‌ها - ۴ تکرار [N۳-۲] تسهیل اشتراک‌گذاری دانش بین کارکنان - ۳ تکرار [N۱۹-۱۱] حفظ تجربیات و دانش کارکنان در سازمان - ۳ تکرار [N۵-۱۳] ایجاد سیستم‌های یادگیری جمعی - ۴ تکرار [N۱۰-۲۰] ایجاد پایگاه‌های دانش سازمانی - ۴ تکرار
۲۰	فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان	
۲۱	تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک	
۲۲	آموزش و توسعه چابک	
۲۳	بازخورد مستمر و اصلاح فرایندها	
۲۴	مدیریت دانش منابع انسانی	

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری ثانویه: در این مرحله از کدگذاری، ۱۱۵ کد نهایی

که در قالب ۲۴ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۶ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های مدل نهایی تحقیق

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	رهبری سرمایه انسانی	رهبری تحول‌آفرین در منابع انسانی	۴	۲۰
۲		رهبری توانمندساز کارکنان		
۳		رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها		
۴		رهبری آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی		
۵	فرهنگ چابکی منابع انسانی	فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر	۴	۲۰
۶		فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان		
۷		فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان		
۸		فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی		
۹	مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک	جذب و استخدام چابک	۴	۲۰
۱۰		آموزش و توسعه چابک		
۱۱		مدیریت عملکرد پویا		
۱۲		پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر چابکی		
۱۳	طراحی ساختار منابع انسانی منعطف	تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک	۴	۱۸
۱۴		ایجاد تیم‌های خودگردان		
۱۵		کاهش بوروکراسی منابع انسانی		
۱۶		چندمهارتی و چرخش شغلی		
۱۷	فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک	هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی	۴	۱۸
۱۸		تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی		
۱۹		مدیریت دانش منابع انسانی		
۲۰		ابزارهای ارتباطی دیجیتال در منابع انسانی		
۲۱	مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک	شاخص‌های کلیدی چابکی منابع انسانی	۴	۱۹
۲۲		بازخورد مستمر و اصلاح فرایندها		
۲۳		بهبود مستمر در مدیریت استعدادها		
۲۴		سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های مدل نهایی، مدل چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان، به شرح

شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. مدل چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان - نتیجه مرحله کیفی

«رهبری سرمایه انسانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «رهبری توانمندساز کارکنان» با میانگین ۳/۷۶ و انحراف از معیار ۰/۸۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها» با میانگین ۳/۵۹ و انحراف از معیار ۰/۹۲ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «رهبری تحول‌آفرین در منابع انسانی» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها» با میانگین ۳/۸۲ و انحراف از معیار ۰/۷۸ بوده

است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « رهبری توانمندساز کارکنان» با میانگین ۳/۶۲ و انحراف از معیار ۰/۸۸ بوده و کمترین اهمیت، « رهبری آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی» با میانگین ۳/۴۷ و انحراف از معیار ۰/۷۲ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۹۰۳ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۸۴۱ بوده تنها ۷/۳۷ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «رهبری سرمایه انسانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. رهبری تحول‌آفرین در منابع انسانی، ۲. رهبری توانمندساز کارکنان، ۳. رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها و ۴. رهبری آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«فرهنگ چابکی منابع انسانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی» با میانگین ۳/۷۴ و انحراف از معیار ۰/۶۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر» با میانگین ۳/۵۲ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی» با میانگین ۳/۶۱ و انحراف از معیار ۰/۷۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان» با میانگین ۳/۵۰ و انحراف از معیار ۰/۸۲ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر» با میانگین ۳/۸۸ و انحراف از معیار ۰/۶۷ بوده و کمترین اهمیت، « فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان» با میانگین ۳/۷۴ و انحراف از معیار ۰/۵۷ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۹۳۱ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۸۶۲ بوده تنها ۸/۰۰ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی « فرهنگ چابکی منابع انسانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر، ۲. فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان، ۳. فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان و ۴. فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « آموزش و توسعه چابک» با میانگین ۳/۶۲ و انحراف از معیار ۰/۷۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « جذب و استخدام چابک» با میانگین ۳/۴۹ و انحراف از معیار ۰/۶۰ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « آموزش و توسعه چابک» با میانگین ۳/۶۹ و انحراف از معیار ۰/۸۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر چابکی» با میانگین ۳/۵۲ و انحراف از معیار ۰/۵۸ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « جذب و استخدام چابک» با میانگین ۳/۷۶ و انحراف از معیار ۰/۷۷ بوده و کمترین اهمیت، « مدیریت عملکرد پویا» با میانگین ۳/۵۶ و انحراف از معیار ۰/۸۵ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۷۹۸ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۷۳۱ بوده تنها ۹/۱۶ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. جذب و استخدام چابک، ۲. آموزش و توسعه چابک، ۳. مدیریت عملکرد پویا و ۴. پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر چابکی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«طراحی ساختار منابع انسانی منعطف»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « چندمهارتی و چرخش شغلی» با میانگین ۳/۶۶ و انحراف از معیار ۰/۹۷ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک» با میانگین ۳/۵۵ و انحراف از معیار ۰/۶۹ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « چندمهارتی و چرخش شغلی» با میانگین ۳/۷۴ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به « ایجاد تیم‌های خودگردان» با میانگین ۳/۵۸ و انحراف از معیار ۰/۹۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به « کاهش بوروکراسی منابع انسانی» با میانگین ۳/۷۵ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده و کمترین اهمیت، « تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک» با میانگین ۳/۴۸ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۸۰۵ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۷۴۶ بوده تنها ۷/۹۰ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی

نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «طراحی ساختار منابع انسانی منعطف»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک، ۲. ایجاد تیم‌های خودگردان، ۳. کاهش بوروکراسی منابع انسانی و ۴. چندمهارتی و چرخش شغلی، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مدیریت دانش منابع انسانی» با میانگین ۳/۹۱ و انحراف از

معیار ۰/۸۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی» با میانگین ۳/۶۹ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ابزارهای ارتباطی دیجیتال در منابع انسانی» با میانگین ۳/۸۲ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی» با میانگین ۳/۵۸ و انحراف از معیار ۰/۶۲ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مدیریت دانش منابع انسانی» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۹۳ بوده و کمترین اهمیت، «تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی» با میانگین ۳/۶۳ و انحراف از معیار ۰/۸۲ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۸۴۰ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۷۷۳ بوده تنها ۸/۶۶ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی، ۲. تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی، ۳. مدیریت دانش منابع انسانی و ۴. ابزارهای ارتباطی دیجیتال در منابع انسانی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی» با میانگین ۳/۵۷ و

انحراف از معیار ۰/۶۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بهبود مستمر در مدیریت استعدادها» با میانگین ۳/۳۹ و انحراف از معیار ۰/۹۷ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «شاخص‌های کلیدی چابکی منابع انسانی» با میانگین ۳/۸۷ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بازخورد مستمر و اصلاح فرایندها» با میانگین ۳/۶۸ و انحراف از معیار ۰/۸۷ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۹۲ بوده و کمترین اهمیت، «بهبود مستمر در مدیریت استعدادها» با میانگین ۳/۶۵ و انحراف از معیار ۰/۷۷ بوده است. ضریب هم‌هنگی کندال برای پاسخ‌های دور سوم ۰/۸۷۸ است که نسبت به دور دوم که برابر با ۰/۸۰۲ بوده تنها ۹/۴۷ درصد افزایش داشته که این ضریب با میزان اتفاق نظر بین اعضای کار گروه در میان دو دور متوالی رشد قابل توجهی ندارد. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. شاخص‌های کلیدی چابکی منابع انسانی، ۲. بازخورد مستمر و اصلاح فرایندها، ۳. بهبود مستمر در مدیریت استعدادها و ۴. سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی، بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. در جدول (۴) نتایج مربوط به راند سوم دلفی از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۴- نظر پاسخ دهندگان درباره مولفه‌های تبیین‌کننده چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان دور سوم دلفی

مولفه‌ها	تعداد پاسخ‌ها	کمترین	بیشترین	میانگین	انحراف از معیار	ترتیب اهمیت
رهبری سرمایه انسانی						
رهبری تحول‌آفرین در منابع انسانی	۱۷	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۵۸	۰۰۵۸	۲
رهبری توانمندساز کارکنان	۱۷	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۶۲	۰۰۸۸	۱
رهبری مشارکتی در مدیریت استعدادها	۱۷	۱۰۰	۵۰۰	۳۰۵۴	۰۰۹۶	۳
رهبری آینده‌نگر در مدیریت منابع انسانی	۱۷	۲۰۰	۵۰۰	۳۰۴۷	۰۰۷۲	۴
فرهنگ چابکی منابع انسانی						



۱	۰.۶۷	۳.۸۸	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر
۴	۰.۵۷	۳.۷۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	فرهنگ پذیرش تغییر در کارکنان
۳	۰.۶۵	۳.۸۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	فرهنگ نوآوری و خلاقیت کارکنان
۲	۰.۸۲	۳.۸۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	فرهنگ چابکی و انعطاف‌پذیری شغلی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک						
۱	۰.۷۷	۳.۷۶	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	جذب و استخدام چابک
۳	۰.۶۴	۳.۵۹	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	آموزش و توسعه چابک
۴	۰.۸۵	۳.۵۶	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	مدیریت عملکرد پویا
۲	۰.۷۴	۳.۶۳	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	پاداش‌دهی و انگیزش مبتنی بر چابکی
طراحی ساختار منابع انسانی منعطف						
۴	۰.۷۴	۳.۴۸	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	تفویض اختیار و تصمیم‌گیری چابک
۳	۰.۶۲	۳.۵۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ایجاد تیم‌های خودگردان
۱	۰.۹۱	۳.۷۵	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	کاهش بوروکراسی منابع انسانی
۲	۰.۵۱	۳.۶۷	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	چندمهارتی و چرخش شغلی
فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک						
۲	۰.۶۶	۳.۷۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	هوش مصنوعی در مدیریت منابع انسانی
۴	۰.۸۲	۳.۶۳	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	تحول دیجیتال در فرایندهای منابع انسانی
۱	۰.۹۳	۳.۹۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	مدیریت دانش منابع انسانی
۳	۰.۵۲	۳.۷۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ابزارهای ارتباطی دیجیتال در منابع انسانی
مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک						
۲	۰.۸۹	۳.۸۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	شاخص‌های کلیدی چابکی منابع انسانی
۳	۰.۵۶	۳.۷۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	بازخورد مستمر و اصلاح فرایندها
۴	۰.۷۷	۳.۶۵	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	بهبود مستمر در مدیریت استعدادها
۱	۰.۹۲	۳.۹۰	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر چابکی

بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر، طراحی مدل چابکی سازمان‌های خدماتی با رویکرد منابع انسانی در شرکت هواپیمایی آسمان بود. روش تحقیق کیفی بوده و جامعه آماری در بخش طراحی مدل، اساتید رشته‌های مدیریت دولتی، رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مراکز آموزش عالی و مدیران عالی و کارشناسان ارشد حوزه مدیریت منابع انسانی در شرکت



هوایمایی آسمان و در بخش اعتباریابی، مدیران عالی و میانی شرکت هوایمایی آسمان و متخصصان و کارشناسان آگاه به موضوع پژوهش بود. در بخش کیفی با روش نمونه‌گیری گلوله برفی تعداد ۱۹ خبره و در بخش اعتباریابی با روش نمونه‌گیری هدفمند، ۱۷ خبره انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده و برای تحلیل داده‌ها، در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون با کدگذاری اولیه، محوری و ثانویه در نرم افزار Atlas و در بخش اعتباریابی از روش دلفی در طی سه مرحله و در نرم افزار SPSS استفاده گردید. برای تعیین روایی و پایایی در بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان) و قابلیت تأیید (بازبینی خبرگان)، استفاده شده و در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست خبره سنجی از نظر قابل فهم بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفته و پایایی آن با روش آزمون مجدد، ۰/۸۸ محاسبه و تأیید گردید. طبق نتایج بخش کیفی، مدل نهایی دارای ۶ تم اصلی بشرح: ۱. رهبری سرمایه انسانی، ۲. فرهنگ چابکی منابع انسانی، ۳. مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، ۴. طراحی ساختار منابع انسانی منعطف، ۵. فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی چابک و ۶. مدیریت عملکرد و توسعه سرمایه انسانی چابک، ۲۴ تم فرعی و ۱۱۵ معیار بوده‌است. نتایج بخش اعتباریابی، حاکی از تأیید تم‌های اصلی و فرعی شناسایی شده در بخش کیفی بود. سازمان‌های کنونی در محیطی فعالیت می‌کنند که تغییرات سریع آن، آن‌ها را ملزم به داشتن استراتژی‌های انطباق‌پذیر می‌کند. اینکه چگونه سازمان‌ها می‌توانند در محیطی پویا و غیر قابل پیش‌بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهمترین چالش دنیای امروز شناخته می‌شود. در چنین محیطی، چابکی تبدیل به قابلیت مهمی شده که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (Hakimi, 2019). تنوع و شدت منابع تغییرات، پویایی در محیط کسب و کار معاصر منجر به افزایش اهمیت چابکی به عنوان وسیله‌ای برای سازگار شدن مداوم با تهدیدات و فرصت‌های خارجی شده است (Weber & Tarba, 2014). یکی از راههای پاسخگویی به تغییر و تحولات سازمانی، چابکی بوده، چابکی، به عنوان پارادایم جدیدی برای مهندسی سازمان‌ها و بنگاههای رقابتی است. چابکی یک توانایی اساسی است که ایجاب می‌کند سازمان بتواند تغییرات موجود در محیط را احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند و بنا به این تعریف، سازمان چابک، دارای سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوی دنیای کسب و کار داشته، با تواناییها و توانمندیهایی معدود خود به رویارویی با آشفته‌گیها و نابسامانی‌های نامحدود می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریانهای تغییر را تسخیر می‌کند (Zanjirchi & Ebrahimi, 2014). یکی از پارامترهایی که به منظور افزایش انعطاف‌پذیری، سرعت و کیفیت مطرح می‌گردد، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق‌پذیری بالا بدون نیاز به انجام تغییر است. در واقع سازمان می‌تواند ظرفیتی را در ساختار و روش‌های عملیاتی خود بوجود آورد که انعطاف‌پذیری، تغییر و تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دائمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید (Charm & Amirnejad, 2016). بر خلاف سازمان‌های سنتی که در آن‌ها مشارکت کارکنان اندک، مهارت کارکنان بسیار کم، مدیریت دیکتاتوری و چرخه تولید محصولات طولانی مدت و انعطاف ناپذیر است، در سازمان‌های چابک، کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت فعال دارند، مهارت کارکنان در حد بالایی است، مدیریت مشارکتی بر سازمان حاکم است و چرخه تولید محصولات کوتاه‌تر و انعطاف‌پذیر است (Bavarasad & Pegah, 2016). مزایای حاصل از بهبود و افزایش سطح چابکی سازمانی را می‌توان در این موارد خلاصه کرد: پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدفهای از پیش تعیین شده؛ خدمت رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها، و ثبات سازمان؛ کسب ارزش در قبال سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات؛ کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات؛ برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات؛ توانایی سازمان در تغییر فرایندها و بهبود عملیات کاری؛ اسخگویی سریعتر سازمان به نیازهای مشتری؛ افزایش رضایت خاطر کارکنان؛ پاسخگویی مناسب به تغییرات؛ توسعه چشمگیر مهارتهای کارکنان؛ افزایش ارزشهای کاری و عملیاتی؛ توجه و تأکید بر کنترل سازمان؛ پیشرفت ساختار فرایندهای سازمانی؛ بهبود کنترل هزینه و افزایش کارایی سازمان به دلیل کنترل و کاهش هزینه‌ها (Nemati et al., 2013). سازمان‌های چابک می‌توانند نیاز به تغییرات منابع درونی و بیرونی را حس کرده، این تغییرات را پیوسته اعمال و عملکرد سازمان را در سطح بالاتر از متوسط نگه دارند. هرچند رسیدن به سطح عملکرد بالا امکان‌پذیر است اما برای حفظ این عملکرد، چابکی سازمانی لازم به نظر می‌رسد (Azizi et al., 2015).

مقوله چابکی در منابع انسانی سازمان‌ها به عنوان یک مقوله بسیار مهم و حیاتی در تحقیقات محققین وارد شده است به گونه‌ای تأکید بر اجرای آن به عنوان یک راهبرد مهم در کنترل و مدیریت بحران مطرح می‌شود (Ahmadzadeh Araji et al., 2018). داو (۲۰۰۱) معتقد است که چابکی نمی‌تواند بدون به کارگیری کارکنان دانشی و با مهارت به وجود آید؛ این اعتقاد در بسیاری از موارد وجود دارد که چابکی کارکنان می‌تواند عرصه‌ی وسیعی از مزایا را همچون: بهبود کیفیت، خدمات بهتر مشتریان، سرعت یادگیری بالا،

اقتصادی بودن (صرفه‌جویی) سطحی و عمقی به‌وجود آورد؛ اما تغییر شکل رویکرد سنتی تولید به تولید چابک، یک خواسته‌ی عالی کارکنان در تمام سطوح کسب‌وکار است (Nemati et al., 2013). در عصر حاضر، اساسی‌ترین منبع رقابتی سازمان‌ها، منابع انسانی کارآمد، متخصص و چابک است. در سازمان‌های چابک که با تغییرات مداوم محیطی روبه‌رو هستند توانایی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش مهمی را ایفا می‌کند. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهبود منابع انسانی است (Hand Field & Nichols, 2013). منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل داده، یکی از منابع مهم سازمان‌ها منابع انسانی است که توانمندی آن‌ها موجب می‌شود سازمان‌ها در دستیابی به اهدافشان موفق باشند (Ansari & Amirnejad, 2018). پیشرفت علم و فناوری و ورود فناوری‌های نوین به سازمان‌ها نتوانسته است از نقش بی‌بدیل انسان‌ها در موفقیت سازمان بکاهد یا جایگزین آن گردد (Hosseini & Heidarzadeh, 2017). این که نیروی انسانی کارآمد و متعهد در سازمان نه تنها عاملی برای برتری سازمان نسبت به سایر سازمان‌ها است، بلکه به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار و محوری محسوب می‌شود. به همین دلیل به‌کارگیری و استفاده مطلوب از این سرمایه عظیم، توجه به همه ابعاد برانگیزاننده این عنصر منحصربه‌فرد و رشد و بالندگی آن منجر به بهبود عملکرد و اثربخشی سازمان خواهد شد (Hosseini & Heidarzadeh, 2017).

یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش، وابستگی آن به روش‌های کیفی مانند تحلیل مضمون و تکنیک دلفی بود که به شدت به قضاوت‌های ذهنی و تجارب خبرگان بستگی دارد. این امر ممکن است تعمیم‌پذیری نتایج را کاهش دهد، زیرا یافته‌ها ممکن است محدود به دیدگاه‌های خبرگان منتخب باشند. علاوه بر این، جامعه آماری تحقیق، شامل مدیران و متخصصان منابع انسانی در یک شرکت هواپیمایی خاص بوده و این می‌تواند نتایج را به صنعت هوانوردی محدود کند و قابلیت تعمیم آن به سایر سازمان‌های خدماتی را کاهش دهد. همچنین، به دلیل تغییرات مداوم در محیط‌های کاری و پویایی مفهوم چابکی، مدل ارائه‌شده ممکن است نیاز به بازبینی‌های دوره‌ای داشته باشد تا بتواند با شرایط جدید سازگار بماند. محدودیت دیگر، عدم استفاده از روش‌های کمی برای تکمیل یافته‌های کیفی و تأیید نتایج مدل پیشنهادی بود که می‌توانست اعتبار علمی تحقیق را افزایش دهد.

برای تحقیقات آینده، پیشنهاد می‌شود که مدل چابکی سازمانی با رویکرد منابع انسانی در صنایع مختلف خدماتی و تولیدی آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن افزایش یابد. همچنین، استفاده از روش‌های ترکیبی (کیفی-کمی) می‌تواند به ارائه نتایج دقیق‌تر و عینی‌تر کمک کند. به‌کارگیری تحلیل آماری و مدل‌سازی ساختاری برای سنجش تأثیر هر یک از عوامل شناسایی‌شده بر چابکی سازمانی نیز پیشنهاد می‌شود. علاوه بر این، بررسی تأثیر چابکی منابع انسانی بر شاخص‌های عملکردی مانند بهره‌وری، رضایت کارکنان و نوآوری سازمانی می‌تواند درک عمیق‌تری از پیامدهای عملیاتی این مفهوم فراهم کند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که مطالعات آتی تأثیر تحولات فناوری مانند هوش مصنوعی و دیجیتال‌سازی را بر مدیریت منابع انسانی چابک بررسی کنند تا نقش فناوری‌های نوین در بهبود چابکی سازمانی مشخص شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.



حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

Extended Summary

Introduction

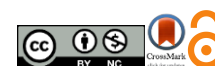
In today's rapidly changing and highly competitive environment, organizations are increasingly turning to agility as a means to ensure their survival and maintain a competitive edge. The concept of organizational agility has gained significant attention, particularly in service industries, where the ability to adapt quickly to market changes and customer demands is crucial for success. Human resource agility, in particular, has emerged as one of the most effective strategies for enhancing overall organizational agility, overcoming inefficiencies, and improving performance (Abbasi & Fattahian, 2017). The dynamic nature of modern business environments, characterized by rapid technological advancements, globalization, and shifting customer expectations, has made it imperative for organizations to adopt agile practices to remain relevant and competitive (Shin et al., 2015).

The importance of agility in organizations cannot be overstated. In a world where change is the only constant, organizations must be able to respond swiftly and effectively to external and internal disruptions. This is especially true for service organizations, where the quality of service delivery is directly linked to customer satisfaction and loyalty. Human resource agility, which refers to the ability of an organization's workforce to adapt quickly to changing circumstances, is a critical component of organizational agility. It involves creating a culture that embraces change, fostering a flexible and responsive workforce, and leveraging advanced technologies to enhance human resource management practices (Sarлак et al., 2016).

The present study focuses on designing an organizational agility model for service organizations, with a particular emphasis on human resources. The case study is conducted in Aseman Airlines, a prominent airline company in Iran, which operates in a highly competitive and dynamic industry. The airline industry is particularly susceptible to external shocks, such as economic downturns, geopolitical tensions, and pandemics, making agility a vital attribute for survival and success. By developing a model that integrates human resource agility into the broader framework of organizational agility, this study aims to provide actionable insights for service organizations seeking to enhance their adaptability and performance (Sud-on et al., 2014).

Methods and Materials

The research employed a qualitative methodology, utilizing a combination of thematic analysis and the Delphi method to design and validate the organizational agility model. The study was conducted in two main phases: the model design phase and the validation phase. In the model design phase, the statistical population consisted of faculty members specializing in public administration, organizational behavior, and human resource management, as well as senior managers and experts in the human resource management sector of Aseman Airlines. In the validation phase, the statistical population included senior and middle managers of Aseman Airlines, along with specialists and experts knowledgeable about the research subject.



A total of 19 experts were selected using the snowball sampling method for the qualitative phase, while 17 experts were chosen through purposive sampling for the validation phase. Data collection tools included semi-structured interviews in the qualitative phase and an expert evaluation checklist in the validation phase. Thematic analysis was used to analyze the qualitative data, with initial, axial, and selective coding conducted using Atlas software. The Delphi method was applied over three rounds in the validation phase, with data analysis performed using SPSS software.

To ensure the validity and reliability of the study, several measures were taken. In the qualitative phase, credibility (expert review) and confirmability (expert verification) were assessed. In the validation phase, the content of the expert evaluation checklist was reviewed and confirmed by academic and organizational experts for clarity and comprehensibility. The reliability of the checklist was assessed using the test-retest method, with a calculated reliability coefficient of 0.88, confirming its reliability.

Findings

The qualitative findings revealed that the final model for organizational agility with a human resources approach comprised six main themes: (1) human capital leadership, (2) human resource agility culture, (3) agile strategic human resource management, (4) flexible human resource structure design, (5) advanced technologies in agile human resource management, and (6) agile human capital performance management and development. These themes were further broken down into 24 sub-themes and 115 criteria, providing a comprehensive framework for enhancing organizational agility through human resource practices.

In the validation phase, the Delphi method was used to confirm the main and sub-themes identified in the qualitative phase. The results of the Delphi rounds indicated a high level of agreement among experts regarding the importance and relevance of the identified themes and sub-themes. The final model was validated, with all six main themes and their corresponding sub-themes receiving strong support from the expert panel.

The findings also highlighted the importance of specific practices within each theme. For example, under the theme of human capital leadership, the sub-themes of transformational leadership, empowering leadership, participatory leadership in talent management, and future-oriented leadership were identified as critical for fostering agility. Similarly, the theme of human resource agility culture emphasized the importance of continuous learning, acceptance of change, innovation, and flexibility in job roles.

Discussion and Conclusion

The study's findings underscore the critical role of human resource agility in enhancing organizational agility, particularly in service organizations like Aseman Airlines. The proposed model provides a comprehensive framework for integrating human resource practices into the broader strategy of organizational agility. By focusing on leadership, culture, strategic management, flexible structures, advanced technologies, and performance management, organizations can create a workforce that is not only adaptable but also capable of driving innovation and responding effectively to changing market conditions.

One of the key insights from the study is the importance of leadership in fostering a culture of agility. Leaders who can inspire and empower their teams, encourage innovation, and anticipate future challenges are essential for creating an agile organization. Additionally, the study highlights the need for a flexible and responsive human resource structure that can quickly adapt to changing circumstances. This includes practices such as cross-functional teams, reduced bureaucracy, and job rotation, which enable employees to develop a diverse skill set and respond more effectively to new challenges.



The integration of advanced technologies into human resource management is another critical component of the model. Technologies such as artificial intelligence, digital transformation, and knowledge management systems can significantly enhance the agility of human resource practices by automating routine tasks, improving decision-making, and facilitating communication and collaboration across the organization.

Finally, the study emphasizes the importance of continuous performance management and development in maintaining agility. By regularly assessing employee performance, providing feedback, and offering opportunities for growth and development, organizations can ensure that their workforce remains motivated, skilled, and ready to adapt to new challenges.

In conclusion, the proposed model offers a practical and actionable framework for service organizations seeking to enhance their agility through human resource practices. By focusing on leadership, culture, strategic management, flexible structures, advanced technologies, and performance management, organizations can create a workforce that is not only adaptable but also capable of driving innovation and responding effectively to changing market conditions. Future research should explore the application of this model in different industries and contexts, as well as the impact of emerging technologies on human resource agility.

References

- Abbasi, H., & Fattahian, N. (2017). The Impact of Strategic Learning on Organizational Performance with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Departments of Sports and Youth in Hamadan and Kermanshah Provinces). *Contemporary Research in Sports Management*, 8(15), 29-43. https://smms.basu.ac.ir/article_2442_en.html
- Ahmadzadeh Araj, S., Danaei, A., & Abtahi, A. (2018). The Relationship Between Human Resource Agility and Ethical Management with Crisis Resolution in Media Organizations. *Quarterly Journal of Ethics in Science and Technology*, 13(3), 64-69. <https://ethicsjournal.ir/article-1-1192-en.html>
- Ali, A., Ziaeddini, M., & Hadavi Nejad, M. (2022). Meta-Analysis of Human Resource Agility. *Resource Management in Law Enforcement*, 37, 225-253. <https://www.magiran.com/paper/2422213/meta-analysis-of-human-resources-agility?lang=en>
- Ansari, M. H., & Amirnejad, G. (2018). Examining the Impact of Training on Organizational Agility and Strategies in the Jihad Nasr Institute. *Sociology of Education Journal*, 6, 116-125. https://www.iase-jrn.ir/article_43689.html?lang=en
- Athamneh, M. H. A., & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2193181. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2193181>
- Azizi, M., Sadeghi, H., & Karami, R. (2015). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship Between Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Educational Management Innovations*, 11(1), 111-126. <https://www.magiran.com/paper/1625832/check-mediating-role-in-the-relationship-between-organizational-intelligence-and-organizational-learning-organizational-agility?lang=en>
- Bavarasad, B., & Pegah, D. (2016). Organizational Agility. International Conference on Humanities and Behavioral Sciences, Applied Science and Technology University. <https://www.sid.ir/paper/833741/fa>
- Behroozi, H., Behroozi, M., Badami, M. A., & Mihani, G. (2019). Examining the Impact of Intellectual Capital on Organizational Excellence with the Mediating Role of Strategic Agility (Case Study: Housing and National Bank Branches in Ahvaz). First National Conference on Business Management, Entrepreneurship, and Accounting, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/920416/>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wesley, A. K. (2015). Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Charm, A., & Amirnejad, G. (2016). Examining the Impact of Business Strategies on Organizational Agility in the Road and Urban Development Department of Khuzestan Province. *[Journal Title]*, 15(43), 149-162. <https://ijurm.imo.org.ir/article-1-973-en.html>
- Esmaeili, M., Rabie, M., & Heidari, A. (2013). Identifying and Prioritizing Factors Affecting Human Resource Agility in the Iranian Automotive Industry. *Public Management Perspective*, 15, 95-117. https://jpap.sbu.ac.ir/article_94909.html?lang=en
- Hakimi, I. (2019). Examining the Impact of Learning Orientation on New Product Performance: Explaining the Mediating Role of Ambidextrous Capability and Organizational Agility. *Executive Management Research Journal*, 11(21), 115-136. https://jem.journals.umz.ac.ir/article_2549.html?lang=en
- Hand Field, R. B., & Nichols, E. L., Jr. (2013). *Introduction to Supply Chain Management*. New Jersey, Prentice Hall. https://books.google.com/books/about/Introduction_to_Supply_Chain_Management.html?id=E4G2QgAACAAJ
- Hosseini, A., & Heidarzadeh, R. (2017). Identifying and Ranking Innovative Human Resource Management Actions. Second International Conference on Industrial Management, Babolsar. <https://en.civilica.com/doc/633371/>



- Junni, P., Sarala, R. M., Tarba, S. Y., & Weber, Y. (2015). The role of strategic agility in acquisitions. *British Journal of Management*, 26(4), 596-616. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12115>
- Kumkale, I. (2016). Organization's tool for creating competitive advantage: Strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118-124. https://www.ibaness.org/bnejss/2016_02_03/015_kumkale_new.pdf
- Moghadam, A., & Nabavi Chashmi, S. R. (2020). The Impact of Human Resource Management Actions on Improving Organizational Performance with the Mediating Role of Intellectual Capital Development; Case Study: Foundation of Martyrs and Veterans Affairs in Semnan and Khorasan Razavi Provinces. *Quarterly Journal of Culture and Sacrifice Studies*, 1(4), 171-178. <https://ijis.ir/article-1-53-en.html>
- Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 1-30. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>
- Motwani, J., & Katatria, A. (2024). Organization agility: A literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2023-0383>
- Nemati, M. A., Hemmati, M., & Kholghi, I. (2013). Designing a Competitive Advantage Model for Manufacturing Companies Based on the Theory of Dynamic Capabilities and Strategic Agility for the Economic Development of Semnan City. *Urban Economics and Management Quarterly*, 1(2), 75-86. https://iueam.ir/browse.php?a_id=34&sid=1&slc_lang=en
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education. https://books.google.com/books/about/Human_Resource_Management.html?id=dBrpoAEACAAJ
- Pina e Cunha, M., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30, 100695. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100695>
- Rahimi Noushabadi, M., Majidi, M., & Mehtari Arani, M. (2023). Presenting a Paradigmatic Model of Human Resource Agility in Industrial Companies Based on Grounded Theory (Case Study: Industrial Companies in Aran and Bidgol). *Kashan Studies*, 16(1), 183-218. https://sh-kashan.kashanu.ac.ir/article_113768.html?lang=en
- Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy: Do they really enhance firms' competitiveness? *International Journal of Organizational Leadership*, 6, 323-334. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60454>
- Sarlak, M. A., Delangiz, S., & Kakebaraei, E. (2016). Examining the Factors Affecting the Creation of Agile Organizations Based on the Goldman and Nagel Model. *Journal of Development and Transformation Management*, 24, 1-10. <https://www.sid.ir/paper/205905/en>
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96. https://www.researchgate.net/publication/283063282_ROLE_OF_HUMAN_RESOURCE_PRACTICES_IN_EMPLOYEE_PERFORMANCE_AND_JOB_SATISFACTION_WITH_MEDIATING_EFFECT_OF_EMPLOYEE_ENGAGEMENT
- Shabani Bahar, G., Maghsoudi Iman, H., Goudarzi, M., & Henri, H. (2016). Developing a Structural Equation Model for Participatory Management and Organizational Agility in Selected Sports Federations. *Applied Research in Sports Management*, 4(4), 11-23. https://arsmb.journals.pnu.ac.ir/article_2621.html?lang=en
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Sud-on, P., Abareshi, A., & Pittayachawan, S. (2014). Agility Enablers, Capabilities and Performance. <http://www.researchgate.net/publication/272793776>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic Agility: A State of the Art. *California Management Review*, 56, 5-12. <https://doi.org/10.1525/cmr.2014.56.3.5>
- Zaki-Pour, M., Rostami, M., & Saei-Nia, H. (2016). Enhancing Organizational Agility Through Human Resource Management Functions (Case Study: Rail Industry Development Company). *Quarterly Journal of Human Resource Studies*, 6(19), 27-45. https://www.jhrs.ir/article_65344.html?lang=en
- Zanjirchi, S. M., & Ebrahimi, A. (2014). The Impact of Agility Capabilities on Organizational Competitive Advantages Using a Bayesian Network Approach (Case Study: Companies in Yazd Science and Technology Park). *Executive Management Research Journal*, 6(11), 35-59. <https://www.sid.ir/paper/498884/fa>

