



تاب‌آوری چابک در آینده حرفه مدیریت منابع انسانی: روش‌ها، راهبردها و بهترین شیوه‌ها

۱- محمدعلی آدیش

۱- نویسنده مسئول استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

ایمیل:

adish@iausari.ac.ir

۲- امیرعباس کاویانی چراتی

۲- دانشجوی دکتری تخصصی-گرایش رفتار سازمانی دانشگاه آزاد ساری

business.b123456@gmail.com

چکیده

فضای کسب‌وکار در قرن بیست‌ویکم با سرعت زیادی در حال تغییر است و همین موضوع، مدیریت منابع انسانی را به سمت الگویی نوین مبتنی بر تاب‌آوری چابک سوق می‌دهد. این مقاله نظری با تکیه بر یک بررسی کیفی گسترده از متون علمی، و با استفاده از منابع معتبر مانند **Google Scholar**، **JSTOR**، **Wiley Online Library** و **ProQuest**، به این موضوع می‌پردازد که تاب‌آوری چابک چگونه می‌تواند آینده مدیریت منابع انسانی را متحول کرده و پاسخگوی نیازهای اساسی سازمان‌ها باشد. در این پژوهش، یک چارچوب جامع مبتنی بر ادبیات موضوع ارائه شده است که هدف آن افزایش چابکی سازمانی، سرعت واکنش و ظرفیت تاب‌آوری در برابر پیچیدگی‌های روزافزون محیطی است. بخش‌های اصلی مقاله بر ضرورت تاب‌آوری چابک تمرکز دارند؛ از جمله بررسی نیاز سازمان‌ها به سازگاری با شرایط متغیر کسب‌وکار و شناسایی چالش‌هایی که متخصصان منابع انسانی در شرایط کنونی با آن روبه‌رو هستند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای عبور موفق از محیطی دائماً در حال تغییر، باید ظرفیت بالایی از سازگاری و تاب‌آوری را در خود پرورش دهند. این پژوهش همچنین پیامدهای نظری و کاربردی موضوع را به‌طور جامع تبیین کرده، محدودیت‌های موجود را بیان می‌کند و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده ارائه می‌دهد. در پایان، مقاله بر نقش حیاتی تاب‌آوری چابک در حفظ کارآمدی و اهمیت حرفه مدیریت منابع انسانی در آینده تأکید می‌کند و خواستار رویکردی فعالانه در به‌کارگیری راه‌حل‌های انعطاف‌پذیر برای دستیابی به موفقیت پایدار سازمانی است.



کلمات کلیدی: تاب‌آوری چابک، آینده منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی، مرور ادبیات، انطباق‌پذیری سازمانی

۱. مقدمه

در پی دگرگونی‌های محیط کسب‌وکار، چالش‌ها و فرصت‌های تازه‌ای برای حرفه مدیریت منابع انسانی (HRM) پدید آمده است. افزایش رقابت جهانی، پیشرفت‌های فناورانه و تغییرات بازار کار، مدیران منابع انسانی را با دشواری‌های جدیدی روبه‌رو کرده که مستلزم به‌کارگیری راهبردهای نوآورانه در مدیریت سازمان است [۱]. این مطالعه نظری می‌کوشد مفهوم «تاب‌آوری چابک» (Agile Resilience) و ظرفیت آن را برای اثرگذاری بر آینده مدیریت منابع انسانی بررسی کند.

چابکی — که به‌عنوان توان سازمان در سازگاری با محیط پویا و عملکرد اثربخش تعریف می‌شود — به یکی از شایستگی‌های کلیدی سازمان‌هایی تبدیل شده است که در فضای غیرقابل‌پیش‌بینی امروز به دنبال موفقیت هستند [۲]. از این رو، مدیران منابع انسانی در تقویت تاب‌آوری سازمانی نقشی محوری دارند؛ زیرا با فراهم کردن شرایطی که کارکنان انعطاف‌پذیری و مسئولیت‌پذیری بیشتری از خود نشان دهند، به پایداری سازمان کمک می‌کنند [۳، ۴]. مطرح می‌شود که ادغام رویکردها و روش‌های چابک در مدیریت منابع انسانی، به کسب‌وکارها امکان می‌دهد تغییرات را پیش‌بینی و با آن‌ها سازگار شوند، به نوسانات بازار واکنش سریع‌تری نشان دهند و از فرصت‌های نوظهور برای رشد بهره‌گیرند [۵].

این مقاله روش‌ها و بهترین شیوه‌هایی را بررسی می‌کند که متخصصان منابع انسانی می‌توانند از طریق آن‌ها نیروی کاری «تاب‌آور-چابک» ایجاد و تقویت کنند؛ نیروی کاری که منعطف، سازگارپذیر و آماده پاسخ‌گویی به نیازهای آینده سازمان‌ها باشد [۶]. بنابراین، برای آن‌که حرفه مدیریت منابع انسانی به‌عنوان شریک راهبردی در موفقیت سازمان و شکل‌دهی آینده کار شناخته شود، ضروری است مفاهیم تاب‌آوری چابک را بپذیرد. هدف این مقاله ارائه یک چارچوب نظام‌مند برای متخصصان منابع انسانی است تا بتوانند محیط در حال تحول را به‌طور اثربخش مدیریت کرده و در زمان حال و آینده به سازمان‌های خود خدمت کنند.

زمینه پژوهش

هارنی و کالینگز بیان می‌کنند که جهانی‌شدن، پیشرفت‌های فناورانه و تغییر در پویایی‌های نیروی کار، رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی را به‌طور جدی به چالش کشیده است [۱]. از این رو، تغییر در شیوه‌ای که سازمان‌ها منابع خود را مدیریت می‌کنند ضروری به نظر می‌رسد. با توجه به این گذارها، متخصصان منابع انسانی باید نقشی راهبردی‌تر بپذیرند تا ظرفیت سازمان برای مواجهه با دشواری‌ها و رقابت مؤثر افزایش یابد [۵].

در سال‌های اخیر، دیدگاهی در حال شکل‌گیری است که این هدف می‌تواند از مسیر «تاب‌آوری چابک» تحقق یابد؛ رویکردی که مستلزم توانمندسازی متخصصان منابع انسانی است تا از طریق طراحی و اجرای راهبردهای مدیریت منابع انسانی، خلاقیت کارکنان را تقویت کرده و فرهنگ یادگیری مستمر و سازگاری را در سازمان گسترش دهند [۴].

با این حال، هنگام تلاش برای تلفیق اصول چابکی با رویکردهای مدیریت منابع انسانی، ممکن است موانعی نیز ایجاد شود. متخصصان منابع انسانی ناچارند در یک فضای سازمانی پیچیده، فرایندهای قدیمی و فرهنگ‌های ریشه‌دار حرکت کنند تا تغییرات لازم را عملی سازند [۶]. در نتیجه، شناخت عواملی که چابکی کارکنان را افزایش می‌دهند، نقش HRM در تقویت تاب‌آوری سازمانی، و نیز فناوری‌ها و روش‌هایی که می‌توانند جایگاه حرفه منابع انسانی را ارتقا دهند، اهمیت زیادی دارد. این مقاله مفهوم «تاب‌آوری چابک» را به‌عنوان یکی از راه‌های بالقوه برای بازآفرینی آینده حرفه HRM بررسی می‌کند تا این نیاز



اساسی برآورده شود. نویسندگان همچنین یک چارچوب جامع پیشنهاد می‌کنند تا به متخصصان منابع انسانی در ارتقای چابکی، پاسخ‌گویی و تاب‌آوری سازمان کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از روش تحقیق کیفی و از طریق مرور ادبیات انجام شده و بر تحلیل منابع موجود تمرکز دارد. روش مرور ادبیات مناسب‌ترین رویکرد تشخیص داده شد تا مفهوم «تاب‌آوری چابک» و اثرات احتمالی آن بر آینده مدیریت منابع انسانی بهتر فهم شود. برای انجام مرور ادبیات، مقالات، کتاب‌ها و آثار پژوهشی مرتبط در پایگاه‌های علمی گوناگون از جمله Web of Science و Google Scholar جست‌وجو شدند. کلیدواژه‌های جست‌وجو شامل «تاب‌آوری چابک»، «چابکی سازمانی»، «رویه‌های مدیریت منابع انسانی»، «چابکی نیروی کار» و «آینده مدیریت منابع انسانی» بود.

مطابق پیشنهاد اسنایدر [۷]، مرور ادبیات به گونه‌ای انجام شد که تمام منابع ضروری و معتبر پوشش داده شود. همه مقالات بر اساس میزان ارتباط با موضوع، استحکام روش‌شناختی و کیفیت پژوهش ارزیابی شدند. چند دلیل باعث شد روش مرور ادبیات برای این تحقیق مناسب‌ترین انتخاب باشد. نخست آن‌که مفهوم «تاب‌آوری چابک» و اثر آن بر مدیریت منابع انسانی حوزه‌ای نوظهور و در حال توسعه است و شواهد تجربی در آن هنوز محدود است [۸]. این مرور، ضمن ارائه ارزیابی انتقادی از چارچوب‌های نظری، روندها و کاربردهای عملی موضوع، حوزه‌هایی را که ممکن است در پژوهش‌های پیشین کمتر دیده شده باشند نیز مشخص می‌کند.

علاوه بر این، روش مرور ادبیات امکان ارزیابی جامع از دانش موجود را فراهم می‌سازد و دیدگاه‌ها و رویکردهای مختلف را دربرمی‌گیرد [۹]. این نکته در مدیریت منابع انسانی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا HRM با حوزه‌هایی مانند رفتار سازمانی، مدیریت راهبردی و تحلیل سرمایه انسانی پیوند نزدیک دارد.

در مجموع، این مقاله با استفاده از مرور کیفی ادبیات، به دنبال تعمیق درک از مفهوم «تاب‌آوری چابک» و ارتباط آن با آینده حرفه مدیریت منابع انسانی است. نتایج این مرور می‌تواند به غنای بحث‌های جاری درباره توسعه راهبردی HRM کمک کرده و برای متخصصان منابع انسانی رهنمودهای کاربردی فراهم آورد تا در محیط پرتغییر کسب‌وکار، تصمیم‌گیری و عمل مؤثرتری داشته باشند.

ضرورت تاب‌آوری چابک: سازگاری با محیط پویای کسب‌وکار

سازمان‌ها به دلیل تغییرات شرایط بازار، فناوری و روندهای مصرف‌کننده، تحت فشار فزاینده‌ای قرار گرفته‌اند تا در موقعیت‌هایی هرچه پیچیده‌تر و نامطمئن‌تر فعالیت کنند [۱۰]. توانایی پیش‌بینی، واکنش و سازگار شدن با این دگرگونی‌ها، به یکی از عوامل تعیین‌کننده در عملکرد و پایداری سازمان تبدیل شده است [۱۱]. به کارگیری روش‌های چابک، یکی از راهبردهای اصلی سازمان‌ها برای افزایش سازگاری‌پذیری و تاب‌آوری محسوب می‌شود [۱۲]. در فضای کنونی کسب‌وکار، چابکی—به معنای توان سازمان در درک، پاسخ‌دهی و انطباق با تغییرات بازار—برای سازمان‌هایی که به دنبال موفقیت هستند، حیاتی شده است [۱۳].

پژوهش‌ها نشان داده‌اند که ادغام اصول چابکی در ساختارهای سازمانی، فرایندها و سبک رهبری، پاسخ‌گویی، سازگاری‌پذیری و نوآوری سازمان را تقویت می‌کند [۱۴]. بر همین اساس، شرکت‌ها می‌توانند با اجرای روش‌های چابک—که امکان تعدیل راهبردها، بازتخصیص منابع و ارتقای همکاری را فراهم می‌کنند—توان خود را برای بهره‌برداری از فرصت‌ها و کاهش ریسک‌ها افزایش دهند [۱۵]. با این حال، تحقق تاب‌آوری چابک واقعی صرفاً با پذیرش چند چارچوب چابک امکان‌پذیر نیست؛ بلکه مستلزم دگرگونی جامع در فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی است [۱۶]. در این میان باید توجه



داشت که مسئولیت مهمی بر عهده متخصصان منابع انسانی قرار دارد تا نیروی کاری منعطف و سازگارپذیر پرورش دهند که بتواند ریسک‌ها را مدیریت کرده و خلاقیت را تقویت کند.

مندروف و همکاران [۱۵] بیان می‌کنند که درونی‌سازی تاب‌آوری در سازمان پیامدهای مهمی برای آینده حرفه مدیریت منابع انسانی دارد. برای شکل‌دادن به نیروی کاری منعطف و پاسخگو—که بتواند نیازهای متغیر کسب‌وکار را برآورده سازد و تاب‌آوری و رقابت‌پذیری سازمان را افزایش دهد—لازم است راهبردها، سیاست‌ها و رویه‌های متخصصان منابع انسانی بازنگری و اصلاح شود. این امر باید با وجود چالش‌هایی که حرفه HRM با آن روبه‌روست، محقق گردد.

چالش‌های پیش‌روی حرفه مدیریت منابع انسانی در قرن بیست‌ویکم

حرفه مدیریت منابع انسانی در قرن بیست‌ویکم، هنگام حرکت در محیطی سازمانی که دائماً در حال تغییر است، با موانع متعددی مواجه می‌شود. یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها، پیچیده‌تر شدن محیط زمینه‌ای تحت تأثیر جهانی‌شدن، پیشرفت فناوری و تغییرات جمعیت‌شناختی است [۱]. در نتیجه، متخصصان HRM باید خود را با شرایط جدید وفق دهند و مهارت‌های تازه‌ای کسب کنند تا این حرفه همچنان مرتبط و اثربخش باقی بماند. پودگورو و دیگران [۱۶] اشاره می‌کنند که با وجود آن‌که HRM به تدریج بر جنبه‌های روزمره و تراکنشی نقش خود تمرکز می‌کند، توجه به ایجاد سازمان‌های پایدار نیز در حال افزایش است. بنابراین، متخصصان منابع انسانی باید هم‌زمان چالش دستیابی به اهداف راهبردی بلندمدت و برآورده‌سازی نیازهای عملیاتی کوتاه‌مدت را مدیریت کنند.

یکی از مسائل مهم امروز در حوزه HRM، ادغام فناوری‌هایی مانند هوش مصنوعی (AI) و تحلیل داده در عملیات منابع انسانی است [۱۷، ۱۸]. از آنجا که سازمان‌ها برای ساده‌سازی و بهینه‌سازی فعالیت‌های HR بیش از پیش به این قابلیت‌ها تکیه می‌کنند، متخصصان HRM باید توانمندی‌های جدیدی ایجاد کنند تا این فناوری‌ها را به‌درستی پیاده‌سازی کرده و هم‌راستا با راهبرد سازمان به‌کار گیرند. افزون بر این، برون‌تو و بی‌تی [۱۹] چالش‌هایی را در حوزه یکپارچه‌سازی مطرح می‌کنند. آنان مشاهده می‌کنند که متخصصان HRM در بخش عمومی با مسائلی ناشی از ساختارهای دیوان‌سالارانه، فشارهای سیاسی و تنش میان ضرورت حکمرانی مؤثر و کارایی سازمانی روبه‌رو هستند.

کرون و پاوه [۲۰] نیز خاطرنشان می‌کنند که در سازمان‌های کوچک، رویه‌های HRM غالباً ناهماهنگ است و بیش از آن‌که مبتنی بر ساختارهای رسمی باشد، تحت تأثیر شرایط موقعیتی شکل می‌گیرد. بنابراین، راه‌حلی که متخصصان منابع انسانی طراحی می‌کنند باید به اندازه کافی انعطاف‌پذیر باشد تا با نیازها و منابع سازمان‌های کوچک سازگار شود. تنوع گسترده ساختارها و فرهنگ‌های سازمانی نیز دشواری دیگری است که بر رشد و تکامل حرفه HRM اثر می‌گذارد. از این‌رو، متخصصان HRM باید توان سازگاری با تغییرات محیطی را داشته باشند و برای پایداری بلندمدت حرفه، آمادگی یادگیری مهارت‌های جدید را حفظ کنند [۲۱]. هدف از این رویکرد، ایجاد فرایندی پیوسته از یادگیری و نوآوری و نیز جایگاه‌یابی راهبردی برای پاسخ‌گویی به نیازهای آینده سازمان‌ها و نیروی کار است.

مسائل یادشده، نیاز به اجرای روش‌های چابک برای حل و فصل آن‌ها را برجسته می‌کند. همچنین، برون‌تو و بی‌تی [۱۹] تأکید می‌کنند که گسترش HRM در بخش عمومی، چالش‌های ویژه‌ای برای این حوزه ایجاد کرده است؛ به‌طوری‌که کارگزاران HR در بخش عمومی باید در چهارچوب‌های دیوان‌سالارانه فعالیت کنند، فشارهای سیاسی را مدیریت نمایند و مفهوم «منافع عمومی» را در کنار انعطاف‌پذیری سازمانی لحاظ کنند.

کرون و پاوه [۲۰] بیان می‌کنند که در سازمان‌های کوچک‌تر، رویه‌های HRM اغلب غیررسمی است و به‌شدت از شرایط فردی و موقعیت‌های خاص اثر می‌پذیرد؛ بنابراین متخصصان HR باید راهبردهای خود را متناسب با اقتضائات این سازمان‌ها



تنظیم کنند. یکی دیگر از چالش‌های جدی پیش‌روی HRM، مدیریت تنوع زمینه‌ها و شرایط درون کسب‌وکارهاست. از این رو، برای حفظ ارتباط و پایداری در گذر زمان و برای سازگاری با محیط در حال تحول، متخصصان HRM باید قادر باشند مهارت‌ها و شایستگی‌های جدیدی را در محیط کار توسعه دهند [۲۱]. این امر مستلزم تلاش مستمر برای کسب دانش، پرورش ایده‌های نو و اطمینان از هم‌راستایی راهبردها با نیازهای سازمان‌ها و کارکنان آن‌هاست. بنابراین، اجرای راهکارهایی که بتواند این دشواری‌ها را پوشش دهد ضروری است.

بهره‌گیری از روش‌های چابک برای رویه‌های پاسخ‌گوی منابع انسانی

کاربرد بالقوه رویکردهای چابک در فعالیت‌های منابع انسانی—به‌ویژه با تأکید بر «رویکرد تکرارشونده در تدوین سیاست‌های HR»—بارها مورد توجه قرار گرفته و اهمیت بازخورد و اصلاحات منظم را برجسته کرده است. روش‌های چابک که در اصل برای توسعه نرم‌افزار طراحی شده بودند، امروزه به‌طور گسترده توسط واحدهای منابع انسانی پذیرفته شده‌اند تا سازگاری‌پذیری فرایندهای خود را افزایش دهند [۲۲].

رویکرد تکرارشونده در تدوین سیاست‌های منابع انسانی

پیچیدگی و پویایی فرایندهای محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها را ناگزیر کرده است برای افزایش پاسخ‌گویی و تاب‌آوری خود به رویکردهای چابک روی آورند [۲۳]. این تغییر بر حوزه مدیریت منابع انسانی نیز اثر گذاشته و در آن، پذیرش اهمیت ادغام روش چابک در فرایندهای HR رو به افزایش است [۲۳]. یکی از شیوه‌های مناسب برای پیاده‌سازی روش چابک در HR—هم‌راستا با اهداف سازمان‌های امروزی—به‌کارگیری رویکرد تکرارشونده در تدوین سیاست‌های منابع انسانی است. بر اساس مدل توسعه چابک نرم‌افزار، این رویکرد شامل تدوین سیاست‌ها، اجرای آن‌ها و سپس ورود به یک چرخه مداوم ارزیابی و اصلاح است [۲۴]؛ بنابراین امکان بهبود تدریجی سیاست‌ها فراهم می‌شود.

به‌صورت سنتی، تدوین سیاست‌ها از الگوی استاندارد پیروی کرده که ویژگی آن خطی بودن و تمرکزگرایی است. بلوم‌کمپ [۲۵] بیان می‌کند که سیاست‌ها عمدتاً توسط ستاد مرکزی تدوین می‌شوند و پس از طی فرایند طولانی تصویب، در سراسر سازمان اجرا می‌گردند. در مقابل، رویکرد تکرارشونده در تدوین سیاست‌های HR، روشی مشارکتی‌تر و پیش‌دستانه‌تر ارائه می‌کند که در آن سیاست‌ها با مشارکت ذی‌نفعان ساخته می‌شوند و به‌طور منظم بر اساس نیازهای سازمان بازبینی و اصلاح می‌گردند [۲۵]. این روش تکرارشونده به واحد منابع انسانی امکان می‌دهد ریسک‌ها و فرصت‌های موجود را بهتر شناسایی و مدیریت کند. ریانی [۲۶] استدلال می‌کند که این امر هم‌راستایی سیاست‌های منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان را تضمین می‌کند.

مزیت رویکرد تکرارشونده نسبت به شیوه متعارف خطی و متمرکز، در خردکردن فرایند تدوین سیاست به مراحل کوچک‌تر است؛ امری که به تیم‌های HR اجازه می‌دهد بازخورد به‌موقع دریافت کنند، ایده‌های جدید را آزمایش کنند و راهبردهای خود را سریع‌تر اصلاح نمایند؛ در نتیجه کارایی فعالیت‌های منابع انسانی افزایش می‌یابد [۲۷].

میشرا و چاکرابورتی [۲۸] اشاره می‌کنند که این روش تعاملی/تکرارشونده می‌تواند در حوزه‌های مختلف HR از جمله مدیریت عملکرد، جذب استعداد و درگیری/مشارکت کارکنان به کار گرفته شود. با اجرای اصول همکاری، سازگاری و بهبود مستمر در این رویکرد چابک، متخصصان HR می‌توانند فرهنگی سازمانی انعطاف‌پذیرتر ایجاد کنند و سیاست‌هایی سازگارپذیر تدوین نمایند که امکان دریافت بازخورد فوری کارکنان، آزمون ایده‌های نو و اصلاحات سریع را فراهم می‌کند. در نهایت، این امر اثربخشی و کارآمدی رویه‌های HR را افزایش می‌دهد.

علاوه بر این، رویکرد تکرارشونده در طراحی سیاست‌های HR می‌تواند انعطاف‌پذیری سازمانی را با تسهیل همکاری میان تیم‌های منابع انسانی و سایر واحدهای کسب‌وکار افزایش دهد. این کار ذهنیت جزیره‌ای (سایلو) را کاهش داده و فرهنگ



همکاری را تقویت می‌کند [۲۹،۳۰]. با توجه به چالش‌های قرن بیست‌ویکم برای حرفه HRM، پذیرش و تقویت رویکردهای تکرارشونده می‌تواند به توسعه روش‌های چابک و شکل‌گیری رویه‌های منابع انسانی پاسخ‌گوتر و تاب‌آورتر کمک کند. جونیتا [۳۱] و محمد و همکاران [۳۲] نیز اشاره می‌کنند که این موضوع در نهایت چابکی و رقابت‌پذیری کلی سازمان‌ها را در قرن بیست‌ویکم افزایش خواهد داد.

بازخورد مستمر و اصلاحات پیوسته

یکی از ویژگی‌های اصلی رویکرد چابک در مدیریت منابع انسانی، تأکید بر بازخورد مداوم و اصلاحات تکرارشونده است [۳۳]. این ویژگی با ماهیت پویای رویه‌های نوین منابع انسانی تناسب دارد؛ زیرا این رویه‌ها به بازخورد سریع، متناسب و نیز توانایی انطباق با نیازهای همواره در حال تغییر سازمان و کارکنان آن نیاز دارند. زاویه [۲۲] بیان می‌کند که روش تکرارشونده برای دریافت بازخورد و ارزیابی آن در چارچوب منابع انسانی چابک می‌تواند به شیوه‌های گوناگون اجرا شود. برای مثال، متخصصان منابع انسانی می‌توانند جلسات منظم برگزار کنند، نظرسنجی‌های کوتاه انجام دهند یا فضایی باز برای گفت‌وگو فراهم آورند تا داده‌ها و دیدگاه‌های کارکنان به‌صورت لحظه‌ای دریافت شود. این فرایند بازخورد به واحدهای منابع انسانی کمک می‌کند مسائل را به‌سرعت شناسایی و برطرف کنند، برنامه‌ها و اقدامات موجود را بهبود دهند و فرهنگ احترام متقابل و همکاری را تقویت نمایند [۲۲].

افزون بر این، رویکرد چابک می‌تواند از طریق تقویت مفهوم «سازمان یادگیرنده» نیز اجرایی شود؛ مفهومی که در آن، بهبود یک فعالیت دائمی تلقی می‌شود. کارکنان تشویق می‌شوند فرهنگ یادگیری مداوم را بپذیرند تا مهارت‌ها و دانش لازم برای مواجهه با فضای همواره در حال تغییر سازمان را به دست آورند [۲۲،۳۳].

باید توجه داشت که در حالی که مدیران سنتی HRM بیشتر به راهبردهای ثابت و بلندمدت متکی هستند، متخصصان منابع انسانی چابک از روشی پویا و تکرارشونده برای اصلاح برنامه‌ها و اقدامات بر اساس بازخوردها و نیازهای در حال تغییر سازمان بهره می‌گیرند [۳۳]. پاسخ‌گویی و سازگاری‌پذیری، از ویژگی‌های ضروری سازمان در محیط پیچیده و پرتحرک امروزی به‌شمار می‌رود؛ محیطی که در آن سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری باید بتوانند مسائل را به‌سرعت حل کنند و از فرصت‌ها بهره ببرند [۲۲،۳۳].

ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک در تیم‌های منابع انسانی

تقویت سازگاری‌پذیری و یادگیری مستمر

با توجه به محیط کسب‌وکار امروزی که به‌سرعت در حال تحول، غیرقابل پیش‌بینی و increasingly پویاست، سازمان‌ها باید سازگاری با تغییرات جدید و یادگیری مداوم تمامی کارکنان را در اولویت قرار دهند. این موضوع به‌ویژه برای متخصصان و تیم‌های منابع انسانی اهمیت دارد؛ زیرا آنان مسئول شکل‌دهی به فرهنگ سازمانی مطلوب و نیز تجهیز کارکنان به دانش و مهارت‌های موردنیاز برای کار در قرن بیست‌ویکم هستند. احسان [۳۴] استدلال می‌کند که برای توسعه کسب‌وکارهای خلاق و پایدار، مدیریت باید چارچوب «فرهنگ تاب‌آوری چابک» را به رسمیت شناخته و از آن بهره بگیرد. این چارچوب، یادگیری را یکی از اصول بنیادین برای تضمین سازگاری‌پذیری سازمان می‌داند.

احسان [۳۴] همچنین بر نقش اساسی رهبری در تقویت فرهنگ یادگیری تأکید می‌کند. به‌باور او، تشویق و حمایت رهبران، زمینه رشد مداوم فردی و تیمی کارکنان را فراهم می‌سازد. هولیج [۳۵] نیز معتقد است که این یادگیری، به‌تدریج سازگاری‌پذیری کارکنان و کل سازمان را افزایش می‌دهد و به آن‌ها امکان می‌دهد در محیط پویای کسب‌وکار رقابت مؤثرتری داشته باشند.



مفهوم چابکی نیروی کار که در ادبیات پژوهشی به طور گسترده بررسی شده است [۳۶،۳۷]، به توان سازمان در سازگاری و پاسخ‌گویی به تهدیدها، چالش‌ها و فرصت‌های محیطی اشاره دارد؛ همچنین بیانگر توانایی سازمان در مدیریت مؤثر این چالش‌ها و بهره‌برداری از فرصت‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری است. مولت و کودلا-بام [۳۷] تصریح می‌کنند که کسب‌وکارهای چابک برای تسهیل تحول سازمانی و مدیریت ریسک‌های مرتبط، باید پیش‌نیازهای مشخصی را در حوزه منابع انسانی فراهم کنند. گیبونز [۳۸] نیز تأکید می‌کند که رهبران باید میان راهبرد، رفتار و ساختارها هم‌راستایی ایجاد کنند تا سازمان‌ها بتوانند به صورت کارآمد سازگار شده و تکامل یابند؛ موضوعی که اهمیت ایجاد فرهنگ چابک را برجسته می‌سازد. این دیدگاه با یافته‌های کاروالیو، سامپایو، ربتیش، مک‌مکین و هفرنان [۲۳] نیز همسو است؛ یافته‌هایی که ارتباط میان چابکی سازمانی، فرهنگ و تعالی عملیاتی را نشان دادند.

در راستای دیدگاه کاروالیو و همکاران [۳۹] و تتو و همکاران [۴۰]، اهمیت رهبری در تقویت چابکی سازمانی مورد تأکید قرار گرفته است. رهبران سازمانی باید از رویکردی نظام‌مند برای ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک در سراسر تیم‌های منابع انسانی استفاده کنند. علاوه بر این، مدیران منابع انسانی باید تاب‌آوری را در میان کارکنان و تیم‌ها پرورش دهند. مولت و کودلا-بام [۳۷] استدلال می‌کنند که رهبران باید آگاهانه برای تغییر ذهنیت کارکنان نسبت به روش‌های سنتی بهبود فرایند و یادگیری تلاش کنند. برای متخصصان HR و کارکنان ضروری است طرز فکری مبتنی بر سازگاری، بهبود مداوم، آزمایش‌گری، پذیرش ریسک و یادگیری از آزمون و خطا در خود ایجاد کنند.

همچنین باید زمینه لازم برای توسعه حرفه‌ای مستمر فراهم شود، زیرا یادگیری پیوسته برای آن‌که افراد بتوانند تغییرات سازمانی را درک کرده و با آن‌ها کنار بیایند، ضروری است. شماری از نویسندگان [۳۶،۳۷] معتقدند که با تحقق این فرایند، تیم‌های HR قادر خواهند بود به عنوان محرک‌های تغییر سازمانی عمل کنند. آنان اصول تاب‌آوری چابک را در عمل به کار خواهند گرفت و از این طریق ظرفیت سازمان برای تاب‌آوری و سازگاری را افزایش خواهند داد. در نهایت، این تاب‌آوری به بهبود پایداری و موفقیت بلندمدت سازمان، به‌ویژه در بازار پویای جهانی امروز، منجر خواهد شد.

توانمندسازی متخصصان منابع انسانی برای پذیرش تغییر

تیم‌های منابع انسانی باید این توانایی را داشته باشند که هنگام بروز اختلال در سازمان، به سرعت واکنش نشان دهند و خود را سازگار کنند. لشلی [۴۱] معتقد است که متخصصان منابع انسانی باید نقش تسهیل‌گر را برای دستیابی به تعالی عملیاتی ایفا کنند. به گفته او، توانمندسازی کارکنان HR موجب شکل‌گیری فرهنگی سازمانی می‌شود که چابک‌تر، تاب‌آورتر و پذیراتر نسبت به تغییر است.

یوسف و عبدالله [۴۲] چارچوبی برای افزایش اثربخشی منابع انسانی در تحقق اهداف سازمانی ارائه کرده‌اند. آن‌ها بر این باورند که واگذاری بخشی از مسئولیت‌های HR به مدیران صف، این امکان را برای متخصصان یا مدیران ارشد فراهم می‌کند که بر وظایف راهبردی تمرکز کنند، در حالی که مدیران صف و تیم‌های HR سایر نیازهای کسب‌وکار را پیگیری می‌کنند. این تحول در نقش منابع انسانی می‌تواند به شکل‌گیری فرهنگ سازگاری در کارکرد HR کمک کند.

مونوز [۴۳] در بررسی مسیرهای حرفه‌ای زنان اقلیت در حوزه منابع انسانی، دیدگاه‌های مهمی ارائه می‌دهد. این مطالعه نشان می‌دهد که این متخصصان چگونه با تغییرات برهم‌زننده مواجه می‌شوند و چه اقداماتی برای تقویت خود و تیم‌هایشان انجام می‌دهند. یافته‌های این پژوهش تأیید می‌کند که درگیر کردن مدیران صف و تیم‌ها در عملیات روزانه، در کنار تمرکز مدیران عالی و متخصصان بر موضوعات راهبردی، به ایجاد فرهنگی فراگیرتر و تاب‌آورتر در HR کمک کرده است.



اونگوری [۴۴] نیز مفهوم توانمندسازی کارکنان را از منظر مدیریتی بررسی می‌کند. وی بر ضرورت ایجاد محیطی تأکید دارد که متخصصان منابع انسانی را ترغیب کند مسئولیت وظایف خود را بپذیرند، اختیار عمل داشته باشند و در ابتکارات مرتبط با تحول سازمانی مشارکت فعال کنند. این دیدگاه با ایده ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک در تیم‌های HR همخوانی دارد. همچنین، پژوهشی که عزت‌نفس مبتنی بر سازمان را به‌عنوان سازوکاری تنظیم‌گر برای کاهش مقاومت در برابر تغییر بررسی کرده، نشان داده است که نوز و همکاران [۴۵] معتقدند با توانمندسازی متخصصان HR برای تقویت حس مالکیت و تعلق در کارکنان، سازمان‌ها می‌توانند خود را برای مدیریت تغییرات سازمانی و پذیرش روش‌های نوین کار افزایش دهند. بنابراین، سازمان‌ها با توانمندسازی کارکنان HR می‌توانند ظرفیت خود را برای پاسخ‌گویی، سازگاری و مدیریت اثربخش چالش‌های محیط پویای کسب‌وکار افزایش دهند.

تصمیم‌گیری مشارکتی و هم‌راستایی میان‌وظیفه‌ای

برای ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک، تیم‌های منابع انسانی باید این امکان را داشته باشند که در تصمیم‌گیری‌های مشارکتی فراتر از مرزهای وظیفه‌ای حضور فعال داشته باشند. این امر مستلزم آن است که مدیران HR به‌صورت فعالانه طرز فکری مبتنی بر مسئولیت‌پذیری جمعی، ارتباطات شفاف و آمادگی برای به چالش کشیدن فرضیات موجود را تقویت کنند [۴۶]. از طریق ایجاد فضایی که در آن دیدگاه‌های گوناگون ارزشمند شمرده شود و اعضای تیم بتوانند آزادانه ایده‌های خود را بیان کنند، تیم‌های HR می‌توانند به سطح لازم از انعطاف‌پذیری و سازگاری برای مدیریت مؤثر موقعیت‌های پیش‌بینی نشده دست یابند. علاوه بر این، سازمان‌ها باید ساختارها و فرایندهایی ایجاد کنند که همکاری میان‌وظیفه‌ای را تسهیل نماید. این امر می‌تواند شامل استفاده از تیم‌های پروژه‌ای میان‌وظیفه‌ای باشد؛ همان‌گونه که بیشاپ [۴۷] توضیح می‌دهد، در این تیم‌ها افرادی از حوزه‌های عملکردی مختلف برای دستیابی به هدفی مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. چنین ساختارهایی می‌توانند به شکستن دیوارهای سیلویی، بهبود جریان اطلاعات و تقویت حس مالکیت مشترک در میان اعضای تیم کمک کنند. الیکوو [۴۸] نیز معتقد است که توان یک سازمان برای ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک در تیم‌های HR، به‌شدت با ویژگی‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و هم‌راستایی میان‌وظیفه‌ای پیوند دارد. با پیچیده‌تر و پویاتر شدن محیط کسب‌وکار، سازمان‌ها باید منابع انسانی را توانمند سازند تا بتوانند تصمیم‌های به‌موقع و آگاهانه‌ای اتخاذ کنند که اهداف کلی راهبردی را پیش ببرد. توزیع اختیار تصمیم‌گیری، از نگاه کوئی [۴۸]، یکی از عوامل مهم در فرایندهای تصمیم‌گیری تیم‌های میان‌وظیفه‌ای است. وی مشاهده می‌کند که تمرکز اختیار تصمیم‌گیری در دست تعداد محدودی از اعضای تیم ممکن است نتایج را به خطر اندازد، زیرا از تنوع دیدگاه‌ها و دانش موجود به‌خوبی استفاده نمی‌شود. در مقابل، توزیع متوازن‌تر اختیار تصمیم‌گیری باعث بهبود تبادل اطلاعات، حل اختلاف‌ها و پایبندی به تصمیمات جمعی می‌شود و در نتیجه توان پاسخ‌گویی تیم به اهداف و شرایط متغیر را افزایش می‌دهد.

ساختار سازمانی نیز تأثیر چشمگیری بر همکاری میان‌وظیفه‌ای دارد. بیشاپ [۴۷] بیان می‌کند که در سازمان‌های مبتنی بر هم‌راستایی وظیفه‌ای، تیم‌هایی که درون یک حوزه عملکردی خاص سازمان‌دهی شده‌اند، ممکن است در دستیابی به همکاری میان‌وظیفه‌ای مؤثر با دشواری روبه‌رو شوند. اثر سیلویی این نوع چیدمان‌ها می‌تواند جریان اطلاعات و شکل‌گیری درک مشترک میان اعضای تیم را مختل کند.

بنابراین، تسهیل ارتباطات میان‌وظیفه‌ای در تیم‌های HR برای تقویت فرهنگ تاب‌آوری چابک ضروری است. در نتیجه، مدیران منابع انسانی باید روحیه مسئولیت‌پذیری جمعی، ارتباطات شفاف و آمادگی برای بازنگری در فرضیات رایج را ترویج کنند [۴۶]. از طریق تشویق دیدگاه‌های متنوع و ایجاد محیطی که اعضای تیم در آن احساس امنیت برای بیان ایده‌های خود داشته



باشند، تیم‌های HR می‌توانند انعطاف‌پذیری و چابکی لازم برای مواجهه مؤثر با شرایط نامطمئن را به دست آورند. همچنین، سازمان‌ها باید ساختارها و فرایندهایی را به کار گیرند که همکاری میان‌وظیفه‌ای را تسهیل کند. برای نمونه، می‌توان از تیم‌های پروژه‌ای میان‌وظیفه‌ای بهره گرفت که از تخصص‌های عملکردی مختلف تشکیل شده‌اند. چنین ترتیبی می‌تواند سیلوها را از میان بردارند، اشتراک‌گذاری اطلاعات را افزایش دهند و حس مالکیت نسبت به فرایند را در میان اعضای تیم تقویت کنند.

نقش فناوری در توانمندسازی فرایندهای چابک منابع انسانی

امروزه برای آنکه شرکت‌ها بتوانند عملیات منابع انسانی خود را متناسب با فضای به‌سرعت در حال تغییر کسب‌وکار تعدیل کنند، بهره‌گیری از فناوری به امری حیاتی تبدیل شده است. فناوری از سه طریق عمده به چابکی و پاسخ‌گویی تیم‌های منابع انسانی کمک می‌کند: اتوماسیون و ساده‌سازی عملیات HR، ارائه بینش‌های داده‌محور برای بهبود تصمیم‌گیری، و یکپارچه‌سازی سیستم‌ها و پلتفرم‌های منابع انسانی. آجایی و اوده [۳۰] تأکید می‌کنند که برای ایجاد چابکی در محیط‌های کاری مبتنی بر فناوری اطلاعات، واحد منابع انسانی باید نوآوری و سازگاری‌پذیری را تسهیل کند. کاویتا و سورش [۴۹] نیز روش‌های چابک در HRM را بررسی کرده‌اند که همکاری و انعطاف‌پذیری را در این حوزه تقویت می‌کند. لنکا و سینگ [۵۰] چگونگی تبدیل شدن واحدهای منابع انسانی در شرکت‌های پیشرو (مانند اکسنچر) به شرکای تجاری چابک را تحلیل نموده‌اند. همچنین نرگس و همکاران [۱۴] مفهوم «منابع انسانی چابک» را با جزئیات بررسی کرده و به تبیین چگونگی تطبیق رویکردهای HR با شرایط پویای تجاری پرداخته‌اند.

اتوماسیون و بهینه‌سازی وظایف منابع انسانی

یکی از جلوه‌های چابکی در فرایندهای منابع انسانی، بهره‌گیری از اتوماسیون و ساده‌سازی است که کارایی و اثربخشی عملیات را دوچندان می‌کند. «اتوماسیون رباتیک فرایندها» (RPA) تکنیکی نوظهور برای ارتقای چابکی در HRM است. ویجای و ماری‌پان [۵۱] ظرفیت RPA را در بهینه‌سازی فعالیت‌های متنوعی نظیر جامعه‌پذیری کارکنان (Onboarding)، مدیریت حقوق و دستمزد و ارزیابی عملکرد بررسی کرده‌اند. تورکو و تورکو [۵۲] نیز با مطالعه پذیرش RPA در بنگاه‌های کوچک و متوسط، بر توانایی آن در دیجیتالی‌سازی تراکنش‌های منابع انسانی تأکید دارند؛ امری که به متخصصان HR اجازه می‌دهد بر ابتکارات راهبردی ارزش‌آفرین تمرکز کنند.

علاوه بر RPA، استفاده از هوش مصنوعی (AI) و یادگیری ماشین (ML) در خدمات منابع انسانی شتاب گرفته است. واپیوالا و پاندیتا [۵۳] بهینه‌سازی فرایند جذب و گزینش را از طریق سیستم‌های مدیریت استعداد مبتنی بر هوش مصنوعی بررسی کردند، در حالی که دوی‌پراد و همکاران [۵۴] چارچوبی برای خودکارسازی وظایف اداری در شرکت‌های چندملیتی با استفاده از یادگیری ماشین پیشنهاد دادند. همچنین، پیاده‌سازی راهکارهای ابری (Cloud-based) توان اتوماسیون و تسریع فرایندها را افزایش می‌دهد. خان [۵۵] معتقد است راهکارهای ابری موجب تمرکز و استانداردسازی داده‌های پرسنلی و خدمات HR شده و در نهایت به تصمیم‌گیری‌های داده‌محور منجر می‌شود. با توجه به این پیشرفت‌ها، ضروری است که منابع انسانی نقش خود را در تقویت محیط‌های کاری چابک و زنجیره‌های تأمین کارآمد تثبیت کند [۳۰، ۴۹].

لنکا و سینگ [۵۰] تحول واحد منابع انسانی در شرکت اکسنچر را مثال می‌زنند که با استفاده از فناوری‌های اتوماسیون، به یک شریک تجاری چابک تبدیل شده است. نرگس و همکاران [۱۴] نیز بر تعدیل رویه‌های HR برای سازگاری با محیط‌های پرشتاب تأکید دارند. در نتیجه، سازمان‌ها با خودکارسازی و بهینه‌سازی فرایندها، نه تنها عملکرد واحدهای HR را بهبود می‌بخشند، بلکه به متخصصان این حوزه فرصت می‌دهند تا بر وظایف باارزش تمرکز کنند. تقویت فرهنگ تاب‌آوری منعطف می‌تواند توان منابع انسانی را در هدایت سازمان از میان پیچیدگی‌های بازار امروز افزایش دهد.

بینش‌های داده‌محور برای تصمیم‌گیری آگاهانه



روش تصمیم‌گیری داده‌محور به تیم‌های منابع انسانی امکان می‌دهد نیازهای در حال تغییر کسب‌وکار را پیش‌بینی کرده، راهبردهای HR را با اهداف کلان سازمانی هم‌راستا کند و فرهنگ تصمیم‌گیری مبتنی بر شواهد را ترویج دهند. این رویکرد ظرفیت واحد منابع انسانی را برای کمک به سازمان در مواجهه با چالش‌های محیطی ارتقا می‌دهد. وبر و ژنگ [۵۶] خاطرنشان می‌کنند که اهمیت تحلیل داده‌ها در عصر داده‌های بزرگ (Big Data) به شدت افزایش یافته و این فناوری‌ها پتانسیل متحول کردن سازمان‌ها را دارند. نکته کلیدی در این فرایند، صرفاً جمع‌آوری داده نیست، بلکه ادغام بینش‌های حاصل از داده در فرایند تصمیم‌گیری است.

زایتساوا و همکاران [۵۷] با تحلیل رابطه میان داده‌ها و فرایندهای شناختی، استدلال می‌کنند که تصمیم‌گیری داده‌محور مؤثر مستلزم رویکردی جامع است که شواهد تجربی را با بینش‌های ذهنی انسانی ترکیب کند. معین‌الدین و همکاران [۵۸] نیز بر اهمیت راهبردی رویکردهای داده‌محور و نقش هوش مصنوعی در ارتقای توانمندی‌های شرکت تأکید دارند. آوان و همکاران [۵۹] تأثیر قابلیت‌های تحلیل داده‌های بزرگ را بر عملکرد اقتصاد چرخشی بررسی کرده و نشان دادند که چگونه این بینش‌ها می‌توانند به رویه‌های تجاری پایدار و تصمیم‌گیری‌های آگاهانه کمک کنند. ادغام اکتشافات داده‌محور در منابع انسانی، چابکی و کارایی عملیات را به‌طور چشمگیری بهبود بخشیده و مدیران را در مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی نیروی کار یاری می‌دهد.

سیستم‌ها و پلتفرم‌های یکپارچه منابع انسانی

واسل و بوچارد [۶۰] معتقدند پیاده‌سازی فناوری‌ها و پلتفرم‌های یکپارچه منابع انسانی به ایجاد فرهنگ تاب‌آوری منعطف در واحدهای HR کمک می‌کند. تیم‌های منابع انسانی با بهره‌گیری از فناوری برای ارتقای کارایی و تسهیل همکاری‌های میان‌وظیفه‌ای، توان سازمان را در مدیریت پیچیدگی‌ها افزایش می‌دهند. چای [۶۱] توسعه پلتفرم مدیریت منابع انسانی را با استفاده از اینترنت اشیا (IoT) و محاسبات ابری بررسی کرده است که نشان‌دهنده پتانسیل بالای این سیستم‌ها در مدیریت بهینه داده‌هاست.

یکپارچه‌سازی فناوری‌های HR در محیط کسب‌وکار برای افزایش پاسخ‌گویی سازمان ضروری است. کالن [۶۲] بر اهمیت جریان مداوم داده‌ها در سراسر بخش‌های منابع انسانی تأکید می‌کند. واسل و بوچارد [۶۰] نیز اثرات سیستم‌های یکپارچه را بر مدیریت راهبردی منابع انسانی و مدیریت استعداد تحلیل کرده و بر لزوم پذیرش سیستم‌هایی که جمع‌آوری و تحلیل داده را تسهیل می‌کنند، تأکید دارند. پلتفرم‌های یکپارچه با تجمیع داده‌ها، خودکارسازی وظایف تکراری و بهبود ارتباطات میان‌بخشی، هزینه‌های اداری را کاهش داده و تمرکز بر اهداف راهبردی را ممکن می‌سازند. علاوه بر این، پیوند دادن پلتفرم‌های HR با سیستم‌های مرتبط سازمانی مانند برنامه‌ریزی منابع سازمانی (ERP) و مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، چابکی سازمانی را از طریق تبادل بدون وقفه داده‌ها و هم‌راستایی راهبرد سرمایه انسانی با راهبرد کلان تجاری تقویت می‌کند.

بازتعریف شایستگی‌های منابع انسانی برای عصر چابک

در عصر چابک، بازتعریف شایستگی‌های منابع انسانی باید بر پرورش و حفظ ذهنیت و مهارت‌های چابک، تاب‌آوری، توانمندی‌های مدیریت تغییر و رویکردهای مشارکتی و نوآورانه متمرکز باشد [۵، ۶۳، ۶۴]. پذیرش ذهنیت چابک به یک عامل کلیدی برای موفقیت در فضای پرشتاب امروز تبدیل شده است. ایلرز و همکاران [۶۵] بر اهمیت توسعه ذهنیتی تأکید دارند که ویژگی‌های اصلی آن سازگاری‌پذیری، یادگیری مداوم و تمایل به آزمایش‌گری است. ازکان و گوک [۶۶] نیز در پژوهش خود مؤلفه‌های بنیادین ذهنیت چابک برای متخصصان HR را تبیین کرده و بر لزوم پاسخ‌گویی و همکاری سطح بالا تأکید نموده‌اند. هوفرت [۶۳] چارچوبی جامع برای پرورش ذهنیت‌های منعطف در کارکنان ارائه می‌دهد تا آنان را برای مواجهه با ابهام و تحریک خلاقیت آماده کند.



در محیط‌های چابک، واحدهای پیشرو منابع انسانی باید در مدیریت تغییر و تقویت تاب‌آوری سازمانی سرآمد باشند. شریمل و همکاران [۶۷] نشان دادند که چگونه مدیریت مبتنی بر منابع و یادگیری سازمانی به نوآوری و تاب‌آوری منجر می‌شود. دوچک [۶۸] و کورالس-استرادا و همکاران نیز توانمندی‌های خاص مورد نیاز برای پیش‌بینی تغییرات و بازیابی سازمان پس از بحران‌ها را تشریح کرده‌اند. تقویت این مهارت‌ها به تیم‌های منابع انسانی اجازه می‌دهد سازمان را در مسیرهای پیچیده و نامطمئن هدایت کنند.

عصر چابکی مستلزم گذار به راهبردی نوآورانه‌تر در منابع انسانی است. فرانسمن و همکاران [۶۹] بر ضرورت پذیرش پیچیدگی و ترویج همکاری‌های میان‌وظیفه‌ای برای تحقق دگرگونی‌های معنادار تأکید دارند. رضانی و کامارینها-ماتوس [۶۴] بر اهمیت اکوسیستم‌های کسب‌کار همکارانه، تاب‌آور و «ضد شکننده» (Antifragile) پافشاری می‌کنند، در حالی که تورفینگ و همکاران [۷۰] نقش رهبری را در ارتقای خلاقیت از طریق همکاری‌های مشترک بررسی کرده‌اند. متخصصان منابع انسانی با اتخاذ رویکردی مشارکتی، بهتر می‌توانند اهداف خود را با نیازهای متغیر ذی‌نفعان هم‌راستا کنند. در مجموع، این مطالعات نشان می‌دهند که تیم‌های منابع انسانی با پرورش ذهنیت چابک، ارتقای مهارت‌های مدیریت تغییر و پذیرش نوآوری، می‌توانند به شرکای راهبردی تبدیل شوند که موفقیت سازمان را در میان تغییرات بی‌سابقه تضمین می‌کنند.

پیاده‌سازی تاب‌آوری چابک: راهبردها و بهترین شیوه‌ها

ایجاد فرهنگ «تاب‌آوری چابک» در سازمان‌ها مستلزم اتخاذ رویکردی جامع، سنجیده و راهبردی است. بدنه دانش موجود، عناصر کلیدی و راه‌حل‌های بهینه متعددی را برای اجرای اثربخش ابتکارهای تاب‌آوری چابک برجسته می‌کند. مندروفا و همکاران [۱۵] بر ضرورت توسعه «رهبری انعطاف‌پذیر» به‌عنوان مؤلفه‌ای حیاتی در ساخت تاب‌آوری سازمانی تأکید می‌کنند. از نظر آنان، سازمان‌ها باید برای تضمین گذار روان و مؤثر، اجرای «برنامه‌های پایلوت» و استقرارهای تکرارشونده (Iterative) پروژه‌های چابک را مدنظر قرار دهند [۱۵]. این روش امکان یادگیری پیوسته، دریافت بازخورد و انطباق مداوم را فراهم می‌سازد و به کسب‌وکارها کمک می‌کند راهبردهای خود را بر پایه تجربه‌های عملی اصلاح و بهینه کنند.

علاوه بر این، هولیچ [۳۵]، هولیچ [۷۱] و هولیچ [۷۲] بر این نکته تأکید دارند که مدیریت اثربخش تحول سازمانی برای پیاده‌سازی موفق سازمان‌های چابک و تاب‌آور ضروری است. به‌زعم این نویسندگان، بسیاری از سازمان‌ها فاقد متغیرهای فرهنگی، ساختاری و فرایندی لازم برای پایداری بلندمدت ابتکارهای چابک هستند. در این راستا، ایجاد چارچوب‌های سازمانی تسهیل‌گر همکاری میان‌وظیفه‌ای، پرورش فرهنگ یادگیری مستمر و سازگاری‌پذیری، و هم‌راستاسازی فرایندهای منابع انسانی در جهت پشتیبانی از روش‌های چابک، از جمله راهبردهای قابل طرح‌اند. هدف، پرورش شایستگی‌های راهبردی چابک است تا تاب‌آوری شرکت‌ها—به‌ویژه بنگاه‌های کوچک و متوسط—تضمین شود [۷۳]. همچنین پیشنهاد می‌شود اثربخشی راه‌حل‌های چابک با شاخص‌های پیچیده‌تری مانند چابکی عملیاتی، ظرفیت انطباق و میزان پاسخ‌گویی به تغییرات بازار سنجیده شود [۷۳].

از سوی دیگر، لطفی [۷۴] به بررسی ارتباط متقابل رویکردهای ناب (Lean)، چابک (Agile) و تاب‌آور (Resilient) پرداخته و بر ضرورت اتخاذ راهبردی یکپارچه تأکید می‌کند؛ راهبردی که متناسب با مسائل خاص هر سازمان و عملیات آن تنظیم شود. وی پیشنهاد می‌کند کارآمدی پروژه‌های چابک از طریق ترکیبی از شاخص‌های مالی، عملیاتی و مشتری‌محور ارزیابی گردد. مک‌گن و سلسکی [۷۵] نیز استدلال می‌کنند که پرورش مؤلفه‌های بنیادین چابکی و تاب‌آوری در سطوح فردی، تیمی و سازمانی، امری کلیدی است. به باور آنان، اثربخشی پروژه‌های چابک باید با معیارهای کمی سازگاری‌پذیری، ظرفیت یادگیری و توان موفقیت در شرایط سریعاً متغیر و غیرقابل پیش‌بینی سنجیده شود. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند این ملاحظات را در قالب یک نگاه جامع به راهبردها، سیاست‌ها و رویه‌های لازم برای مدیریت پیچیدگی‌های ناشی از پذیرش تاب‌آوری



چابک و نیز تداوم منافع این رویکرد تحول‌آفرین، ادغام کنند. اجرای پایلوت، مدیریت اثربخش تغییر سازمانی و تأکید جدی بر ارزیابی پیامدهای پروژه‌های چابک، می‌تواند به کسب‌وکارها در ایجاد فرهنگ تاب‌آوری چابک یاری رساند.

ارائه خلاصه‌ای از یافته‌ها

این مطالعه مروری ادبیات، روش‌ها و بهترین شیوه‌های پیاده‌سازی تاب‌آوری چابک در سازمان‌ها—به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی (HRM)—را با هدف دستیابی به نتایج بهینه بررسی کرد. نتایج پژوهش چندین یافته مهم را آشکار ساخت که ضرورت توسعه تاب‌آوری چابک را برای سازگاری با اقلیم سازمانی در حال تحول قرن بیست‌ویکم برجسته می‌سازد. این مطالعه بر نیاز اساسی سازمان‌ها به «تاب‌آوری سازگارپذیر» برای حرکت در محیط کسب‌وکار پویا و سریعاً در حال تغییر تأکید کرد [۱۰، ۱۱، ۳۵، ۷۱، ۷۲]. همچنین اهمیت چابکی سازمانی نیازمند توجه فوری است؛ زیرا پژوهش‌های علمی اخیر تأیید می‌کنند که تاب‌آوری چابک به سازمان‌ها امکان می‌دهد به‌صورت پیش‌دستانه با عوامل مختل‌کننده مواجه شوند و با سرعت بیشتری بازیابی گردند؛ امری که تداوم عملیات کسب‌وکار را تضمین کرده و از کاهش مزیت رقابتی جلوگیری می‌کند [۱۲، ۶۴، ۷۳].

با ظهور مسائل جدید در محیط عملیاتی در حال تغییر، ادبیات پژوهش تأیید می‌کند که کارکرد مدیریت منابع انسانی از توان و ظرفیت قابل توجهی برای تقویت انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری درون‌سازمانی برخوردار است. این چالش‌ها شامل کسب مهارت‌های جدید، ترویج همکاری‌های میان‌رشته‌ای، و تشویق به تأمل، یادگیری مستمر و نوآوری است [۲۳، ۳۴، ۶۳]. این پژوهش بر ضرورت آن تأکید می‌کند که متخصصان HRM برای ایجاد فرایندهای منابع انسانی پاسخ‌گوتر، منعطف‌تر و تاب‌آورتر، رویکردها و نگرش‌های چابک را بپذیرند [۱۴، ۳۰، ۴۹]. یکی از مسیرهای عملی، آغاز ادغام اصول چابک—از جمله تکرارپذیری (Iteration)، همکاری میان‌وظیفه‌ای و ارزش‌آفرینی—در عملیات منابع انسانی است [۱۳، ۵۰]. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به نقش مهم کارکنان منابع انسانی در شکل‌دهی فرهنگ تاب‌آوری منعطف پی می‌برند تا بتوانند در فضای همواره در حال تغییر کسب‌وکار دوام آورند. به همین قیاس، شکل‌دهی چنین فرهنگی برای خود متخصصان HR ضروری است تا بتوانند رفتارها و نگرش‌هایی را که انتظار می‌رود کل سازمان اتخاذ کند، در عمل الگو قرار دهند [۳۵، ۷۱، ۷۲]. این امر مستلزم ایجاد محیط کاری نوآورانه، دانش‌محور و مشارکتی است تا تیم‌های HR بتوانند رویکردهایی پیش‌دستانه و سازگارپذیر را در فعالیت‌های خود به کار گیرند [۱۵، ۳۴].

علاوه بر این، پژوهش بر نقش تعیین‌کننده فناوری در تسهیل رویه‌های چابک منابع انسانی و پشتیبانی از اجرای تاب‌آوری چابک تأکید می‌کند. استفاده از فناوری—به‌ویژه تحلیل داده، هوش مصنوعی و راهکارهای ابری HR—می‌تواند تصمیم‌گیری متخصصان HR را از طریق فراهم کردن اطلاعات، کاهش وظایف تکراری و تسهیل همکاری میان کارکنان HR بهبود بخشد [۲۲، ۷۴]. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد ادغام تاب‌آوری چابک در منابع انسانی مستلزم دگرگونی بنیادی در مهارت‌ها و شایستگی‌های متخصصان HR است؛ از جمله تقویت شایستگی‌هایی در مدیریت پروژه چابک، تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت تغییر و مشارکت راهبردی با کسب‌وکار [۳۵، ۴۳، ۶۳].

این مطالعه مروری ادبیات، روش‌ها و بهترین شیوه‌های پیاده‌سازی تاب‌آوری چابک در سازمان‌ها—به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی (HRM)—را با هدف دستیابی به نتایج بهینه بررسی کرد. نتایج پژوهش چندین یافته مهم را آشکار ساخت که ضرورت توسعه تاب‌آوری چابک را برای سازگاری با اقلیم سازمانی در حال تحول قرن بیست‌ویکم برجسته می‌سازد. این مطالعه بر نیاز اساسی سازمان‌ها به «تاب‌آوری سازگارپذیر» برای حرکت در محیط کسب‌وکار پویا و سریعاً در حال تغییر تأکید کرد [۱۰، ۱۱، ۳۵، ۷۱، ۷۲]. همچنین اهمیت چابکی سازمانی نیازمند توجه فوری است؛ زیرا پژوهش‌های علمی اخیر تأیید



می‌کنند که تاب‌آوری چابک به سازمان‌ها امکان می‌دهد به صورت پیش‌دستانه با عوامل مختل‌کننده مواجه شوند و با سرعت بیشتری بازیابی گردند؛ امری که تداوم عملیات کسب‌وکار را تضمین کرده و از کاهش مزیت رقابتی جلوگیری می‌کند [۱۲، ۶۴، ۷۳].

با ظهور مسائل جدید در محیط عملیاتی در حال تغییر، ادبیات پژوهش تأیید می‌کند که کارکرد مدیریت منابع انسانی از توان و ظرفیت قابل توجهی برای تقویت انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری درون‌سازمانی برخوردار است. این چالش‌ها شامل کسب مهارت‌های جدید، ترویج همکاری‌های میان‌رشته‌ای، و تشویق به تأمل، یادگیری مستمر و نوآوری است [۲۳، ۳۴، ۶۳]. این پژوهش بر ضرورت آن تأکید می‌کند که متخصصان HRM برای ایجاد فرایندهای منابع انسانی پاسخ‌گوتر، منعطف‌تر و تاب‌آورتر، رویکردها و نگرش‌های چابک را بپذیرند [۱۴، ۳۰، ۴۹]. یکی از مسیرهای عملی، آغاز ادغام اصول چابک—از جمله تکرارپذیری (Iteration)، همکاری میان‌وظیفه‌ای و ارزش‌آفرینی—در عملیات منابع انسانی است [۱۳، ۵۰]. سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به نقش مهم کارکنان منابع انسانی در شکل‌دهی فرهنگ تاب‌آوری منعطف پی می‌برند تا بتوانند در فضای همواره در حال تغییر کسب‌وکار دوام آورند. به همین قیاس، شکل‌دهی چنین فرهنگی برای خود متخصصان HR ضروری است تا بتوانند رفتارها و نگرش‌هایی را که انتظار می‌رود کل سازمان اتخاذ کند، در عمل الگو قرار دهند [۳۵، ۷۱، ۷۲]. این امر مستلزم ایجاد محیط کاری نوآورانه، دانش‌محور و مشارکتی است تا تیم‌های HR بتوانند رویکردهایی پیش‌دستانه و سازگارپذیر را در فعالیت‌های خود به کار گیرند [۱۵، ۳۴].

علاوه بر این، پژوهش بر نقش تعیین‌کننده فناوری در تسهیل رویه‌های چابک منابع انسانی و پشتیبانی از اجرای تاب‌آوری چابک تأکید می‌کند. استفاده از فناوری—به‌ویژه تحلیل داده، هوش مصنوعی و راهکارهای ابری HR—می‌تواند تصمیم‌گیری متخصصان HR را از طریق فراهم کردن اطلاعات، کاهش وظایف تکراری و تسهیل همکاری میان کارکنان HR بهبود بخشد [۲۲، ۷۴]. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد ادغام تاب‌آوری چابک در منابع انسانی مستلزم دگرگونی بنیادی در مهارت‌ها و شایستگی‌های متخصصان HR است؛ از جمله تقویت شایستگی‌هایی در مدیریت پروژه چابک، تصمیم‌گیری داده‌محور، مدیریت تغییر و مشارکت راهبردی با کسب‌وکار [۳۵، ۴۳، ۶۳].

نتیجه‌گیری

این مطالعه نظری، مفهوم «تاب‌آوری چابک» و تأثیر آن بر شکل‌دهی و سامان‌دهی مدیریت منابع انسانی را بررسی می‌کند. در این پژوهش، یک مرور ادبیات جامع انجام شد که به کشف چندین یافته مهم انجامید. دانش موجود در این حوزه پراکنده، فاقد انسجام و تهی از شفافیت مفهومی است؛ از این رو، نیاز به مفهوم‌پردازی جامع‌تر تاب‌آوری چابک در مدیریت منابع انسانی احساس می‌شود. افزون بر این، شواهد تجربی محدودی برای پشتیبانی از رابطه میان تاب‌آوری چابک و پیامدهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد. بنابراین، انجام پژوهش‌های دقیق‌تر، سخت‌گیرانه‌تر و قابل سنجش برای تعیین اعتبار استدلال‌های مطرح‌شده ضروری است.

همچنین این تحقیق بر ضرورت شناسایی عوامل «صنعت‌محور» (مختص هر صنعت) که می‌توانند بر تاب‌آوری چابک اثر بگذارند تأکید می‌کند؛ زیرا مسائل و نیازها در بخش‌های مختلف ممکن است متفاوت باشد. فرهنگ سازمانی و رهبری—هرچند در ادبیات موجود به اندازه کافی بررسی نشده‌اند—در پرورش «تاب‌آوری انعطاف‌پذیر» در عملیات منابع انسانی نقشی اساسی دارند و به‌طور معناداری بر سازگاری‌پذیری و پاسخ‌گویی این حرفه اثر می‌گذارند.

به‌کارگیری فناوری‌های نو ظهور، به‌ویژه هوش مصنوعی و اتوماسیون، در مدیریت منابع انسانی برخوردار از تاب‌آوری سازگارپذیر، می‌تواند مسیر بسیار امیدبخشی برای پژوهش‌های آینده باشد. برای تحقق این امر و حفظ ارتباط و اثربخشی حرفه‌ای، لازم است درک کنیم این فناوری‌ها چگونه می‌توانند برای تقویت تاب‌آوری چابک و بهبود ارائه خدمات منابع انسانی



به کار گرفته شوند. با پذیرش این محدودیت‌ها و بررسی موضوعات پیشنهادی پژوهش‌های آتی که در این مقاله مطرح شده است، هم جامعه دانشگاهی و هم حوزه عمل می‌توانند فهم جامع‌تری از تاب‌آوری چابک و کاربردهای آن در مدیریت منابع انسانی ایجاد کنند. افزون بر این، چنین رویکردی می‌تواند به متخصصان منابع انسانی و سازمان‌ها کمک کند تا با چابکی، تاب‌آوری و آینده‌نگری راهبردی، خود را با چشم‌انداز کسب‌وکار در حال تحول سازگار کنند.

۱۲. مراجع

- [۱] B. Harney and D. G. Collings, "Navigating the shifting landscapes of HRM," *Human Resource Management Review*, vol. ۳۱, no. ۴, p. ۱۰۰۸۲۴, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100824>
- [۲] S. Ajgaonkar, N. G. Neelam, and J. Wiemann, "Drivers of workforce agility: a dynamic capability perspective," *International Journal of Organizational Analysis*, vol. ۳۰, no. ۴, pp. ۹۵۱-۹۸۲, ۲۰۲۲. <http://dx.doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2507>
- [۳] M. Q. Alamro, S. B. Hosseini, and A. Farooq, "Organizational agility and HRM practices: Theoretical framework and perspective," *Restaurant Business*, vol. ۱۱۸, p. ۱۲, ۲۰۱۹.
- [۴] F. Azizsafaei, "The role of human resource management in achieving organisational agility," *Doctoral Dissertation*, Birmingham City University, ۲۰۱۷.
- [۵] Y. O. Djogo, "Future-proofing HR: Embracing change and innovation in human resource management," *Journal of Economic, Business and Accounting*, vol. ۷, no. ۵, pp. ۱۶۷۱-۱۶۷۶, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.31039/costing.v7i5.11900>
- [۶] S. Husen, R. N. Wahidah, and D. Mustajab, "Evolution of HRM strategies in the digital Age: A comprehensive review," *Amkop Management Accounting Review*, vol. ۴, no. ۱, pp. ۴۲-۵۸, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.37031/amar.v4i1.1535>
- [۷] H. Snyder, "Literature review as a research methodology: An overview and guidelines," *Journal of Business Research*, vol. ۱۰۴, pp. ۳۳۳-۳۳۹, ۲۰۱۹. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- [۸] B. Mauer and J. Venecek, "Writing the literature review," *Strategies for Conducting Literary Research*, p. ۲, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1108/IJIS-11-2021-0200>
- [۹] J. Paul and A. R. Criado, "The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?," *International business review*, vol. ۲۹, no. ۴, p. ۱۰۱۷۱۷, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- [۱۰] Z. Çakmak, "Adapting to environmental change: The importance of organizational agility in the business landscape," *Florya Chronicles of Political Economy*, vol. ۹, no. ۱, pp. ۶۷-۸۷, ۲۰۲۳. https://doi.org/10.17932/IAU.FCPE.2015.010/fcpe_v09i004
- [۱۱] N. R. Moşteanu, "Adapting to the unpredictable: Building resilience for business continuity in an ever-changing landscape," *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, vol. ۲, no. ۱, pp. ۴۴۴-۴۵۷, ۲۰۲۴. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2\(1\).37](https://doi.org/10.59324/ejtas.2024.2(1).37)
- [۱۲] M. D. Kadenic and T. Tambo, "Resilience of operating models: exploring the potential of agile project management as enabler," *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. ۱۶, no. ۳, pp. ۵۲۱-۵۴۲, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0122>
- [۱۳] M. Attar and A. Abdul-Kareem, "The role of agile leadership in organisational agility," *Emerald Publishing Limited*, ۲۰۲۰, pp. ۱۷۱-۱۹۱.
- [۱۴] L. Nargis, B. Brastoro, and M. Fuad, "Agile HR: Adapting human resource practices to rapid business changes," *Journal of Economic, Bussines and Accounting*, vol. ۷, no. ۴, pp. ۷۳۹۶-۷۴۰۱, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.31039/costing.v7i4.10330>
- [۱۵] S. Mendrofa, R. Vittorio, F. Hulu, Q. Aina, and S. Saling, "Fostering organizational resilience through agile leadership: A comparative study analysis," *Global International Journal of Innovative Research*, vol. ۲, no. ۵, pp. ۹۷۴-۸۳, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.59613/global.v2i5.166>
- [۱۶] N. Podgorodnichenko, F. Edgar, and I. McAndrew, "The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions," *Human Resource Management Review*, vol. ۳۰, no. ۳, p. ۱۰۰۶۸۵, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.04.001>



- [۱۷] S. McCartney, C. Murphy, and J. McCarthy, "۲۱st century HR: A competency model for the emerging role of HR Analysts," *Personnel Review*, vol. ۵۰, no. ۶, pp. ۱۴۹۵-۱۵۱۳, ۲۰۲۱.
- [۱۸] A. Arslan, C. Cooper, Z. Khan, I. Golgeci, and I. Ali, "Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies," *International Journal of Manpower*, vol. ۴۳, no. ۱, pp. ۷۵-۸۸, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>
- [۱۹] Y. Brunetto and R. Beattie, "Changing role of HRM in the public sector," *Public Management Review*, vol. ۲۲, no. ۱, pp. ۵-۲۰, ۲۰۲۰.
- [۲۰] B. Kroon and J. Paauwe, "HRM in ۲۱st century small organizations: a midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. ۳۳, no. ۱۶, pp. ۳۲۲۴-۳۲۵۱, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1915359>
- [۲۱] J. M. Conte, *Work in the ۲۱st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons, ۲۰۲۴.
- [۲۲] S. Xavier, "Continuous assessment in agile learning using visualizations and clustering of activity data to analyze student behavior," Thesis. MSc. Arizona State University. Tempe, Arizona, USA, ۲۰۱۶.
- [۲۳] J. McMackin and M. Heffernan, "Agile for HR: fine in practice, but will it work in theory?," *Human Resource Management Review*, vol. ۳۱, no. ۴, p. ۱۰۰۷۹۱, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100791>
- [۲۴] C. Fagarasan, O. Popa, A. Pislă, and C. Cristea, "Agile, waterfall and iterative approach in information technology projects," presented at the *In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. ۱۱۱۹, No. ۱, p. ۰۱۲۰۲۵). IOP Publishing, ۲۰۲۱.
- [۲۵] E. Blomkamp, "Systemic design practice for participatory policymaking," *Policy Design and Practice*, vol. ۵, no. ۱, pp. ۱۲-۳۱, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1887576>
- [۲۶] D. Riani, "Reimagining Human Resource: Redefine Human Resource Management Practices for the Future," *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, vol. ۱۷, no. ۱, pp. ۱۴۹-۱۵۷, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v17i1.12999>
- [۲۷] P. Heilmann, R. Forsten-Astikainen, and S. Kultalahti, "Agile HRM practices of SMEs," *Journal of Small Business Management*, vol. ۵۸, no. ۶, pp. ۱۲۹۱-۱۳۰۶, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12483>
- [۲۸] N. Mishra and T. Chakraborty, "Employee engagement perspectives in agile organizations: Managing people in industry ۴.۰ in agile leadership for industry ۴.۰." London: Apple Academic Press, ۲۰۲۳, pp. ۱۳۹-۱۵۴.
- [۲۹] S. Alavi and H. Aghakhani, "Identifying the effect of green human resource management practices on lean-agile (LEAGILE) and prioritizing its practices," *International journal of productivity and performance management*, vol. ۷۲, no. ۳, pp. ۵۹۹-۶۲۴, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232>
- [۳۰] F. A. Ajayi and C. A. Udeh, "Agile work cultures in IT: A Conceptual analysis of hr's role in fostering innovation supply chain," *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, vol. ۶, no. ۴, pp. ۱۱۳۸-۱۱۵۶, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1104>
- [۳۱] A. Junita, "Agile HR strategies: Prerequisite of business competitiveness in a dynamic environment," in *Proceedings of the ۵th International Conference on Indonesian Social and Political Enquiries, ICISPE ۲۰۲۰*, ۹-۱۰ October ۲۰۲۰, Semarang, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304778>, ۲۰۲۱.
- [۳۲] S. Moh'd, P. Gregory, L. Barroca, and H. Sharp, "Agile human resource management: A systematic mapping study," *German Journal of Human Resource Management*, vol. ۳۸, no. ۴, pp. ۳۴۵-۳۷۴, ۲۰۲۴. <https://doi.org/10.1177/2397022231226316>
- [۳۳] B. N. Chinhoi, "A lean manufacturing implementation framework for improved productivity and efficiency in the sugar industry in Mozambique framework for implementing high-quality, efficient and effective production in the sugar industry zambique," *Doctoral Dissertation*, ۲۰۲۲.
- [۳۴] M. J. Ahsan, "Cultivating a culture of learning: The role of leadership in fostering lifelong development," *The learning organization*, vol. ۳۲, no. ۲, pp. ۲۸۲-۳۰۶, ۲۰۲۵. <http://dx.doi.org/10.1108/TLO-03-2024-0099>
- [۳۵] L. Holbeche, *The agile Organization: How to build an innovative, sustainable and resilient business*. London: KoganPagePublishers, ۲۰۱۵.
- [۳۶] G. Tessarini Junior and P. Saltorato, "Workforce agility: A systematic literature review and a research agenda proposal," *Innovar*, vol. ۳۱, no. ۸۱, pp. ۱۵۵-۱۶۷, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- [۳۷] L. S. Mollet and S. Kaudela-Baum, "Critical HR capabilities in agile organisations a cross-case analysis in swiss SMEs," *Review of Managerial Science*, vol. ۱۷, no. ۶, pp. ۲۰۵۵-۲۰۷۵, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.1007/s11843-022-00570-z>
- [۳۸] P. Gibbons, *The science of successful organizational change: How leaders set strategy, change behavior, and create an agile culture*. London: FT Press, ۲۰۱۵.



- [۳۹] A. M. Carvalho, P. Sampaio, E. Rebentisch, H. McManus, J. Á. Carvalho, and P. Saraiva, "Operational excellence, organizational culture, and agility: bridging the gap between quality and adaptability," *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. ۳۴, no. ۱۱-۱۲, pp. ۱۵۹۸-۱۶۲۸, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.1080/14783333.2023.2191844>
- [۴۰] J. d. S. A. Neto, R. Penha, L. F. da Silva, and I. C. Scafuto, "The importance of leadership in agile projects: Systematic literature review," *Research, Society and Development*, vol. ۱۱, no. ۵, p. e۴۴۵۱۱۵۲۸۱۱۷, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i5.28117>
- [۴۱] C. Lashley, *Empowerment: HR strategies for service excellence*. London: Routledge, ۲۰۱۲.
- [۴۲] Y. M. Yusoff and H. S. Abdullah, "HR roles and empowering the line in human resource activities: a review and a proposed model," *International Journal of Business and Society*, vol. ۹, no. ۲, p. ۹, ۲۰۰۸.
- [۴۳] B. R. Muñoz, "Empowering voices: Exploring the career trajectories of women of color hr professionals amid disruptive change," *Digital Commons @ ACU, Electronic Theses and Dissertations*. Paper ۷۵۳. <https://digitalcommons.acu.edu/etd.2024>.
- [۴۴] H. Ongori, "Managing behind the scenes: A viewpoint on employee empowerment," ۲۰۰۹.
- [۴۵] P. Neves, D. Pires, and S. Costa, "Empowering to reduce intentions to resist future change: Organization-based self-esteem as a boundary condition," *British Journal of Management*, vol. ۳۲, no. ۳, pp. ۸۷۲-۸۹۱, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.1111/1467-8۵۵۱.12437>
- [۴۶] F. Elikwu, "Exploring the impact of cross-functional collaboration on organizational mission alignment," Available at SSRN ۳۳۹۶۸۷۶, ۲۰۱۹. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3396876>
- [۴۷] S. K. Bishop, "Cross-functional project teams in functionally aligned organizations," *Project Management Journal*, vol. ۳۰, no. ۳, pp. ۶-۱۲, ۱۹۹۹. <https://doi.org/10.1177/۸۷۵۶۹۷۲۸۹۹۰۳۰۰۳۰۲>
- [۴۸] Z. Cui, "Decision making in cross-functional teams: The role of decision power," *Decision Sciences*, vol. ۴۷, no. ۳, pp. ۴۹۲-۵۲۳, ۲۰۱۶. <https://doi.org/10.1111/dec.121۸۸>
- [۴۹] R. Kavitha and M. Suresh, "Agile practices in human resource management," presented at the In International Conference on Advances in Materials Research (pp. ۷۱۳-۷۲۱). Singapore: Springer Nature Singapore. <https://doi.org/10.1007/۹۷۸-۹۸۱-۱۵۰۸۳۱۹۰۳۰۷۱>, ۲۰۱۹.
- [۵۰] S. Lenka and L. P. Singh, "Transforming HR as agile business partner: The case of accenture," *A Journal of Decision Making*, vol. ۱۹, no. ۲, pp. ۱۰۲-۱۰۹, ۲۰۱۹. <https://doi.org/10.59۵۸/۲۲۳۱-۰۶۵۷.2019.00۰۱۴.4>
- [۵۱] C. Vijai and M. Mariyappan, "Robotic Process Automation (RPA) in human resource functions," *Advances In Management*, vol. ۲۰۲۳, no. ۱۶, p. ۳, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.2۵۳۰۳/۱۶.3aim.۳۰۰۳۷>
- [۵۲] C. E. Turcu and C. O. Turcu, "Digital transformation of human resource processes in small and medium sized enterprises using robotic process automation," *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, vol. ۱۲, no. ۱۲, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.14۵۶۹/IJACSA.2021.0121۱۰>
- [۵۳] F. Vapiwala and D. Pandita, "Streamlining talent management for modern business through artificial intelligence," presented at the In ۲۰۲۴ ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETIS) (pp. ۶۱۹-۶۲۳). IEEE. <https://doi.org/10.11۰۹/ICETIS1۱۵۰۵.2024.1۰۴۵۹۴۵۰.2024>.
- [۵۴] S. Deviprasad, N. Madhumithaa, I. W. Vikas, A. Yadav, and G. Manoharan, "The machine learning-based task automation framework for human resource management in MNC companies," *Engineering Proceedings*, vol. ۵۹, no. ۱, p. ۶۳, ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.3۳۹۰/engproc2023.۵۹۰۶۳>
- [۵۵] M. Khan, "Cloud-based human resources solutions: Streamlining employee management," ۲۰۲۳. <https://doi.org/10.3۱۲۱۹/osf.io/zu۹۵a>
- [۵۶] K. L. Webber and H. Y. Zheng, *Data analytics and the imperatives for data-informed decision making in higher education. Big data on campus: Data analytics and decision making in higher education*. Baltimore, Maryland: John Hopkins University Press, ۲۰۲۰.
- [۵۷] M. Zaitsava, E. Marku, and M. C. Di Guardo, "Is data-driven decision-making driven only by data? When cognition meets data," *European Management Journal*, vol. ۴۰, no. ۵, pp. ۶۵۶-۶۷۰, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1۰۱۶/j.emj.2022.01.0۰۳>
- [۵۸] M. Moinuddin, M. Usman, and R. Khan, "Strategic insights in a data-driven era: Maximizing Business potential with Analytics and AI," *Revista Espanola de Documentacion Cientifica*, vol. ۱۸, no. ۰۲, pp. ۱۱۷-۱۳۲, ۲۰۲۴.
- [۵۹] U. Awan, S. Shamim, Z. Khan, N. U. Zia, S. M. Shariq, and M. N. Khan, "Big data analytics capability and decisionmaking: The role of data-driven insight on circular economy performance," *Technological Forecasting and Social Change*, vol. ۱۶۸, p. ۱۲۰۷۶۶, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.1۰۱۶/j.techfore.2021.120766>
- [۶۰] S. Wassell and M. Bouchard, "Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management," *International Journal of Human Resources Development and Management*, vol. ۲۰, no. ۲, pp. ۹۳-۱۱۳, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1۵۰۴/IJHRDM.2020.1067۷۵>



- [۶۱] M. Chai, "Design of rural human resource management platform integrating iot and cloud computing," Computational Intelligence and Neuroscience, vol. ۲۰۲۲, no. ۱, p. ۴۱۳۳۰۴۸, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1155/2022/4133048>
- [۶۲] B. Cullen, "E-recruiting is driving HR systems integration," Strategic Finance, vol. ۸۳, no. ۱, p. ۲۲, ۲۰۰۱.
- [۶۳] S. Hofert, The agile mindset: Developing employees, shaping the future of work. Hamburg, Germany: Springer Nature, ۲۰۲۲.
- [۶۴] J. Ramezani and L. M. Camarinha-Matos, "Approaches for resilience and antifragility in collaborative business ecosystems," Technological forecasting and social change, vol. ۱۵۱, p. ۱۱۹۸۴۶, ۲۰۲۰.
- [۶۵] K. Eilers, C. Peters, and J. M. Leimeister, "Why the agile mindset matters," Technological Forecasting and Social Change, vol. ۱۷۹, p. ۱۲۱۶۵۰, ۲۰۲۲. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121650>
- [۶۶] N. Ozkan and M. Ş. Gök, "Investigation of agile mindset elements by using literature review for a better understanding of agility," presented at the In ۲۰۲۰ Turkish National Software Engineering Symposium (UYMS) (pp. ۱-۶). IEEE, ۲۰۲۰.
- [۶۷] L. M. Schriml et al., "The human disease ontology ۲۰۲۲ update," Nucleic Acids Research, vol. ۵۰, no. D۱, pp. D۱۲۵۵-D۱۲۶۱, ۲۰۲۲.
- [۶۸] S. Duchek, "Organizational resilience: A capability-based conceptualization," Business Research, vol. ۱۳, no. ۱, pp. ۲۱۵-۲۴۶, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- [۶۹] J. Fransman, B. Hall, R. Hayman, P. Narayanan, K. Newman, and R. Tandon, "Beyond partnerships: Embracing complexity to understand and improve research collaboration for global development," Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement, vol. ۴۲, no. ۳, pp. ۳۲۶-۳۴۶, ۲۰۲۱. <https://doi.org/10.1080/02250189.2021.1897250>
- [۷۰] J. Torfing, D. Cristofoli, P. A. Gloor, A. J. Meijer, and B. Trivellato, "Taming the snake in paradise: combining institutional design and leadership to enhance collaborative innovation," Policy and Society, vol. ۳۹, no. ۴, pp. ۵۹۲-۶۱۶, ۲۰۲۰. <https://doi.org/10.1080/14494403.2020.1794749>
- [۷۱] L. Holbeche, "Designing sustainably agile and resilient organizations," Systems Research and Behavioral Science, vol. ۳۶, no. ۵, pp. ۶۶۸-۶۷۷, ۲۰۱۹. <https://doi.org/10.10۰۲/sres.۲۶۲۴>
- [۷۲] L. Holbeche, The agile organization: How to build an engaged, innovative and resilient business. London: KoganPage Publishers, ۲۰۲۳.
- [۷۳] H. S. Ismail, J. Poolton, and H. Sharifi, "The role of agile strategic capabilities in achieving resilience in manufacturing-based small companies," International Journal of Production Research, vol. ۴۹, no. ۱۸, pp. ۵۴۶۹-۵۴۸۷, ۲۰۱۱. <https://doi.org/10.1080/00207179.2011.563833>
- [۷۴] M. Lotfi, "Which practices are lean, agile and resilient? Literature review and practitioners' perspective," International Journal of Advanced Operations Management, vol. ۱۱, no. ۱-۲, pp. ۱۴۲-۱۷۰, ۲۰۱۹.
- [۷۵] J. McCann and J. W. Selsky, Mastering turbulence: The essential capabilities of agile and resilient individuals, teams and organizations. San Francisco: John Wiley & Sons, ۲۰۱۲.



Agile Resilience in the Future of the Human Resource Management Profession: Methods, Strategies, and Best Practices

Authors:

۱. Mohammad Ali Adish (Corresponding Author) Assistant Professor, Department of Public Administration, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran. Email: adish@iausari.ac.ir
۲. Amir Abbas Kaviani Cherati PhD Candidate in Organizational Behavior, Islamic Azad University, Sari Branch, Sari, Iran. Email: business.b123456@gmail.com

Abstract

The ۲۱st-century business landscape is evolving at an unprecedented pace, steering Human Resource Management (HRM) toward a new paradigm centered on “Agile Resilience.” This theoretical paper, drawing upon an extensive qualitative review of scientific literature from credible databases such as JSTOR, Google Scholar, ProQuest, and Wiley Online Library, explores how Agile Resilience can transform the future of HRM and address the fundamental needs of modern organizations.

The study presents a comprehensive framework based on existing literature, aimed at enhancing organizational agility, reaction speed, and resilience capacity in the face of increasing environmental complexity. The core sections of the paper emphasize the necessity of Agile Resilience, including the examination of organizational needs for adapting to volatile business conditions and identifying the challenges currently faced by HR professionals.

Furthermore, the paper demonstrates that implementing agile approaches can render HR practices more dynamic and responsive. It highlights the importance of fostering a culture of Agile Resilience within HR teams and underscores the key role of technology in supporting agile HR processes. This study also advocates for the redefinition of HR competencies in the agile era and provides a set of practical solutions and best practices for implementing Agile Resilience in HR services.

The findings indicate that for organizations to successfully navigate a constantly changing environment, they must cultivate a high capacity for adaptability and resilience. This research comprehensively elaborates on the theoretical and practical implications, addresses existing limitations, and offers suggestions for future research. In conclusion, the paper emphasizes the vital role of Agile Resilience in maintaining the efficiency and significance of the HR profession in the future, calling for a proactive approach in employing flexible solutions to achieve sustainable organizational success.

Keywords: Agile Resilience, Future of HR, Human Resource Management (HRM), Literature Review, Organizational Adaptability.



اولین کنفرانس ملی مدیریت منابع انسانی پایدار

تهران-ایران

