

سنجش اثرگذاری رفتارهای فرانشس سازمانی کارکنان بر چابک سازی سرمایه انسانی

مهرزاد سرفرازی^۱

اسماعیل غلامپور^۲

محمد شوقی^۳

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۲/۲۸

چکیده

رفتارهای فرانشس، اشاره به رفتارهایی دارد که کارکنان یک سازمان علاوه بر وظایف رسمی مورد انتظار از خود نشان میدهند و برای تقویت آنها از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی صورت نمی گیرد. برای مثال، رفتارهای نوع دوستی و خیرخواهانه برای همکاران سازمان، تحمل سختی ها و مشکلات سازمانی بدون ابراز ناراحتی، وظیفه شناسی، فضیلت مدنی و مشارکت داوطلبانه در فعالیت های سازمانی از جمله این رفتارهاست. آن جا که تغییرات محیطی بر بسیاری از وجوه سازمان اثر گذاشته، سازمان ها باید با استفاده از راهکارهای مناسب خود را به صورت پویا با تغییرات محیطی وفق دهند تا قادر به بقای خود شوند. یکی از بهترین روش ها برای مقابله با تغییرات محیطی، هدایت سازمان به سمت چابک بودن می باشد. در این میان مفهوم تاب آور مفهوم جدیدی است که به معنای توانایی مقابله با شرایط دشوار و پاسخ انعطاف پذیر به فشارهای روزانه است. در سازمان های چابک با توجه به انعطاف پذیری و قدرت بالای پاسخگویی، نیروی انسانی خلاق اهمیت ویژه ای دارند. در این سازمان ها شناسایی موفق مبانی رقابت (سرعت، انعطاف پذیری، نوآوری، کیفیت و سودآوری)، انسجام منابع و تغییرات سریع بوسیله فراهم کردن محصولات و خدمات مشتری پسند اهمیت دارد. شکل گیری مفهوم چابکی در مدیریت منابع انسانی یک پارادایم جدیدی است که در حال تکامل می باشد. چابکی مستلزم آمادگی دائمی و همیشگی جهت رویارویی با تغییرات سطحی و بنیادی است که از طریق یادگیری به دنبال افزایش سودآوری می باشد؛ بنابراین با توجه به ماهیت و اساس چابکی، مفهوم چابکی در منابع انسانی عبارت است از آمادگی دانشی کارکنان برای تغییرات بنیادی در فرآیندها، ساختار، فرهنگ که موجب رضایت مشتریان داخلی و خارجی گردد. آنچه در چابکی منابع انسانی حایز اهمیت است، یکپارچه سازی کلیه فرایندهای منابع انسانی می باشد وجود ساختارهای قابل انعطاف، کارکنان چند مهارتی، رفتارهای فرانشس سازمانی، اهمیت بخشیدن به برنامه توانمندسازی از بایسته های سازمان های چابک هستند و نهایتاً این ویژگی ها در سازمان های چابک باعث تاب آوری سازمانی می شود.

واژگان کلیدی

تغییرات محیطی، تاب آوری سازمانی، رفتارهای فرانشس سازمانی، چابک سازی منابع انسانی

۱- استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران. (نویسنده مسئول):

Mehrzadsarfarazi88@iau.ac.ir

۲- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

۳- گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد لارستان، لارستان، ایران.

۱- مقدمه

برای رویارویی با تغییرات جدید، سازمان‌ها باید به فراتر از سازگاری با محیط اندیشیده و به دنبال بهره‌گیری از فرصت‌های بالقوه باشند. یکی از پارادایم‌ها (الگوواره‌ها) افزایش انعطاف‌پذیری، تاب‌آوری سازمان، سرعت، کیفیت و چابکی سازمانی است. در ابعاد چابکی سازمانی، فرایندهای محوری عملیاتی، فناوری اطلاعات و کارکنان (منابع انسانی) مطرح می‌گردد. منابع انسانی مهم‌ترین ابزار چابک‌سازی سازمان است و با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان و کشور محسوب می‌شود. به طوری که سازمان‌ها برای انتقال فناوری‌های ناآشنا و جدید برای محصولات خود باید عمدتاً به کارکنان خود تکیه کنند. چابکی منابع انسانی مستلزم پنج مؤلفه‌ی توانمندسازی کارکنان، مشارکت، شایستگی و هوشمندی، اشتراک‌گذاری دانش از طریق تکنولوژی و یکپارچه‌سازی فرایندها است و از آنجا که شرایط محیطی و اجتماعی تحت تأثیر عوامل زیادی به طور دائم در حال تغییر و تحول است، برخی از این تحولات ناگهانی و اتفاقی ظاهر شده و حالت بحران به خود می‌گیرد و مدیریت سازمان باید آمادگی مدیریت بحران‌های به وجود آمده را با استفاده از چابک‌سازی منابع انسانی داشته باشد تا آسیب‌ها به حداقل رسیده و بتوان سازمان‌ها را از فروپاشی و غیرکارآمدی مصون نگاه داشت (برو^۱، ۲۰۲۰).

از طرفی امروزه محققان و اندیشمندان مدیریت بیش از گذشته بر رفتارهای فرانش کارکنان تمرکز کرده‌اند. رفتارهایی که جزء وظایف کاری رسمی کارکنان محسوب نمی‌شوند، اما عملکرد و وضعیت اعضای سازمان را متأثر می‌سازند (گریپ و وانتیلبورگ^۲، ۲۰۱۸).

در محیط‌های پیچیده و پویای امروز، که تغییرات سریع و عدم اطمینان از ویژگی‌های اصلی آنهاست، انکای صرف سازمان‌ها به رفتارهای معمول کارکنان به‌منظور انجام دادن وظایف از قبل تعریف شده و منطبق بر دستورالعمل‌ها نمی‌تواند موفقیت آنها را تضمین کند (هو^۳ و همکاران، ۲۰۱۹).

رفتارهای فرانش، اشاره به رفتارهایی دارد که کارکنان یک سازمان علاوه بر وظایف رسمی مورد انتظار از خود نشان می‌دهند و برای تقویت آنها از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی صورت نمی‌گیرد. برای مثال، رفتارهای نوع دوستی و خیرخواهانه برای همکاران سازمان، تحمل سختی‌ها و مشکلات سازمانی بدون ابراز ناراحتی، وظیفه‌شناسی، فضیلت مدنی و مشارکت داوطلبانه در فعالیت‌های سازمانی از جمله این رفتارهاست. مطالعات گوناگون عوامل تقویت‌کننده رفتارهای فرانش و پیامدهای این رفتارها را شناسایی کرده است؛ در سازمان‌های صنعتی و تجاری؛ تأثیر فرهنگ و رهبری سازمانی بر رفتارهای فراتر از نقش رسمی؛ اثرات رفتارهای فراتر از نقش بر کیفیت اطلاعات و نوآوری؛ تأثیر پذیری روابط رهبر - پیرو از این رفتارها؛ اثرات مثبت شادابی بر رفتار شهروندی سازمانی؛ اثرات احساس عدالت بر رفتارهای فرانش انجام شده است؛ بنابراین رعایت اخلاق حرفه‌ای با تقویت رفتارهای فراتر از نقش، منافع زیادی برای سازمان دارد (یون^۴، ۲۰۱۸؛ والونوا و همکاران^۵، ۲۰۱۸؛ بینویس^۶ و همکاران، ۲۰۱۹؛ آکان^۷، ۲۰۱۹).

1. Breu
2. Griep & Vantilborgh
3. Hu
4. Youn
5. Walumbwa
6. Binnewies
7. Akan

نقش مدیریت منابع انسانی به ویژه از آن جهت مهم است که باید اطمینان حاصل شود که کارکنان فرصت توسعه خود را به دست می آورند و از شرایط و وضعیت کاری خود خوشنود هستند. از دیدگاه شرکت ها، در اختیار داشتن منابع انسانی شایسته با قابلیت و مهارت های لازم بسیار مهم است، اگرچه این منابع و نیازها وقتی معنا پیدا می کنند که بتوانند ذوق فردی و پیشینه قابلیت های سازمانی را توسعه دهند؛ بنابراین هدف و اشتیاق سازمان ها در این فضا، توسعه سازمانی موفق و سودآور با نیروی انسانی فرهیخته است که فرصت دستیابی به آمال و آرزوهای خود از طریق مشارکت در کارهای چالشی که برای انجام آنها مورد تقدیر و پاداش قرار می گیرند را به دست می آورند (رستگار و همکاران، ۱۳۹۹). لذا هدف از این پژوهش بررسی تاثیر تاب آوری سازمانی و رفتارهای فرانشس سازمانی بر چابک سازی منابع انسانی است.

۲- تاب آوری سازمانی

ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که بسیاری از سازمان ها در اولویت های کسب و کار تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخگویی مناسب به الزام های محیطی ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است. تاب آوری به ظرفیت یک شرکت به منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می شود. تاب آوری سازمانی به عنوان توانایی سازمان در پیش بینی، اجتناب و تعدیل مثبت در برابر اختلالات و تغییرات محیطی تعریف می شود. این توانایی ترکیبی از ظرفیت سازمانی برای بازگرداندن کارایی پس از اختلال و ایجاد قابلیت های لازم قبل از پاسخ به بحران است (غربی و همکاران، ۱۴۰۰).

تاب آوری به معنای توانایی و ظرفیت یک سازمان در مواجهه و مقابله با بحران ها و چالش ها، و توانایی بازگشت به شرایط عادی کسب و کار، ویژگی بسیار مهمی است که سازمان ها باید برای بقا و تداوم کسب و کارشان به آن مجهز باشند. با این حال، نگرانی صرفاً منوط به فجایع نمی شود؛ بلکه انحراف ها و عدم قطعیت های کوچکی هم که سازمان ها را با چالش روبرو می کنند مدنظر هستند. اصطلاح تاب آوری سازمانی به عنوان یک مفهوم مهم در ادبیات مدیریت بحران پدید آمد و به ظرفیت سازمان ها برای انطباق با اختلالات و بهره برداری از فرصت های پدید آمده در محیط متغیر اشاره دارد (زردشتی و جلیلیان، ۱۴۰۰).

سامرز^۸ (۲۰۰۹) بیان می کند که تاب آوری سازمانی می تواند فعال یا انفعالی باشد. تاب آوری انفعالی، تاب آوری که بعد از وقوع حوادث نشان داده می شود و منعکس می کند که چطور یک سازمان به سرعت بدون تحمل خسارت، آسیب یا از هم گسستگی به حالت اولیه خود بازمی گردد. تاب آوری فعال بیانگر یک تلاش آگاهانه برای بهتر شدن توانایی برای مقابله با سختی های آینده است، آن شامل شناسایی خطرات بالقوه، توسعه سیستم های هشداردهنده خطر، و انجام اقدامات فعال می باشد (راحتی، ۱۴۰۰).

شواهد مختلف گویای طبیعت بدون حد و مرز اختلالات است. این خصوص، الکساندر^۹ و همکاران (۲۰۱۴) اذعان می کنند که کسب و کارهای مختلفی هستند که توانایی مدیریت آسیب پذیری ها را ندارند؛ به گونه ای که در برابر آشوب های تجاری امکان دارد حذف شوند یا تحت مالکیت سازمان های قدرتمند در آیند؛ بنابراین انعطاف پذیری و سازگاری

8. Summers

9. Alexander

برای همه کسب و کارها به یک ضرورت مهم در محیط سریعاً متغیر امروزی تبدیل شده، و نیاز به ایجاد نگرشی قوی نسبت به آن برای همه کسب و کارها شدیداً احساس می‌شود (اسمعیل پور و محمودی، ۱۴۰۰). در طی ۴۰ سال گذشته، تحقیقات و رهبری ایدئولوژیک در مورد تاب‌آوری سازمانی در زمینه‌های مختلف انجام شده است که ۵ مرحله و دیدگاه مختلف وجود دارد، دیدگاهی دفاعی که بر جلوگیری از ضرر و حفظ ارزش متمرکز است:

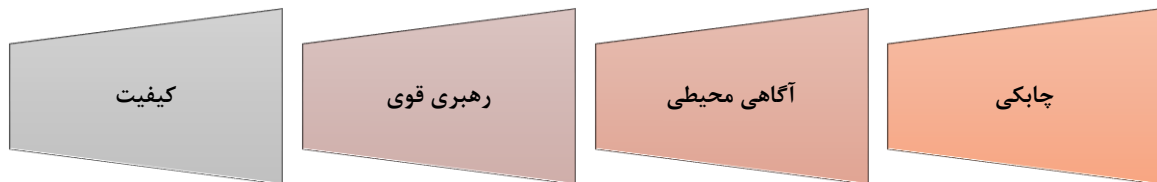
جدول ۱- مراحل و دیدگاه‌های مختلف درباره تاب‌آوری سازمانی

(برگرفته از رحیمی و فاطمی نژاد، ۱۴۰۰)

ردیف	مراحل	توضیحات	مفهوم
۱	توسعه مدیریت پیشگیری	تاب‌آوری سازمانی از طریق مدیریت ریسک، موانع فیزیکی، تعدیل نیرو، پشتیبانی سیستم و روند استاندارد حاصل می‌شود که از سازمان در مقابل تهدیدها محافظت می‌کند و سازمان را قادر می‌سازد تا پس از مشکلات، دوباره به حالت اول و ثبات بازگردد.	دفاع + انسجام
۲	عمل آگاهانه	تاب‌آوری سازمانی توسط افرادی ایجاد می‌شود که به تهدیدها توجه می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند و به موقعیت‌های ناآشنا یا چالش برانگیز به طور مؤثری پاسخ می‌دهند. مشخص شده است که تاب‌آوری سازمانی نه تنها به یادگیری اینکه چگونه به حالت اول بازگردیم کمک می‌کند بلکه باعث پیشرفت و رشد در آینده نیز می‌گردد.	دفاع + انعطاف‌پذیری
۳	بهینه‌سازی عملکرد	تاب‌آوری سازمانی با پیشرفت مداوم، بهبود و گسترش قابلیت‌های موجود، تقویت روش‌های کاری و استفاده از فناوری‌های موجود جهت ارائه خدمات به مشتریان و بازارها شکل می‌گیرد.	پیشرفت + تداوم
۴	نوآوری تطبیقی	تاب‌آوری سازمانی با ابداع، اختراع و جستجوی بازارهای ناشناخته و فناوری‌های جدید ایجاد می‌شود.	پیشرفت + انعطاف‌پذیری
۵	تفکر متناقض	تاب‌آوری سازمانی با متعادل کردن کنترل و توسعه مدیریت پیشگیری، عمل آگاهانه، بهینه‌سازی عملکرد، بدعت و نوآوری تطبیقی و مدیریت تنش‌های اساسی در این دیدگاه‌ها حاصل می‌شود.	-

۲-۱- اهمیت تاب آوری سازمانی

جوامع برای اینکه تاب آور باشند بر خدمات فراهم شده توسط سازمان‌ها متکی هستند، تا آنها را به برنامه ریزی، پاسخ و بازیابی برای موقعیت‌های اضطراری و بحران‌ها قادر سازند. سازمان‌های حیاتی، که فراهم کننده خدماتی مانند آب، گاز، برق، حمل و نقل، آموزش و سلامت هستند، همواره بسیار مهم انگاشته شده‌اند. این بدان دلیل است که این‌ها همان سازمان‌هایی هستند که جوامع را قادر به عملکرد می‌سازند. سازمان‌ها بخشی از جامعه هستند و بسیاری از عملیات روزانه جوامع بر دوش آنهاست. مهمتر اینکه سازمان‌ها در طول دوره‌های پاسخ و بازیابی در پی یک فاجعه، بسیار حیاتی و مهم هستند. در نتیجه به منظور اطمینان از بقای سازمان‌ها و کم کردن اختلال ناشی از یک فاجعه در جریان جاری اجتماعی، تاب آور بودن برای سازمان‌ها حیاتی است. علاوه بر ارتباطی که بین جوامع تاب آور و سازمان‌های تاب آور وجود دارد، بین تاب آور بودن سازمان‌ها و مزیت رقابتی آنها نیز رابطه وجود دارد. سازمانهای تاب آور در زمان‌هایی که کسب و کار در شرایط عادی قرار دارد، قدرت رقابتی بیشتری دارند (قدیرلی، ۱۳۹۹).
ورگو و سویل^{۱۰} نیز ویژگی‌های مشترکی را بین تاب آوری برتری رقابتی عنوان می‌کنند:



شکل ۱- ویژگی‌های تاب آوری

(برگرفته از آندرسون^{۱۱} و همکاران، ۲۰۱۹)

تاب آوری سازمانی به دنبال شناسایی مشخصاتی است که به سازمان‌ها اجازه بقا و حتی رشد و رونق به رغم تجربه اختلال یا تنش را می‌دهد. در ارتباط با تاب آوری سازمانی اهمیت فرهنگ را نیز نباید نادیده گرفت، در واقع برخورداری از یک فرهنگ تاب آوری، کلید موفقیت سازمان به شمار می‌رود. این فرهنگ نشان دهنده تمایل در به اشتراک گذاری و تازه سازی دانش و آمادگی مستمر به منظور پاسخگویی می‌باشد؛ بنابراین تاب آوری سازمانی دارای بعد دیگری با عنوان خلیات تاب آوری می‌باشد. در ضمن معمولاً سازمان‌ها با دو روش پاسخگویی سفت یا خشک و پاسخگویی منعطف به تهدیدات و مخاطرات محیطی پاسخ یا واکنش نشان می‌دهند (فلاح زاده و همکاران، ۱۳۹۹).

۲-۲- ابعاد تاب آوری سازمانی

مک‌مانوس سه بعد اصلی برای تاب آوری سازمانی در نظر گرفته که مورد پذیرش عمومی قرار دارد:

10. Vergo & Seville

11. Andersson

جدول ۲- ابعاد تاب آوری سازمانی

(برگرفته از دوقزلو و آبادی، ۱۴۰۰)

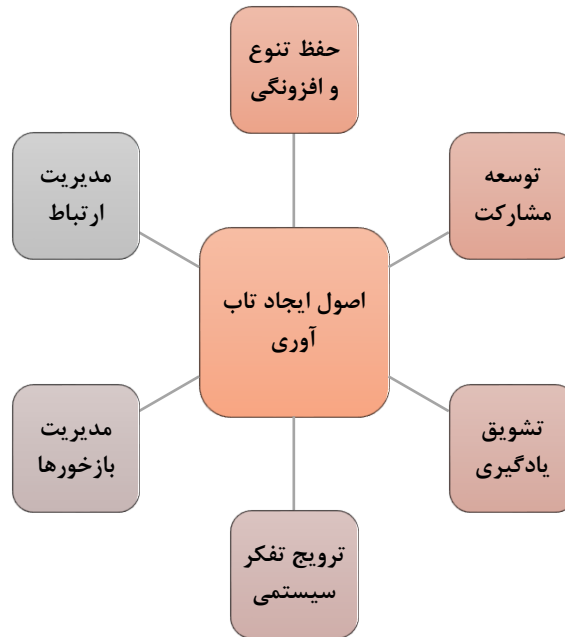
ردیف	ابعاد	توضیحات
۱	موقعیت شناسی یا آگاهی موقعیتی ^{۱۲}	موقعیت شناسی یا آگاهی از موقعیت، سنجش برای درک سازمان‌ها و آگاهی از کل محیط عملیاتی است. آگاهی از موقعیت، توانایی یک سازمان برای جستجوی فرصت‌ها، شناسایی درست بحران‌ها و پیامدهای آنها و همچنین درک عوامل ایجادکننده بحران‌هاست.
۲	آسیب‌پذیری‌های کلیدی ^{۱۳}	منظور از آسیب‌پذیری‌های کلیدی آن جنبه‌های عملیاتی و مدیریتی سازمان را در بر می‌گیرند که می‌توانند بیشترین اثرات را از وقوع بحران‌ها ببینند. این‌ها شامل دارایی‌های فیزیکی مانند ساختمان‌ها و تاسیسات و تجهیزات و وسایل و ماشین‌الات، دارایی‌های انسانی مانند مدیران، تصمیم‌گیران و نیروهای متخصص و دارایی‌های کمتر ملموس مانند روابط و ارتباطات می‌شوند.
۳	ظرفیت سازگاری یا تطابق‌پذیری ^{۱۴}	ظرفیت تطابق‌پذیری به فرهنگ و پویایی یک سازمان مربوط می‌شود که به آن اجازه می‌دهد تا تصمیمات درستی را در شرایط معمولی و بحرانی اتخاذ نماید. ظرفیت تطابق‌پذیری یک سازمان را می‌توان از طریق ساختار رهبری و تصمیم‌گیری در سازمان، نحوه کسب، انتشار و نگهداری اطلاعات و دانش، درجه خلاقیت و انعطاف‌پذیری قابل تحمل در سازمان اندازه‌گیری نمود.

۲-۳- شاخص‌های تاب آوری سازمانی

برخی از تعاریف ارائه شده برای تاب آوری سازمانی مشتمل برای شاخص‌هایی هستند که می‌توان از آنها برای ارزیابی و اندازه‌گیری تاب آوری استفاده کرد.

مرکز تاب آوری استکهلم (۲۰۱۴) برخی از اصول حیاتی ایجاد تاب آوری را این گونه معرفی می‌کند:

12 Situational awareness
13 Key stone vulnerabilities
14 Adaptive capacity



شکل ۲- اصول حیاتی ایجاد تاب آوری
(برگرفته از ملیان-آزوالا^{۱۵} و همکاران، ۲۰۲۰)

جدول ۳- شاخص های تاب آوری سازمانی بر اساس مطالعات انجام شده
(برگرفته از دوقزلو و آبادی، ۱۴۰۰)

ردیف	صاحب نظران	شاخص ها
۱	فیکسل ^{۱۶} (۲۰۰۶)	تنوع، کارایی، انطباق پذیری و انسجام و پیوستگی
۲	لوتانز ^{۱۷} و همکاران (۲۰۰۶)	ساختارهای مؤثر قدرت، روابط اجتماعی، پذیرش واقعیت، نگرش مثبت نسبت به تغییر، تمایز و ارتباطات
۳	مدنی و جکسون ^{۱۸} (۲۰۰۹)	پیش بینی، مقاومت و انطباق
۴	استفنسن ^{۱۹} (۲۰۱۰)	آگاهی وضعیتی، مدیریت و منش تاب آوری (تعهد به تاب، ظرفیت انطباقی آسیب پذیری های اساسی آوری و چشم انداز شبکه)
۵	کوین ^{۲۰} (۲۰۱۲)	آمادگی، واکنش و انطباق، و بازیابی یا تعدیل ابعاد آمادگی، پاسخ، کاهش و بازیابی
۶	آزوسا و هیرویوکی ^{۲۱} (۲۰۱۳)	تعهد سازمانی، آموزش و تمرین کار تیمی در شرایط دشوار، شفافیت وظیفه، اشتراک اطلاعات و بازخور دوطرفه

15. Melián-Alzola

16. Fixel

17. Lutans

18. Madani & Jackson

19. Stephenson

20. Quinn

21. Azosa & Hiroyuki

کاهش، آمادگی، پاسخ و بازیابی	دالزیل ^{۲۲} (۲۰۱۳)	۷
منابع انسانی، آگاهی، سرمایه اجتماعی، منابع فیزیکی، زیرساخت عملیاتی، رهبری و فرهنگ و اطلاعات و ارتباطات	تریسی ^{۲۳} (۲۰۱۵)	۸
آگاهی وضعیتی، وحدت هدف، مشارکت استراتژیک، منابع داخلی، رهبری، استراتژی های برنامه ریزی، مشارکت کارکنان، نوآوری و خلاقیت، تصمیم گیری، شکستن سیلوهای ذهنی، و برنامه های آزمایش فشار	کارولین ^{۲۴} و همکاران (۲۰۱۶)	۹
تعداد، کیفیت، مهارت ها و تخصص های افراد، منابع مالی و فنی، یادگیری و کسب دانش و تجربه	برنارد ^{۲۵} و همکاران (۲۰۱۶)	۱۰
آمادگی و توانایی برنامه ریزی، جذب و بازیابی از پیشامدهای ناسازگار و انطباق موفقیت آمیز	فنگ و سنسوینی ^{۲۶} (۲۰۱۷)	۱۱

بنابراین در مدل های مختلفی که برای تاب آوری سازمانی ارائه می کنند معیارهای گوناگونی را در ایجاد این مفهوم دخیل می دانند:

مدیریت بحران	مدیریت ریسک	مدیریت امنیت	یکپارچگی	رهبری
چابکی	مدیریت اضطرار (مدل کارکردهای یکپارچه تابآوری)	زیرساخت	منابع	تیزبینی (توانایی تشخیص اولویت)
دانش و اطلاعات (مدل تاب آوری ترکیبی)	فناوری	ارتباطات (مدل تاب آوری نسبی)	یادگیری (مدل تابآوری جناغی)	تحمل فشار
خلاقیت و چابکی	انعطاف پذیری و مقاومت (مدل مثلثی تاب آوری)	دانش، فرآیند و زیرساخت	قابلیت های رهبری و کارکنان	تحمل ابهام (توانایی تصمیم گیری و اقدام در زمان عدم قطعیت)

شکل ۳- معیارهای تاب آوری سازمانی

(برگرفته از پرایاگ^{۲۷} و همکاران، ۲۰۱۸)

22. Dalzil

23. Tracy

24. Caroline

25. Bernard

26. Feng & Sensuini

27. Prayag

۲-۴- موانع سازمان‌ها در ارتقای سطح تاب‌آوری

سه مانع اصلی بر سر راه سازمان‌ها به منظور ارتقای سطح تاب‌آوری وجود دارد:

جدول ۴- موانع سازمان‌ها در ارتقای سطح تاب‌آوری

(برگرفته از زارعلی و همکاران، ۱۳۹۹)

ردیف	موانع
۱	اولین مانع آگاهی محدود سازمان‌ها از محیطی است که در آن فعالیت می‌کنند، آگاهی موقعیتی بیانگر مواردی از قبیل شناسایی حوادث بالقوه و بررسی پیامدهای آنها، آگاهی نسبت به میزان منابع در دسترس سازمان در مواجهه با بحران و آگاهی از تعهدات سازمان در رابطه با تمامی ذینفعان است.
۲	دومین مانع عدم توانایی در شناسایی و مدیریت نقاط آسیب‌پذیر کلیدی است. آسیب‌پذیری‌های کلیدی به اجزایی از یک سیستم سازمانی اشاره دارد که با از دست دادن و یا آسیب دیدن آن خسارت جبران‌ناپذیری به سازمان وارد می‌شود.
۳	سومین مانع فقدان توانمندی سازمانی در ایجاد انطباق‌پذیری می‌باشد. ظرفیت انطباق‌میزانی از فرهنگ و پویایی یک سازمان بوده که به موجب آن، سازمان می‌تواند در کسب و کار عادی و روزمره خود و در شرایط بحرانی نیز تصمیم‌های به موقع و مناسب اتخاذ نماید.

۳- رفتارهای فرانشس سازمانی

از مهم‌ترین خصیصه‌های هر سازمان برای کار در شرایط متغیر امروزی، داشتن افرادی است که مایل اند در تغییرات موفقیت‌آمیز سازمان، بدون وجود الزامات رسمی شغل، مشارکت داشته باشند. امروزه به طور عمده این تلاش‌های فراتر از انتظار را در ادبیات علم سازمان و مدیریت رفتارهای افزون بر نقش می‌خوانند. رفتاری که به قصد کمک به همکاران با سازمان به وسیله فرد انجام می‌شود ولی در حیطه وظایف رسمی شغل قرار نمی‌گیرد. در واقع رفتاری است که از روی میل و اراده فردی است و به طور مستقیم و یا صریح از راه سیستم پاداش رسمی سازمان مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. در واقع رفتار فرانشس، نوعی رفتار اختیاری فردی است که به طور رسمی و مستقیم پاداش نمی‌گیرد ولی در مجموع بر بهره‌وری عملکرد سازمان مؤثر است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

طی دو دهه گذشته، رفتارهای فراتر از نقش سازمانی در بین محققان علوم رفتاری به صورت گسترده مطرح شده است. این رفتارها به رفتارهای شغلی فراتر از نقش رسمی کارکنان بازمی‌گردد که اختیاری هستند و پاداش رسمی در پی ندارند. رفتار فرانشس به یکی از موضوعات مورد مطالعه گسترده در رفتار سازمانی تبدیل شده و صاحب نظران رفتارهای اختیاری را به عنوان رفتار فرانشس مطرح کردند (بولر و هالبلین^{۲۸}، ۲۰۱۹).

رفتارهایی که کارکنان سازمان در انجام آن صرفنظر از بهره وری شخصی اثربخشی عملکردشان را ارتقا می دهند (کومو و گریفیث^{۲۹}، ۲۰۱۸).
این رفتارها:

جدول ۵- خلاصه ای از تعاریف رفتارهای فرانش سازمانی

(برگرفته از محمدی قشلاق، ۱۴۰۰)

ردیف	صاحب نظر/صاحب نظران	تعریف
۱	کورکماز و آرپاچی ^{۳۰} (۲۰۰۹)	خواست کارکنان در تقدم بخشیدن بر کمک به دیگران است.
۲	العنان اچ ام ^{۳۱} (۲۰۱۰)	نوعی رفتار اختیاری است که به اثربخشی سازمان کمک می کند.
۳	ژنگ ^{۳۲} و همکاران (۲۰۱۲)	شکل گیری بستر اجتماعی و روانی که در آن، مسئولیت پذیری شغلی اساس کار شده و منجر به عملکرد منحصر به فردی می شود.
۴	چو و لوپز-رودریگز ^{۳۳} (۲۰۱۳)	رفتار اختیاری فردی است که توسط سیستم پاداش، به رسمیت شناخته نشده، ولی در مجموع بر بهره وری و عملکرد سازمان مؤثر است.
۵	یتس ^{۳۴} (۲۰۱۴)	نوعی عملکرد که فراتر از وظایف محوله در شغل آنها خواهد بود.

بنابراین رفتارهای فراتر از نقش، رفتارهایی خارج از شرح شغل رسمی افراد است. این رفتارها در مقابل رفتارهای درون نقش یا رفتارهایی قرار می گیرند که در شرح شغل رسمی می آیند. مبنای فردی رفتارهای فرانش را می توان در تجزیه و تحلیل سازمانی بارنارد جست و جو کرد. وی بر تمایل فرد به مایه گذاشتن از خود برای سازمان تأکید می کند. این تمایل باعث ارتقای وجهه و جایگاه سازمان می شود. رفتارهای فرانش از آن جهت است که این رفتارها فراتر از الزامات رسمی شغل بوده و چنانچه این همکاریهای داوطلبانه کارکنان در طول زمان تکرار شود، میزان اثربخشی سازمانی مضاعف خواهد شد. در همکاری داوطلبانه، افراد کوشش و انرژی خود را در جهت شکوفایی توانایی های شخصی و به نفع سازمان به کار می گیرند (ریس^{۳۵}، ۲۰۱۹).

طبق نظر ارگان (۱۹۸۸)؛ رفتارهای فراتر از نقش سازمانی، رفتارهایی هستند که به طور رسمی از کارکنان یک سازمان انتظار نمی رود و اجباری به انجام دادن آنها وجود ندارد. در حالی که تقویت این رفتارها می تواند برای افزایش

29. Comeau & Griffith

30. Korkmaz & Arpacı

31. Elanain HMA

32. Zheng

33. Chou & Lopez-Rodriguez

34. Yates

35. Riss

اثربخشی سازمان بسیار مفید باشد. در واقع رفتارهای فرانشس را انتخابی فردی تلقی می کنند که انجام ندادن آنها موجب تنبیه فرد نخواهد شد. امروزه توجه گسترده به رفتارهای شهروندی سازمانی باعث ایجاد این ابهام معناشناختی شده که آیا واقعا این مفهوم که مورد توجه همه مدیران سازمانی قرار گرفته، اختیاری است یا جزو ملزومات شغلی در سازمان‌هاست (ایلماز و تاسدان^{۳۶}، ۲۰۱۹).

مطالعه ای به این نتیجه رسیده است که مدیران چنین رفتاری را از فرد انتظار دارند و بر این اساس وی را تشویق و تنبیه می کنند (تورنپسید و ویلسون^{۳۷}، ۲۰۱۹).

در حوزه مطالعات سازمان‌های صنعتی و تولیدی انواع گوناگونی از این گونه رفتارها شناسایی شده است. برای مثال می توان به کمک داوطلبانه کارمند باتجربه به یک همکار جدیدالاستخدام برای شناخت فرایندهای کاری سازمان اشاره کرد. نوع دیگر این رفتارها توجه، نزاکت و در نظر داشتن دیگران است به گونه ای که فرد با پیش بینی بروز مشکلی برای یکی از همکاران، وی را پیشاپیش از وقوع چنین مشکلی آگاه می کند و برای پیشگیری از بروز مشکل به وی کمک مینماید. گرچه ارگان رفتارهای نوع دوستانه و در نظر داشتن دیگران را به عنوان دو بعد مستقل شناسایی کرده است، اما پودساکوف^{۳۸} و همکاران (۲۰۰۰)؛ در قالب بعدی مشابه رفتارهای یاری گرانه را شناسایی کرده و پیشنهاد داده اند که شاید بتوان آن را به صورت ترکیبی از دو بعد مشابه پیشنهاد شده توسط ارگان مورد مطالعه قرار داد. از یک سو، رفتارهای کمک کننده و یاری گرانه اشاره به رفتارهای داوطلبانه برای کمک به دیگران در حل مشکلات یا پیشگیری از بروز مشکلات برای آنها دارد. وظیفه شناسی نیز از جمله این گونه رفتارهای پیشنهاد شده توسط ارگان است که اشاره به دقت و توجه به الزامات کاری فراتر از حداقل لازم و الزامی سازمان دارد. به طور مثال حضور مرتب در جلسات بدون استفاده از فرصتهای غیبت مجاز و انجام و تکمیل وظایف محول قبل از موعد مشخص شده نمونه هایی از این گونه رفتارها است. مبحث بعدی جوانمردی و روحیه گذشت است که اشاره به مواردی مانند چشم پوشی از برخی مشکلات جزئی در کار و سازمان و پرهیز از شکایت از مشکلات جزئی و تحمل آنهاست. بعد دیگر رفتار فرانشس که هم توسط پودساکوف و هم ارگان شناسایی و پیشنهاد شده است شامل فضیلت مدنی و احساس تعلق به سازمان است و اشاره به رفتارهایی دارد که فردا بر اساس آنها خود را نسبت به موضوعات و مشکلات سازمانی مسئول می بیند و تنها به اظهار نظر کفایت نمی کند، بلکه در عمل و با ارتباط نزدیک با سازمان تلاش می کند تا در جهت بهبود فرایندهای سازمان مشارکت مؤثر داشته باشد. به علاوه پودساکوف بعد دیگری با نام اجابت سازمانی پیشنهاد می کند. این ابعاد، مشابه ابعاد پیشنهاد شده توسط ارگان^{۳۹} است اما بعد توسعه فردی انحصارا در مدل پودساکوف وجود دارد. این بعد اشاره به این رفتار داوطلبانه دارد که فرد برای تقویت نقش خود در توسعه سازمان، همواره در پی گسترش و تعمیق دانش و مهارت های خود و بهره گیری از فرصت ها در این زمینه است (اکبری و همکاران، ۱۳۹۹).

۳-۱- کارکردهای رفتارهای فرانشس سازمانی

در ارتباط با کارکردهای رفتار فرانشس به کارکردهای زیر اشاره کرده اند:

36. Yilmaz & Tasdan
37. Turnipseed & Wilson
38. Podsakoff
39. Organ



شکل ۴- کارکردهای رفتارهای فرانتش

(برگرفته از سفیدگری آبرسی و نیکخواه بهرامی، ۱۳۹۹)

۳-۲- ابعاد رفتارهای فرانتش

از نظر ارگان (۱۹۸۸) ابعاد رفتارهای فرانتش عبارت‌اند از:

جدول ۶- ابعاد رفتارهای فرانتش (برگرفته از امراللهی بیوکی و همکاران، ۱۳۹۸)

ردیف	ابعاد	توضیحات
۱	نوع دوستی	رفتارهایی اختیاری که فرد را برای یاری همکاران در جهت حل مشکلات کاری آنها برمی‌انگیزد، مانند همدلی و دلسوزی و کمک به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند.
۲	نزاکت	رفتارهایی که از بروز مشکلات ناشی از کار با دیگران جلوگیری می‌کنند؛ مانند احترام به حقوق دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم یا اقدام فرد قرار گیرند.
۳	وجدان کاری (وظیفه شناسی)	رفتاری پایبندی فراتر از حد انتظار و الزام را نسبت به وظایف سازمانی نشان می‌دهد، مانند حضور در محل کار بالاتر از نرم، استفاده بهینه از زمان و پیروی از قوانین سازمان.
۴	جوانمردی	رفتاری که بر تحمل (بدون شکایت) شرایط نامناسب کاری و وضعیت‌های دردسرساز دلالت دارد.
	فضیلت مدنی (آداب اجتماعی)	رفتاری که بیانگر مشارکتهای مسئولانه کارمند و اهمیت دادن او به حیات سازمان است، مانند مشارکت سازنده در فرآیندهای سازمان، پرداختن به مسائل کاری در وقت شخصی، اطلاع از تغییرات محیطی مؤثر بر سازمان و ارائه تصویر بهتر از سازمان.

۳-۳- عوامل موجد رفتارهای فرانشس

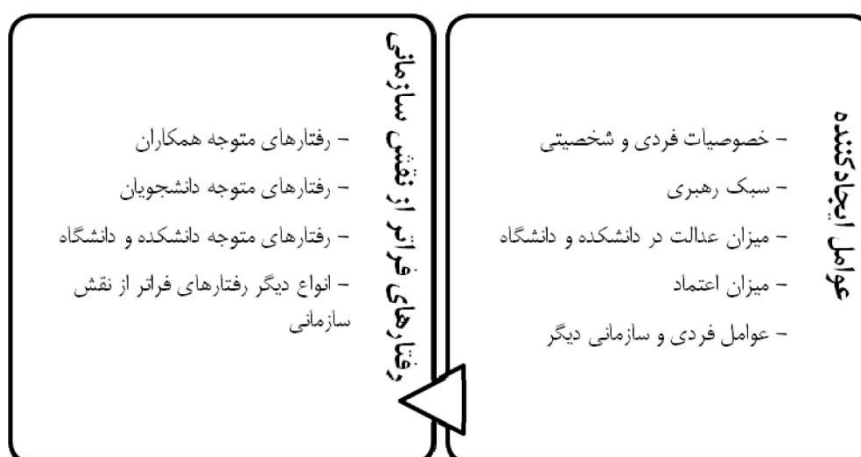
درباره عوامل موجد رفتارهای فرانشس نیز مطالعات متعددی در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام گرفته است. پودساکوف و همکاران (۲۰۰۰)؛ بر اساس بررسی روابط آماری، عوامل ایجاد کننده این گونه رفتارها را در چهار دسته مشخص کرده اند:

جدول ۲- عوامل موجد رفتارهای فرانشس

(برگرفته از فاضل پور و همکاران، ۱۳۹۹)

ردیف	عوامل	توضیحات
۱	خصوصیات فردی و شخصیتی	جنسیت، سن و ویژگی های شخصیتی
۲	ویژگی های وظیفه محول	تکرارپذیری، انگیزه بخشی و امکان دریافت بازخورد
۳	ویژگی های سازمانی	میزان رسمیت، قابلیت انعطاف و انسجام گروهی
۴	ویژگی های رهبری	وجود چشم انداز، وجود انتظارات فراتر از حد معمول و رفتارهای حمایتی رهبر سازمانی

بر اساس این بررسی، مطالعات گوناگونی نیز درباره پیامدهای رفتارهای فرانشس مانند عملکرد فردی، سازمانی، خلاقیت و همکاری و تعلق انجام شده است. درباره عوامل موجد رفتارهای فرانشس نیز مطالعات متعددی در سازمان‌های تجاری و صنعتی انجام گرفته است. بر اساس بررسی و جمع بندی روابط آماری بین عوامل گوناگون شناسایی شده به عنوان پیش بینی کننده های این گونه رفتارها، پودساکوف عوامل پیش بینی کننده را در چهار دسته عوامل فردی (مانند جنسیت، سن و ویژگیهای شخصیتی)، ویژگی های وظیفه محول (تکرارپذیری، انگیزه بخش بودن و امکان دریافت بازخورد)، ویژگی های سازمانی (مانند میزان رسمیت، قابلیت انعطاف و انسجام گروهی) و ویژگیهای رهبری (مانند وجود چشم انداز، وجود انتظارات فراتر از حد معمول و رفتارهای حمایتی رهبر سازمانی) تقسیم بندی کرده است. همچنین بر اساس این بررسی، مطالعات گوناگونی نیز درباره پیامدهای رفتارهای فرانشس مانند عملکرد فردی، سازمانی، خلاقیت و جو همکاری و تعلق انجام شده است. همان طور که قبلاً نیز ذکر شد در حوزه آموزش عالی، شواهدی تجربی درباره تأثیر این گونه رفتارها بر عملکرد فردی اعضای هیئت علمی (مانند تعداد مقالات پژوهشی چاپ شده) وجود دارد؛ اما انواع گوناگون رفتارهای فرانشس ممکن است تأثیرات متفاوتی بر عملکردهای فردی و سازمانی داشته باشند (محمدی قشلاق، ۱۴۰۰).



شکل ۵- رفتارهای فراتر از نقش سازمانی و عوامل ایجاد کننده آن

(برگرفته از محمدی و طغیانی، ۱۳۹۸)

۴- چابک سازی منابع انسانی

چابکی نیروی انسانی توانایی کارکنان برای واکنش راهبردی نسبت به نبود اطمینان است. سازمان‌ها برای انتقال فناوری های ناآشنا و جدید برای محصولات خود، باید عمدتاً به کارکنان خود تکیه نمایند، در یک سازمان با محوریت نیروی انسانی، ممکن است فرصت هایی در آینده فراهم شود و از قبول خطر مصون بماند، بنابراین منجر به بهبود عملکرد در بلندمدت تحت شرایط تغییر و عدم اطمینان خواهد شد. منابع در مورد چابکی نیروی انسانی بسیار اندک هستند و بیشتر در سطح مفهومی به این موضوع پرداخته اند (برو و همکاران، ۲۰۲۰).

بدون مجموعه ای از اقدامات کسب و کار متداول و یا مدل های مرجع سازمانی، ابهامات بسیار زیادی در مورد چگونگی کسب چابکی در عمل وجود دارد. به ویژه شناخت نسبتاً کمی در مورد ارجحیت مدل های چابکی نیروی انسانی، الگوریتم های چابک محور پاداش ها و هزینه های مربوط به چابکی نیروی انسانی به همان نسبت مرتبط ترین معیارهای عملکردی برای چابکی نیروی انسانی وجود دارد. از نظر گوناسکاران^{۴۰} (۱۹۹۹) چابکی نیروی انسانی اشاره به چهره ی انسانی چابکی در یک سازمان دارد، اساس چابکی نیروی انسانی توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی برای تسلط کامل بر دانش و مهارت هاست. برای مثال ویک^{۴۱} (۱۹۷۹) میگوید مهارت های آینده ی نیروی کار باید به طور مستمر با بررسی پویایی محیط پیش بینی شود، پراهالاد و هامل بر این باورند که سرمایه گذاری در مهارت های کارکنان قبل از تغییرات برای چابکی نیروی انسانی ضروری است و افراد ماهر، با انگیزه و دارای تشریک مساعی را برای ایجاد سازمانی چابک ضروری می دانند. یوسف و همکارانش خاطر نشان می سازند، کارکنانی که عنوان شایستگی را در سازمان با خود دارند، نهایتاً به دانش جمعی آنها که در تولیدات تبلور می یابد، اتکا می شود (پراهالاد و هامل^{۴۲}، ۲۰۱۹).

40. Gunaskaran

41. Weick

42. Prahalad & Hamel

۴-۱- منابع انسانی در سازمان‌های چابک

در ابتدا تصور بر این بود که ویژگی های افرادی که منجر به موفقیت در سازمانهای چابک می شود، همان ویژگی هایی است که منجر به موفقیت در سازمان های سنتی می شود، ولی بر اساس مطالعات انجام شده، نشان داده شد تفاوت های اصلی در این زمینه در سه سطح سازمانی، تیمی یا گروه کاری و فردی قابل بیان است. سازمان های چابک تلاش می کنند به جایی برسند که کارکنان در تمامی سطوح، خود و همکارانشان را مسئول نتایج حاصل از کارهایشان بدانند (هیستاد^{۴۳} و همکاران، ۲۰۱۹).

یکی از منسجم ترین طبقه بندی های صورت گرفته در خصوص توانمندی های منابع انسانی چابک توسط شریها و همکاران (۲۰۰۷) صورت گرفته است. توانمندی های منابع انسانی چابک را می توان در شش بعد: انعطاف پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی اندک و همکاری متقابل دسته بندی نمود. بعد انعطاف پذیری همچنین شامل استفاده از فنونی مثل استاندارد فرآیندها، کنترل چشمی دیداری، آموزش مهارت های مختلف، جابجایی و طبقه بندی جامع شغلی همراه با پرداخت مستمر، جهت ایجاد تغییراتی در منابع احتمالی است (رستگار و همکاران، ۱۳۹۹).

شکل گیری مفهوم چابکی در مدیریت منابع انسانی یک پارادایم جدیدی است که در حال تکامل می باشد. چابکی مستلزم آمادگی دایمی و همیشگی جهت رویارویی با تغییرات سطحی و بنیادی است که از طریق یادگیری به دنبال افزایش سودآوری می باشد؛ بنابراین با توجه به ماهیت و اساس چابکی، مفهوم چابکی در منابع انسانی عبارت است از آمادگی دانشی کارکنان برای تغییرات بنیادی در فرآیندها، ساختار، فرهنگ که موجب رضایت مشتریان داخلی و خارجی گردد. آنچه در چابکی منابع انسانی حایز اهمیت است یکپارچه سازی کلیه فرایندهای منابع انسانی می باشد. در این مدل تکنولوژی، سرعت، کیفیت ارائه خدمات، کاهش هزینه، پاسخگویی و انعطاف پذیری کارکنان نقش اصلی را ایفا می نماید که مشارکت کارکنان، اطلاع رسانی به کارکنان، ارزش مشتریان، پاسخگویی به تغییرات، یکپارچه سازی فرایندها، ارتقاء دانش و مهارت ها و ... در داخل سازمان انجام خواهد گرفت (لوفان، ۱۴۰۰).

۴-۲- تغییرات محیطی، عامل اصلی نیاز به چابکی

به نظر می رسد تغییر، یکی از ویژگی های اصلی سازمان ها در عصر رقابتی جدید است. امروزه کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره سه تا شش ماهه یا حتی یکساله، تغییری را در محیط خود شاهد نباشد. با توجه به بافتی که در دنیای کسب و کار سازمان ها حکمفرماست، سازمان ها ناگزیر انجام تغییراتی در نگرش، دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار هستند. شریفی و ژانگ^{۴۴} در سال ۱۳۳۳ با مطالعه فراوان، عرصه های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین شکل طبقه بندی می کنند (عالی پور و مقصودلو، ۱۴۰۰):

✓ تغییر نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظارات کیفی و تحویل سریع تر به وجود می آید.

✓ شناخت تغییر فناورانه که با معرفی امکانات تولیدی جدید و کارآمد، و یکپارچگی سخت افزاری و نرم افزاری سیستمها حاصل می گردد.

43. Hystad

44. Zhang

- ✓ تغییرات عوامل اجتماعی که جهت حفاظت از محیط زیست، توجه به انتظارات نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می شود.
- ✓ ناپایداری و بی ثباتی بازار که ناشی از بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز افول دوره عمر محصول است.
- ✓ رقابت شدیدی که به دلیل بازار در حال تغییر سریع، افزایش فشار هزینه ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه ی کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می آید.

البته علت تغییر و تحولات دنیای کسب و کار را نیز می توان اینگونه نیز بر شمرد (فرید، ۱۴۰۰):

- ✓ قابلیت دسترسی فزاینده به فناوری
- ✓ رقابت شدید روی توسعه فناوری
- ✓ جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری
- ✓ رشد سریع دسترسی به فناوری
- ✓ تغییر در میزان دستمزد و مهارت‌های شغلی
- ✓ مسئولیت زیست محیطی و محدودیتهای منابع
- ✓ افزایش انتظارات مشتری
- ✓ تغییر و عدم اطمینان در محیط کسب و کار

تامپسون^{۴۵} (۱۳۶۷) می گوید یکی از مهم ترین وظایف سازمان‌ها، ابهامات و ناشناخته هاست. در تحقیقات سازمانی نوع رخدادی که بر نیاز سازمان به چابکی تاثیر می گذارد در قالب دو نوع رخداد یعنی رخداد درونی و بیرونی طبقه بندی شده است.

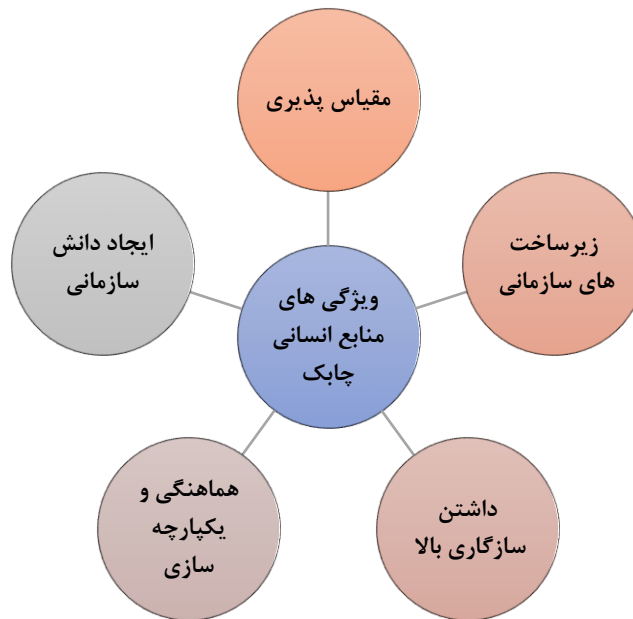
۴-۳- ویژگی های منابع انسانی چابک

در مورد ویژگی های خاص منابع انسانی چابک ابتدا تصور بر این بود که ویژگی های افرادی که منجر به موفقیت در سازمانهای چابک میشود، همان ویژگی هایی است که منجر به موفقیت در سازمان‌های سنتی می شوند، اما بر اساس مطالعات انجام شده مشخص شد که تفاوت های اصلی در این زمینه در سه سطح سازمانی، تیمی با گروه کاری و فردی وجود دارد. در سطح سازمانی، سازمان‌ها سعی بر آن دارند که تعداد و نوع درستی از افراد را در زمان و مکان مناسب داشته باشند. می توان عنوان کرد که سازمان‌های چابک به کارکنانی حرفه ای و با مهارت کافی جهت انطباق و بهبود دائمی و تحولات سریع در داخل و خارج سازمان نیاز دارند. اگر چه در ادبیات چابکی سازمان در مورد اهمیت تیم ها و گروه های کاری و روابط این گروه ها در سطوح و وظایف مختلف و حتی بین سازمان‌ها بسیار مطلب ذکر شده، اما ویژگی های اساسی این گروه ها بسیار اندک مورد بررسی قرار گرفته است (لیو^{۴۶} و همکاران، ۲۰۱۸). مهم ترین ویژگی های نیروی انسانی عبارتند از (احمد^{۴۷} و همکاران، ۲۰۲۰):

45. Thompson

46. Liu

47. Ahammad



شکل ۶- ویژگی های منابع انسانی چابک

(احمد و همکاران، ۲۰۲۰)

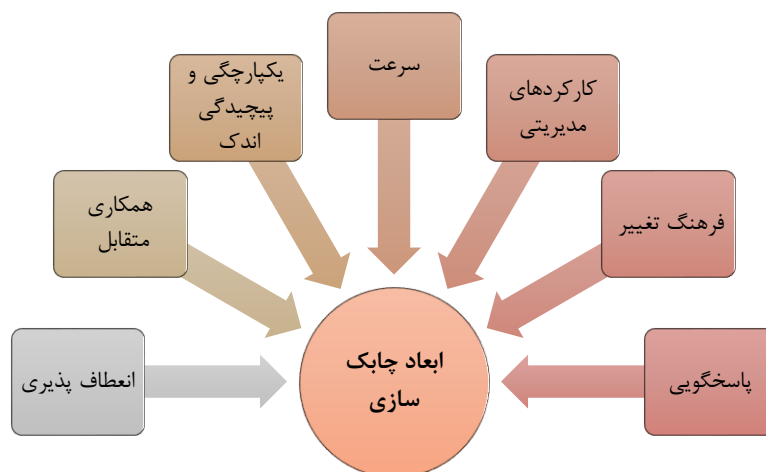


شکل ۷- دیگر ویژگی های منابع انسانی چابک

(برگرفته از باقری، ۱۴۰۰)

۴-۴- ابعاد چابک سازی منابع انسانی

قاسمی (۱۳۸۸) ابعاد چابک سازی منابع انسانی را شامل موارد زیر می داند (مداحیان و پورمحمدی، ۱۳۹۹):



شکل ۸- ابعاد چابک سازی منابع انسانی

(برگرفته از مداحیان و پورمحمدی، ۱۳۹۹)

۴-۵- توانمندسازها یا شیوه های سازمانی مؤثر بر منابع انسانی چابک

این توانمندسازها بر اساس مطالعات گذشته در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۸- توانمندسازها یا شیوه های سازمانی مؤثر بر منابع انسانی چابک

(برگرفته از رجائی و همکاران، ۱۳۹۸)

مهم ترین توانمندسازها	صاحب نظر/ان	ردیف
۱- یادگیری و آموزش سازمانی، ۲- سیستم پاداش، ۳- مشارکت کارکنان، ۴- تیم کاری و ۵- سیستم اطلاعات	مودولی ^{۴۸} (۲۰۱۶)	۱
۱- اختیار سازمانی (کنترل و دانش غیر متمرکز، وجوه افتراق پایین در قدرت، پیوستگی کم، تعهد و وفاداری به پروژه با گروه، تغییر اختیار و حیطه وسیع کنترل)؛ ۲- قواعد و رویه های سازمانی (رویه و قواعد کم، سطح پایین مقررات رسمی، سیال و روشن بودن تعریف نقش ها و سازماندهی غیر رسمی)؛ ۳- هماهنگی (هماهنگی شخصی و غیررسمی، تفویض وظایف و تصمیم گیری، ارتباطات شبکه ای و هدف گرایی)؛ ۴- ساختار سازمانی (ساختار تخت، افقی، ماتریسی، شبکه ای یا مجازی، کار تیمی، پیوندهای چندوظیفه ای و مشخص نبودن مرزهای بین وظایف)؛ ۵- اقدامات مدیریت منابع انسانی (توانمندسازی کارکنان، مشارکت و درگیر ساختن کارکنان، جابجایی نقش، غنی سازی شغلی، استقلال در تصمیم گیری، دسترسی به دانش و اطلاعات، کار تیمی، تیم های چند وظیفه ای، آموزش مهارت های چندگانه، آموزش و توسعه نیروی انسانی و توسعه متنوع و متفاوت).	شرهی ^{۴۹} و همکاران (۲۰۱۴)	۲

48. Muduli

49. Sherehiy

۴-۶- عوامل مؤثر بر چابک سازی منابع انسانی

مهم ترین عوامل مؤثر بر چابک سازی منابع انسانی بر اساس مطالعات عبارتند از:

جدول ۹- عوامل مؤثر بر چابک سازی منابع انسانی

(برگرفته از فرید، ۱۴۰۰)

ردیف	صاحب نظر/ان	توضیحات
۱	مودولی (۲۰۱۶)	شیوه های سازمانی در قالب یادگیری و آموزش سازمانی، جریان خسارت، مشارکت، تیم کاری و سیستم اطلاعاتی قادرند ویژگی های چابکی و رفتار نیروی کار را بهبود بخشند، لذا بر نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی تأکید می کند.
۲	سروی اردکان (۱۳۹۵)	عامل پشتیبانی از زیرساخت های فناوری اطلاعات بیشترین اثر را بر چابکی منابع انسانی دارد و عوامل دیگر به ترتیب شامل فرهنگی مدیریت دانش، تسهیم دانش، همکاری متقابل، استفاده از فناوری های نوین مدیریت، کاهش سطوح عناوین سازمانی و آموزش و یادگیری مستمر بودند.
۳	قاسمی (۱۳۸۸)	عوامل مؤثر بر چابکی را شامل نگرش مثبت به تغییرات و فناوری های جدید، فناوری های نوین و سیستم های اطلاعاتی، واکنش به تغییرات محیطی، سلیقه های مشتریان و روابط انسانی میان کارکنان می داند.
۴	هوپ و اوین ^{۵۰} (۲۰۰۴)	کارکنان از طریق آموزش چند تخصصی می توانند چابک شده و سازمان را در دستیابی به عملکرد مناسب یاری رسانند.
۵	زارع الدینی و یوسفی ^{۵۱} (۲۰۱۲)	عواملی چون خودآگاهی، خودکنترلی، برانگیختن خود، همدلی و مدیریت روابط، بر چابکی کارکنان مؤثر است.
۶	ایروانی و کریشنامیرتی ^{۵۲} (۲۰۰۷)	آموزش های چند تخصصی بر چابکی کارکنان و در نتیجه هزینه های نگهداری و تعمیرات مؤثر است.
۷	شریفی و ژانگ ^{۵۳} (۲۰۰۱)	یکی از مهم ترین محرکهای چابکی، احساس نیاز به چابک بودن نزد کارکنان است.

50. Hope & Evin

51. Zare al-Dini & Yousefi

52. Irvani & Krishnamirti

ردیف	صاحب‌نظر/ان	توضیحات
۸	هوپ و اوین (۲۰۰۴)	در خصوص ارزیابی چابکی کارکنان پژوهش‌هایی انجام داده و دلایل راهبردی استفاده از نیروهای چابک را ارائه کرده‌اند. همچنین مدلی فنی برای انطباق کارکنان چابک با شرایط کاری و مدل مفهومی در خصوص ساختار چابکی کارکنان ارائه نمودند.
۹	حقیقی و همکاران (۱۳۹۷)	در خصوص بررسی عوامل مؤثر بر چابکی کارکنان بیان کردند که کارکنان می‌توانند با ایجاد استراتژی‌های جدید، بهبود زیر ساخت‌ها از جمله ساختار سازمانی منعطف، تفویض اختیار به کارکنان، آموزش مؤثر کارکنان، پاسخگویی سریع، تخصیص سریع منابع، چشم انداز راهبردی، بهبود کیفیت، ارائه ارزش به مشتری، قابلیت مدیریت ریسک و مشارکت قابلیت‌های چابکی را در خود افزایش دهند.

۴-۷- مدل‌های مؤثر در ارتقاء چابکی منابع انسانی

به‌منظور ورود به بحث چابکی منابع انسانی بررسی مدل‌های مؤثر در ارتقاء چابکی منابع انسانی ضروری به نظر می‌رسد که چند مورد آن بشرح زیر ارایه می‌گردد. این مدل شش عامل راهبردی را در توسعه و چابک سازی منابع انسانی مؤثر می‌داند که بشرح ذیل می‌باشد (شیخی قهی و سپاهی، ۱۳۹۹):

جدول ۱۰- عوامل راهبردی را در توسعه و چابک سازی منابع انسانی

(برگرفته از شیخی قهی و سپاهی، ۱۳۹۹)

ردیف	عوامل	توضیحات
۱	افراد	قابلیت‌ها، تجربیات، آموزش، ویژگی‌های فردی
۲	دانش و اطلاعات	مکانیزم‌های ارتباطی، مبادله اطلاعات و سیستم‌های اطلاعاتی
۳	ساختار مدیریتی	نقش‌ها و مسئولیت‌ها، طراحی مشاغل، روابط، تخصیص کردن اهداف و مدیریت عملکرد
۴	فرآیندهای کاری	جریان کار، فعالیت‌های پیگیرانه و تقسیم کار
۵	پاداش	مدیریت مسیر پیشرفت شغلی، پاداش درونی و بیرونی، کوتاه و بلند مدت، کار مشخص
۶	تصمیم‌گیری	دید استراتژی، پاسخگویی، سرعت و کیفیت تصمیم‌گیری، مشارکت و عدم تمرکز

۵- بررسی تاثیر تاب آوری سازمانی بر چابک سازی منابع انسانی

جوامع، سازمان‌ها و افراد در شرایط محیطی متنوع و در حال تغییر قرار دارند. این محیط علیرغم اینکه می‌تواند فرصت‌های قابل توجهی برای موفقیت و رشد سازمان‌ها فراهم کند، می‌تواند تهدیدات و چالش‌های مهمی را نیز ایجاد کند. انواع رویدادها مانند خطرات طبیعی، ناآرامی‌های سیاسی، بی‌ثباتی اقتصادی و خطاهای انسانی می‌توانند به شدت به عملکرد سازمانی تهدید جدی وارد کند. در نتیجه برای غلبه بر این رویدادهای پیچیده و مخرب نیاز به توسعه تاب آوری در سیستم‌های سازمانی و زیربنایی برجسته می‌شود. سازمان‌های، کوچک و بزرگ، در مقابل بلایای طبیعی، قطع برق، از دست دادن نیروهای کلیدی و حتی معضلات تهدیدکننده سلامتی (مانند یک آنفولانزای فراگیر (آسیب پذیرند. با این حال این تنها مشکلات و مسائل بزرگ نیستند که می‌توانند برای سازمان‌ها دردسرساز شوند، بلکه اختلالات کوچک روزمره نیز می‌توانند قابل تأمل باشند. سازمان‌ها در هر بخش که باشند با محیط‌های عملیاتی پیچیده با ریسک‌های پویا مواجه هستند. این محیط‌های پیچیده، سازمان‌ها را مجبور می‌کنند تا به این بیندیشند که چگونه می‌توانند ریسک عملیاتی و تاب آوری فرایندهای حیاتی کسب و کار و خدمات را مدیریت کنند (دوقزولو و آبادی، ۱۴۰۰).

سازمان‌ها دائماً با شرایط و وقایعی بمباران می‌شوند که آورنده استرس و عدم قطعیت هستند و می‌توانند عملیات سازمان را مختل کنند. سؤالی که به ذهن می‌رسد این است که چرا بعضی از سازمان‌ها با وجود این حوادث، همچنان به قوت خود باقی مانده‌اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می‌دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می‌شوند. راز موفقیت و وجه تمایز این‌گونه سازمان‌ها در چیست؟ ضرورت دستیابی به حفظ بقا و موفقیت پایدار موجب آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب و کار تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخگویی مناسب به الزام‌های محیطی ایجاد شده قرار دهند. به‌منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است. تاب آوری به ظرفیت یک شرکت به‌منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می‌شود. چابکی توانایی پاسخگویی سریع به تغییرات و عامل اصلی موفقیت و بقای بنگاه‌های امروزی تلقی می‌شود و سازمان‌ها برای رویارویی با محیط پویای پیرامون خود، نیازمند انعطاف‌پذیری، چابکی و عملکرد نوآورانه می‌باشند و با توجه به اینکه در فضای اقتصاد مقاومتی قرار گرفته‌ایم و با تأکید بر خدمات سلامت و نیز با در نظر گرفتن اینکه اگر سازمانی تاب آوری خود و کارکنانش را قوی کند موفق‌تر خواهد بود و یکی از مهم‌ترین توانایی انسان که باعث سازگاری مؤثر با عوامل خطر می‌شود تاب آوری است. تاب آوری به افراد کمک می‌کند تا در رویارویی با شرایط دشوار، به جای ترک صحنه، ترجیح دهد حضور خود را در صحنه حفظ کرده، به افراد درگیر در آن موقعیت، در برطرف کردن دشواری کمک کند (غربی و همکاران، ۱۴۰۰).

چابکی، توانایی یک سازمان است برای بازآفرینی، تغییر سریع، استفاده از فرصت‌ها، کسب موفقیت و انطباق‌پذیری در محیطی متلاطم و پرابهام که به سرعت دستخوش تغییر است. برخی از اجسام مانند ظروف کریستال، شکننده هستند و وقتی که به آن‌ها نیرو یا تنش بیش از حد وارد شود، می‌شکنند. نقطه مقابل شکنندگی، مقاومت یا تاب آوری است. اجسامی که مقاوم هستند و در برابر نیرو و تنش، تاب می‌آورند، انعطاف پذیرند، تحت تنش تا حدی خم می‌شوند و با برطرف شدن نیروی وارده، به وضعیت اولیه خود باز می‌گردند. این همان مفهوم تاب آوری است (راحتی، ۱۴۰۰).

امروزه در محیط کسب و کار، تغییرات فراوانی در بیرون سازمان‌ها و هم در درون آن‌ها رخ می‌دهد، و این آرزوی سازمان‌ها و مدیران آن‌ها است که در چنین شرایطی بتوانند تنش‌ها را تحمل کنند و انعطاف پذیر و تاب آور باشند. برخلاف تصور، چابکی با ثبات و استواری، ناسازگار نیست، سازمان‌ها برای چابک بودن به نوعی ثبات و پابرجایی نیازمندند. سازمان‌ها برای چابک بودن به دو چیز نیاز دارند: ۱. پویایی، به معنی توانایی حرکت سریع و پاسخگویی به شرایط محیطی، ۲. ثبات و استواری، به معنی دارا بودن زیرساختی مستحکم که در زمانه‌ای کوتاه به سادگی دچار تغییر نشود. به عبارتی دیگر، سازمان‌ها به یک ستون فقرات نیاز دارند که به عنوان تکیه گاه عمل کند، در حالی که سایر عوامل به طور مداوم تغییر می‌کنند، بتواند محکم و پابرجا باقی بماند. در شرکت‌های کوچک و استارت آپ‌ها، ثبات و استحکام در بنیان‌گذاران آنها نمود پیدا می‌کند و تا وقتی که کوچک هستند و اما وقتی که بزرگ می‌شوند و به مقیاس‌های بزرگ‌تری دست پیدا می‌کنند، دیگر نمی‌توانند چابک باشند، مگر اینکه به ابعادی از ثبات و استحکام نیز دست یابند. چابک بودن برای شرکت‌های بزرگ بسیار مشکل است؛ آن‌ها در مسیر رشد و بلوغ خود، عموماً مدیریت سلسله مراتبی را به ارث برده‌اند و بر پایه آن از طریق تعریف مشاغل، شرح شغل‌ها، ساختار و فرایندها، سازمان را از بالا به پایین کنترل و اداره می‌کنند. مدیران این شرکت‌ها در شرایط پرتغییر کنونی، می‌کوشند تا با چابکی عمل کنند و فرصت‌های بیشتری را در اختیار کارکنان خود قرار دهند و اجازه دهند که آن‌ها منعطف‌تر باشند؛ اما آنچه که در عمل اتفاق می‌افتد، این است که چون سال‌ها در یک نظام سلسله مراتبی کار کرده‌اند، وقتی که با شرایط متلاطم، نامطمئن، آشفته و پرنوسان مواجه می‌شوند، ترس و نگرانی وجود آن‌ها را فرا می‌گیرد و به طور ناخواسته به شیوه‌هایی متوسل می‌شوند که در گذشته با آن‌ها مأنوس بوده‌اند، بر کنترل‌ها می‌افزایند، مقررات جدیدی وضع می‌کنند و ساختار و فرایندها را پیچیده تر می‌سازند. آن‌ها از چیزی که غفلت می‌کنند، ایفای نقش یک رهبر واقعی سازمان است، آن‌ها باید مقررات دست و پاگیر را کنار بزنند و ساختار و فرایندها را کاهش دهند؛ و این همان چیزی است که واقعاً مشکل است. برای آن‌ها افزودن بر مقررات و فرایندها، بسیار آسانتر و اطمینان بخش تر به نظر می‌آید، چراکه احساس می‌کنند به این ترتیب کنترل بیشتری بر جریان امور خواهند داشت. طیفی وجود دارد که در یک طرف آن، چابکی و سرعت است و در طرف دیگر، ثبات و تمرکزگرایی. واقعیت این است که شرکت‌ها به هر دو سر طیف نیاز دارند، به درجه ای از پویایی و میزانی از ثبات؛ و لازم است تلاش کنند تا دریابند در کجای این طیف باید قرار گیرند (زارعلی و همکاران، ۱۳۹۹).

اگر شرکتی سریع حرکت کند و از ثبات دور شود، این به معنی از دست دادن هرگونه تمرکز، کنترل کیفیت، مدیریت ریسک و مقیاس اقتصادی است، و مانند شرکت‌هایی خواهد شد که تلاش می‌کنند شبیه استارت آپ‌ها عمل کنند که عموماً تلاش ناموفقی است و آن‌ها را با مشکلات عدیده و مخاطرات ناخواسته ای مواجه می‌سازد. این الگوبرداری‌ها در ابعاد بزرگ و به ویژه در مقیاس‌های جهانی پاسخگو نیستند. سه حوزه اصلی سازمان، که در ایجاد توازن بین انعطاف‌پذیری و استواری دارای اهمیت هستند عبارت‌اند از: ۱- ساختار سازمانی، که چگونگی توزیع منابع را تعریف می‌کند، ۲- حکمرانی سازمانی، که چگونگی تصمیم‌گیری را مشخص می‌سازد، ۳- فرایندها، که چگونگی انجام کارها را تبیین کرده و مدیریت عملکرد را نیز در بر می‌گیرد. برای چابک بودن لازم است بپذیریم که در این سه حوزه اصلی، شامل ساختار، حکمرانی و فرایندها، به دو مفهوم پویایی و استحکام، به طور متوازن نیازمندیم و برای ایجاد توازن، کارکنان و رهبران سازمان، نقش عمده ای ایفا می‌کنند؛ بنابراین چابکی و تاب‌آوری دو روی یک سکه هستند

که در ترکیبی متوازن، ظرفیت انطباق پذیری سازمان را در تعامل با محیط پرتلاطم یاری می کنند (عالی پور و مقصودلو، ۱۴۰۰).

۶- بررسی تاثیر رفتارهای فرانشس سازمانی بر چابک سازی منابع انسانی

سازمان‌ها و مؤسسات ناچارند در قرن بیست و یکم به دنبال چابکی باشند؛ زیرا سازمانهای نوین جهت یافتن راه های جدید رقابتی کارآمد در بازار پویای جهانی با فشار فزایندهای مواجه اند. یکی از مهم ترین ابزارهایی که به سازمان‌ها در جهت افزایش چابکی کمک می کند سامانه های اطلاعاتی است و سامانه مدیریت منابع سازمان به خاطر قابلیت های ویژه اش در ایجاد یکپارچگی و بهینه سازی در فرآیندها از بیشترین ظرفیت برای تسهیل دستیابی به چابکی برخوردار است؛ اما فراتر از عوامل فناورانه، عوامل انسانی و رفتاری نقش تعیین کننده ای در استقرار سامانه های اطلاعاتی دارند و رفتارهای فرانشس می توانند در افزایش کیفیت اطلاعات و بازدهی بهتر این سامانه ها در سازمان یاری رسان باشند. از سوی دیگر سازمان‌های صنعتی حوزه دفاعی نقش مهمی در بسترسازی برای تقویت امنیت ملی هر کشور ایفا می کنند و در نتیجه شناسایی و مدیریت عوامل مؤثر در چابکی آنها و واکنش نسبت به تغییرات محیطی درون سازمانی و برون سازمانی و بهره برداری از آنها، از اهمیت قابل ملاحظه ای برخوردار است (باقری، ۱۴۰۰).

رفتار فرانشس سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار، پاداش های اجتماعی دریافت می کند مورد ملاحظه قرار می گیرد؛ بنابراین وقتی کارکنان احساس کنند که چیزی بیشتر از سازمان دریافت می کنند، رفتار فرانشس آنها بهتر خواهد شد. از طرفی نگرش کارکنان یک سازمان نسبت به موضوعات مختلف، در بروز یا عدم بروز رفتارهای فرانشس سازمانی مؤثر می باشد. بخشی از این نگرش ها به هنگام ورود یک فرد به سازمان با او همراه هستند؛ اما در عین حال سازمان می تواند در تغییر و شکل دهی بسیاری از این نگرش ها نقش داشته باشد و از این طریق، بروز یا عدم بروز رفتارهای فرانشس سازمانی را کنترل نماید. رفتار فرانشس سازمانی برای بقاء سازمان حیاتی است. بر طبق دیدگاه نظریه پردازانی همچون اورگان، رفتار فرانشس سازمانی می تواند کارآیی را حداکثر ساخته و عملکرد مؤثر سازمانی را ارتقاء بخشد (مورفی^{۵۴}، ۲۰۲۰).

در این میان چابکی سازمانی عامل مهمی است که مدیر را قادر می سازد برخورد صحیح، موثر و سریع تری یا تغییرات داشته باشد، از فرصت های بالقوه پدید آمده بر اثر تغییر، به بهترین نحو استفاده نماید، در جهت بهبود و پیشرفت سازمان و تامین اهداف و نیازهای آینده آن حرکت کند؛ همچنین محصولات و خدمات با کیفیت بالا را در مدت زمان نسبتا کوتاه ارائه نماید. چابکی سازمانی توانایی سازمان برای عرضه محصولات و خدمات با کیفیت بالا را ارتقاء داده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می باشد. چابکی سازمانی عبارت است از انطباق سریع و واکنشی عوامل سازمانی نسبت به تغییرات غیر منتظره و ارائه راهکار جدید و کاملا متفاوت. مطالعات نشان داده است که گوی رقابت آینده را مدیرانی خواهند برد که بتوانند به طور اثربخش و نتیجه بخش با منابع انسانی خود ارتباط برقرار کنند (لوفان، ۱۴۰۰).

بنابراین اصلی ترین نیروی محرک چابکی، تغییر است. چابکی به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شده است. سازمان های چابک فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و به استفاده از فرصت های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت متمایل هستند، یک سازمان چابک

فرآیندهای سازمانی و افراد را با فناوری پیشرفته ترکیب می کند تا نیازهای مشتری را برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت و مدت زمان نسبتاً کوتاه برآورده کند. سازمان چابک می تواند باعث کاهش هزینه های تولیدی، افزایش سهم بازار، ارضای نیازهای مشتریان، آماده سازی برای معرفی محصول جدید، ارزیابی و تخمین فعالیت های فاقد ارزش افزوده و افزایش رقابت سازمان شود. از این رو، سازمان چابک به یک راهبرد موفقیت آمیز در بازارهای رقابتی با تغییرات سریع نیازهای مشتریان تبدیل شده است، اساس سازمان چابک، یکپارچه سازی سامانه فناوری اطلاعات، کارکنان، فرآیندهای تجاری و تجهیزات، درون یک تشکیلات هماهنگ و انعطاف پذیر جهت پاسخگویی سریع به اتفاقات و تغییرات محیط است؛ بنابراین از چابکی به عنوان پارادایم تجاری قرن بیست و یکم حمایت شده است و به عنوان یک راهبرد موفقیت آمیز و برنده در دوران کنونی مطرح است (لین^{۵۵} و همکاران، ۲۰۱۸).

۷- نتیجه گیری

جوامع، سازمانها و افراد در شرایط محیطی متنوع و در حال تغییر قرار دارند. این تغییرات می تواند فرصت های قابل توجهی برای موفقیت و رشد سازمانها فراهم کند. از سوی دیگر نیز می تواند تهدیدات و چالش های مهمی را نیز ایجاد کند. انواع رویدادها مانند خطرات طبیعی، ناآرامی های سیاسی، بی ثباتی اقتصادی و خطاهای انسانی می توانند به شدت به عملکرد سازمانی تهدید جدی وارد کند. در نتیجه برای غلبه بر این رویدادهای پیچیده و مخرب نیاز به توسعه تاب آوری در سیستم های سازمانی و زیربنایی برجسته می شود.

سازمانها در هر بخش که باشند با محیط های عملیاتی پیچیده با ریسک های پویا مواجه هستند. این محیط های پیچیده، سازمانها را مجبور می کنند تا به این بیندیشند که چگونه می توانند ریسک عملیاتی و تاب آوری فرایندهای حیاتی کسب و کار و خدمات را مدیریت کنند. سازمانها دائماً با شرایط و وقایعی بمباران می شوند. پرسش این است که چرا بعضی از سازمانها با وجود این حوادث، همچنان به قوت خود باقی مانده اند و مسیر رو به رشد خود را ادامه می دهند و بعضی دیگر در چنین شرایط یکسانی قادر به رویارویی با مخاطرات محیطی نبوده و محکوم به شکست می شوند.

راز موفقیت و وجه تمایز اینگونه سازمانها در چیست؟ بسیاری از سازمانها در اولویت های کسب و کار تجدیدنظر کرده و تمرکز خود را بر انطباق با تغییرات کسب و کار و پاسخگویی مناسب به الزام های محیطی ایجاد شده قرار دهند. به منظور رسیدن به این مهم مفهوم نوینی با عنوان تاب آوری سازمانی به علم مدیریت ورود پیدا کرده است. تاب آوری به ظرفیت یک شرکت به منظور زنده ماندن، انطباق و رشد در برابر تغییرات اطلاق می شود.

جهت شناخت سازمان و بررسی رفتار و عملکرد اعضاء یک سازمان، آگاهی از رفتار فرانش سازمانی گامی بنیادی و مهم محسوب می شود. لذا برای انجام هرگونه اقدام جدید در سازمان، توجه به رفتار فرانش آن مجموعه ضروری است؛ زیرا با اهرم رفتار فرانش سازمانی، به سادگی می توان تغییرات را تسهیل کرد و جهت گیری های جدید را در سازمان پایدار نمود. در حقیقت هرگونه تغییر در سازمان؛ بدون توجه کافی به رفتار فرانش سازمانی، مؤثر واقع نخواهد شد.

رفتار فرانش عملکردی است که از طریق بقاء و بهبود زمینه های اجتماعی و روانی، عملکرد وظیفه ای کارکنان را پشتیبانی می نماید؛ و برخی از نشانه های این رفتار، همکاری، تسهیم دانش، و کار گروهی است. بر همین اساس در برخی از منابع به کارکنانی که دارای سطح بالایی از رفتار فرانش هستند، سربازان خوب گفته می شود. سازمانها بدون

تمایل کارکنان به همکاری، قادر به توسعه اثربخشی خود نیستند. تفاوت همکاری خودجوش با اجباری، اهمیتی فوق العاده داشته زیرا در حالت اجبار، فرد وظایف خود را در راستای مقررات، قوانین و استانداردهای تعیین شده سازمانی و در حد رعایت الزامات قانونی انجام می دهد در حالی که در همکاری خودجوش و آگاهانه، افراد کوشش، انرژی و بصیرت خود را در جهت شکوفایی توانایی های شخصی و حتی به نفع سازمان به کار می گیرند. در این حالت افراد از منافع شخصی خود می گذرند و مسئولیت پذیری در راستای منافع دیگران را در اولویت قرار می دهند. به این ترتیب است که مسیر نیل به اهداف سازمان تسهیل می شود. بر همین اساس، افزایش سطح رفتار فرانش در بین اعضای سازمان ها بسیار مهم است و پژوهشگران و صاحب نظرانی متعددی به بررسی تأثیر عوامل مختلف بر روی رفتار فرانش پرداخته اند.

چابکی منابع انسانی نیز یکی از ویژگی های اساسی کارکنان سازمانهاست که مستلزم بازنگری جدی و اساسی افکار، باورها و نگرش های کارکنان به کل سازمان، اهداف، فرایندها و محیط پیرامونی است و بنابراین چابکی منابع انسانی یکی از متغیرهای اساسی سازمان است که با تغییر نگرش می توان نسبت به مشارکت بیشتر کارکنان، توانمندسازی آنان، توسعه ی فرایند یاددهی و یادگیری به توسعه ی دانش کمک نمود تا از این طریق بتوان بحران های موجود را به طور اثربخش مدیریت کرد.

منابع و مآخذ

۱. اسمعیل پور، احسان و محمودی، مینا. (۱۴۰۰). رابطه سبک های رهبری با تاب آوری سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۴ شهر تهران. دومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.
۲. اکبری، محسن؛ اسماعیل پور، رضا؛ آل طه، سید حسن و قویدل، آزاده. (۱۳۹۹). ترویج رفتارهای فرانش و همکاری کارکنان از راه ارتباطات درون سازمانی: مطالعه میانجیگری ابهام نقش و تعهد سازمانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۲)، صص ۱۵۰-۱۲۵.
۳. امراللهی بیوکی، ناهید؛ کافیان تفتی، فرساد و نیک انور، مهناز. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری اصیل و تحول آفرین بر رفتارهای فرانش و تعلق خاطر شغلی با توجه به نقش سرمایه روانشناختی. چهارمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، اهواز.
۴. باقری، احسان. (۱۴۰۰). رویکرد تحولات جهانی چابک سازی با نگاهی به چالش ها و متدها. پنجمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته ای در مهندسی برق، کامپیوتر، مکانیک و مکاترونیک در ایران و جهان اسلام، تهران.
۵. دوقلو، شقایق و آبادی، فاطمه. (۱۴۰۰). مروری بر تاب آوری سازمانی و عوامل موثر در آن. دومین کنفرانس مهندسی صنایع، مدیریت، اقتصاد و حسابداری.
۶. راحتی، جواد. (۱۴۰۰). مطالعه تاب آوری سازمانی و تاثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر بهبود آن در بحران بیماری کرونا. هشتمین کنفرانس ملی اقتصاد، مدیریت و حسابداری، شیروان.
۷. رجائی، زهرا؛ صفری نادری، نرگس و چهکنندی، محمدرضا. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر چابک سازی منابع انسانی بر پیاده سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی. پنجمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت، تهران.

۸. رحیمی، نسرين و فاطمی نژاد، سیدمحمد. (۱۴۰۰). ارزیابی تاثیر توسعه منابع انسانی در تاب آوری سازمان (مطالعه موردی: شرکت خودروسازی سایپا). نخستین کنفرانس ملی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، اهواز.
۹. رستگار، عباسعلی؛ دهقان، احسان و باقری قره باغ، هوشمند. (۱۳۹۹). طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان های پروژه محور. پژوهشنامه مدیریت اجرایی (علمی) دانشگاه مازندران، ۱۲(۲۴)، ۳۲۰-۲۹۵.
۱۰. زارعلی، محمدرضا؛ مهرآرا، اسدالله؛ باقرزاده، محمدرضا و متانی، مهرداد. (۱۳۹۹). شناسایی شاخص های مدیریتی تاب آوری سازمانی با هدف کارآمدی مدیریت منابع انسانی در شهرداری تهران و ارائه مدل. فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، ۸(۳۲).
۱۱. زردشتی، سولماز و جلیلیان، حمیدرضا. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی بر تاب آوری سازمان با توجه به نقش نوآوری (مورد مطالعه دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه). پنجمین کنفرانس بین المللی چشم اندازهای نوین در مدیریت، حسابداری و کارآفرینی، تهران.
۱۲. سفیدگری آبرسی، امیرحامد و نیکخواه بهرامی، یاسمن. (۱۳۹۹). نقش طردشدگی در محیط کار و عزت نفس بر توانمندسازی روانشناختی و رفتارهای فرانقش در صنعت بانکداری. ششمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد سالم در بانک، بورس و بیمه، تهران.
۱۳. شیخی قهی، ملیحه و سپاهی، طاهره. (۱۳۹۹). چابک سازی فرآیندهای سازمانی، رویکردی نوین در مدیریت فرآیندهای کسب و کار. دومین کنفرانس بین المللی نوآوری در مدیریت کسب و کار و اقتصاد.
۱۴. عالی پور، علیرضا و مقصدلو، عماد. (۱۴۰۰). چابک سازی راهی به سوی انعطاف پذیری زنجیره تامین. پنجمین کنفرانس علمی تحقیقات کاربردی در علوم و تکنولوژی ایران، ایلام.
۱۵. غربی، محمد؛ حسن زاده ثمرین، تورج و همتی نوعدوست گیلانی، مهناز. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر تاب آوری بر رفتار شهروندی سازمانی با نقش میانجی بهزیستی ذهنی و تعهد سازمانی در بین پرستاران بیمارستان بوعلی سینا قزوین. دومین کنفرانس بین المللی چالش ها و راهکارهای نوین در مهندسی صنایع و مدیریت و حسابداری، دامغان.
۱۶. فاضل پور، فاطمه؛ پیرداده بیرانوند، حدیث و ضمندی، حسین. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر خوش بینی اخلاقی کارکنان بر بروز رفتارهای فراتر از نقش. چهارمین کنفرانس بین المللی چشم اندازهای نوین در حسابداری، مدیریت و کارآفرینی، تهران.
۱۷. فرید، یحیی. (۱۴۰۰). تاثیر یادگیری شناختی بر چابک سازی سازمانی کارکنان اداره ورزش و جوانان استان اردبیل. دوازدهمین کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، بابل.
۱۸. فلاح زاده، حبیب؛ درویش زاده، سمیه و محمودی، علی. (۱۳۹۹). بررسی نقش و اثر بخشی راهکارهای فن آوری اطلاعات بر افزایش تاب آوری سازمانی. سومین کنگره علوم و مهندسی آب و فاضلاب ایران، شیراز.
۱۹. قدیرلی، الهام. (۱۳۹۹). رابطه رهبری تحول آفرین با تاب آوری سازمانی معلمان آموزش و پرورش منطقه نوبران در سال ۹۸-۹۹. ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.

۲۰. لوفان، علی. (۱۴۰۰). تحلیل رویکرد چابک سازی کارآفرینانه در سازمان های وابسته به صنعت گردشگری. ششمین کنفرانس بین المللی گردشگری، فرهنگ و هنر.
۲۱. محمدی قشلاق، پریش. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر توسعه حرفه ای مدیران بر رفتارهای فرانشس آنان در ادارات آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ۲ شهرستان ارومیه. همایش ملی پژوهش های نوین در روانشناسی و علوم رفتاری، خمینی شهر.
۲۲. محمدی، مهدی و طغیانی، رسول. (۱۳۹۸). تاثیر عملکرد نوآورانه و رهبری معنوی بر رفتارهای فرانشس کارکنان اداره امور مالیاتی اصفهان. کنفرانس بین المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران.
۲۳. مداحیان، شیوا و پورمحمدی، عالیه. (۱۳۹۹). اهمیت چابک سازی در دولت و سازمان های دولتی. ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
24. Ahammad, M.F. Glaister, K.W. & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30 (1), 100700.
25. Akan, O.H. Allen R.S. & White, C.S. (2019). Equity sensitivity and organizational citizenship behavior in a team environment. *Small Group Research*, 40, pp 94-106.
26. Andersson, T. Cäker, M. Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), pp 36-45.
27. Binnewies, C. Sonnentag, S. & Mojza, E. J. (2019). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp 67-78.
28. Breu, K. Hemingway, C.J. Strathern, M. & Bridger, D. (2020). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*.
29. Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018). Let's get cynical about this! Recursive relationships between psychological contract breach and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), pp 421-429.
30. He, C. Jia, G. McCabe, B. Chen, Y. & Sun, J. (2019). Impact of psychological capital on construction worker safety behavior: communication competence as a mediator. *Journal of Safety Research*, 71, pp 231-241.
31. Hystad, S.W. Mearns, K.J. & Eid, J. (2019). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science*, 68, pp 138-145.
32. Lin, C.T. Hero, C. & Yi-Hong, T. (2018). Agility Evaluation Using Fuzzy Logic. *Int.J.Production Economics*, 101, pp 353-368.
33. Liu, S. Chan, F.T.S. Yang, J. & Niu, B. (2018). Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination. *International Journal of Information Management*, 43, pp 98-111.
34. Melián-Alzola, L. Fernández-Monroy, M. & Hidalgo-Peñate, M. (2020). Hotels in contexts of uncertainty: Measuring organisational resilience. *Tourism Management Perspectives* 36, 100747.
35. Murfi, A. (2020). An examination of the relationship between emotional intelligence, leadership style and perceived leadership effectiveness. p17.
36. Prahalad C.K. & Hamel, G. (2018). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(3), pp 79-91.
37. Prayag, G. Chowdhury, M. Spector, S. & Orchiston, C. (2018). Organizational resilience and financial performance. *Annals of Tourism Research*, 73, pp193-196.

38. Walumbwa, F.O. Wu, C. & Orwa, B. (2018). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, 19, pp 251– 265.
39. Youn, C. (2018). The effects of organizational citizenship behaviors on ERP system success. *Computers in Human Behavior*, InPress.