

Dynamic Capabilities of Human Resources in the Oil Industry Applying the Agile Approach

Ahmad Asadi¹ Ph. D. of Public Management, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (Corresponding Author)

Hasan Farsijani² Associate Professor, Department of Industrial Management, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran.

Received: 07/Sep/2024 | Accepted: 07/Dec/2024

Abstract

Purpose: This research intended to provide a model of dynamic capabilities of human resources with an agile approach in the oil industry.

Methodology: The method of data analysis was content analysis. The statistical population of the research in the qualitative part included fifteen university professors and human resource experts of organizations affiliated to the oil industry. Data were collected through semi-structured interviews in the qualitative section and researcher-made questionnaires in the quantitative section.

Findings: The model of dynamic capabilities of human resources with an agile approach was extracted in the framework of nine comprehensive themes, twenty-seven organizing themes and seventy-five basic themes. The oil industry can increase the capacity, abilities, and capabilities of human resources through behavioural agility. Besides, it can provide an appropriate response for the existing conditions through structural agility and the agility of human resources leadership.

Originality: So far, no researcher has worked on the agile approach regarding the dynamic capabilities of human resources in Iran, and the contribution of the present research is applying this approach.

Recommendations: It is suggested that the capabilities and potential competencies of the employees be reformulated, updated, and made agile according to the current and future changes.

Keywords: Dynamic Capabilities; Human Resources; Oil Industry; Agility; Theme Analysis.

1. asasdi.ahmad2025@gmail.com

2. h-farsi@sbu.ac.ir

عنوان مقاله: قابلیت‌های پویای منابع انسانی در صنعت نفت با رویکرد چابکی

احمد اسدی^۱، حسن فارسیجانی^۲

دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۷

مقاله پژوهشی

چکیده:

هدف: هدف این پژوهش ارائه الگوی قابلیت‌های پویای منابع انسانی با رویکرد چابکی در صنعت نفت است.

طرح پژوهش/ روش‌شناسی/ رویکرد: روش پژوهش تحلیل مضمون است. جامعه آماری بخش کیفی، ۱۵ نفر از استادان دانشگاه و خبرگان منابع انسانی سازمان‌های تابعه صنعت نفت است. داده‌ها از روش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته در بخش کیفی و پرسش‌نامه محقق ساخته در بخش کمی جمع‌آوری شد.

یافته‌ها: الگوی قابلیت‌های پویای منابع انسانی با رویکرد چابکی، در قالب ۹ مضمون فراگیر و ۲۷ مضمون سازمان‌دهنده و ۷۵ مضمون پایه استخراج شد. صنعت نفت از طریق قابلیت چابکی رفتاری می‌تواند ظرفیت، توانمندی و قابلیت‌های منابع انسانی را افزایش دهد و از طریق قابلیت چابکی ساختاری و قابلیت چابکی رهبری منابع انسانی نیز، قادر است پاسخ مناسبی به این شرایط ارائه دهد.

ارزش/ اصالت پژوهش: تاکنون هیچ پژوهشی در ایران در مورد قابلیت‌های پویای منابعی انسانی با رویکرد چابکی انجام نشده است و اهمیت نوآوری پژوهش هم، به دلیل افزودن رویکرد چابکی است.

پیشنهادهای اجرایی/ پژوهشی: پیشنهاد می‌شود قابلیت‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان به‌طور مجدد صورت‌بندی شود و مطابق با تغییرات حال و آینده، به‌روزرسانی و چابک شود.

کلیدواژه‌ها: قابلیت‌های پویا، منابع انسانی، صنعت نفت، چابکی، تحلیل مضمون.

۱. دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
asadi.ahmad2025@gmail.com

۲. دانشیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران.
h-farsi@sbu.ac.ir

منابع انسانی، سرمایه اصلی هر سازمان و عاملی برای ایجاد شایستگی‌های کلیدی است. امروزه منابع انسانی با مهارت‌ها و توانایی ویژه و قدرتی که در نحوه به‌کارگیری این شایستگی‌ها دارند، به‌عنوان عامل اصلی و محوری در موفقیت سازمان و منبعی مهم برای ایجاد مزیت رقابتی در کانون توجه قرار گرفته‌اند. استفاده بهینه از نیروی انسانی، به‌نحوی که موجب رشد و توسعه شایستگی‌های محوری شود، از مهم‌ترین اهداف سازمانی و عامل کسب مزیت رقابتی است (Brown, 2003). سازمان‌ها بیش از گذشته به این موضوع پی برده‌اند که منابع انسانی باکیفیت، موفقیت آن‌ها را در بازار تضمین می‌کند. افزایش تعامل‌های جهانی و گسترش سطح ارتباط سازمان‌ها با محیط، آن‌ها را مجبور کرده است تا اقداماتی را برای جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی انجام دهند و بر قابلیت‌ها و مهارت‌های آنان در راستای رشد و تعالی و همچنین انطباق با شرایط پیچیده محیطی، تأکید بیشتری داشته باشند (Pardo-Garcia & Maja, 2020).

در سال‌های اخیر اقدامات مؤثری برای یکپارچه‌سازی و ایجاد هماهنگی در زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی انجام شده است. از جمله این فعالیت‌ها، طراحی و تدوین الگوهای قابلیت به‌عنوان مبنای توسعه کارکنان و مبنای انسجام میان واحدهای نگهداشت، آموزش، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و سایر نظام‌ها و زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی است. تغییرات بنیادی در رویه‌ها و اقدامات و فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی در طول سال‌های اخیر، باعث شده است که موضوع قابلیت‌های منابع انسانی در کانون توجه سازمان‌های پیشرو قرار گیرد. کوهن^۱ (۲۰۱۵) معتقد است که قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی، موجب افزایش موفقیت‌آمیز عملکرد شغلی برای نیروی انسانی می‌شود و باعث می‌شود که سازمان‌ها به یک سلاح رقابتی تجهیز شوند و عملکرد بهتری نسبت به رقبای داشته باشند. قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی با افزایش کارایی اقدامات منابع انسانی و سازمان، رویه جدیدی را برای سازمان‌ها به‌وجود خواهد آورد که این امر باعث دستیابی به مزیت رقابتی نسبت به دیگر شرکت‌ها خواهد شد.

دیدگاه قابلیت، چارچوب وسیعی برای بررسی طراحی سیاست‌ها، بهزیستی انسان و اصلاح اجتماعی و پیشنهادهایی در مورد تغییر اجتماعی در جامعه تعریف می‌شود. ویژگی‌های محوری رویکرد قابلیت، تمرکز بر آن چیزی است که افراد به‌صورت مؤثر می‌توانند انجام دهند. به عبارت دیگر، تمرکز این رویکرد بر قابلیت‌های افراد است. در واقع، رویکرد قابلیت، برای بررسی مسائلی

1. Cohn

همچون مسئولیت‌پذیری کارکنان، ابزارهای نظری و روش‌شناسانه مناسب و مفیدی ارائه می‌دهد. دیدگاه قابلیت، ارائه‌دهنده تغییر در رویکرد ترکیبی است که توسعه انسانی و اقتصادی را شامل می‌شود. این دیدگاه از نقطه نظر تجربی، چارچوبی برای ارزیابی اداره شرکت، سازمان کار و سیاست‌های مدیریت است و اثرهای رویکرد گفته شده را بر انسان و کارهای او بررسی می‌کند (Subramanian et al., 2013).

رویکرد قابلیت بر این امر تمرکز می‌کند که انسان را طوری توانمند سازد تا قادر باشد منابع را به عملکردها تبدیل کند. همچنین، این دیدگاه مدعی است که توانمندی انسان برای تبدیل منابع به عملکردها، بر اساس عدم تجانس فردی و شرایط محیطی و اجتماعی، متفاوت است. بنابراین در برابر اقتصادهای توسعه‌یافته و رویکردهای اقتصادی استاندارد، رویکرد قابلیت، کالاها و خدمات را فقط ابزاری برای یک هدف مشخص در نظر می‌گیرد که آن هدف نیز، کیفیت زندگی است. همچنین رویکرد قابلیت، تأثیر شرایط محیطی و اجتماعی را ارزیابی می‌کند. از طرفی، این رویکرد قابلیت‌ها را به‌عنوان ابزار مفیدی برای ارزیابی کیفیت زندگی انسان به حساب می‌آورد؛ بنابراین این رویکرد، شرایط محیطی و اجتماعی را به‌گونه‌ای به در نظر می‌گیرد که به مزیت انسانی منتج شوند (Baia & Ferreira, 2019).

تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. از سوی دیگر، در عصر چابکی دیگر نمی‌توان همه چیز را از قبل پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کرد؛ از این رو استفاده از روش‌های سستی نتیجه‌بخش نخواهد بود و فقدان نیروی انسانی چابک، به‌عنوان یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها، در همگام بودن با تغییرات بازار و فناوری شناسایی شده است. تغییرات از رویکرد سستی به چابک، الزامات بیشتری را برای مدیریت منابع انسانی ایجاد خواهد کرد که تحت عناوینی همچون اصلاحات و بهبود، جمع‌شدن ظرفیت‌های اضافی در فرایند، واکنش در برابر تغییرات برنامه‌ها، پیکربندی دوباره فرایندهایی برای تطبیق محصولات جدید و حرکت به سمت سیستم‌های نوین معرفی شده‌اند (Setiawati et al., 2022).

در بازار رقابتی، به توسعه و بهبود انعطاف‌پذیری و نیز، پاسخ‌گویی سازمان، نیاز مبرمی وجود دارد. امروزه بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها با رقابت فزاینده پایدار و نامطمئنی روبه‌رو هستند که به‌واسطه نوآوری‌های فناورانه، تغییر محیط‌های بازار و نیازهای درحال تغییر مشتریان، شدت یافته است (Khoddami & Osanlou, 2014). از این‌رو مدیریت منابع انسانی، باید بیش از گذشته به توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های خود بپردازد تا بتواند اقدامات مهم پیش رو را سازمان‌دهی کند و اهمیت خود را برای خلق مزیت رقابتی برای سازمان به اثبات برساند. در کل، سازمان‌ها برای

رسیدن به اهداف توسعه در ابعاد مختلف، به حس و باوری مشترک برای هماهنگی و انسجام بخشی به فعالیت ها و بخش های مختلف نیاز دارند. اگر سازمان ها نتوانند از قابلیت های منابع انسانی به صورتی اثربخش استفاده کنند با مسائل فراوانی، از جمله کاهش مزیت رقابتی روبه رو خواهند شد (Apasartei & Elvira, 2022).

بر اساس آنچه بیان شد، صنعت نفت باید در مرحله اول، به شناسایی دقیق قابلیت های منابع انسانی مورد نیاز بپردازد. بی توجهی صنعت نفت به قابلیت های منابع انسانی، زیان های فراوانی را در پی خواهد داشت. همچنین انگیزه و رضایت شغلی کارکنان هم کاهش خواهد یافت و در نتیجه، صنعت نفت را با چالش های فراوانی روبه رو خواهد ساخت. بنابراین ضروری است که به اثربخشی کارکنان و عوامل شکل دهنده آن در صنعت نفت، بیش از گذشته توجه شود و قابلیت های منابع انسانی در راستای توسعه اثربخشی نیروی انسانی، شناسایی شود.

بر اساس تحلیل پیشینه پژوهش های انجام شده، برای قابلیت های پویای منابع انسانی، هیچ کدام از پژوهش ها به مؤلفه چابکی نپرداخته است. ترکیب قابلیت های پویای منابع انسانی با چابکی، می تواند به ایجاد سازمان هایی منجر شود که قادرند در محیط های پیچیده و متغیر، عملکرد بالایی داشته باشند و از فرصت های جدید بهره برداری کنند. قابلیت های پویای منابع انسانی می تواند به شناسایی، ارزیابی و بهره برداری از فرصت ها و تهدیدها در محیط پردازد و از طریق چابکی، به تغییرات محیطی پاسخ سریع و مؤثر می دهد. قابلیت های پویا در منابع انسانی به توانایی یک سازمان برای ادغام، ایجاد و پیکربندی مجدد شایستگی های داخلی و خارجی برای رسیدگی به محیط های در حال تغییر اشاره دارد. هنگامی که این قابلیت ها با یک رویکرد چابک ترکیب می شوند، سازمان ها را قادر می سازند تا به طور مؤثر به تغییرات بازار پاسخ دهند، نوآوری را افزایش دهند و عملکرد کلی را بهبود بخشند. یکپارچه سازی قابلیت های پویا در منابع انسانی با رویکرد چابک، برای سازمان هایی که هدفشان شکوفایی در یک چشم انداز تجاری به سرعت در حال تغییر است، ضروری است. با پرورش فرهنگ چابکی، ترویج همکاری و استفاده از قابلیت های پویا، سازمان ها می توانند توانایی خود را برای پاسخ به چالش ها، نوآوری مستمر و حفظ مزیت رقابتی افزایش دهند. این رویکرد کل نگر نه تنها کارایی عملیاتی را بهبود می بخشد، بلکه به رضایت کارکنان و انعطاف پذیری سازمانی نیز کمک می کند (Rigby et al., 2016). ادغام قابلیت های پویا با شیوه های چابک منابع انسانی، یک اثر هم افزایی ایجاد می کند که عملکرد سازمانی را در یک محیط به سرعت در حال تغییر افزایش می دهد. با تقویت چابکی در تصمیم گیری، مدیریت استعداد، نوآوری، سنجش عملکرد و مدیریت تغییر، سازمان ها می توانند موقعیت بهتری

برای پاسخ‌گویی مؤثر به چالش‌ها و استفاده از فرصت‌ها داشته باشند. این رویکرد یکپارچه نه تنها کارایی عملیاتی را بهبود می‌بخشد، بلکه به میزان قابل توجهی به رضایت و مشارکت کارکنان کمک می‌کند و در نهایت به مزیت رقابتی پایدار در بازار منجر می‌شود. سازمان‌هایی که این یکپارچه‌سازی را با موفقیت اجرا می‌کنند، خود را برای پیشرفت در چشم‌انداز تجاری پیچیده‌تر که با پیشرفت‌های سریع فناوری و تغییر انتظارات مصرف‌کننده مشخص می‌شود، مجهزتر خواهند یافت (Franco & Landini, 2022). از این‌رو پژوهش حاضر سعی دارد تا با تلفیق دیدگاه قابلیت‌های پویای منابع انسانی و رویکرد چابکی، به ارائه مدلی جامع در صنعت نفت بپردازد.

بر اساس مطالب فوق، این پژوهش ماهیت اکتشافی دارد و متغیرها و ارتباط بین آن‌ها را از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌کند. در این پژوهش چارچوب نظری و فرضیه پژوهش وجود ندارد و پژوهش سؤال‌محور است؛ از این‌رو پرسش‌های اصلی پژوهش مطرح می‌شود:

۱. الگوی قابلیت‌های پویای منابع انسانی با رویکرد چابکی در صنعت نفت چگونه است؟
۲. اعتبارسنجی مدل چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

قابلیت‌های پویا

تیس و همکاران^۱ (۱۹۹۷) نخستین افرادی بودند که از مفهوم قابلیت‌های پویا استفاده کردند. از نظر آن‌ها قابلیت‌های پویا، تلاش مدیران سازمان برای یکپارچه‌سازی، تغییر و بازآفرینی مهارت‌ها، منابع و شایستگی‌های درونی و بیرونی سازمان است و برای تعامل با محیط‌های در حال تغییر ضرورت دارد. سازمان‌ها برای مواجهه با تغییرات، قابلیت‌ها را توسعه می‌دهند (Ferreira & Coelho, 2020). قابلیت پویا توانایی سازمان برای یکپارچه‌سازی، ظرفیت‌سازی و پیکربندی مجدد قابلیت‌ها و توانایی‌های داخلی و خارجی در جهت ارزیابی محیط‌های به‌سرعت در حال تغییر است. بعد از آن، تعریف قابلیت‌های پویا تغییر کرد و گرایش‌های رفتاری سازمان به‌طور مستمر برای نوسازی، بازخلق منابع، یکپارچه‌سازی، بازآرایی و قابلیت‌های آن و مهم‌تر از همه، توسعه و بازسازی قابلیت‌های محوری آن در پاسخ به محیطی متغیر در جهت دستیابی مزیت رقابتی توصیف شد (Singh & Rao, 2016). به بیان دیگر، قابلیت‌های پویا، توانایی بهره‌گیری از فرصت‌های جدید و تغییر در الگوی کسب‌وکار فعلی با پیکربندی مجدد زنجیره ارزش و محافظت

1. Teece et al.

از شایستگی‌ها، دارایی‌های مکمل، دارایی‌های دانشی و فناوری‌ها در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار تعریف شد. با این توصیف، سازمان‌ها اگر بتوانند الگوی کسب‌وکار خود را تغییر دهند، می‌توانند رقابتی باقی بمانند (Rachinger et al., 2019).

قابلیت‌های پویای منابع انسانی، توانایی‌های بنیادینی هستند که به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا مزیت رقابتی خود را حفظ کنند و در بلندمدت، در زمینه کسب‌وکار، تأثیر سلطه‌جویانه‌ای داشته باشند. شرکت‌ها یا سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی‌ای نیاز دارند که مستقیماً با آن‌ها مرتبط می‌شود یا با فعالیت آن‌ها هم‌راستایی دارد. این قابلیت‌ها عبارت‌اند از: ارتقای کیفیت یا بهبود بهره‌وری. به‌کارگیری قابلیت‌های پویای منابع انسانی، می‌تواند عملکرد کسب‌وکار شرکت را ارتقا دهد. امروزه توسعه قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی، به موضوع راهبردی مهمی تبدیل شده است؛ چراکه در پایداری و توسعه شرکت نقش مهمی ایفا می‌کند (Lin & Hesu, 2016). اگر قصد داشته باشیم چرایی اهمیت قابلیت‌های منابع انسانی را از لحاظ نظری توضیح دهیم، به این نتیجه می‌رسیم که پژوهش در خصوص توسعه قابلیت‌های منابع سازمانی پیشرفت کرده است و همچنین، شرکت‌ها معمولاً روی منابع ملموس و ناملموس کنترل و نظارت دارند و تلاش می‌کنند از طریق ایجاد تعادل بین این منابع، به توسعه قابلیت‌ها اقدام کنند، با این حال، توسعه قابلیت‌های سازمانی، بیشتر بر ابعاد سرمایه‌ای و فیزیکی متمرکز شده است و سازمان‌ها با توسعه ابعاد فناورانه خود سعی می‌کنند به مزیت رقابتی دست پیدا کنند، در صورتی که آن‌چنان به منابع ناملموسی همچون توسعه تفکرات کارکنان توجهی نشده است. این رویکرد مدعی است توسعه قابلیت‌ها از طریق فناوری با توجه به داشتن سرمایه‌های مالی، کار چندان پیچیده‌ای نیست، بلکه پیچیدگی زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان با موجود پیچیده‌ای مثل انسان، در مرزهای درونی خود مواجه است و زمانی قادر به توسعه آن‌ها در جهت اهداف خود خواهد بود که قادر باشد، از هوش و توانمندی ذهنی آن‌ها به‌درستی استفاده کند. به عبارتی دیگر، کیفیت فنی و تکاملی قابلیت‌ها در یک زمینه اجتماعی مثل سازمان، زمانی ظهور پیدا می‌کند که سازمان به ابعاد فردی و انسانی توجه کند و انسان را در مرکز صحنه قرار دهد و توسعه قابلیت‌های پویای منابع انسانی را به‌عنوان یک ضرورت در دستور کار خود قرار دهد (Baía & Ferreira, 2019).

زولو و ورنّا^۱ (۲۰۱۵) به ارائه چارچوبی جامع برای جنبه انسانی ظرفیت‌سازی برای سازمان از طریق قابلیت‌های پویا پرداخته‌اند. آن‌ها عنوان کرده‌اند این یک رویکرد جامع است؛ زیرا هم دیدگاه کسانی را دربردارد که بر سازگاری عملیاتی شرکت با تغییرات اهمیت قائل هستند (توسعه قابلیت‌های

پویای عملیاتی) و هم کسانی که بر سازگاری رفتاری تمرکز دارند (مانند شناخت و انگیزه و...). نتایج پژوهش‌های نشان داده است که قابلیت‌های پویا می‌تواند اثرهای مثبتی بر عملکرد و افزایش ظرفیت سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های رقابتی داشته باشد و در این میان، خرد بنیان اصلی قابلیت‌های پویا، افراد و نگرش‌ها و رفتار آن‌هاست. تأثیر افراد معمولاً به معنای تغییر نگرش یا رفتار یک فرد در پاسخ به فرد دیگری است یا به‌طور خاص، به اطلاعات مربوط به رفتار یا نگرش فرد بر دیگران تأکید دارد. این مؤلفه، بخشی از تأثیر افراد سازمان بر قابلیت‌های پویا در سطح کلان سازمان را نشان می‌دهد. این قصد را می‌توان آمادگی اعضای سازمان برای تغییراتی در وظایف روزانه که به‌طور مرتب از آن‌ها خواسته می‌شود، توصیف کرد. بنابراین پدیده‌هایی همچون نارضایتی شغلی، قصد ترک یا بدتر شدن وضعیت سلامت سازمانی، بر یافتن و بروز قابلیت‌های پویا و در نتیجه عملکرد سازمان‌ها، تأثیر منفی می‌گذارد. پیام مهم این مطلب برای توسعه ظرفیت‌سازی پویا در سازمان، از طریق درک بهتر قابلیت‌های پویا و پایه‌های بنیادی آن، این است که سازمان‌دهی مجدد روال‌ها و روتین‌ها و تغییر شکل آن‌ها در سطح کلان که به‌قطع موجب توسعه ظرفیت سازمانی و ظرفیت‌سازی در سازمان خواهد شد و عملکرد آینده سازمان را متأثر خواهد کرد، باید توسط محرک‌های فردی در سطح خرد و تعاملات انسانی تحریک شود. بنابراین، چارچوب قابلیت‌های پویا نیازمند توجه به شرایط هر دو سطح فردی برای اقدام و سطح نفوذ افراد در سطح کلان سازمان است. باید اذعان کرد که توانایی تغییر مسیر و شناخت منابع پویاسازی ظرفیت سازمانی، زمانی میسر می‌شود که کارکنان به سطح بالای کیفیت در توانمندسازی برسند و با مدیریت خلاقیت خود به پیش‌بینی فرصت‌ها برای بهبود عملکرد شرکت دست بزنند (Zollo & Vorena, 2015).

چابکی منابع انسانی

چابک بودن، الگویی است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد در مقابل تغییرات پیش‌بینی نشده واکنش مناسب نشان دهند و به‌عنوان یک الزام محوری، توانایی روبه‌رو شدن با تغییر و تحول را داشته باشند. چابکی روی منافع تمرکز دارد و به‌عنوان توانایی ایجاد تغییرات بلندمدت در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند قابلیت نوآوری و ابتکار را در سازمان به کار گیرد. چابکی به معنای توانایی پاسخ‌گویی، واکنش سریع و موفق به تغییرات محیطی است چابکی عبارات است از: توانایی سازمان در شناسایی نیاز به تغییرات از منابع درونی و بیرونی، به‌طوری که آن تغییرات را به‌شکل یکنواخت انجام دهد و عملکرد را فراتر از حد متوسط نگه دارد. چابکی را می‌توان هم‌سویی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری، در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد (Malmir, Norouzzadeh, 2017).

پژوهشگران چهره انسانی چابکی در یک سازمان را معادل چابکی منابع انسانی می‌دانند که از طریق تغییر توانایی‌ها و قابلیت‌های منابع انسانی و همچنین آموزش منابع انسانی، جهت مسلط شدن بر مهارت‌ها و دانش سازمانی به‌وجود می‌آید. در سال‌های اخیر، چابکی نیروی انسانی در قالب یکی از پارادایم‌های کلیدی سازمان ظاهر شده است که مدیران باید برای ایجاد مزیت‌های رقابتی پایدار از آن پیروی کنند. به‌طور کلی، چابکی نیروی انسانی، به توانایی منابع انسانی برای تنظیم و انطباق مداوم با راهبردهای کسب‌وکار اصلی اشاره دارد. افراد چابک با اطمینان روی پیشرفت شغلی جدید و فرصت‌های ارتقای مهارت، سرمایه‌گذاری می‌کنند و به‌دنبال فرصت‌های ارتقای مهارتی هستند که خروجی‌های معناداری را برای ابراز خلاقانه نیازها، علایق و ارزش‌ها تسهیل می‌کنند و همه این‌ها با پیشرفت تکنولوژی ممکن شده است (Franco & Landini, 2022).

ادغام قابلیت‌های پویا با شیوه‌های منابع انسانی چابک چارچوبی قوی ایجاد می‌کند که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار امروز را هدایت کنند. این ادغام سازگاری، پاسخ‌گویی و نوآوری را تقویت می‌کند که برای حفظ مزیت رقابتی بسیار مهم است. در زیر بحث گسترده‌ای در خصوص چگونگی ترکیب مؤثر این دو مفهوم وجود دارد. با ادغام قابلیت‌های پویا در شیوه‌های چابک منابع انسانی، سازمان‌ها می‌توانند فرایندهای تصمیم‌گیری خود را ارتقا دهند. منابع انسانی چابک تصمیم‌گیری غیرمتمرکز را تشویق می‌کند و به تیم‌ها اجازه می‌دهد بدون انتظار برای تأیید از بالا، به‌سرعت به تغییرات واکنش نشان دهند. این امر به‌ویژه در صنایعی مهم است که برای آن‌ها سرعت بسیار مهم است. قابلیت‌های پویا بر اهمیت جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تصمیم‌گیری آگاهانه تأکید می‌کند. شیوه‌های منابع انسانی چابک می‌تواند از تجزیه و تحلیل داده‌های بی‌درنگ برای ارزیابی عملکرد کارکنان، سطوح تعامل و روندهای بازار استفاده کند. این به متخصصان منابع انسانی امکان می‌دهد که به‌موقع در استراتژی‌ها و ابتکارات خود تغییراتی ایجاد کنند (Rachinger et al., 2019).

در جدول (۱) به بخشی از پژوهش‌های مرتبط با موضوع چابکی سازمانی و توسعه قابلیت‌های منابع انسانی اشاره شده است.

جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	عنوان	یافته‌ها و نتایج
Franco & Landini (2022)	محرك‌های سازمانی نوآور: نقش چابکی نیروی کار	نتایج نشان داد که تعامل بین شیوه‌های سازمان و نوآوری در تجارت مدرن بسیار مرتبط است. این مقاله تجزیه و تحلیل می‌کند که یک بُعد سازمانی خاص، یعنی چابکی نیروی کار، بر عملکرد نوآورانه تأثیر می‌گذارد یا خیر.
Coetzee et al. (2022)	چابکی شغلی و تعبیه شغلی به عنوان قرارداد روان‌شناختی ارزش محور	نشان داد که تعبیه شغلی ارتباط بین سطوح بالای چابکی شغلی و ادراکات مثبت از ورودی‌های نگرشی کارکنان، تعهدی مبتنی بر ارزش را تعدیل می‌کند.
Anjum & Ming (2019)	تجزیه و تحلیل راهبردی مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و کوچک جنوب آسیا	براساس یافته‌ها در کل اقدامات مدیریت راهبردی منابع انسانی رابطه معناداری بر رفتار خدمات دارند. این پژوهش سیاست‌گذاران را به اتخاذ اقدامات مناسب مدیریت راهبردی منابع انسانی برای تقویت رفتار خدمات در بین کارکنان تسهیل می‌کند.
Millar & Doherty (2016)	توسعه قابلیت‌های منابع انسانی در سازمان‌های ورزشی غیرانتفاعی: توسعه یک مدل فرایندی	نتایج پژوهش نشان داد، سازمان‌های ورزشی از طریق بهبود قابلیت‌های منابع انسانی به دنبال بهینه‌سازی تصمیم‌گیری و ایجاد تغییرات عملی برای حداکثرسازی فرصت‌های مشارکت در بین کارکنان هستند.
Lin & Hsu (2016)	سیستم تصمیم کل‌نگر برای شناسایی قابلیت راهبردهای منابع انسانی	نتایج بیانگر این است که سیستم پشتیبانی تصمیم گروهی پیشنهادی می‌تواند محیط انعطاف‌پذیر و مناسبی برای کاربران ایجاد کند و به کارکنان و مدیران در ارزیابی همه مؤلفه‌های اثرگذار در انتخاب قابلیت‌های راهبردی منابع انسانی یک سازمان کمک نماید.
Barrales-Molina, Montes & Gutierrez (2015)	قابلیت‌های پویا، منابع انسانی و امور روزمره عملیاتی: شیوه‌ای برای توسعه محصول جدید	نتایج پژوهش نشان داد که کارکنان با تعهد و قابلیت بالا، اثربخشی سازمان در توسعه محصول جدید را به‌طور فزاینده‌ای افزایش می‌دهند. در حالی که تکرار بیش از اندازه فعالیت‌های روزمره عملیاتی، اثربخشی در توسعه محصول جدید را با مخاطرات زیادی روبه‌رو خواهد ساخت.
asadi & asadi (2023)	طراحی الگوی توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا در چارچوب سیاست‌های کلی انرژی	نتایج نشان داد تغییرات سریع، عدم قطعیت، فرهنگ سازمانی، اقتصاد دانش محور، قابلیت‌های منابع انسانی، رهبری، تفویض اختیار، از مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی با رویکرد قابلیت‌های پویا هستند.
Asadi, Rajabbeigi & Teimoornejad (2022)	طراحی الگوی آینده‌نگاری منابع انسانی در صنعت نفت با تأکید بر قابلیت‌های پویا	نتایج نشان داد تغییرات سریع، اقتصاد دانش بنیان، قابلیت‌های منابع انسانی، عدم قطعیت تأثیر زیادی بر آینده منابع انسانی دارد.

ادامه جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	عنوان	یافته ها و نتایج
Kargarshoraki (2022)	مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال مبتنی بر قابلیت های پویا	نتایج شامل قابلیت درک و آگاهی، رهبری، راهبرد، فرهنگ، فرایند، فناوری، دل بستگی منابع انسانی، سرمایه انسانی پایدار از مؤلفه های مدل مدیریت منابع انسانی دیجیتال مبتنی بر قابلیت های پویا هستند.
Mahdavi et al., (2017)	طراحی الگوی بلوغ قابلیت منابع انسانی در میان اعضای هیئت علمی بر مبنای نظریه داده بنیاد	الگوی قابلیت منابع انسانی شامل عوامل علی مانند عوامل محیطی، سازمانی، شغلی و سبک مدیریتی، عوامل مخل ارتباطات، رهبری اخلاقی است و مشارکت گروه های کاری به شرایط مداخله گر اشاره دارد. تخصیص منابع و امکانات، مدیریت اطلاعات، زمان و نظم، شرایط زمینه ای بلوغ اعضا هستند. راهبردها شامل برنامه ریزی، سازمان دهی، هماهنگی و ارتباطات، ارزیابی، مدیریت عملکرد و مدیریت منابع انسانی است. پیامدها نیز از ایجاد انگیزه و بهبود نوآوری در جهت توسعه، ارتقا و بهبود مستمر توانایی اعضای هیئت علمی حکایت می کند.
Arjomand Kermani et al., (2021)	ارائه الگوی قابلیت های راهبردی منابع انسانی در شعب بانک صادرات ایران	نتایج نشان داد که الگوی قابلیت های راهبردی منابع انسانی از ابعاد قابلیت های اصلی منابع انسانی، قابلیت های رهبری، قابلیت های ویژه نقش منابع انسانی و صفات فردی تشکیل شده است.
Koushki & Valian (2018)	طراحی و توسعه مدل قابلیت های منابع انسانی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد	برای آزمون مدل از معادلات ساختاری استفاده شده و نتایج مشخص کرد که قابلیت های عاطفی با ضریب (۴/۱۹)، قابلیت های تخصصی با ضریب (۳/۵۲) بر ایجاد پیامدهای مطلوب سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
Khodabandeh et al., (2018)	مدل یابی چابک سازی منابع انسانی بر اساس رویکرد نظریه پردازی داده بنیاد	نتایج نشان داد که مدل چابک سازی از عواملی همچون قابلیت راهبردی، عوامل فردی، سازمانی، اقدامات منابع انسانی، هماهنگی، فناوری اطلاعات قوی، پاسخ گویی، ارتقای عملکرد و بهبود کیفیت زندگی کاری تشکیل شده است.
Rahnavard et al., (2017)	بررسی نقش چابکی سازمانی و هم ترازی راهبردی در روابط میان حاکمیت فناوری اطلاعات و تفکر راهبردی با عملکرد سازمانی	چابکی سازمانی روابط بین حاکمیت فناوری اطلاعات و هم ترازی راهبردی با عملکرد سازمانی را به خوبی میانجی گری می کند. همچنین، تفکر راهبردی از طریق هم ترازی راهبردی روی عملکرد سازمانی اثر مثبت و معناداری دارد.

ادامه جدول ۱: پیشینه تجربی پژوهش

پژوهشگر	عنوان	یافته‌ها و نتایج
Darvish et al., (2014)	تبیین قابلیت‌های منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی ایران	بر اساس نتایج، همه قابلیت‌های راهبردی جدید منابع انسانی در شرکت ملی پتروشیمی، میانگینی بالاتر از میانگین مدنظر دارند. همچنین بالاترین میانگین، مربوط به بُعد قلمرو اصلی معمار استراتژی و قلمرو هم پیمان کسب‌وکار و کمترین میانگین نیز مربوط به قلمرو فرهنگ و تغییر بود.
Norouzi Seyed Hosseini et al., (2018)	طراحی مدل توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش (با استفاده از نظریه داده‌بنیاد)	نتایج نشان داد که مدل توسعه قابلیت‌های انسانی در ورزش، از این عوامل شکل می‌گیرد: قابلیت‌های حمایتی (آموزش، توانمندسازی، تسهیم اطلاعات، رهبری، کوچینگ)، عوامل ساختاری (نوآوری، حمایت مدیران، همکاری و مشارکت) و عوامل زمینه‌ای (فرهنگی، فناوری، پویایی و انعطاف‌پذیری).
Khoddami & Osanlou (2014)	طراحی مدل چابکی عملیاتی در جهت بهبود فعالیت رقابتی	نتایج نشان داد که قابلیت‌های پویا به شکل‌گیری چابکی عملیاتی در سازمان کمک می‌کنند. همچنین چابکی عملیاتی ایجادشده، بر بهبود فعالیت رقابتی سازمان اثر مثبت دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است و روش پژوهش استفاده شده در آن، از نوع پژوهش‌های ترکیبی یا آمیخته است. از سویی، به سبب اینکه پژوهشگر در تلاش است تا ابتدا با استفاده از روش کیفی، اطلاعات مدنظر را جمع کند و سپس آن‌ها را با استفاده از روش کمی بسنجد، در دسته تحقیقات ترکیبی با رویکرد متوالی اکتشافی قرار می‌گیرد. در این پژوهش از دو دسته اطلاعات برای تهیه گزارش استفاده شده است. دسته اول اطلاعاتی بودند که برای تنظیم مبانی نظری پژوهش استفاده شدند. این اطلاعات به‌روش کتابخانه‌ای جمع‌آوری شدند. دسته دوم با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و از طریق روش تحلیل مضمون بررسی و تحلیل شدند. روش تحلیل مضمون، فرایندی است برای تحلیل داده‌های متنی که داده‌های پراکنده متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (Braun & Clarke, 2008). جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی، ۱۵ نفر از اساتید دانشگاه و خبرگان علمی و صاحب‌نظران در حوزه منابع انسانی و حوزه صنعت نفت و به اصطلاح خبرگان آگاه بودند. خبرگان مدنظر برای انجام مصاحبه، از بین شرکت‌ها و سازمان‌های تابعه صنعت نفت در تهران انتخاب شدند که

پیرامون موضوع این پژوهش، ضمن داشتن وسعت نظر و آگاهی عمیق، اطلاعات تجربی و علمی زیادی داشتند. مصاحبه‌ها پس از هماهنگی تلفنی با مصاحبه‌شوندگان، به‌صورت حضوری در محل کار انجام شد. میانگین هر مصاحبه بین ۴۵ دقیقه تا یک ساعت بود. در بخش کمی، از روش نمونه‌گیری احتمالی و به‌شیوه سیستماتیک استفاده شد که در نهایت، ۵۶ نفر به پرسش‌نامه‌ها پاسخ دادند. اجرای روش نمونه‌گیری سیستماتیک، اغلب آسان‌تر از تصادفی ساده است و امکان بروز خطا از طرف پرسشگر را کاهش می‌دهد. شایان ذکر است که تعدادی از افراد پاسخ‌دهنده در این بخش، علاوه‌بر اینکه از خبرگان بخش قبلی بودند، از واحد منابع انسانی و کارگزینی انتخاب شدند که در این زمینه تخصص کافی داشتند. همچنین، در این بخش برای تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. ویژگی مصاحبه‌شوندگان در **جدول (۲)** ارائه شده است.

جدول ۲: ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان

ردیف	جنسیت	تحصیلات	تخصص	جایگاه
۱	مرد	دکتری	منابع انسانی	معاون آموزش
۲	مرد	دکتری	منابع انسانی	مشاور منابع انسانی
۳	مرد	دکتری	مهندسی نفت	مدیریت مرکز توسعه
۴	مرد	دکتری	منابع انسانی	معاون مدیریت عملکرد
۵	مرد	دکتری	منابع انسانی	استاد دانشگاه
۶	مرد	دکتری	مهندسی نفت	عضو پژوهشگاه
۷	مرد	دکتری	مدیریت دولتی	معاون پژوهشگاه نفت و انرژی
۸	مرد	دکتری	مدیریت راهبردی	سرپرست صنایع پایین دستی
۹	مرد	دکتری	منابع انسانی	استاد دانشگاه
۱۰	مرد	دکتری	بازرگانی	معاون بازاریابی پالایشگاه
۱۱	مرد	دکتری	مهندسی نفت	مشاور مدیر عامل
۱۲	مرد	دکتری	مهندسی نفت	مدیریت اکتشاف
۱۳	مرد	دکتری	منابع انسانی	استاد دانشگاه
۱۴	مرد	دکتری	مهندسی نفت	مدیر پژوهش
۱۵	مرد	دکتری	منابع انسانی	رئیس گزینش

برای سنجش پایایی مصاحبه‌های انجام شده، از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شده

است. در این روش، پژوهشگر از یک همکار پژوهش استفاده می‌کند و هر یک جداگانه، چندین مصاحبه را به‌صورت تصادفی، انتخاب و کدگذاری می‌کند. روش پیشنهادی برای محاسبه درصد پایایی بین دو کدگذار که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود، در رابطه ۱ نشان داده شده است.

$$(۱) \quad \text{ضریب پایایی} = \frac{\text{تعداد توافقیها} \times ۲}{\text{تعداد کل کدها}}$$

جدول ۳: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	کد مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقیها	تعداد عدم توافقیها	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	مصاحبه هفتم	۴۸	۱۹	۷	۰/۸۰
۲	مصاحبه یازدهم	۵۳	۲۵	۹	۰/۹۴

یافته‌های جدول (۳) نشان می‌دهد که مجموع کدها در دو فاصله زمانی ۱۰ روزه برابر با ۱۰۱ کد است. نتایج مربوط به پایایی بازآزمون نشان می‌دهد که ضریب پایایی به‌دست‌آمده برای هر دو مصاحبه، از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۷) بزرگ‌تر است؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که مصاحبه‌ها پایایی مناسبی دارند.

در فرایند پژوهش، کدگذاری‌ها چندین بار بازنگری و اصلاحاتی روی آن‌ها انجام شد. علاوه‌براین، براساس معیارهای ارائه شده کرسول (۲۰۰۰: ۴۱۲)^۱، برای اطمینان از روایی پژوهش، روش تطبیق اعضا به‌کار گرفته شد. مصاحبه‌ها و گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها، برای تعدادی از مصاحبه‌شوندگان ارسال و نظرها و پیشنهادهای آنان در کدگذاری‌ها (باز و محوری) اعمال شد که با روش تطبیق اعضایی که کرسول ارائه کرده است، هم‌خوانی دارد. یکی دیگر از روش‌هایی که برای بررسی پژوهش‌های کیفی ارائه شده، روش کثرت‌گرایی است. چهار نوع کثرت‌گرایی برشمرده شده است: ۱. کثرت‌گرایی در داده‌ها؛ ۲. کثرت‌گرایی در پژوهشگر؛ ۳. کثرت‌گرایی در نظریه؛ ۴. کثرت‌گرایی در روش‌شناسی. در این پژوهش از روش کثرت‌گرایی در پژوهشگر استفاده شده است؛ بدین منظور پارادایم کدگذاری باز و محوری توسط سه نفر از اساتید و چهار نفر از دانشجویان دکتری، بررسی و نظر آن‌ها در تدوین مدل اعمال شد. در جدول (۴) پرسش‌های اصلی و فرعی مصاحبه کیفی درج شده است.

1. Creswell

جدول ۴: پرسش‌های مصاحبه کیفی

ردیف	سؤال‌ها
۱	(۱) از دید شما به‌عنوان یکی از افراد درگیر در صنعت نفت، مفهوم قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی چیست؟ (۱-۱) مؤلفه‌های قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی کدام‌اند؟ (۲-۱) قابلیت‌های پویای منابع انسانی، چه ضرورتی برای کارکنان صنعت نفت دارد؟
۲	(۲) سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه صنعت نفت، برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند؟ (۱-۲) مدیران صنعت نفت، برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند؟ (۲-۲) کارکنان صنعت نفت، برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه اقداماتی می‌توانند انجام دهند؟
۳	(۳) برای پیاده‌سازی قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه تغییرات ساختاری‌ای را باید انجام داد؟ (۱-۳) برای پیاده‌سازی قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه تغییرات رویه‌ای را می‌توان انجام داد؟ (۲-۳) فرهنگ سازمانی بر ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی، چه تأثیری دارد؟
۴	(۴) اقدامات منابع انسانی برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی کدام‌اند؟ (۴-۱) راهبردهای واحدهای منابع انسانی برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی کدام‌اند؟ (۴-۲) سیاست‌ها و رویه‌های واحدهای منابع انسانی، برای ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی کدام‌اند؟ (۴-۳) برنامه‌ریزی منابع انسانی برای ایجاد این فرایند چگونه باید باشد؟
۵	(۵) پیاده‌سازی قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی، چه نتایج و اهدافی برای سازمان‌ها و شرکت‌های تابع صنعت نفت دارد؟ (۵-۱) هدف از قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی چیست؟ (۵-۲) پیامدهای سازمانی ناشی از قابلیت‌های پویای منابع انسانی مبتنی بر چابکی چیست؟

فرهنگ سازمانی

دوره ۳۷ - تابستان ۱۴۰۳ - شماره ۲ - پیاپی ۱۲۸

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت موضوع و ابزار گردآوری اطلاعات، از روش شبکه مضامین استفاده شد. شبکه مضامین روش مناسبی برای تحلیل مضمون است که آتراید استیرلینگ^۱ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است. یافته‌های پژوهش بر اساس مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر بیان

1. Attride-Stirling

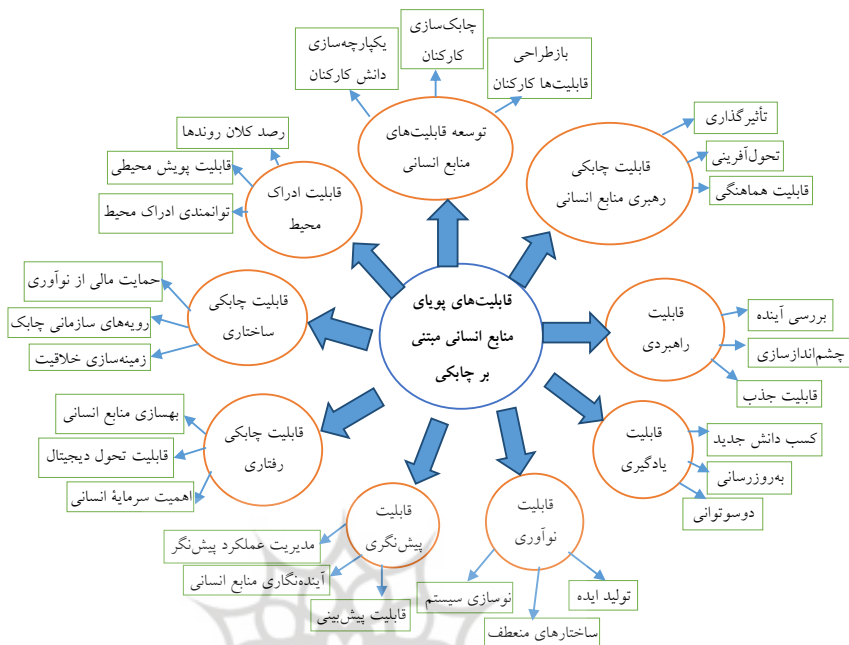
می‌شود. به این منظور در مرحله اول با مضامین پایه، ۷۵ کد شناسایی و استخراج شد و در مرحله دوم با کدگذاری مضامین سازمان‌دهنده، مفاهیم برای انسجام بیشتر و تحلیل و تفسیر منسجم‌تر، در قالب ۲۷ مفهوم انتزاعی‌تر تقلیل یافتند که این کدهای استخراج شده در مرحله مضامین فراگیر در قالب ۹ مقوله عمده طبقه‌بندی شدند **جدول (۵)**.

جدول ۵: کدگذاری مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
برآورد و تخمین وضعیت آینده منابع انسانی، ایجاد نقشه راه	بررسی آینده	قابلیت راهبردی
به چالش کشیدن آینده، ایجاد چشم‌انداز روشن، درک آینده ممکن، ساخت و شکل‌دهی به آینده	چشم‌اندازسازی	
جذب افراد نخبه، شبکه‌سازی داخلی، جذب دانش شرکت‌های دانش‌بنیان	قابلیت جذب	
شناسایی قوت‌ها و ضعف‌ها، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها	قابلیت یکپارچه‌سازی دانش کارکنان	توسعه قابلیت‌ها نیروی انسانی چابک
هنر ترکیب دانش فردی با قابلیت‌های جدید، تفکر خلاق و نوآورانه	چابک‌سازی منابع انسانی	
توسعه شایستگی‌های محوری منابع انسانی، به‌روزرسانی دانش کارکنان	بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی	
بازبینی مجدد توانمندی‌های کارکنان، توسعه و پرورش قابلیت‌های جدید، هم‌سوسازی قابلیت‌های جدید با راهبرد سازمان	تأثیرگذاری	قابلیت چابکی رهبری منابع انسانی
نفوذ بر دیگران، هدف‌گذاری، اعتمادسازی	تحول‌آفرینی	قابلیت ادراک محیط
تحول‌گرایی، شبکه‌سازی، کار تیمی، نوآوری و سازندگی	قابلیت هماهنگی	
توانایی هماهنگی وظایف، نقش‌ها با قابلیت‌های جدید، بسیج عوامل و نیروهای مشترک، وفاق عمومی، طرز فکر مشخص	رصد کلان روندها	
رصد روندهای اجتماعی، فناوری، اقتصادی، هوشمندی راهبردها	توانمندی ادراک محیط	قابلیت یادگیری
شناسایی عوامل ایجاد‌کننده تغییر، حساس بودن به سیگنال‌های محیطی	قابلیت پوشش محیطی	
درک علائم آینده، شناسایی علائم نوظهور، ایجاد سیستم هشدار راهبردی	کسب دانش جدید	
یادگیری دانش و مهارت جدید، خلق دانش و راه‌حل‌های جدید، یادگیری فعالانه و پیش‌نگرانه	توانایی به‌روزرسانی	قابلیت یادگیری
توانمندی به‌روزرسانی قابلیت‌های عملیاتی با علم روز	قابلیت دوسو‌توانی	
شناسایی و کشف دانش جدید، بهره‌برداری از دانش جدید		

ادامه جدول ۵: کدگذاری مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
قابلیت چابکی رفتاری	بهبودی منابع انسانی چابک	آموزش و توانمندسازی کارکنان و مدیران، کوچینگ، رهبری تحول‌آفرین، فعال کردن حلقه‌های رشد
	اهمیت دادن به سرمایه انسانی	دیدگاه راهبردی و آینده‌نگر به منابع انسانی، نگاه سرمایه‌ای به منابع انسانی، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
	قابلیت تحول دیجیتال	افزایش دانش دیجیتال، توسعه زیرساخت‌های فناوری، آموزش دیجیتال
قابلیت چابکی ساختاری	زمینه‌سازی برای خلاقیت	فضای باز ایده‌پردازی، ترویج خلاقیت و نوآوری، مدیریت مسیر شغلی
	حمایت مالی از نوآوری	در نظر گرفتن پاداش برای ایده‌ها، سرمایه‌گذاری روی افراد خلاق
	رویه‌های سازمانی چابک	تغییر آیین‌نامه‌ها، کاهش قوانین دست‌وپاگیر، افزایش انعطاف‌پذیری
قابلیت پیش‌نگری	ایجاد مدیریت عملکرد پیش‌نگر	تعیین شاخص‌های عملکردی بر مبنای ضرورت‌ها و نیازهای آینده
	قابلیت پیش‌بینی در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی	اعمال شاخص‌های تعیین شده در جهت آماده‌سازی منابع انسانی به‌منظور مواجهه با روندهای آینده
	برنامه‌ریزی منابع انسانی	ایجاد امکان پیش‌بینی در زمینه اثربخشی هر یک از برنامه‌های تدوین شده و میزان تأثیر آن‌ها بر تحقق اهداف
	آینده‌نگاری منابع انسانی	برنامه‌ریزی آینده‌نگر، طراحی سناریو منابع انسانی، پیش‌بینی و ساخت آینده
قابلیت چابکی سازمانی	ساختارهای منعطف	ساختارهای منعطف، باز طراحی ساختار سازمانی، توانایی مواجهه با تغییرات، قابلیت ضربه‌گیری، تبدیل کردن تهدیدها به فرصت
	نوسازی سیستم‌های منابع انسانی	پیاده‌کردن منابع انسانی دیجیتال، به‌روزرسانی سیستم‌های منابع انسانی، به‌کارگیری فناوری‌های نوین
	قابلیت نوآوری	ارزش‌گذاری برای ایده‌های نو، ارتقا و پاداش بر مبنای ایده‌های ناب، ایجاد فرهنگ ایده‌پردازی



شکل ۱. الگوی پارادایمی پژوهش

جدول ۶: مقایسه مضامین سازمان دهنده براساس محقق و پیشینه

مضمون سازمان دهنده	محقق / تکرار	پیشینه / تکرار
بررسی آینده	۲۴	۱۳
چشم‌اندازسازی	۱۷	۹
قابلیت جذب	۱۴	۰
قابلیت یکپارچه‌سازی دانش کارکنان	۱۵	۵
چابک‌سازی منابع انسانی	۲۱	۹
بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی	۱۳	۰
تأثیرگذاری	۱۹	۱۰
تحول‌آفرینی	۱۲	۰
قابلیت هماهنگی	۲۵	۱۲
رصد کلان روندها	۱۸	۸
توانمندی ادراک محیط	۲۳	۱۵
قابلیت پوشش محیطی	۱۱	۰

ادامه جدول ۶: مقایسه مضامین سازمان دهنده براساس محقق و پیشینه

مضمون سازمان دهنده	محقق / تکرار	پیشینه / تکرار
کسب دانش جدید	۲۵	۱
توانایی به‌روزرسانی	۱۷	۳
قابلیت دوسوتوانی	۱۳	۰
بهبودی منابع انسانی چابک	۲۴	۸
اهمیت دادن به سرمایه انسانی	۱۶	۹
قابلیت تحول دیجیتال	۱۴	۰
زمینه‌سازی برای خلاقیت	۱۶	۲
حمایت مالی از نوآوری	۱۳	۴
رویه‌های سازمانی چابک	۱۵	۰
ایجاد مدیریت عملکرد پیش‌نگر	۱۹	۷
قابلیت پیش‌بینی در زمینه برنامه‌ریزی منابع انسانی	۱۴	۳
آینده‌نگاری منابع انسانی	۱۳	۰
ساختارهای منعطف	۲۱	۱۷
نوسازی سیستم‌های منابع انسانی	۱۶	۷
قابلیت نوآوری	۱۵	۰

برازش مدل سنجشی پژوهش

برای صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش، از تحلیل عاملی استفاده می‌کنیم. بنابراین در ادامه مدل‌های اندازه‌گیری این متغیرها به‌ترتیب آورده می‌شود. این تحلیل به‌کمک مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری اسمارت پی‌ال‌اس ۳ انجام شد. بار عاملی همه شاخص‌ها بیشتر از ۰/۵ و ضرایب معناداری همه شاخص‌ها مناسب و معنادار (بزرگ‌تر از ۱/۹۶) بودند؛ بنابراین هیچ شاخصی از مدل حذف نشد و همه شاخص‌های شناسایی شده تأیید شدند. این بخش از مدل نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هریک از عوامل اصلی در نظر گرفته شده است، از اعتبار کافی برخوردار است. بنابراین مدل اندازه‌گیری مورد تأیید است.

جدول ۷: نتایج مدل سنجشی

نتیجه	آماره آزمون (t-value)	بار عاملی	مؤلفه‌ها	ابعاد
تأیید	۳۴/۸۹۷	۰/۸۱۱	بررسی آینده	قابلیت راهبردی
تأیید	۲۰/۲۶۷	۰/۸۲۱		
تأیید	۱۷/۸۶۳	۰/۸۵۶	چشم‌انداز	
تأیید	۲۹/۱۶۹	۰/۶۹۲		
تأیید	۳۱/۱۷۷	۰/۷۳۴		
تأیید	۲۷/۲۲۱	۰/۸۲۹		
تأیید	۳۰/۲۴۸	۰/۶۶۱	قابلیت جذب	
تأیید	۱۹/۶۹۷	۰/۸۵۹		
تأیید	۲۳/۱۶۷	۰/۸۴۳		
تأیید	۲۸/۵۱۳	۰/۸۶۰	قابلیت یکپارچه‌سازی	توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی چابک
تأیید	۱۶/۰۷۶	۰/۸۷۸		
تأیید	۳۳/۸۰۴	۰/۸۷۸		
تأیید	۴۱/۱۱۷	۰/۸۶۴		
تأیید	۲۰/۱۰۲	۰/۸۱۶	چابک‌سازی منابع انسانی	
تأیید	۲۹/۶۶۸	۰/۶۲۰		
تأیید	۴۷/۶۷۳	۰/۸۶۳	بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی	
تأیید	۲۹/۸۹۶	۰/۸۵۷		
تأیید	۲۲/۸۲۷	۰/۷۸۱		
تأیید	۸۹/۴۹۶	۰/۶۴۲	تأثیرگذاری	قابلیت چابکی رهبری منابع انسانی
تأیید	۵۷/۰۸۱	۰/۸۱۶		
تأیید	۴۴/۲۲۵	۰/۸۵۱		
تأیید	۳۱/۸۱۱	۰/۸۰۰		
تأیید	۵۰/۱۴۴	۰/۸۴۱	تحول‌آفرینی	
تأیید	۱۵/۲۲۴	۰/۷۱۱		
تأیید	۱۷/۷۷۴	۰/۷۸۲		
تأیید	۴۵/۳۶۸	۰/۸۰۲	قابلیت هماهنگی	
تأیید	۳۷/۷۳۷	۰/۷۵۲		
تأیید	۱۴/۳۳۵	۰/۷۸۹		
تأیید	۴۹/۵۳۰	۰/۷۳۵		

ادامه جدول ۷: نتایج مدل سنجشی

ابعاد	مؤلفه‌ها	بار عاملی	آماره آزمون (t-value)	نتیجه
قابلیت اداراک محیط	رصد کلان روندها	۰/۷۶۹	۴۳/۵۲۴	تأیید
		۰/۸۱۴	۴۸/۶۸۳	تأیید
	قابلیت اداراک محیط	۰/۷۵۹	۵۸/۸۵۸	تأیید
		۰/۸۰۶	۶۲/۴۶۹	تأیید
		۰/۸۰۸	۴۵/۰۶۶	تأیید
قابلیت یادگیری	پویش محیطی	۰/۷۶۰	۳۲/۵۳۹	تأیید
		۰/۸۳۲	۱۱/۶۷۸	تأیید
	کسب دانش جدید	۰/۸۳۰	۴۷/۸۵۴	تأیید
		۰/۸۲۰	۵۱/۴۹۷	تأیید
		۰/۸۱۲	۲۶/۳۶۱	تأیید
قابلیت چابکی ساختاری	توانایی به‌روزرسانی	۰/۸۸۴	۱۰/۶۳۸	تأیید
	قابلیت دوست‌توانی	۰/۸۴۳	۵۹/۷۱۶	تأیید
		۰/۸۳۵	۴۴/۴۰۳	تأیید
	زمینه‌سازی اخلاقی	۰/۸۸۲	۶۳/۱۰۵	تأیید
		۰/۸۳۳	۳۴/۱۱۷	تأیید
قابلیت چابکی رفتاری	حمایت مالی نوآوری	۰/۸۳۷	۴۳/۹۲۰	تأیید
	رویه سازمانی چابک	۰/۸۱۵	۳۷/۹۹۷	تأیید
		۰/۶۵۹	۱۲/۲۹۰	تأیید
		۰/۷۷۹	۲۵/۲۰۱	تأیید
	بهبودی منابع انسانی	۰/۷۵۲	۲۰/۶۶۴	تأیید
قابلیت تحول دیجیتال	چابک	۰/۸۳۹	۴۵/۴۰۹	تأیید
		۰/۸۷۱	۵۶/۷۷۴	تأیید
		۰/۶۳۶	۴۸/۴۵۶	تأیید
	اهمیت منابع انسانی	۰/۸۱۳	۱۲/۱۲۷	تأیید
		۰/۸۳۹	۳۱/۳۰۳	تأیید
		۰/۸۵۶	۴۴/۴۳۵	تأیید
		۰/۸۵۳	۴۹/۰۵۸	تأیید
		۰/۸۱۴	۴۹/۵۰۲	تأیید
		۰/۷۹۶	۵۴/۸۴۶	تأیید

ادامه جدول ۷: نتایج مدل سنجشی

ابعاد	مؤلفه ها	بار عاملی	آماره آزمون (t-value)	نتیجه
قابلیت پیش نگری	مدیریت عملکرد	۰/۷۶۴	۲۶/۰۴۷	تأیید
	پیش نگر	۰/۷۷۲	۲۷/۹۲۹	تأیید
	قابلیت پیش بینی	۰/۷۹۶	۱۱۲/۳۱	تأیید
	آینده نگاری منابع انسانی	۰/۸۳۰	۳۵/۵۵۶	تأیید
		۰/۸۶۲	۶۲/۷۵۲	تأیید
		۰/۷۲۳	۱۳/۶۳۱	تأیید
قابلیت چابکی سازمانی	ساختارهای منعطف	۰/۸۷۲	۵۱/۰۷۹	تأیید
		۰/۸۶۶	۵۱/۷۳۲	تأیید
		۰/۸۶۹	۴۸/۰۹۴	تأیید
		۰/۸۶۸	۴۷/۸۷۵	تأیید
		۰/۸۲۱	۷/۱۰۷	تأیید
	نوسازی سیستم های منابع انسانی	۰/۸۳۰	۳۴/۵۵۵	تأیید
		۰/۸۷۰	۹/۱۳۸	تأیید
		۰/۹۰۸	۱۵/۲۲۰	تأیید
	قابلیت نوآوری	۰/۶۴۲	۳۲/۸۵۸	تأیید
		۰/۸۵۶	۳۰/۶۶۵	تأیید
		۰/۸۵۶	۴۹/۰۰۲	تأیید

برای ارزیابی اعتبار مدل اندازه گیری، از سه شاخص روایی هم گرا، پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده می شود. نتایج به دست آمده از پایایی و روایی در جدول (۸) آمده است.

جدول ۸: پایایی و روایی مدل سنجشی

متغیرهای مکنون	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
قابلیت راهبردی	۰/۸۶	۰/۸۹	۰/۷۴
توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی چابک	۰/۷۵	۰/۹۱	۰/۶۸
چابکی رهبری منابع انسانی	۰/۷۹	۰/۸۶	۰/۷۹
قابلیت ادراک محیط	۰/۸۳	۰/۸۷	۰/۸۰
قابلیت یادگیری	۰/۸۱	۰/۹۲	۰/۷۶
چابکی رفتاری	۰/۷۷	۰/۸۷	۰/۸۱
چابکی ساختاری	۰/۸۴	۰/۹۳	۰/۸۵
قابلیت پیش‌نگری	۰/۸۰	۰/۹۴	۰/۷۸
قابلیت چابکی سازمانی	۰/۸۵	۰/۸۸	۰/۷۵

همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌ها بالاتر از ۰/۷ و مقادیر میانگین واریانس استخراج شده (AVE) آزمون روایی هم‌گرا برای تمامی سازه‌ها بیشتر از ۰/۵ محاسبه شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به ماهیت و رسالت گوناگون سازمان‌ها، قابلیت‌ها و شایستگی‌های موردنیاز منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی برای دستیابی به اهداف و نتایج مطلوب در اجرای فرایندهای سازمانی، بایستی متناسب با آن سازمان باشد. به همین خاطر شناسایی قابلیت‌های پویای منابع انسانی متناسب با اهداف راهبردی سازمان همواره اهمیت بسیار زیادی دارد. جذب کارکنانی با قابلیت‌های زیاد و مهارت‌های عالی که تناسب چندانی با اهداف راهبردی سازمان ندارند، هم هزینه‌های گزافی را بر سازمان تحمیل می‌کند و هم موانع زیادی را در مسیر دستیابی به اهداف سازمانی به‌وجود خواهد آورد که ضمن ایجاد نارضایتی در نیروی انسانی سازمان، عملکرد سازمان را با چالش جدی مواجه خواهد کرد. از طرفی صنعت نفت از جمله سازمان‌های راهبردی مهمی است که نقش چشم‌گیری در اقتصاد کشور دارد؛ بنابراین باید در پی افزایش اثربخشی خود باشد. این مهم توسط نیروی انسانی شایسته و باقابلیت بالا امکان‌پذیر خواهد بود. امروزه سازمان‌های دولتی و خصوصی کشور، به نیروی انسانی توانمند، شایسته و باقابلیت نیاز دارند؛

بنابراین قابلیت‌های پویای منابع انسانی و اثربخشی آن‌ها، در توسعه و پیشرفت سازمان‌های کشور از عناصر اصلی و ضروری است؛ بنابراین ضروری است که قابلیت‌های پویای منابع انسانی در صنعت نفت شناسایی و به کار گرفته شود.

پژوهش حاضر با توجه به شرایط کنونی صنعت نفت و نیاز آن‌ها به قابلیت‌های پویای منابع انسانی، به دنبال شناسایی قابلیت‌های پویایی است که آینده‌نگری و پیشتازی و تحقق چشم‌انداز پیش روی آن‌ها را در شرایط در حال تغییر کنونی امکان‌پذیر می‌کند. به منظور شناسایی این قابلیت‌ها، از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده شد.

صنعت نفت از طریق قابلیت راهبردی می‌تواند برآوردی از آینده به دست آورد و تصویر شفافی از آینده ایجاد کند و براساس نیازها و ضرورت‌های آینده، شاخص‌های عملکرد را تعیین کند و همچنین منابع انسانی را برای مواجهه با روندهای آینده آماده سازد. این یافته‌ها با پژوهش‌های **لین و هسو (۲۰۱۶)**، **خداوند و همکاران (۲۰۱۸)** و **کوشکی جهرمی و ولیان (۲۰۱۸)** هم‌سو است. همچنین در این پژوهش متغیرهای جدیدی مانند قابلیت جذب یافت شد که در پژوهش‌های پیشین یافت نشد.

صنعت نفت از طریق توسعه قابلیت منابع انسانی چابک می‌تواند ظرفیت‌سازی منابع انسانی را افزایش و شایستگی‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی را بازطراحی و ارتقا دهد. همچنین می‌تواند میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را افزایش دهد. این قابلیت با یافته‌های پژوهش‌های **میلار و دوهرتی (۲۰۱۶)**، **عالی و همکاران (۲۰۲۲)** و **اسدی و همکاران (۲۰۲۲)** هم‌سو است. متغیر بازطراحی قابلیت‌های منابع انسانی از جمله متغیرهای جدید بود که در پژوهش‌های قبلی یافت نشد.

از طریق قابلیت چابکی رهبری منابع انسانی، مدیران می‌توانند انگیزش کارکنان را برانگیزانند. همچنین این رهبران می‌توانند محیطی در شرکت ایجاد کنند که یادگیری و کسب دانش جدید را در بین کارکنان ترویج دهند. این رهبران با نفوذ بر کارکنان در آن تحول ایجاد می‌کنند و آن‌ها را برای دستیابی به عملکرد بالا آماده می‌کنند. این قابلیت با یافته‌های پژوهش‌های **آنجوم و مینگ (۲۰۱۹)** و **کارگر شورکی (۲۰۲۲)** هم‌سو است. همچنین متغیر تحول‌آفرینی از جمله عوامل جدید این پژوهش بود.

صنعت نفت همچنین از طریق قابلیت درک محیط قادر خواهد بود تغییرات محیط خارجی را شناسایی و تشخیص دهد و خود را برای مواجهه با آن‌ها آماده کند. از این طریق آن‌ها از آخرین اقدامات و کشف‌های صنعت نفت آگاهی پیدا خواهند کرد و خواهند توانست برای بهره‌برداری از

این تغییرات، برنامه‌ریزی‌های لازم را انجام دهند و فعالیت‌ها و رویه‌های خود را همگام با این تغییرات اصلاح یا بهبود دهند. این قابلیت با نتایج پژوهش‌های **کوتزی و همکاران (۲۰۲۰)** و **نقی‌زاده و همکاران (۲۰۱۳)** هم‌سو است. همچنین متغیر قابلیت پویش محیطی متغیر جدید این پژوهش بود که در پژوهش‌های قبلی یافت نشد.

از طریق قابلیت یادگیری شرکت‌ها می‌توانند محیطی ایجاد کنند که در آن ایده‌ها و نظرهای مختلف به راحتی مطرح شود و کارکنان بدون هیچ ترسی نظرهای خود را بیان کنند. در این محیط، خلاقیت و نوآوری تشویق می‌شود و کارکنان میل زیادی به کشفیات جدید دارند. این نتیجه با یافته‌های **بارالس مولینا (۲۰۱۵)**، **فرانکو و لندینی (۲۰۲۲)** و **نقی‌زاده و همکاران (۲۰۱۳)** هم‌سو است. از جمله متغیرهای جدید پژوهش، قابلیت دوست‌توانی است که هم به توانمندی اکتشاف و هم بهره‌برداری می‌پردازد.

از طریق قابلیت پیش‌نگری صنعت نفت می‌تواند برآوردی از آینده به‌دست آورد و تصویر شفافی از آینده ایجاد کند و براساس نیازها و ضرورت‌های آینده، شاخص‌های عملکرد را تعیین کند. همچنین منابع انسانی را برای مواجهه با روندهای آینده آماده سازد. این نتیجه از پژوهش با یافته‌های **کوشکی جهرمی و ولیان (۲۰۱۸)** هم‌سو است. متغیر آینده‌نگاری منابع انسانی از یافته‌های جدید پژوهش است که در پژوهش‌های قبلی یافت نشد.

در خصوص قابلیت چابکی رفتاری، صنعت نفت می‌تواند از طریق کوچینگ و بهسازی منابع انسانی، ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را شکوفا کند و این ظرفیت‌ها را با راهبردها و اهداف سازمانی هماهنگ و هم‌سو کند. این نتیجه از پژوهش با یافته‌های **خداوند و همکاران (۲۰۱۸)**، **نوروزی و همکاران (۲۰۱۸)** هم‌سو است.

از طریق قابلیت چابکی ساختاری، شرکت‌ها و سازمان‌های تابع وزارت نفت می‌توانند انعطاف‌پذیری ساختاری و رویه‌ای خود را افزایش دهند و چابکی ساختاری را تقویت کنند. نتایج این بخش از پژوهش با نتایج **لین و هسو (۲۰۱۶)** و **اسدی و همکاران (۲۰۲۲)** هم‌سو است. متغیر رویه‌های سازمانی چابک از عوامل جدید این پژوهش است.

قابلیت چابکی سازمانی، از نتایج پیاده‌سازی قابلیت‌های پویای منابع انسانی با رویکرد چابکی است که به منعطف شدن سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی منجر می‌شود. نتایج این بخش از پژوهش با یافته‌های **فرانکو و لندینی (۲۰۲۲)**، **مهدوی و همکاران (۲۰۱۷)** و **عالی و همکاران (۲۰۲۲)** هم‌سو است.

یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، قابلیت راهبردی است، پیشنهاد می‌شود قابلیت‌ها و

شایستگی‌های منابع انسانی با راهبردهای سازمانی هم‌سو و یکپارچه شود. با توجه به عامل توسعه قابلیت‌های منابع انسانی چابک، پیشنهاد می‌شود قابلیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان شرکت‌های تابع صنعت نفت، بازطراحی و بازبینی مجدد شود و با کوچینگ مناسب رشد و توسعه یابند.

با توجه به قابلیت چابکی رهبری منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود رهبران تحول‌آفرین با استفاده از توانایی نفوذ و الهام‌بخشی، کارکنان را برای رشد و توسعه فردی و سازمانی برانگیزانند. همچنین محیطی خلق کنند که فرهنگ پذیرش شکست و اشتباه و تبدیل آن‌ها به موفقیت تقویت شود. شرکت‌ها و سازمان‌های تابع صنعت نفت، از طریق قابلیت درک محیط قادر خواهند بود تا تغییرات محیط خارجی را درک و پیش‌بینی کنند و خود را برای رویارویی با آن‌ها آماده سازند. از این طریق آن‌ها از آخرین اقدامات و کشف‌های صنعت و دانش و پیشرفت‌های جدید، آگاه خواهند شد و می‌توانند برای بهره‌برداری از این تغییرات برنامه‌ریزی‌های ضروری را انجام دهند و فعالیت‌ها و روش‌های خود را هم‌سو با این تغییرات اصلاح کنند یا بهبود دهند. یکی دیگر از یافته‌های پژوهش، قابلیت یادگیری است. پیشنهاد می‌شود که هم‌زمان هم قابلیت اکتشاف دانش و هم بهره‌برداری از دانش، در همه کارکنان تقویت و فرهنگ دوسوتوانی در سازمان نهادینه شود.

قابلیت چابکی رفتاری، از دیگر یافته‌های پژوهش است. پیشنهاد می‌شود کارکنان صنعت نفت با روش کوچینگ، قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری افراد را شناسایی کنند و در فرایند مدیریت عملکرد با زیرنظام‌های منابع انسانی به‌صورت افقی و با اهداف و راهبردی سازمانی به‌صورت عمودی یکپارچه و هم‌سو سازند. با توجه به قابلیت چابکی ساختاری، پیشنهاد می‌شود سطوح سلسله‌مراتب سازمانی کمتر شود. در بسیاری از امور، تفویض اختیار به کارکنان انجام شود و قوانین و رویه‌های دست‌وپاگیر حذف شود. همچنین فضای باز ایده‌پردازی برای کارکنان ایجاد شود.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

بر مبنای قابلیت پیش‌نگری پیشنهاد می‌شود که با آینده‌نگاری منابع انسانی و پیش‌بینی آینده، تلاش شود تا عدم قطعیت‌ها کاهش یابد و با توجه به برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی، نیازهای آتی سازمان برآورده شود. بر اساس قابلیت چابکی سازمانی، پیشنهاد می‌شود که ارتقا و پاداش براساس نوآوری و خلاقیت باشد و فرهنگ نوآوری ترویج و تشویق شود. همچنین پیشنهاد می‌شود که برای خلاقیت و نوآوری، به‌صورت هفتگی جلسات طوفان مغزی برگزار شود. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که از افراد خبره و متخصص و آگاه در زمینه قابلیت‌های پویای

منابع انسانی استفاده کنند. همچنین پیشنهاد می‌شود تا به بررسی عوامل زمینه‌ای و فرهنگی مؤثر بر ایجاد قابلیت‌های پویای منابع انسانی بپردازند. رابطه بین قابلیت‌های پویای منابع انسانی و نتایج کارکنان، مانند تعامل، حفظ و عملکرد، به‌خوبی بررسی نشده است، در پژوهش‌های آتی می‌توان بررسی کرد که چگونه شیوه‌های منابع انسانی که دارای قابلیت‌های پویا هستند، بر این معیارهای مهم کارکنان تأثیر می‌گذارند.

اظهاریه قدردانی

از مشارکت تمامی خبرگان، حمایت معنوی داوران ناشناس «نشریه فرایند مدیریت و توسعه» و ویراستار علمی (دکتر فاطمه رحمانی) تشکر و قدردانی می‌شود.

منابع

- Ali, A., Zia Al-Dini, M. & Hadvinejad, M. (2022). Meta-analysis of human resource agility. *Quarterly Journal of Resource Management in the Police Force*, 10(1), 225-253 (in Persian) http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_96652_08d77d54675a54624a9fb9277cccd1ca.pdf
- Arjomand Kermani, S., Beheshtifar, M., Pourkiani, M., Sheikhi, A. (2021). Provide Effective Human Resources Strategic Capabilities Model (Case study: Branches of Saderat Bank). *Future study Management*, 31(123), 66-77. (in Persian)
- Anjum, A. & Ming, X. (2019). Analysis of Strategic Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises of South Asia. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology (IJSSMET)*, 10(1), 44-61. <https://doi.org/10.4018/IJSSMET.2019010104>
- Apascari, P. & Elvira, M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Asadi, A. & Asadi, E. (2023). Designing the model of human resources development with the approach of dynamic capabilities in the framework of general energy policies. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 11(44), 763-788. https://www.jmsp.ir/article_172207.html?lang=en doi: 10.30507/jmsp.2023.391907.2559. (in Persian)
- Asadi, A., Rajabbeigi, M. & Teimoornejad, K. (2022). Designing a model of human resources foresight in the oil industry with emphasis on dynamic capabilities. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 13 (52), 81-100. (in Persian) <https://iieshrm.ir/article-1-1356-en.html>

- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research. *Qualitative Research*, 1, 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Baía, E. P. & Ferreira, J. J. (2019). Dynamic capabilities and performance: How has the relationship been assessed? *Journal of Management & Organization*, 30(1), 188-217. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.88>
- Barrales-Molina, V., Montes, F. & Gutierrez, L. (2015). Dynamic capabilities, human resources and operating routines A new product development approach. *Industrial Management & Data Systems* 115(8), 1388-1411. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2015-0058>
- Brown, C. V. (2003). Performance metrics for IT human resource alignment. In *IS Management Handbook* (pp. 109-120). Auerbach Publications. <https://doi.org/10.1201/9781420031393-12>
- Braun, V. & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-10. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cohn, J. M. (2015). Managing succession: principles, guidelines and challenges of growing talent if your business depended on it, CHAC annual convention Edmonton, 6, 14.
- Coetzee, M., Deas, A., Veldsman, D. & Dhliwayo, P. (2022). Career agility and career embeddedness as psychological needs of the value-oriented psychological contract. *South African Journal of Psychology*, 52(3), 364-378. <https://doi.org/10.1177/00812463221081341>
- Creswell, J. W. (2000). *Educational Research Planning, Conducting and Evaluating qualitative and quantities research*, MA: Pearson, NewYork.
- Darvish, H., Mowgli, A., Mousavi, M. & Panahi, B. (2014). Explaining the capabilities of human resources in the National Iranian Petrochemical Company. *Management of Change*, 6(11), 92-111. (in Persian)
- Ferreira, J. & Coelho, A. (2020). Dynamic capabilities, innovation and branding capabilities and their impact on competitive advantage and SME's performance in Portugal: the moderating effects of entrepreneurial orientation. *International Journal of Innovation Science*, 12(3), 255-286. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0108>
- Franco, C. Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 1-31. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Kargarshoraki, M. (2022). A sustainable digital human resource management model based on dynamic capabilities. *Improvement and Transformation Management*, 31(105), 65-101. (in Persian)

- Khodabandeh, N., Mohammadi, N., Daroudi, H. & Mansouri, A. (2018). Modeling Human Resources Agility Based on a Data-Based Theorizing Approach (Case Study). *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management*, 12(3), 87-108. (in Persian)
- Koushki, A., Valian, H. (2018). Designing and Developing a Model of Human Resource Capabilities Based on the Grounded Theory (Case Study: Knowledge-Based Organizations). *Resource Management in Police Journal of the Management Dept*, (21), 23-64. (in Persian) http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_19923.html
- Khoddami, S. & Osanlou, B. (2014). Designing operational agility model based on dynamic capabilities to improve competitive activity. *JMDP*, 27 (3), 101-129. (in Persian)
- Lin, C. & Hsu, M. (2016). Holistic decision system for human resource capability identification. *Industrial Management & Data Systems*, 110 (2), 230- 248. <https://doi.org/10.1108/02635571011020322>
- Malmir, A., Norouzzadeh, A. (2017). The mediating role of organizational agility in relation to knowledge management and organizational progress. *Police Organizational Development Quarterly*, 18(76), 101-120. (in Persian)
- Mahdavi, M., Sheikh-ul-Islami, N., Hassan-Moradi, N. & Shokri, N. (2017). Designing a human resources capability maturity model among faculty members based on data-based theory (case study: Islamic Azad University of Fars Province). *Scientific-Research Bimonthly: New Approaches to Educational Management*, 12(6), 152-167. (in Persian)
- Millar, P. & Doherty, A. (2016). Capacity building in non-profit sport organizations: Development of a process model. *Sport Management Review*, 19(4), 83-95. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.01.002>
- Mirsepasi, N. (2021). Investigating the Impact of Human Resource Management Strategies on Competitive Advantage (National Iranian Oil Company). *Strategic studies in the oil and energy industry*, 12 (48), 198-217. (in Persian)
- Naghizadeh, M., Seydaghavi, M., Ehsani, R. (2013). The Effects of Dynamic Capabilities on Product Innovation Capability in Iranian Pharmaceutical Firms. *Innovation Management Journal*, 2(3), 27-51. (in Persian)
- Norouzi Seyed Hosseini, R., Ehsani, M., Kozechian, H. & Amiri, M. (2018). Designing a model for developing human capabilities in sports (using data-based theory). *Journal of Sports Management*, 10(1), 49-63. (in Persian)
- Pardo-Garcia, C. & Maja, B. (2020). Promoting Employability in Higher Education: A Case Study on Boosting Entrepreneurship Skills. *Sustainability*, 12(10), 4004. <https://doi.org/10.3390/su12104004>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019).

- Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of manufacturing technology management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Rahnavard, F., Tavani, N., & Yazdizadeh, A. (2017). The Role of Organizational Agility and Strategic Alignment in the Relationship between IT Governance and Strategic Thinking with Organizational Performance. *Management and Development Process*, 30(1), 5-28.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*.
- Setiawati, R., Eve, J., Syavira, A., Ricardianto, P. & Endri, E. (2022). The Role of Information Technology in Business Agility: Systematic Literature Review. *Calitatea*, 23(189), 144-149. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.16>
- Subramanian, D., Verd, J. M., Vero, J. & Zimmermann, B. (2013). Bringing Sen's capability approach to work and human resource practices. *International Journal of Manpower*, 34 (4), 292-304. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2013-0092>
- Singh, B. & Rao, M.K. (2016). Effect of intellectual capital on dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(2), 129-149. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2014-0225>
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Zollo, M. & Vorena, G. (2015). The Human Side of Dynamic Capabilities: A Holistic Learning Model. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*. MA: Wiley, Chichester.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نحوه ارجاع به مقاله:

اسدی، احمد، و فارس‌یجانی، حسن (۱۴۰۳). قابلیت‌های پویای منابع انسانی در صنعت نفت با رویکرد چابکی. نشریه فرایند مدیریت و توسعه، ۳۷(۲)، ۱۵۴-۱۲۵.

Asadi, A. & Farsijani, H. (2024). Dynamic Capabilities of Human Resources in the Oil Industry; Applying the Agile Approach. *Management and Development Process*, 37(2).125-154.

DOI: [10.52547/jmdp.37.2.125](https://doi.org/10.52547/jmdp.37.2.125)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

