

Human Resource Management and Organizational Agility

*Mehdi Salem**

Received: 02/08/2015

Accepted: 04/09/2016

With the start of the 21st century, organizations have experienced a number of fundamental changes around them. These changes lead to new challenges for organizations that undermine organizations' survival and success increasingly in disrepute. This critical position has led many organizations to review their business priorities and strategic point of views, and to focus their emphasis on adapting to changing business environments and responding quickly to market and customer's needs through new collaboration method. Organizations have opted for a new, agility-based approach to respond to these business challenges. On the other hand, in the new meaning of human resource development, it is necessary for organizational people to be equipped with quality in order to avoid any problems with the organization, and with compassion and scientific insight, all their abilities, energy, expertise and thought to carry out organizational missions. Put up and for the organization to constantly create new intellectual and qualitative values. Globalization has affected the world at a high pace, and national boundaries are being eliminated. One of the main consequences of this change (globalization) is the intensification of competition among groups and organizations on an international level. Hence, they need agility, flexibility and adaptability in dealing with the competitive challenge resulting from globalization.

Companies or manufacturing organizations face two challenges. On the one hand, new technologies that come into being in production will eliminate old technologies. And on the other hand, today's customers are looking for better quality products and better services, and their needs are constantly changing. Therefore, in order to cope with these challenges and changes, organizations need to act promptly on their competitive market conditions, and in line with this trend, the production sector has moved towards a relatively new paradigm called "agility" over the past years. In this article, the relationship between human resources management and organizational agility is as much as possible investigated and presented.

Keywords: human resource management, human resource management philosophy, Human resource management dimensions, organizational agility, organizational agility dimensions

* Ph.D. in Cultural Management, Isfahan Islamic Azad University

مدیریت منابع انسانی و چابک‌سازی سازمانی

مهدی سالم*

دریافت: ۱۳۹۵/۵/۱۲

پذیرش: ۱۳۹۵/۶/۱۴

چکیده

با آغاز قرن بیست و یکم سازمان‌ها تغییرات اساسی و شدیدی را پیرامون خود تجربه کرده‌اند؛ این تغییرات سازمان‌ها را به سمت چالش‌های نوینی هدایت می‌کند که بی‌توجهی به آن‌ها، بقا و موفقیت سازمان‌های را به‌طور فزاینده‌ای تهدید می‌کند. این موقعیت حیاتی منجر به آن شده است که بسیاری از سازمان‌ها در اولویت‌های کسب‌وکار و دیدگاه‌های راهبردی خود تجدینظر کنند و تأکیدات خود را بر سازگاری با تغییرات محیط کسب‌وکار و پاسخ سریع به نیازهای بازار و مشتری از طریق روش‌های نوین همکاری قرار دهند. سازمان‌ها برای پاسخ به این چالش‌های کسب‌وکار رویکرد نوینی به نام «چابکی» را برگزیده‌اند. از طرفی در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان، ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. تأثیرات جهانی‌سازی با سرعت زیاد سراسر جهان را فراگرفته و مرزهای ملی در حال نابود شدن هستند. یکی از پیامدهای اصلی این تغییر (جهانی شدن) تشدید رقابت میان تعدادی از گروه‌ها و سازمان‌ها در سطح جهان است؛ از این‌رو آن‌ها در برخورد با چالش رقابتی که نتیجه جهانی شدن است، نیاز دارند که چابک، انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر باشند.

شرکت‌ها یا سازمان‌های تولیدی از دو نظر با چالش دست‌وپنجه نرم می‌کنند: از یک طرف، فناوری‌های جدیدی که در تولید به وجود آمده، باعث گردیده که فناوری‌های قدیمی از دور خارج شوند و از طرف دیگر، مشتریان امروزی به دنبال محصولات و خدمات جدید با کیفیت بهتر و خدمات مناسب‌تر می‌باشند و نیازهای آنان دائماً در حال تغییر است؛ از این‌رو برای مقابله با این چالش‌ها و تغییرات سازمان‌ها باید سریعاً در رابطه با وضعیت‌های رقابتی بازار خود اقداماتی را انجام دهند و در راستای تشخیص این روند، طی سال‌های گذشته عرصه تولید به سمت پارادایم نسبتاً تازه‌ای تحت عنوان «تولید چابک» روانه شده است. در این مقاله به بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی و چابک‌سازی سازمانی پرداخته و تا حد امکان این موضوع تبیین و ارائه شده است.

واژگان کلیدی

مدیریت منابع انسانی، فلسفه مدیریت منابع انسانی، ابعاد مدیریت منابع انسانی، چابک‌سازی سازمانی، ابعاد چابکی سازمانی

* دکتری مدیریت فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان

مقدمه

همزمان با شروع قرن ۲۱ دستیابی به موفقیت و بقای سازمان مشکل‌تر می‌شود و این واقعیت ناشی از ظهور عصر تجاری جدیدی است که تغییر یکی از خصوصیات اصلی آن است. این وضعیت موجب بازنگری اساسی در اولویت‌های تجارت، دیدگاه راهبردی، قابلیت بقا و روش‌ها شده است. در جهان امروز بیشتر تأکید بر قابلیت سازگاری با تغییر در محیط تجاری است و یک روش پیش‌کنشی برای درک نیازهای مشتری و بازار، روش‌های تازه همکاری مانند سازمان‌های مجازی است. پارادایم ظاهرشده، تولید چابک است که در مفهوم یک گام به جلو و ایجاد معانی جدید برای عملکرد بهتر و موفقیت در تجارت بوده و در عمل نیز رویکردی راهبردی در تولید و در نظر گرفتن شرایط جدید محیط تجاری است. پاسخ به تغییرات و در نظر گرفتن مزیت آن‌ها از طریق استفاده راهبردی از روش‌ها و ابزارهای تولیدی و مدیریتی، مفاهیم محوری و اساسی تولید چابک هستند (Sharifi & Zhang, 1999)؛ سرعت شاید مهم‌ترین ثروت در هزارهٔ سوم و عصر جدید موسوم به عصر اطلاعات باشد. برای کاستن زمان پاسخگویی و بهبود انعطاف‌پذیری باید شکل کاملاً جدیدی از سازمان‌ها به وجود آیند. امروزه رقابت در ابعاد مختلفی مثل سرعت تحویل محصول یا ارائهٔ خدمات به مشتری، افزایش کیفیت محصول یا ارائهٔ خدمات و کاهش قیمت محصول مطرح است. سازمان‌ها در راستای این هدف باید روی حرکت سریع اطلاعات در امر تولید، مونتاژ، توزیع، عرضه و... متمرکز شوند. هرچه این حرکت سریع‌تر باشد، سازمان‌ها سریع‌تر پاسخگوی نیاز و تقاضای بازار خواهند بود. تغییرات فناوری و کاری، بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. تعداد اندکی از سازمان‌های اطلاعاتی می‌توانند نیروهای داخلی خود را تغییر داده و نیروهای خارجی اثرگذار را کنترل کنند. اگرچه بیشتر سازمان‌ها به اهمیت پاسخگویی سریع به شرایط متغیر بازار آگاه بوده‌اند، اما هرگز نتوانسته‌اند طوری طراحی شوند که قادر به انجام آن باشند. هر سازمانی باید خود را در راستای پاسخگویی به مجموعه‌ای از نیروهای داخلی و خارجی، به صورت چابک طراحی کند. سازمان‌های چابک که امروزه با سرعت بالایی در حال شکل‌گیری هستند و می‌توانند پاسخی به این نیاز جدید باشند.

یکی از مسائلی که امروزه در سازمان‌ها با آن مواجه هستیم، بحران‌های سازمانی است، اما اینکه چه رخدادهایی بحران محسوب می‌شوند و علل بروز آن‌ها در سازمان‌ها چیست و جهت پیشگیری، کنترل و مدیریت آنچه راهکارهایی وجود دارد، مواردی می‌باشند که کمتر به آن‌ها توجه گردیده است. با توجه به دنیای متلاطم و غیرقابل پیش‌بینی امروز سازمان‌ها باید بتوانند برای بقای خود در این محیط برنامه‌ای جامع طراحی و پیاده‌سازی کنند؛ بنابراین حرکت به سوی چابک‌سازی سازمانی احساس می‌گردد و با توجه به اینکه در پیاده‌سازی نظام‌های چابک پارامتر منابع انسانی عامل مشترک چابک‌سازی است و نیز به دلیل اینکه در کنترل، مدیریت و حتی پیشگیری از بحران‌های سازمانی منابع انسانی دخیل می‌باشند؛ بنابراین، در این مقاله به بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در چابک‌سازی سازمانی پرداخته شده است.

تاریخچه چابکی سازمان

رویکرد چابکی که پس از مطرح شدن در سال ۱۹۹۱م در کمتر از یک دهه توسعه یافته است، پاسخی آگاهانه به نیازهای در حال تغییر و مداوم در بازار رقابتی و کسب موفقیت از فرصت‌هایی است که به دست می‌آید؛ به عبارت دیگر، چابکی پارادایمی است که برای فعالیت در صحنه تجارت امروز (ارائه محصول یا خدمات)، برداشت‌های ذهنی جدیدی را پیرامون تولید، مشتری، فروش، خرید، شکل‌های مختلف روابط تجاری، ارزیابی عملکرد کارکنان و شرکت‌ها و... را فراهم می‌سازد (Alberts et al., 2001, pp.49-50).

در واقع تاریخچه چابکی به دوره رکود صنایع تولیدی ایالات متحده و از دست دادن رقابت‌پذیری در طول دهه ۱۹۸۰ که به خوبی مستند شده بود، در سال ۱۹۹۰م کنگره آمریکا تصمیم گرفت تا اقداماتی ضروری در این مورد انجام دهد. در نتیجه، کنگره به وزارت دفاع دستور داد آژانسی را ایجاد کرده تا صنعت تولید ایالات متحده را با هدف رقابتی‌تر کردن آن‌ها بررسی کند (Gunasekaran, 1992, p.2). نخستین بار واژه چابکی در پی پژوهش‌های پژوهشگران دانشگاه لیهای مطرح شد و تاکنون تعاریف متفاوتی با رویکردهای مختلف از این موضوع ارائه شده است. آنچه تمامی پژوهشگران و محققان در مورد چابکی با هم اتفاق نظر دارند، آن است که «چابکی مجموعه‌ای از

توانمندی‌ها و شایستگی‌هایی است که باعث بقا و رشد سازمان در رویارویی با محیط‌های مملو از شرایط عدم قطعیت می‌شود» (ابراهیم‌نژاد و امامی، ۱۳۸۸، ص ۲). بنابراین، این مفهوم که سازمان‌ها باید در پاسخ به تغییرات نیازهای بازار از خود چابکی نشان دهند، در ابتدا به وسیله انجمن چابکی (Iacocca Institute, 1991)، در ایالات متحده مطرح شد (Yousuf et al., 2001, p.1); لیکن در طی دو دهه گذشته این مفهوم توسعه چشمگیری یافته است. تمرکز بیشتر پژوهشگران درباره این مبحث در ارتباط با تولید چابک و در پی آن مؤسسات تولیدی و صنعتی بوده است.

تعریف چابکی سازمانی

مطالعه ادبیات تولید چابک حاکی از آن است که اصول بنیادین تولید چابک مختص و منتسب به تأسیس انجمن چابکی توسط گروهی از محققان مؤسسه یاکوکا از دانشگاه لیها در سال ۱۹۹۱م است. واژه چابکی در فرهنگ لغات، به معنای حرکت سریع، چالاک، فعال، و توانایی حرکت سریع و آسان، و قادر بودن به تفکر سریع و با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (Hornby, 2000). چابکی به معنای توانایی هر سازمان در احساس، ادراک و پیش‌بینی تغییرات موجود در محیط کسب‌وکار است (Sharifi & Zhang, 1999). براین ماسکل چابکی را توانایی رونق و شکوفایی در محیط دارای تغییر مداوم و غیرقابل پیش‌بینی تعریف می‌کند (Brian Maslock, 2001). در صورت داشتن چنین توانمندی‌هایی، به آن بنگاه تولیدی، «سازمان چابک» اطلاق خواهد شد. اساس سازمان چابک، همسو کردن فناوری‌های اطلاعاتی، کارکنان و فرایندهای کاری در یک نظام همگن و انعطاف‌پذیر است.

با توجه به جدید بودن بحث چابکی، تعریفی که مورد تأیید همگان باشد، وجود ندارد. از سال ۱۹۹۱م. و پس از آن، محققان بسیاری در این زمینه فعالیت کرده و هرکدام تعاریف متعددی را ارائه کرده‌اند که در ادامه تعدادی از آن‌ها طبقه‌بندی می‌شود:

توانایی‌های تولیدکننده برای واکنش سریع به تغییرات ناگهانی و غیرقابل پیش‌بینی (Noaker, 1994; Goldman et al., 1995; Putnik, 2001, p.79; Richards, 1996;)
پیش‌کنشی به تغییرات (Goldman & Nagel, 1993; Bessant et al., 2001); سودآوری از

محیط (Noaker, 1994; Goldman & Nagel, 1993; Goldman et al., 1995)؛ قابلیت سازگاری و شکل‌دهی مجدد سریع (Causay, 1999, p.79; Putnik, 2001, p.79; Bessant et al., 2001, p.25; Hormozi, 2001)؛ بهره‌گیری از تغییرات به‌عنوان فرصت‌های ذاتی نهفته در محیط‌های آشفته (Zhang & Sharifi, 2000; Sharifi & Zhang, 1999). چابکی در واقع، برای مهندسی بنگاه‌های رقابتی یک پارادایم جدید شده است (Meade & Sarkis, 1999). نیاز به این پارادایم جدید، مبتنی بر افزایش نرخ تغییر در محیط است که مؤسسات را وادار به پاسخ‌پیش‌کنشی^۱ به تغییرات می‌کند. بازارها و مشتریان خواهان محصولات ارزان، متناسب با سلايق خود و دسترسی سریع به آن هستند (Goldman & Nagel, 1993).

مفهوم چابکی سازمانی

چابکی به‌طور کلی توانایی یک سازمان برای درک تغییر محیطی و سپس پاسخگویی سریع و کارا به آن تغییر است. این تغییر محیطی می‌تواند تغییرات فناورانه و کاری یا تغییر نیاز مشتری باشد. واژه «چابک» توصیف‌گر سرعت و قدرت پاسخگویی در هنگام مواجهه با رویدادهای داخلی و خارجی سازمان است. سازمان‌های چابک نه‌تنها باید پاسخگوی تغییرات موجود باشند، بلکه با یک آرایش‌بندی مناسب باید قادر به کسب مزایای رقابتی نیز باشند. در سال‌های اخیر، بیشتر سازمان‌های تولیدی روی کاهش هزینه متمرکز شده‌اند، بسیاری سازمان‌ها قادر به حفظ سودآوری خود بوده‌اند، حتی در شرایطی که قیمت محصولات آن‌ها ۴۰ درصد یا بیشتر افت کرده است. این سازمان‌ها، فعالیت‌های بدون ارزش افزوده را شناسایی و حذف می‌کنند، که این خود در جهت کاهش اتلاف منابع آن‌هاست. آن‌ها مفاهیمی مثل تولید ناب، تولید به‌موقع، شش سیگما و... را در خود اجرا کرده‌اند ولی فقط این موارد برای چابکی کافی نیستند. برخی از سازمان‌ها اکوسیستم‌هایی را ایجاد می‌کنند که فقط در محیط‌های پایدار مؤثرند و با کوچک‌ترین تغییر دچار مشکل می‌شوند. دو تعریف کلی در رابطه با سازمان چابک به شرح زیر است:

۱. یک سازمان چابک، با اتفاقات و تغییرات ناگهانی، به‌سادگی از پا در نمی‌آید.

۲. یک سازمان چابک، سریع‌السير، سازگار و قدرتمند است و به تغییرات ناگهانی، فرصت‌های جدید بازار و نیازمندی‌های مشتری پاسخ سریع می‌دهد.

چابکی عبارتی جامع است که در تمامی زمینه‌های بنگاه از قبیل تولید، بازاریابی، طراحی، سازمان‌دهی و افراد نفوذ می‌کند. تحویل ارزش به مشتری، آمادگی در رویارویی با تغییرات و تشکیل دادن مشارکت مجازی از جمله ابعاد زیربنایی چابکی است. یک سازمان زمانی چابک خواهد بود که به سرعت بتواند همه منابع موردنیاز را خلق، تولید و پشتیبانی کند. چابکی در واقع یک توانایی اساسی را ایجاب می‌کند که تغییرات را در محیط تجاری شرکت، احساس، دریافت، ملاحظه، تجزیه و تحلیل و پیش‌بینی کند. تولیدکننده چابک بدین طریق سازمانی است که دیدگاه وسیعی در مورد نظم نوین جهان تجارت دارد و با معدودی از توانایی‌ها و قابلیت‌ها با آشفتگی‌ها به مقابله می‌پردازد و جنبه‌های مزیتی جریان‌ات تغییر را تسخیر می‌کند. لنگیال بیان می‌کند که چابکی توانایی یک بنگاه برای بقا و پیشرفت در یک محیط رقابتی است که تغییر در آن به صورت مداوم و پیش‌بینی نشده است و پاسخ سریع به تغییرات سریع بازارها که ناشی از ارزش‌گذاری مشتری روی محصولات و خدمات است (Richards, 1996) و در جایی دیگر مفهومش توانایی شکل‌دهی مجدد عملیات، فرایند، و روابط تجاری به صورت مؤثر است؛ درحالی‌که همزمان به صورت موفقیت‌آمیزی در محیطی با تغییرات مداوم عمل می‌کند. چابکی یک قابلیت وسیع کسب‌وکار است که ساختارهای سازمانی، سامانه‌های اطلاعاتی، فرایندهای پشتیبانی و خصوصاً مجموعه افکار را در بر می‌گیرد (Hormozi, 2001). چابکی به‌عنوان یک فلسفه تولیدی (نسل آینده سیستم‌های تولید) به شرکت‌هایی که در همه بخش‌های اقتصادی رقابت می‌کنند، خوش‌آمد می‌گوید؛ همچنان که «یوسف» در سال ۹۲ بیان کرد: چابکی فقط به وسیله یکپارچگی سلسله‌مراتب نیازهای مشتریان در داخل یک چارچوب از محیط داخلی و خارجی سازمان حاصل می‌شود. این امر به واسطه داشتن یک دیدگاه کل‌گرا نسبت به فناوری‌های تولیدی پیشرفته سازمانی همراه با توانمندی‌های داخلی که آن‌ها پردازش می‌کنند و از طریق کاربرد فناوری/سیستم‌های اطلاعاتی حاصل می‌شود (Hooper et al., 2001). گلدمن نیز آن را چنین تعریف می‌کند: پاسخ راهبردی جامع به تغییرات اساسی

و غیرقابل چشم‌پوشی است که به سیستم رقابتی حاکم (غالب) بر تجارت در اقتصاد جهان اول رخ می‌دهد (Sharp et al., 1999) و درنهایت، یوسف و همکارانش آن را به شکل زیر تعریف می‌کنند: جستجوی موفق در مبانی رقابتی (سرعت، انعطاف‌پذیری، خلاقیت به صورت پیش از عمل بودن، کیفیت، قابلیت سودآوری) از طریق یکپارچگی منابعی که قابلیت شکل‌دهی مجدد دارند و بهترین شیوه عملی در یک محیط تخصصی است، به منظور تدارک خدمات و محصولاتی مبتنی بر خواسته مشتری در یک محیط و بازاری که تغییرات سریع در حال رخ دادن است (Youssuf et al., 1999).

ابعاد چابکی سازمانی

بناگاه‌ها پدیده‌های پیچیده‌ای هستند که باید به صورت سامانمند دیده شوند و چابکی نیز مفهومی پیچیده است که برای دستیابی به آن چهار بعد پیشنهاد شده است که می‌توان آن‌ها را به صورت سامانمند در شکل شماره ۲ دید و بناگاه چابک را تعریف کرد (Goldman et al., 1995).

ستاده (محصولات به‌عنوان راه‌حلی جامع جهت ارضای مشتری): توانایی برای ساخت محصول مشخص‌کننده یک قابلیت رقابتی نیست. کاهش هزینه ماشین‌آلات، دسترسی طراحان محصول به ابزارهای طراحی رایانه‌ای قدرتمند، افزایش تجارت جهانی توزیع این محصولات را گسترده کرده و تولیدکنندگان به این جهت سوق داده شده‌اند که به ماورای محصول نگاه کنند و ترکیب متمایزی از محصول، اطلاعات، و خدمات بلندمدت را برای هر مشتری فراهم سازند. درواقع سازمان‌ها باید به‌جای محصول، راه‌حلهایی برای مشکلات (مسائل) مشخص مشتریان ارائه کنند و روی ارزش دریافت‌شده مشتریان از محصول متمرکز باشد.

داده‌ها (همکاری جهت افزایش رقابت‌پذیری یا ایجاد سازمان مجازی): فراهم کردن راه‌حلی کامل برای هر مشتری مشخص با منابع یک شرکت، به‌تنهایی قابل حصول نیست. این امر خصوصاً زمانی به حقیقت می‌پیوندد که شرکت روی شایستگی اصلی خود متمرکز باشد. بنابراین، همکاری جهت ایجاد راه‌حلی برای مشتریان ضروری به نظر می‌رسد. درواقع همکاری داخلی و خارجی، راهبردهای موردنظر هستند و هدف

عرضه محصولات به بازار در حداقل زمان با اهرم کردن منابع از طریق همکاری است و نائل شدن به این اهداف تنها با تشکیل سازمان‌های مجازی و مشارکت‌های سریع در ساخت قابل حصول خواهد بود. عوامل اثرگذار خارجی (تغییر و عدم اطمینان): مشکل‌ترین عاملی که شرکت‌ها با آن مواجه هستند، تغییر سریع و بدون توقف است. عواملی مانند کاهش سیکل محصول، کاهش زمان ایجاد مفهوم تا زمان فروش، تسریع در نرخ توسعه فناوری، افزایش جهانی‌سازی تجارت، افزایش تراکم ارتباطات الکترونیکی و افزایش رشد سریع جمعیت همه به فضای تغییر کمک می‌کنند. تغییرات خارجی تحمیل شده را نیز می‌توان در دو بخش ذیل در نظر گرفت:

- تغییرات اجتماعی در مقیاس کلان و تاریخی که تحت تأثیر یک واحد تجاری قرار نمی‌گیرند؛

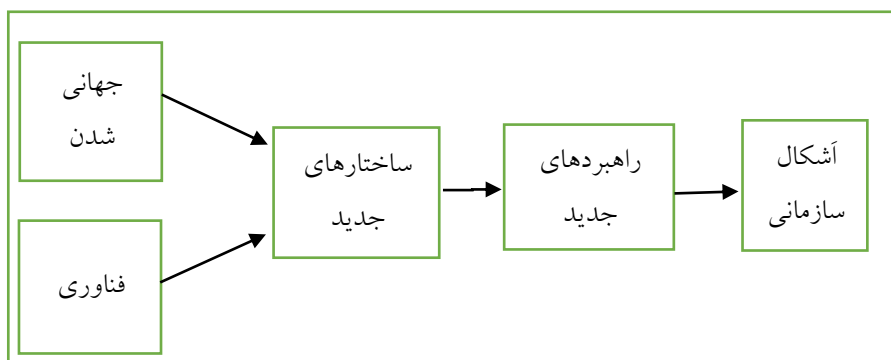
- تغییراتی که به وسیله شرکت رقیب می‌توان بر یک واحد تجاری تحمیل کرد (برای مثال بخش‌بندی محصول و ایجاد تشابهاتی در محصولات گران‌قیمت با تنوع زیاد که به وسیله رقبا تحمیل می‌شوند)؛ بنابراین، سازمان‌ها باید برای بقا و پیشرفت در محیط تغییر و عدم اطمینان به گونه‌ای سازمان‌دهی شوند که دارای ساختارهای سازمانی منعطف و نوآور باشند تا بتوانند تصمیم‌گیری سریع را ارتقا دهند. تولیدکنندگان چابک باید کارکنانی را که می‌توانند عدم اطمینان و تغییر را به رشد تبدیل کنند، حفظ کنند و به ایجاد سازمان‌های کارآفرین بپردازند. عملیات داخلی (اهرمی) کردن اثر افراد و اطلاعات): توانایی شرکت در واکنش سریع‌تر نسبت به تغییرات، در مقایسه با رقبا را بیان می‌کند که البته این کار با استفاده از انگیزش، کارآفرینی اشخاص و سازمان‌دهی گروه‌های سازگار دائمی انجام گرفته و درعین‌حال، ساختار سازمانی نیز دائماً شکل‌دهی مجدد می‌گردد. در جهان فردا افراد و اطلاعات تفکیک‌کننده‌های کلیدی خواهند بود؛ لذا چابکی عدم تمرکز اختیار و اهرمی کردن ارزش منابع انسانی و اطلاعاتی را در بر می‌گیرد؛ چنین سازمان‌هایی را سازمان‌های مبتنی بر دانش می‌نامند (Gunasekaran et al., 2001, p.32)؛ این چهار بعد، اساس تعریف بنگاه‌های چابک هستند و چابکی عبارتی جامع است که در تمامی زمینه‌های بنگاه از قبیل تولید،

بازاریابی، طراحی، سازمان‌دهی و افراد نفوذ می‌کند. چابک ترکیبی از محصولات فیزیکی، خدمات و اطلاعات است که با تغییر نیازمندی‌های مشتری تغییر می‌کند.

تغییر و چابک‌سازی سازمانی

چابک‌سازی اطلاعات لازم را که به سازمان اجازه پاسخگویی سریع به نیروهای تغییر در وضعیت پیش‌آمده را می‌دهد، فراهم می‌کند. فرایند تغییر سازمانی، اگر مبتنی بر شناسایی مشکلات سازمانی (با انجام چابک‌سازی ویژه) باشد، به اثربخشی منتج خواهد شد؛ از این رو، اگر به دنبال استفاده از جنبه توسعه‌ای چابک‌سازی هستیم، باید از نیروهای تغییر و شرایط فعلی کسب‌وکار و تفاوت آن با زمان گذشته اطلاع داشته باشیم.

برادلی^۲ از مدرسه عالی بازرگانی هاروارد معتقد است: «به دلیل ظهور فناوری‌های جدید و جهانی شدن، همواره باید به هدایت فرایند تغییر، آن هم در یک محیط رقابتی به ساختارهای صنعتی بدیع نیاز است تا راهبردهای جدید برای پاسخ‌گویی به این تغییرات تدوین شده و با ایجاد اشکال سازمانی، فرایند تغییر سازمانی هدایت شود. طبیعی است که در کلیه مراحل، این عدم اطمینان حکم‌فرماست و این نیاز به آن دارد که اولاً درک خود را از تغییرات محیطی جهانی و در جایی که رقابت می‌کنیم، بهبود بخشیم؛ ثانیاً اثربخشی خود را در مدیریت نوآوری (در عصر شتاب تغییرات اطلاعاتی) بهبود بخشیم و ثالثاً به ارتقای فرایندهای اثربخشی برای رهبری و مدیریت تغییر در سازمان کمک کنیم (Bradley, 2008)؛ بنابراین، در تمامی این موارد، حضور چابک‌سازی احساس می‌شود.

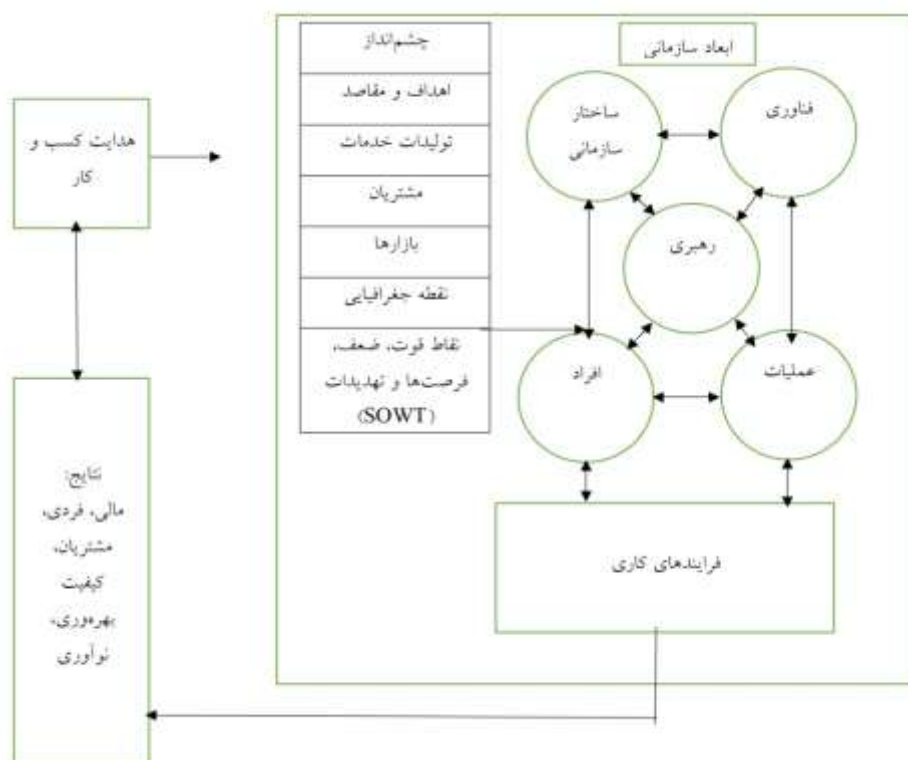


شکل شماره ۱. جهان در حال تغییر سازمان‌ها (Bradley, 2008)

در اولین اجلاس اروپایی ICF با توجه به وجود تغییرات در سطح جهانی و تفاوت تجارت در قرن ۲۰ با قرن ۲۱، چارچوبی برای چابک‌سازی ارائه شده که ضمن تأکید بر مدیریت راهبردی در سطح سازمان، از آن برای بررسی وضعیت فعلی، چگونگی نیل به اهداف بلندمدت و در نهایت رسیدن به نتایج مطلوب از دیدگاه ذی‌نفعان استفاده می‌شود. این چارچوب، قابل تعمیم به درون سازمان، وظایف، بخش‌ها یا چند سطح مشابه درون سازمان است.

قواعد کلی تولید چابک

۱. هر چیز، خیلی سریع تغییر می‌کند و غیرقابل پیش‌بینی است.
۲. بازار نیازمند حجم پایین، کیفیت بالا، محصولات سفارشی و خاص است.
۳. چرخه زندگی این محصولات بسیار کوتاه است، سریع توسعه می‌یابند و زمان تأخیر آن‌ها نیز کوتاه است.
۴. کیفیت جامع و سطوح خیلی بالایی از خدمات مورد انتظار است.
۵. محصولات و خدمات از لحاظ اطلاعاتی غنی می‌باشند.



نمودار شماره ۱. چارچوب چابک‌سازی از دیدگاه اجلاس اروپایی ICF

اصول طراحی سازمان چابک

- این اصول برای هر سازمانی که می‌خواهد در جهت پاسخگویی و پیش‌بینی تغییرات بهتر از رقبایش عمل کند، لازم است. اصول طراحی سازمان چابک به شرح زیر است:
۱. راهبرد منبع‌یابی: مجموعه‌ای از تصمیماتی بوده که به تعریف و یکپارچگی منابع داخلی و خارجی می‌پردازد. ابتدا به تشخیص خدماتی که در سازمان باید انجام شود، پرداخته و سپس مسئولیت افراد را به آنان واگذار خواهد کرد.
 ۲. مدیریت منابع: نقش مؤثری در به‌کارگیری افراد، مهارت‌ها و شایستگی‌ها در جای مناسب خود دارد و به سازمان در تخصیص درست منابع کمک خواهد کرد.

۳. شایستگی‌ها: چیزی که باعث تشخیص بهترین عملکردهای سازمانی است. در گذشته، سازمان‌های اطلاعاتی سنتی بر مهارت‌های فنی تکیه داشته‌اند ولی با حرکت به سمت چابکی به شایستگی‌ها توجه بسیار شده است.

۴. رهبری: در سازمان‌های چابک رهبری کمتر بر روی کنترل دستوری متمرکز است و بیشتر روی آماده‌سازی، هدایت، اثرگذاری، تفویض اختیار و متقاعدسازی تمرکز دارد.

۵. نوع فرآیندها: در اینجا تأکید روی چگونگی انجام کار توسط سازمان است. به‌طور کلی تمامی فرآیندها دارای ۴ ویژگی کلیدی قابل مشاهده، قابل اندازه‌گیری، قابل تکرار و قابل تنظیم هستند.

۶. ساختاربندی: بیشتر بر ساختار سازمانی تمرکز دارد و اینکه اجزای سازمان چگونه در کنار هم قرار گیرند. یک سازمان چابک دارای ساختار قابل انعطاف است.

۷. آمادگی تغییر: سهولت پاسخگویی در برابر تغییرات و تقاضاهای غیرقابل پیش‌بینی است. آمادگی تغییر، سازمان‌ها را موفق به کسب فرصت‌ها (در حقیقت همان چابکی کسب‌وکار) و رهایی از دشواری‌ها (در حقیقت همان جهندگی سازمانی) می‌کند (<http://www.imi.ir/tadbir/tadbir-134/images/1345.gif>).

قابلیت‌های چابکی

قابلیت‌های چابکی^۳، عبارت است از توانایی‌هایی که باید در سازمان ایجاد شود تا سازمان از قدرت موردنیاز برای پاسخگویی به تغییرات برخوردار باشد.

قدرت پاسخگویی^۴: عبارت از توانایی شناخت تغییرات و پاسخ سریع به آن‌هاست که شامل موارد زیر است:

- احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات؛
- واکنش سریع و فوری به تغییر؛
- ایجاد، اصلاح و بهبود تغییر.

شایستگی^۵: عبارت است از مجموعه وسیعی از توانایی‌ها، که بهره‌وری فعالیت‌ها را در جهت رسیدن به اهداف سازمان تأمین می‌کند. این عامل شامل موارد زیر است:

- داشتن دیدگاه راهبردی؛
 - فناوری‌های مناسب سخت‌افزاری و نرم‌افزاری؛
 - کیفیت محصول؛
 - اثربخشی هزینه؛
 - بالا بودن معرفی محصولات جدید؛
 - مدیریت تغییر؛
 - قابلیت دانش و شایستگی افراد؛
 - اثربخشی و کارایی عملیات؛
 - هماهنگی داخلی و خارجی؛
 - و یکپارچه‌سازی.
- انعطاف‌پذیری^۶: عبارت است از توانایی تولید و ارائه محصولات گوناگون و دستیابی به اهداف مختلف با منابع و تجهیزات یکسان. انعطاف‌پذیری در چهار حوزه زیر مدنظر است:
- انعطاف‌پذیری در حجم محصول؛
 - انعطاف‌پذیری در تنوع محصول؛
 - انعطاف‌پذیری سازمان؛
 - و انعطاف‌پذیری افراد.
- سرعت^۷: عبارت است از توانایی انجام دادن عملیات در کوتاه‌ترین زمان ممکن، که شامل:
- سرعت عرضه محصولات جدید به بازار؛
 - تحویل سریع و به هنگام محصولات؛
 - سرعت در زمان عملیات است.
- و در نهایت، فراهم‌کننده‌های چابکی که عبارت است از: سازمان؛ نیروی انسانی؛ فناوری و نوآوری، که در واقع عوامل ایجادکننده چابکی در سازمان به حساب می‌آیند.

مفهوم مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی در بنگاه‌ها و سازمان‌ها نوعی تعهد متقابل و وظیفه دوجانبه بین فرد و سازمان تلقی می‌شود. از طرفی، افراد در ارتباط با این تعهد متقابل ضمن اینکه خود را به انجام وظایفی در راستای اهداف سازمان موظف و متعهد می‌دانند و ارزش‌ها و رفتارهایی را در چارچوب نظام‌نامه رفتاری سازمان خود محترم می‌شمارند، حقوق متقابلی را نیز برای خود تعریف می‌کنند که از اهم این حقوق بهره‌مندی آنان از فرصت توسعه مستمر دانش و مهارت کاری و تکامل جنبه‌های مختلف شخصیتی‌شان است. بعضی‌ها معتقدند که توسعه منابع انسانی موضعی چندرشته‌ای است و در رشته‌های علوم اجتماعی نظریه‌های یادگیری، بهبود یادگیری و تئوری سیستم‌ها قابل بررسی است. بعضی‌ها نقش توسعه منابع انسانی را فراهم ساختن مجموعه‌ای از راهبردهای توسعه، شایستگی‌ها و قابلیت‌های کارکنان می‌دانند که برای پاسخگویی به نیازهای فوری و پیوسته در تغییر کسب‌وکار به کار گرفته می‌شوند. یکی از صاحب‌نظران تأکید دارد که توسعه منابع انسانی نباید صرفاً جزئی از نظام مدیریت منابع انسانی تلقی شود؛ زیرا با این تلقی مبنای قدرت خود را از دست می‌دهد و در دید مدیران ارشد بنگاه‌ها کمتر مورد توجه قرار خواهد گرفت.

حال اشاره‌ای به نظام‌های جامع ارزیابی عملکرد سازمان‌ها داشته باشیم. در این نظام‌ها این سؤال مهم مطرح می‌شود که آیا برنامه‌های حوزه منابع انسانی اعم از استخدام و آموزش و توسعه با اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان پیوند دارند و آیا ضمانتی در این مورد وجود دارد که برنامه‌های ما در حوزه منابع انسانی از تحقق آن اهداف و اجرای آن برنامه‌های راهبردی حمایت کند؟

به بیان دیگر، به نظر می‌رسد که باید برنامه‌های توسعه منابع انسانی را با اهداف و برنامه‌های راهبردی سازمان گره بزنیم و انتظار داشته باشیم اگر دنبال موفقیت توسعه منابع انسانی در سازمان هستیم، مدیران توسعه منابع انسانی بتوانند با سازوکارهای طراحی راهبردی سازمان ارتباط بیشتری برقرار کنند و در قلب فرایند طراحی و اجرای راهبرد سازمان حضور داشته باشند (صانعی، ۱۳۸۴، ص ۲).

در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی و تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند. به‌طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مؤلفه‌های زیر است:

۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛ ۲. تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛ ۳. ایجاد ارزش‌افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان؛ ۴. ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛ ۵. توسعه مهارت‌های انجام کار؛ ۶. به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛ ۷. توانایی حل مسائل به شکل علمی؛ ۸. درست انجام دادن کار؛ ۹. تصمیم‌گیری عقلایی؛ ۱۰. رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان؛ ۱۱. توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۹۸).

آنچه در مورد منابع انسانی اهمیت دارد، این است که امروزه منابع انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت، یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند؛ برای مثال، اگر یک نفر مهندس یا کاردان از نظر فنی و تخصصی دارای مهارت زیادی باشد ولی قوانین سازمان را خوب نداند، در برقراری روابط انسانی ضعف داشته باشد، یا وظایف خود را نداند، فرد توسعه‌یافته‌ای نیست؛ زیرا با توجه به نارسایی‌های سازمانی که در آن است، نمی‌تواند توان و تخصص خود را به‌نحو مطلوب در اختیار سازمان گذارد و به کار گیرد. توسعه منابع انسانی باید به دنبال ایجاد هدف‌های زیر باشد:

- ایجاد آگاهی علمی و ارتقای سطح اطلاعات و دانش کارکنان؛

- ارتقای قابلیت‌ها و توانایی‌های کارکنان و سازمان‌ها؛

- ارتقای سطح آگاهی اجتماعی کارکنان سازمان‌ها؛

- توسعه مهارت و توانایی‌های انجام کار؛

- بهبود عملکرد؛

- به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛

- ترفیع شغل و آماده‌سازی برای ترفیع؛

- حل مسائل؛

- آشنا کردن کارکنان جدید با هدف‌های سازمان و آشنا کردن کارکنان قبلی با هدف‌های جدید سازمان؛
- و رشد شخصیت، ارزش‌ها و اخلاقیات برای رسیدن به نظام مطلوب (سلطانی، ۱۳۸۵، ص ۱۶).

فلسفه مدیریت منابع انسانی

- منابع انسانی مهم‌ترین دارایی یک سازمان است و مدیریت اثربخش آن‌ها کلید موفقیت سازمان است.
- اگر سیاست‌ها و رویه‌های مربوط به کارکنان سازمان با همدیگر تطابق و سهم قابل ملاحظه‌ای در دستیابی به اهداف سازمان و برنامه‌های راهبردی داشته باشند، دستیابی به موفقیت سازمانی محتمل‌تر است.
- فرهنگ و ارزش‌های کلی، شرایط سازمانی و رفتار مدیریتی که از آن فرهنگ نشئت می‌گیرد، تأثیر زیادی بر دستیابی به تعالی مطلوب می‌گذارد. چنین فرهنگی نیازمند مدیریت شدن است، بدین معنی که باید تلاشی مستمر برای ایجاد پذیرش و انجام آن‌ها صرف شود.
- دستیابی به یکپارچگی نیازمند تلاش مستمر است. منظور از یکپارچگی این است که تمام اعضای سازمان با داشتن حسی از مقصود مشترک با یکدیگر کار کنند (Garavan, 2001).

ابعاد مدیریت منابع انسانی

توسعه منابع انسانی دارای ابعاد متعددی است که باید به صورت میان‌رشته‌ای مورد توجه قرار گیرند. به طور کلی ابعاد توسعه منابع انسانی را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

۱. **بعد فکری:** توسعه‌یافتگی انسان زمانی مصداق پیدا می‌کند که فرد سازمانی دائماً افکار جدیدی را تولید و برای سازمان و اصلاح آن به سازمان فکر تزریق نماید. بعد

فکری توسعه انسانی بدین معنی است که تفکر منطقی در سازمان همه‌گیر شده و کل سازمان فکری شود. در این صورت فرآیندهای سازمانی دائماً بهبود و اصلاح می‌شود.

۲. بعد نگرشی: تغییر نگرش‌های کارکنان منجر به شکل‌گیری رفتارها و عمل‌های منطقی می‌گردد. توسعه انسانی در بعد نگرشی یعنی اینکه نگرش فردی و سازمان نسبت به بهبود و تحول انعطاف‌پذیر شود و به محض اخذ دانش‌های جدید بتواند آن را تبدیل به نگرش سازمانی نماید. انسان توسعه‌یافته سازمانی از نگرش‌های اصولی و در عین حاصل عمیق برخوردار بوده و این به توسعه دانش سازمانی کمک می‌کند.

۳. بعد شغلی: وقتی افراد سازمان در مشاغل خود از نظر تخصصی و حرفه‌ای آموزش ببینند، کار خود را به نحو مطلوبی انجام می‌دهند و این امر موفقیت فرد را به دنبال دارد. توسعه انسانی در بعد شغلی موجب می‌شود که افراد با علاقه بیشتر از تجهیزات و فناوری پیشرفته در تولید استفاده و در کاربرد آن‌ها از خود دقت و فراست بیشتری نشان دهند و از طرف دیگر، ظرفیت و بینش علمی و فنی افراد را برای انجام تحقیقات کاربردی، اختراع و اکتشاف افزایش و گسترش داده و موجب می‌گردد تا نیروهای کار خود را با تغییرات و تحولات مداومی که در فناوری و فرآیندها ایجاد می‌شود، تطبیق دهد.

۴. بعد ادراکی: یکی از ابعاد توسعه‌یافتگی انسان سازمانی این است که کارکنان دارای دیدگاه جامع و کلی نسبت به مسائل و فرآیندهای سازمانی باشند. مهارت ادراکی منجر می‌شود که کارکنان بهتر بتوانند فرآیندها را به همدیگر پیوند و خلأ و دوباره‌کاری‌ها را تشخیص دهند. به‌طور کلی بعد ادراکی توسعه انسانی در سه مقوله جامعیت فکر، تعمیق و انعطاف‌پذیری مصداق پیدا می‌کند.

۵. بعد رفتاری: منظور از بعد رفتاری توسعه انسانی این است که کارکنان سازمان دارای رفتاری استاندارد در سازمان باشند. زمانی که کارکنان رفتار استاندارد داشتند، انطباق و سازگاری کارکنان با فرآیندهای سازمانی بهتر خواهد بود. به‌طورکلی کارکنان سازمان باید دائماً رفتار معقول و استاندارد خود را اصلاح و بهبود دهند تا از این طریق اثرگذاری لازم را بر فرآیندها و اصلاح سازمانی بگذارند.

۶. بعد خلاقیتی: یکی از مقوله‌های مهم توسعه‌یافتگی سازمانی این است که از طریق خلاقیت‌های فردی سازمان را به سازمانی خلاق تبدیل کنیم (سلطانی، ۱۳۸۲، ص ۱۲).

نقش در حال تغییر منابع انسانی

به واسطه تغییرات دنیای تجارت، نقش واحد منابع انسانی باید تغییر کند. زمانی واحدهای منابع انسانی به‌عنوان عوامل مکانیکی در نظر گرفته می‌شدند که سازمان‌ها را در زمینه‌های استخدام، اخراج و احتمالاً آموزش کارکنان یاری می‌رساندند؛ یعنی واحد منابع انسانی یک الزام اداری یا شاید اندکی فراتر از این مقوله تلقی می‌شد. در مدت ۲۰ سال گذشته، اهمیت نیروی کار منعطف، خوب برانگیخته شده و بسیار ماهرانه آشکار شده است. در حال حاضر از واحد منابع انسانی انتظار می‌رود که ارزشی را به سازمان بیفزاید، نه اینکه فقط هزینه‌ای را برای سازمان ایجاد کند.

اولریش در مورد موفقیت سازمانی واحد منابع انسانی چهار شیوه را ارائه کرده است: با مدیران ارشد و صفی به‌منظور انتقال برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده به حوزه عمل همکاری کنند.

به‌منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت، واحد منابع انسانی باید تخصصی شود و بر این اساس کار سازمان‌دهی انجام گیرد.

به مدافعی برای کارکنان تبدیل شود، درحالی که در جهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، به‌ویژه تعهد و توانایی آن‌ها برای ایجاد نتایج فعالیت می‌کند.

مدیران منابع انسانی باید نقش عامل تغییر را در تغییر و اصلاح فرایندها و بهبود ظرفیت سازمانی ایفا کنند (خیراندیش و افشارنژاد، ۱۳۸۴).

بیشتر واحدهای منابع انسانی پیشرفته و توانمند ممکن است فقط بر کارمندیابی، اداره برنامه‌های توسعه و آموزش و طراحی خلاقیت‌ها در جهت افزایش تنوع بازار نظارت کنند، اما این مسئله‌ای نیست که موردنیاز مدیران حرفه‌ای منابع انسانی باشد. آنان باید در جهت بازنگری و شکل‌دهی مجدد واحد منابع انسانی همکاری‌هایی را با مدیران عملیاتی ترتیب داده، به پیامدهای آن متعهد شوند. مدیران صفی به سهامداران برای ایجاد ارزش اقتصادی به مشتریان در جهت ارائه خدمات یا تولید باارزش و به

کارکنان در قبال طراحی محل کاری ارزشمند پاسخگو هستند. ضروری است مدیران منابع انسانی نیز بخشی از این توافقات باشند (اولریش و بروکینک، ۱۳۸۵).

مدیریت منابع انسانی اثربخش در سازمان

قبل از اینکه به بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی پرداخته شود، بهتر است تا ادبیات مربوط به اثربخش روشن و یکسان باشد، بدین منظور در این مقاله از دو تعریف در خصوص اثربخشی استفاده شده است:

اثربخشی عبارت است از درجه و میزان نیل به اهداف تعیین شده. به بیان دیگر، اثربخشی نشان می‌دهد که تا چه میزان از تلاش‌های انجام شده، نتایج مورد انتظار را به دنبال داشته است (کاظمی و ابطحی، ۱۳۷۹، ص ۱۰).

پیتر دراگر معتقد است اثربخشی یعنی انجام دادن کارهای درست. از نگاه دراگر، اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود (علاقه‌بند، ۱۳۷۵، ص ۱۶).

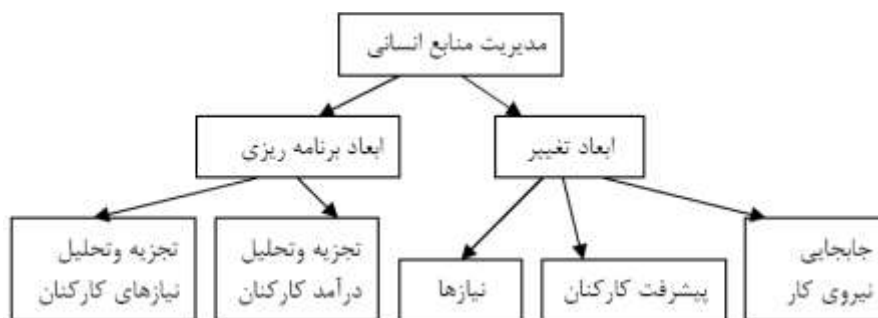
این تعاریف را می‌توان برای مدیریت منابع انسانی نیز به کار برد. اگر مدیریت منابع انسانی در تحقق اهداف خود موفق باشد، می‌گوییم مدیریت منابع انسانی اثربخش؛ اما قبل از آن بهتر است تا با وظایف مدیریت منابع انسانی به صورت خلاصه اشاره شود. برای ده‌ها سال اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود (Sherman, 1988).

اما با ظهور مدیریت منابع انسانی در دهه ۱۹۸۰ فصل جدیدی در مدیریت منابع انسانی تکامل یافت. مدیریت منابع انسانی رویکردی جامع به مدیریت منابع کلیدی سازمانی، یعنی منابع انسانی است. مدیریت منابع انسانی نه تنها رویکردی از روی سودآوری به مدیریت کارکنان است بلکه رویکردی ویژه به روابط کارکنان با تأکید بر تعهد و دوطرفه بودن آن است (Armstrong, 1993).

بیسالسکی^۸ و اِبسکر^۹ و دیگر نظریه‌پردازان مدیریت مهم‌ترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی را به شرح ذیل عنوان کرده‌اند:

* استخدام، به‌کارگیری، توسعه یا خروج نیروی کار؛

* برنامه‌ریزی، کنترل یا نظارت و اداره نیروی کار (پرسنل) (Biesalski, 2005).



شکل شماره ۲. ابعاد یا حوزه‌های منابع انسانی (حسینی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷)

علاوه بر فعالیت‌هایی که در شکل بالا نشان داده شده است، در سال‌های اخیر با توجه به تحول نقش مدیریت منابع انسانی تعریف دیگری از مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است که به آن اثربخشی مدیریت منابع انسانی می‌گویند. این مفهوم را می‌توان در مطالعات بسیاری از محققان دانست، آن‌ها در این تحقیقات به دنبال بیان ارزش آنچه متخصصان HR برای حفظ سازمان انجام می‌دهند و چگونگی ارتباط فعالیت‌های HRM با نتایج مطلوب سازمانی هستند. حتی بسیاری اثربخشی HRM را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در عملکرد سازمان می‌دانند (Saba Colakoglu, 2006).

از جمله افرادی که بحث اثربخشی مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کند، هاسلید^{۱۰} است. او اثربخشی را به دو حوزه اثربخشی فنی و اثربخشی راهبردی تقسیم کرده است (Huub, 2006).

مفهوم فنی اثربخشی معمولاً به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی یا خدمات آن برمی‌گردد که در همه شرکت‌ها مشترک و معمول است. این فعالیت‌های سنتی مدیریت منابع انسانی مثل جذب، آموزش، به‌کارگیری، بهداشت و ایمنی، تنظیم روابط کار، ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی نیروی انسانی و... با عنوان فنی^{۱۱} معرفی می‌شود.

در مقابل این فعالیت‌ها، فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی است مثل (مدیریت استعدادها، مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و...) که نوآوری‌های مدیریت منابع انسانی را در نظر می‌گیرد. علی‌رغم دیدگاه‌های مختلف در مورد این مفهوم، یک دیدگاه مشترک وجود دارد و آن این است که مدیریت منابع انسانی راهبردی در توسعه و اجرای

سیاست‌های منطبق با راهبرد کسب‌وکار نقش عمده دارد. بسیاری از نویسندگان معتقدند که اثربخشی راهبردی بعد جدیدی را به منابع انسانی اضافه کرده است که باعث می‌شود مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان همسو گردد، اما این ویژگی در مدیریت منابع انسانی سنتی یا فنی (مدیریت کارکنان) دیده نمی‌شد (Huselid, 1995).

اثربخشی راهبردی باعث می‌شود تا مدیریت منابع انسانی به مدیریت منافع انسانی راهبردی تغییر یابد و این‌طور تعریف شود: تجمیع همه فعالیت‌هایی که مربوط به تنظیم تلاش‌های افراد برای رسیدن به اهداف راهبردی یک شرکت است. این تعریف مفروضات زیر را در مورد مفاهیم اصلی مدیریت منابع انسانی راهبردی مسلم می‌داند:

- * توجه به منابع انسانی حال و آینده شرکت‌ها
- * ارتباط و تعامل بین اهداف مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی
- * ایجاد مزیت رقابتی راهبردی در قالب وجود کارکنانی با مهارت‌های مناسب در زمان و مکان مناسب (Biesalski, 2005).

* استفاده از جدیدترین دستاوردهای فناوری اطلاعات در حوزه منابع انسانی. تعاریف مختلفی در خصوص مدیریت منابع انسانی راهبردی وجود دارد، اما نکته اصلی در همه این تعاریف هم‌راستا بودن مدیریت منابع انسانی با اهداف راهبردی سازمان است و برای رخ دادن این امر چاره‌ای جز بهره‌مندی از فناوری اطلاعات نیست. در واقع تغییر جهت مدیریت منابع انسانی به رویکرد راهبردی از جمله مباحثی است که یکی از دلایل آن را نفوذ فناوری اطلاعات می‌دانند که در ادامه به آن پرداخته می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷).

فرایند توسعه منابع انسانی

فرایند توسعه منابع انسانی مشتمل بر سه جزء اصلی است:

- * بخش اول مربوط به تعهد سازمان یا تعهد مدیریت ارشد سازمان نسبت به توسعه منابع انسانی است؛ برای مثال، در چارچوب این معیار اصلی سؤال می‌شود که آیا در سازمان، برنامه منطقی و منظمی برای تجزیه و تحلیل نیازهای توسعه‌ای و آموزشی کارکنان وجود دارد یا خیر، و آیا این برنامه حداقل هر سال یک بار به‌روز

می‌شود یا خیر؟ آیا همزمان با برنامه جامع آموزش، طرحی هم برای توسعه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان طراحی شده و به اجرا درمی‌آید یا خیر؟ آیا منابع لازم برای آموزش و توسعه کارکنان اعم از بودجه یا امکانات و نیروی انسانی موردنیاز فراهم شده و یا تخصیص پیدا کرده است یا خیر؟ بنابراین بخش اول به اندازه‌گیری تعهد سازمان و مدیریت ارشد سازمان به توسعه منابع انسانی اختصاص دارد.

* بخش دوم مربوط به اجرای طرح‌های توسعه منابع انسانی است. این بخش نشان می‌دهد که آیا سازمان در جهت برنامه‌های توسعه منابع انسانی به‌خوبی قدم برداشته است؟ آیا طرح‌های آموزشی و فرصت‌های توسعه به اطلاع همه کارکنان می‌رسد؟ به عبارتی، اگر توسعه را یک فرصت تلقی کنیم، اصل بر این است که همه کارکنان سازمان در جریان اطلاعات مربوط به فرصت‌هایشان برای رشد و توسعه قرار بگیرند.

همچنین در این مورد سؤال می‌شود که آیا کارکنان تازه‌استخدام یا کارکنانی که از قبل در سازمان هستند، اما شغل آن‌ها تغییر می‌کند، از آموزش‌های لازم برخوردار هستند؟ آیا توسط یک مرجع ذیصلاح نسبت به مقتضیات شغلی‌شان آموزش می‌بینند؟ آیا درباره سوابق مشارکت کارکنان در برنامه‌های توسعه، نظارت مستمر انجام می‌شود؟

* بخش سوم، مربوط به پیگیری فعالیت‌های توسعه است؛ یعنی اتفاقاتی باید که در سازمان‌ها بیفتند تا نشان بدهد که سرمایه‌گذاری‌هایی توسعه منابع انسانی باطل نبوده و در سازمان به‌کارگرفته شده است. در این بخش هم سؤال می‌شود که آیا بین کارکنانی که در برنامه‌های توسعه شرکت می‌کنند و کسانی که در این برنامه‌ها شرکت نمی‌کنند از نظر سازمان تفاوتی وجود دارد یا خیر؟ به عبارت دیگر، آیا از کارکنان بابت مشارکت در فرآیند توسعه منابع انسانی تقدیر به عمل می‌آید یا خیر؟ آیا افرادی که وارد فرآیند توسعه می‌شوند، توسط سازمان یا توسط سرپرستان مستقیم خویش مورد بازبینی یا ارزیابی قرار می‌گیرند؟ آیا واحدهای سازمانی که کارکنانشان در برنامه‌های توسعه منابع انسانی شرکت کرده‌اند، عملکردشان قبل از شروع آموزش‌ها و برنامه‌های توسعه و بعد از برنامه‌های آموزش و توسعه، ارزیابی شده است؟ و سرانجام اینکه آیا نظامی برای استفاده از بازخورد کارکنان به این منظور که بتوانیم برنامه‌های آتی توسعه منابع انسانی را غنی‌تر، کاربردی‌تر و پرمحتواتر تنظیم بکنیم، وجود دارد؟

عوامل مؤثر در توسعه منابع انسانی

* انجام مطالعات مختلف در ارتباط با تشخیص نیازهای واقعی و تعیین خط‌مشی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر اساس آن در جهت هرچه اثربخش‌تر کردن اجرای برنامه‌های توسعه و پیش‌بینی شیوه‌های مناسب سنجش اثربخشی نیز به موفقیت بیشتر فعالیت‌ها کمک خواهد کرد.

* تعریف شاخص‌های مناسب توسعه منابع انسانی در سطح سازمان و هدایت تلاش مدیریت‌ها و برنامه‌ریزی فعالیت آنان بر اساس شاخص‌های تعریف‌شده می‌تواند به سمت‌دهی دقیق فعالیت‌ها در جهت احراز استانداردهای مشخص و مالا ارتقای مستمر آن‌ها منجر شود.

* برخورداری سازمان از یک برنامه راهبردی توسعه منابع انسانی با اهداف و فعالیت‌های عملیاتی معین به‌ویژه اگر با مشارکت و درگیری کلیه سطوح سازمانی تهیه و تدوین شده باشد، می‌تواند توسعه منابع انسانی سازمان را با اهداف و رسالت‌های کل سازمان همسو کند و تحولات آینده آن و درعین‌حال، الزامات انسانی لازم را برای تحقق برنامه راهبردی سازمان فراهم نماید.

* توسعه واقعی نیروی انسانی سازمان، به‌ویژه در دنیای پیوسته در تحول امروز مستلزم همسویی سازمان و برنامه‌های توسعه انسانی آن با تحولات علمی و فناوری و ابزار نوین مدیریت منابع انسانی در جهان پیشرفته است. این فعالیت در روزآمد نگه‌داشتن فعالیت‌ها و پروژه‌های توسعه منابع انسانی بسیار کارساز خواهد بود.

* توسعه منابع انسانی که با گسترش مفهوم آموزش عملیاتی‌تر می‌شود، باید حرکت خودش را در جهت توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های پیدا و نهان انسان سامان دهد.

* سازمان‌ها حتی در بخش دولتی از ساختارهای وظیفه‌ای جدا می‌شوند و به‌سمت ساختارهای فرایندگرا حرکت می‌کنند.

* رویکرد فرایندگرا در بحث توسعه منابع انسانی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است.

* در جهان پرچالش امروز، سازمان‌هایی خواهند توانست به حفظ و تقویت مزیت‌های رقابتی خود توفیق یابند که در آن‌ها هم سازمان و هم فرد بر اهمیت توسعه منابع انسانی واقف باشند.

* در جهان متحول و پرشتاب امروز، سازمان‌ها و بنگاه‌های کسب‌وکار در تلاش‌اند برای رسیدن به اهداف سازمانی و اقتصادی و تداوم حیات خود از الگوها و شیوه‌های مختلف بهره‌گیرند؛ به بیان دیگر، هریک سعی می‌کنند در پی کسب مزیت رقابتی جدیدی باشند تا از سقوط و واژگونی و خطرات ناشی از دگرگونی‌های سریع در امان بمانند.

* بی‌شک در میان مزایای رقابتی، توجه تمام‌عیار به انسان و بهره‌گیری از دانش توسعه منابع انسانی، از دیدگاه دانشمندان یک مزیت ارزشمند رقابتی است.

نقش منابع انسانی در چابکی سازمان

سازمان‌های چابک درباره ارضای نیازهای مشتریان نیز به گونه‌ای دیگر می‌اندیشند. این سازمان‌ها تنها محصولات خود را به فروش نمی‌رسانند، بلکه راه‌حل‌های برآوردن نیازهای واقعی مشتریان را به فروش می‌رسانند. این سازمان‌ها معتقدند که محصولاتشان کامل نیست و به منظور غنی‌سازی ارزش‌های دریافتی مشتریان از محصول و یا ایجاد ارزش افزوده برای آنان سعی در غنی‌سازی محصول خود دارند. این امر سبب غیرقابل دسترس شدن موقعیت سازمان‌های چابک برای رقبا می‌شود؛ علاوه بر این، سازمان‌های چابک بر طراحی یا توسعه محصولاتی متمرکز می‌شوند که به‌طور ویژه، به نیازهای منحصر به فرد مشتریان پاسخ دهد. نیاز به طراحی مؤثر و سریع بدین معناست که رویکرد سنتی در داشتن محصولات جدید شکست خورده است. ادبیات موضوع، انشعابات و چندگانگی زیادی را در زمینه‌های تخصصی‌سازی منعکس می‌کند؛ مثلاً بعد مدیریت تولید و عملیات بر کسب چابکی از طریق عواملی چون زنجیره‌های تأمین مشتری، کاهش زمان انتظار، قابلیت دسترسی سریع به موجودی انبار و مدل‌های ریاضی (همراه با تأکید بر فناوری اطلاعات) توجه و تمرکز دارند؛ درحالی‌که با شناخت نقش مدیریت در حرکت به سمت فرهنگ چابکی، از فرآیندهای مدیریت که چابکی را ایجاد و حفظ می‌کنند، آگاهی محدودی وجود داشته است. به علاوه، بر نقش کارکنان و موضوعات انگیزش و پاداش در اجرا و پیاده‌سازی چنین تغییری توجه اندکی شده است. همچنین عوامل چارچوب سازمانی نظیر فرهنگ، ارتباطات و رهبری نیز مورد

غفلت و سهل‌انگاری واقع شده است. نظریه‌پردازان مدیریت عمومی بر بعد انسانی چابکی در قالب مدیریت کیفیت جامع (اغلب بدون بررسی جنبه‌های محاسباتی فنی-انسانی چابکی) توجه دارند. مناسب‌ترین مجموعه ادبیات مربوط به ارتباط میان انسان‌ها، سازمان‌ها و فناوری همان رویکرد فنی-پنجاه سال پیش، نقش نظام‌های فنی در ابتدا در مطالعات مؤسسه تاوی استوک توصیف شد، اجتماعی است که تقریباً به‌روشنی نقش و ارزش انسان‌ها در نظام‌های تولیدی را نشان داد. اثر و کار بعدی، نحوه‌ی اثرگذاری فناوری بر ساختار، روابط تفویضی و طراحی مشاغل را تشریح کرد. چابکی برای کسب کیفیت، انعطاف‌پذیری و سرعت درباره‌ی اینکه آیا تولید چابک یک واکنش رقابتی است یا خیر، اشلی دو ویژگی را برای تولیدکنندگان بیان می‌کند: یکی توزیع گسترده جغرافیایی اقدامات و دیگری یکپارچگی تسهیلات و منابع در محدوده‌های نامشهود. نیاز به اشتراک اطلاعات سازمان، تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری در میان اعضای گروه پروژه، گزاره‌ی جدیدی را برای آگاهی از نحوه‌ی جریان اطلاعات و روابط شخصی نیاز دارد. فناوری به گروه‌های مجازی کمک می‌کند تا ارتباط برقرار کرده، نقل‌وانتقال زیربنایی را هموار کرده، مدل‌سازی کامپیوتری را تسهیل و به‌عنوان یک پشتیبان طراحی، عمل کنند. تمامی این مشابهت‌ها موجب چالاک‌ی و چابکی می‌شوند و یک مزیت رقابتی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند. روابط میان‌فردی و کاری از طریق فناوری هموار می‌شوند تا منافع داده‌ها و الکترونیک ادغام شود. مشتری‌مداری و کیفیت جامع عرصه‌هایی است که در آن‌ها، محققان مدیریت تولید و عمومی می‌توانند به دنبال تدوین دیدگاهی جامع از محتوا و فرایند کیفیت‌آفرینی باشند که به‌وسیله آن‌ها، سازمان به مزیت رقابتی دست می‌یابد.

جمع‌بندی

سازمان‌ها مجبور به تغییر نیستند؛ به‌عبارت‌دیگر، ادامه‌ی حیات و بقا، اصلاً اجباری نیست. تردیدی نیست که تغییر، رمز بقا و ماندگاری است و بسیاری از انسان‌ها، و به‌تبع آن جوامع، مؤسسات و شرکت‌ها، همواره در جهت دگرگونی خود و تطبیق اوضاع و احوال خود با شرایط محیطی اطرافشان برآمده‌اند. شرایطی که شاید خود هیچ‌گاه نقش فعالی در

ایجاد آن نداشته‌اند. بررسی تاریخ و سرگذشت شرکت‌هایی با عمر بالا بیانگر این واقعیت است که آن‌ها پیوسته در تلاش برای بقا و انطباق بیشتر خود با محیط اطرافشان بوده‌اند. به نظر می‌رسد شرط ماندگاری در این است که با اعمال تغییرات تدریجی اختیاری، خود را با تغییرات اجباری وفق دهیم. معرفی سازمان‌های چابک، حرکت در امتداد تحولات زنجیره‌واری است که سازمان‌ها را برای بقاء در شرایط امروز تجارت جهانی مجهز می‌کند. بدین منظور سازمان‌ها ملزم به بسترسازی مناسب برای تحقق چابکی می‌باشند که در این مقاله، به برخی از شرایط موردنیاز برای این امر اشاره گردیده است.

شاید تحقق ۱۰٪ چابکی بسیار ایدئال باشد، ولی می‌توان با سنجش میزان چابکی فعلی سازمان، در جهت افزایش آن تلاش کرده، یعنی سبک و آماده برای خدمت به مشتری گام برداشته، نیازهای پنهان و پیدای او را شناسایی کرده است و بدین ترتیب، به یک موقعیت بی‌نظیر در محیط متلاطم امروزی دست یافت.

به‌هرحال، با توجه به تغییرات سریع فناورانه و کاری در دنیای رقابتی امروز، نیاز به شکل‌گیری سازمان‌های چابک به‌خوبی احساس می‌شود. در راستای این رقابت تنگاتنگ، پاسخگویی سریع به نیازهای روزافزون و متغیر مشتری لازمه کسب مزایای رقابتی برای سازمان است. در این زمینه، در صورت لزوم سازمان باید به تغییر فرایندها و زیرساختارهایش بپردازد. نقش مدیریت منابع انسانی جهت تحقق سازمان‌های چابک بسیار خطیر و مهم است. امروزه انسان‌های سازمانی باید به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمانی قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی جدیدی تولید کنند؛ به‌طور کلی توسعه منابع انسانی دارای مؤلفه‌های زیر است: ۱. ایجاد آگاهی علمی و ارتقای دانش کارکنان؛ ۲. تولید رفتارهای علمی و متعادل در کارکنان؛ ۳. ایجاد ارزش‌افزوده به‌عنوان کیفیت در کارکنان؛ ۴. ارتقای قابلیت‌های کارکنان؛ ۵. توسعه مهارت‌های انجام کار؛ ۶. به‌روز کردن اطلاعات کارکنان؛ ۷. توانایی حل مسائل به شکل علمی؛ ۸. درست انجام دادن کار؛ ۹. تصمیم‌گیری عقلایی؛ ۱۰. رشد شخصیت هماهنگ در کارکنان؛ ۱۱. توانایی ترکیب اطلاعات و ساختن مجموعه‌های جدید. آنچه در مورد منابع انسانی اهمیت دارد، این است که امروزه منابع

انسانی تنها با آموزش‌های تخصصی و فنی حاصل نمی‌شود بلکه باید از طریق نظام آموزش جامع به پرورش کارکنان سازمان پرداخت؛ یعنی کارکنان سازمان در ابعاد مختلف پرورش یابند؛ برای مثال، اگر یک نفر مهندس یا کاردان از نظر فنی و تخصصی دارای مهارت زیادی باشد ولی قوانین سازمان را خوب نداند، در برقراری روابط انسانی ضعف داشته باشد، یا وظایف خود را نداند، فرد توسعه‌یافته‌ای نیست؛ زیرا با توجه به نارسایی‌های سازمانی که در آن است، نمی‌تواند توان و تخصص خود را به‌نحو مطلوب در اختیار سازمان گذارد و به کار گیرد. با ورود به قرن بیست و یکم، چالش‌های مدیریت منابع انسانی متمایزی برای تجارت‌ها به‌ویژه آن دسته که در مرزهای ملی و تحت عنوان شرکت‌ها چندملیتی فعالیت دارند، بروز می‌کند. رقابت در بازارهای جهانی متضمن داشتن عوامل زیادی است و تمرکز بر فعالیت‌های منابع انسانی مشخصاً برای بهبود رقابت‌های جهانی ضروری است. برای موفقیت در بازارهای جهانی، درک چالش‌های پیش روی تمامی تجارت‌ها بدون در نظر گرفتن ابعاد آن‌ها، درک تفاوت‌های فرهنگی جهانی و سرمایه‌گذاری در منابع انسانی، ضروری است. در ارتباط با مدیریت منابع انسانی موضوعات متعددی وجود دارد که مختص تشکیلات اقتصادی جهانی هستند. موضوعات کلیدی شامل سیاست‌های مربوط به انتخاب کارمندان و حفظ کارکنان با استعداد، توسعه آموزش و تشویق آن‌ها برای توسعه اخلاقیات‌های خود و از بین بردن موانع فرهنگی و قانونی است. موضوعات دیگر، شامل درک چالش‌های مربوط به زندگی و کار در خارج از کشور، تخمین کارایی از فاصله دور، توسعه مدیریت و آموزش، ارائه بسته‌های خسارتی، ارتباطات کارگری و قوانین مربوط به سازمان‌دهی آن‌هاست.

یادداشت‌ها

-
1. proactive
 2. Bradley
 3. agility capabilities
 4. responsiveness
 5. competency
 6. flexibility
 7. quickness
 8. Ernst Biesalski

9. Andreas Abecker
10. Huselid
11. technical

کتابنامه

- آون، هیوز (۱۳۷۹)، مدیریت دولتی نوین، مهدی الوانی؛ سهراب خلیلی شورینی و غلامرضا معمارزاده، چاپ دوم، تهران: انتشارات مروارید.
- اولریش، دیوا و بروکینک، واین (۱۳۸۵)، طرح ارزش‌آفرینی منابع انسانی، ترجمه دبیری و قرایی‌پور، نشر آهار.
- حسینی، ابوالحسن؛ هادی‌زاده مقدم، اکرم و جوادی، هوشمند (۱۳۸۷)، «بررسی نقش مدیریت منابع انسانی الکترونیک (E-HRM) در اثربخشی مدیریت منابع انسانی»، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت منابع انسانی، تهران.
- خیراندیش، مهدی و افشارنژاد، علیرضا (۱۳۸۴)، «آینده مدیریت منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، ش ۱۵۲، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)، «نقش تکنولوژی اطلاعات در توسعه منابع انسانی»، مجله تدبیر، ش ۱۳۸، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- شیمون ال، دولان و رندال اس. شولر (۱۳۷۷)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه دکتر محمدعلی طوسی و دکتر محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- صانعی، مهدی (۱۳۸۴)، «چالش‌های فراروی مدیریت منابع انسانی»، ماهنامه تدبیر، سازمان مدیریت، شماره ۱۸۴، سال هجدهم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- علاقه‌بند، علی (۱۳۷۵)، مدیریت عمومی، نشر روان.
- کاظمی، بابک؛ ابطحی، سید حسین (۱۳۷۹)، بهره‌وری، انتشارات مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.

- Armstrong, M. (1993), *A Handbook of Personnel Management Practice*, 4th ed. London: Kogan page 3.
- Id. (1994), *A Handbook of Personel Management Practice*, London: Kogan Page Ltd.

- Bessant, J.; Knowles, D.; Francis, D. & Meredith, S. (2001), "DEVELOPING THE AGILE ENTERPRISE, AGILE MANUFACTURING: THE 21ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY", *ELSEVIER SCIENCE*, 113-130.
- Biesalski, Ernst & Abecker, Andreas (2005), "Human Resource Management with Ontology", Daimlerchrysler AG, Werk Worth, Forschungszentrum informatik (FZI), Karlsruhe.
- Bradley, Stephen, P. (2008), "Pfizer Leadership Development Program", Harvard Business School, *Journal of Interactive Marketing*.
- Causay, G.C. (1999), *ELEMENTS OF AGILITY IN MANUFACTURING, PHD THESIS*, CASE WESTERN RESERVE UNIVERSITY, USA.
- Ebrahimpur, G. Jacob, M. (2001), "RESTRUCTURING FOR AGILITY AT VOLVO CAR TECHNICAL SERVICE, (VCTS)", *EUROPEAN JOURNAL OF INNOVATION MANAGEMENT*, 4(2), 64-72.
- Garavan, T.; Morley, M.; Gunnigle, P. & Collins, E. (2001), "Human Capital Accumulation: the Role of Human Resource Development", *Journal of European Industrial Training*, Vol.25, 48-68.
- Goldman, S.L. & Nagel, R. (1993), "MANAGEMENT, TECHNOLOGY, AND AGILITY: THE EMERGENCE OF NEW ERA IN MANUFACTURING", *INTERNATIONAL JOURNAL OF TECHNOLOGY MANAGEMENT*, 8(1/2), 18-35.
- Goldman, S.L.; Nagel, R.N. & Preiss, K. (1995), *AGILE COMPETITORS AND VIRTUAL ORGANIZATION: STRATEGY FOR ENRICHING THE CUSTOMER*, VAN NOSTRAND, REINHOLD, NEW YORK, NY.
- Gunasekaran, A.; McGaughey, R. & Wolstencraft, V. (2001), "AGILE MANUFACTURING: CONCEPTS AND FRAMEWORK, AGILE MANUFACTURING: THE 21 ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY", *ELSEVIER SCIENCE*, 25-49.
- Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: A Framework for Research and Development", *International Journal of Production Economics*, 62, 87-105.
- Hooper, M.J, Steeple, D. & Winters, C.N. (2001), "COSTING CUSTOMER VALUE: AN APPROACH FOR THE AGILE ENTERPRISE",

INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT, 21(5/6), 630-644.

Hormozi, A.M. (2001), "AGILE MANUFACTURING: THE NEXT LOGICAL STEP", *BENCHMARKING AN INTERNATIONAL JOURNAL*, 8(2), 132-43.

Huselid, M. (1995), "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, 635-72.

Organizational Dynamics Quarterly Review (Summer 1997).

Noaker, P.M. (1994), "THE SEARCH FOR AGILE MANUFACTURING", *MANUFACTURING ENGINEERING*, NOV, 40-43.

Putnik, G.D. (2001), "BM-VIRTUAL ENTERPRISE ARCHITECTURE REFERENCE MODEL, AGILE MANUFACTURING: THE 21ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY", *ELSEVIER SCIENCE*, 73-94.

Richards, C. (1996), "AGILE MANUFACTURING: BEYOND LEAN?", *PRODUCTION AND INVENTORY MANAGEMENT JOURNAL*, SECOND QUARTER, 60-64.

Saba Colakoglu, Tanya V. Bondarouk (2006), Mandy Van der Velde, "The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness", [www. Emeraklinsight.com](http://www.Emeraklinsight.com) May 2006.

Sharifi, H. & Zhang, Z.A. (1999), "METHODOLOGY FOR ACHIEVING AGILITY IN MANUFACTURING ORGANISATIONS: AN INTRODUCTION", SPECIAL ISSUE ON AGILE MANUFACTURING, *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS*, MAY.

Sharp, J.M. & Irani, Z. & Desai, S. (1999), "WORKING TOWARDS AGILE MANUFACTURING IN THE UK INDUSTRY", *INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS*, 62, 155-169.

Sherman, A. W. Bohlander, G. W. & Chrudden, H.J. (1988), *Managing Human Resource*, 8th ed. Cincinnati: South- Western.

Subba Rao, S. & Nohm, A. (2001), "INFORMATION SYSTEMS FOR AGILE MANUFACTURING ENVIRONMENT IN THE POST-INDUSTRIAL

STAGE", AGILE MANUFACTURING: THE 21ST CENTURY COMPETITIVE STRATEGY, *ELSEVIER SCIENCE*, 226-246.

Youssuf, Y.; Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999), "Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes", *International Journal of Production Economics*, 62, 33-43.

Zhang, Z, Sharifi, H. A. (2000), "METHODOLOGY FOR ACHIEVING AGILITY IN MANUFACTURING ORGANISATIONS", *INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS AND PRODUCTION MANAGEMENT*, 20(4), 496-513.