

# مدل جامع مدیریت منابع انسانی (با استفاده از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز)

## در صنعت بانکداری ایران

امیر عباقری<sup>۱</sup>، مجتبی طبری<sup>\*۲</sup>، تورج مجیدی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۹/۰۹/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۹۹/۱۱/۲۵)

### چکیده

**زمینه:** سرمایه‌انسانی به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی در صنعت بانکداری، زمینه را برای بهبود قابلیتهای سازمانی فراهم می‌آورد. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها برای رقابت‌پذیری و حفظ حیات، از مفاهیمی نظری ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز و ترکیب آن‌ها به اشکال مختلف سود می‌برند. از آن جایی که پیاده‌سازی رویکردهای فوق، مستلزم بکارگیری آن‌ها در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها است، هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدلی است که بتواند به طور همزمان از پنج رویکرد ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری ایران استفاده نماید.

**روش:** پژوهش حاضر در زمرة پژوهش‌های آمیخته بود. در بخش کیفی جامعه‌آماری خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم‌بانکی و استاید دانشگاه بودند که ۱۲ نفر از آنها به روش نمونه گیری غیراحتمالی هدفمند، برای مطالعه انتخاب شدند. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان گردآوری و با استفاده از روش تحلیل تم، مورد تحلیل قرار گرفته است. در بخش کمی از همان جامعه و نمونه بخش کیفی استفاده شد و داده‌ها با استفاده از پرسشنامه تهیه شده در بخش کیفی جمع‌آوری و با روش تحلیل سلسه‌مراتبی فازی اولویت‌بندی شدند.

**یافته‌ها:** نتایج حاصل از تحلیل تم نشان داد مدل مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد ۵ گانه دارای ۲۷۳ کدهای اولیه، ۴۵ تم نهایی اصلی و ۹۲ تم نهایی فرعی است. همچنین تحلیل سلسه‌مراتبی فازی نشان داد به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چابک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند.

**نتیجه گیری:** مدیریت منابع انسانی برای هدایت نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان و بروز رفاه در کنار سایر رویکردهای اهمیتی ویژه برخوردار است. ترکیب رویکردهای مختلف است در این راه توجه به اصول و رویکرداخلاقی در کنار سایر رویکردهای اهمیتی ویژه برخوردار است.

**کلیدواژگان:** مدیریت منابع انسانی، رویکرد اخلاقی، رویکرد چابک، رویکرد تاب آور، رویکرد سبز

### سرآغاز

برخورداری از ویژگی‌هایی نظیر خلق ارزش، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه را برای بهبود قابلیتهای سازمانی فراهم می‌آورد<sup>(۱)</sup>. مشاغل صنعت بانکداری در ظاهر تکراری و شبیه به هم به نظر می‌رسند، لیکن واحدهای بانک‌ها از مشاغل گوناگونی تشکیل شده‌اند<sup>(۲)</sup>. که با توجه به وجود تفاوت در شیوه انجام و نتایج مورد انتظار، مستلزم داشتن کارکنی ماهر در ابعاد فنی، انسانی و ادراکی می‌باشند<sup>(۳)</sup>.

توسعه بازارهای مالی و بانکی یکی از کلیدهای دستیابی به رشد اقتصادی است<sup>(۴) و (۵)</sup>. در صنایع خدماتی - نظری بانکداری - فرایند و ماهیت کسب و کار، بیش از منابع مشهود، وابسته به منابع و سرمایه‌های نامشهود برای خلق ارزش است<sup>(۶)</sup>. بر این اساس، سرمایه‌انسانی<sup>(۷)</sup> به عنوان یک دارایی نامشهود و منبع مهم ایجاد مزیت رقابتی<sup>(۸)</sup> با

ایجاد سیستم موفق و با کیفیتی که منطبق با تقاضای مشتری و با کمترین ضایعات، محصولات و خدمات نهایی را تولید می‌کند، انجام می‌شود(۲۹). سیستم‌های ناب نمی‌توانند بدون توجه به مسائل مرتبط با منابع انسانی، مورد استفاده قرار گیرند(۳۰). یک دیدگاه کاری ناب، به شدت به انعطاف پذیری و مشارکت افراد بستگی دارد(۳۱). با توجه به تاثیر متغیر انسان بر تسهیل و موفقیت فرایند ناب سازی(۳۲ و ۳۳) و تعالی سازمانی ناشی از هم‌افزایی ناب سازی با رویه‌های منابع انسانی، پیاده‌سازی روش‌های ناب، زمانی امکان‌پذیر است که مدیریت منابع انسانی بر اساس این روش‌ها اجرا گردد(۳۴). برخی محققان نشان داده‌اند که پیش‌نیاز سیستم تولید و خدماتی ناب، اقدامات مدیریت منابع انسانی ناب است(۳۵).

رویکرد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی بر ضرورت در نظر گرفتن مسائل اخلاقی<sup>۹</sup> در کسب و کار و به ویژه در ارتباط با نیروی انسانی تأکید دارد. عدم توجه به اخلاق در سازمان و مدیریت منابع انسانی در جوامعی مانند ایران که از یک سو دارای ارزش‌های اخلاقی<sup>۱۰</sup> غنی و از سوی دیگر با کشورهای پیشرفته فاصله قابل توجهی دارد می‌تواند معضلات بزرگ برای سازمان‌ها به وجود آورد(۳۶). ارایه گزارشات غلط کارکنان به مدیران، تقلب در معاملات، رشوه، تنظیم اسناد جعلی، تبلیغات غیرواقعی، دزدی، درگیری در محل کار و ... همگی عواقب ناشی از نبود اصول اخلاقی در سازمان است(۳۷) مدیریت منابع انسانی باید با ترکیب کردن اصول اخلاقی با قوانین امروزی، فرهنگ کار با محوریت اخلاق را در سازمان گسترش دهد تا با ایجاد یک ارتباط موثر بین مدیران منابع انسانی و کارکنان سازمان، در حرکت و تولید خود با مشکلی روبرو نشوند و به اهداف راهبردی سازمان دست یابند(۳۸).

رویکرد چاپک در مدیریت منابع انسانی به معنای توانایی پاسخ‌گویی و واکنش سریع و موفقیت آمیز به تغییرات محیطی است(۳۹) تعاریف ارائه شده از چاپکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییرپذیر و رشد محور تجسم کرده اند(۴۰) چرا که سازمان‌ها به منظور رقابت در بازار پویای جهانی و برای پاسخ به تغییرات، بهره برداری از تغییرات و کسب مزایای تغییرات در چنین محیطی، نیازمند چاپکی هستند(۴۱). روش‌های چاپک با تکیه بر کارکنان و خلاقیت آنان، به مبارزه با بی-ثباتی‌ها می‌پردازد(۴۲). برخی محققان یکی از دلایل ناتوانی سازمان‌ها در مواجهه با تغییرات محیط را فقدان چاپکی منابع انسانی معرفی نموده‌اند(۴۳). در سازمانهای چاپک، نیروی انسانی عامل جلب رضایت مشتریان و منبع بهره‌وری می‌باشد(۴۴).. از این رو چاپکی سازمان، مستلزم همیستگی میان استراتژی‌های کسب و کار و مدیریت منابع انسانی می‌باشد. از نظر محققی، اساس چاپکی نیروی انسانی، توانایی برای تغییر قابلیت و ظرفیت نیروی انسانی و متعاقب آن آموزش نیروی انسانی جهت تسلط کامل بر دانش و مهارت‌ها است(۴۵). به اعتقاد برخی صاحب‌نظران نیروی انسانی چاپک از طریق تاثیر بر چهار استراتژی هزینه‌ای، کیفی، زمانی و ایجاد تنوع، منجر به چاپک سازی سازمان می‌شود(۴۶). محققان نشان داده‌اند چاپکی سازمان در محیط‌های پویا تابعی از مدیریت منابع انسانی چاپک است(۴۷).

بنابراین می‌توان بیان نمود منابع انسانی بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت، به طور مستقیم بر عملکرد صنعت بانکداری و به طور غیرمستقیم بر توسعه بازارهای مالی و در نتیجه رشد اقتصادی موثر می‌باشد(۸). دیدگاه منبع محور، هدف کلیدی مدیریت منابع انسانی را حداکثرسازی ارزش منابع انسانی در راستای اهداف سازمانی عنوان می‌نماید(۹). بر این اساس طراحی و به کارگیری موثر راهبردهای مدیریت منابع انسانی به عنوان منابع حیاتی، پیامدهای مثبت محسوس و نامحسوسی را برای سازمان به همراه داشته(۱۰) و موجب ارتقای سطح کیفی خدمات و محصولات، بهبود عملکرد و مزیت رقابتی پایدار می‌گردد(۱۱). در سال‌های اخیر، تغییرات سریع و متنوع در محیط‌های کسب و کار همچون نیاز به حضور در بازارهای جهانی، ظهور فناوری‌های نوین، تغییر در نوع و ماهیت کار، و همراه شدن با پیچیدگی‌ها، راهبردهای مدیریت منابع انسانی را نیز همانند دیگر ارکان مهم سازمان‌ها متفاوت ساخته و ابعاد جدیدی از نقش و تاثیر مدیریت منابع انسانی بر ارتقای عملکرد سازمانی را مورد بررسی قرار داده است(۱۲-۱۴). بدین سان دیگر اتکای صرف به یک ییدگاه خاص در مدیریت منابع انسانی پاسخ‌گو نخواهد بود(۱۵). معرفی و به کارگیری مفاهیم همچون ناب<sup>۱۱</sup> (کاهش ضایعات و اتلاف منابع)، اخلاقی<sup>۱۲</sup> (رعایت اخلاق کسب و کار و مسئولیت اجتماعی برای افزایش مشروعیت سازمان) چاپک<sup>۱۳</sup> (توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات تقاضا)، تاب آور<sup>۱۴</sup> (ارتقا سطح توانمندی در مقابل تهدیدات و رویدادهای غیر قابل کنترل) و سبز<sup>۱۵</sup> (حفظ محیط زیست و جلوگیری از تخریب آن) در سازمان‌ها به منظور حفظ حیات، موقیت و رقابت پذیری و ترکیب مفاهیم مذکور به اشکال مختلف، علیرغم عدم همگرایی در برخی جهات(۱۶) و با هدف؛ ۱) پاسخ به نیازهای مختلف، ۲) بهره گیری از مزایای یکایک رویکردها و پوشاندن کاستی‌های آن‌ها به صورت هم زمان، ۳) کسب مزیت رقابتی غیر قابل تقلید از سوی رقبا، و مهم تر از همه انتقال آن‌ها از مدیریت زنجیره تامین و مدیریت تولید و عملیات به مدیریت منابع انسانی، گواهی بر این مدعای است(۲۱-۱۷) لذا ورود این مفاهیم به ادبیات مدیریت منابع انسانی از یک سو و تنوع در یکپارچه سازی این مفاهیم در ادبیات مدیریت از سوی دیگر، نیاز به تغییر در مدل‌ها و ساختارهای پیشین مدیریت منابع انسانی و انتخاب رویکرد مناسب برای آن را(۲۲) به عنوان هسته اصلی مزیت رقابتی پایدار، بی‌اندازه مهم ساخته است. ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی نشان داده است که پیاده سازی مفاهیم فوق در مدیریت سازمان، مدیریت تولید و مدیریت زنجیره تامین، مستلزم به کارگیری آنها در مدیریت منابع انسانی است(۲۳-۲۵).

رویکرد ناب در مدیریت منابع انسانی رویکردی است که به مفهوم ایجاد یک جریان ارزش از طریق حذف کلیه اتلاف‌ها اعم از زمان، موجودی یا هزینه‌های غیر ضروری است(۲۲). رویکردی که از طریق آن می‌توان با صرف کمترین منابع، بیشترین کار را به انجام رساند(۲۶). و برای ذینفعان مختلف ارزش آفرینی نمود(۲۷ و ۲۸). برخی محققان رویکرد ناب را مجموعه اقداماتی می‌دانند که به طور همیارانه برای



به روز بودن و بکارگیری فناوری‌های نوظهور (۶۴) و ارتقای سطح مسئولیت‌پذیری اجتماعی (۶۵) قرار دارد، که این چالش‌ها لزوم توجه به رویکردهای مدیریتی و عملیاتی به منظور پاسخ‌گویی به ذینفعان و مدیریت ریسک‌های مترقب را برای بانک‌ها، بیش از پیش، مهم و ضروری ساخته است.

## روش

این پژوهش براساس هدف، توسعه‌ای و کاربردی، بر اساس ماهیت و روش، توصیفی پیمایشی و بر اساس نوع داده‌ها، آینخته (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی جامعه آماری جامعه آماری این پژوهش خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و اساتید دانشگاه در قلمرو زمانی، سال‌های ۱۳۹۷ و ۱۳۹۸ و قلمرو مکانی، بانک‌های ایرانی بودند. از میان جامعه مورد نظر ۱۲ نفر از آنها به روش نمونه گیری غیر احتمالی هدفمند، برای مطالعه به عنوان نمونه انتخاب شدند ویژگی های آنها در جدول ۱ ارایه شده است. با توجه به اهمیت اشباع نظری در مطالعات کیفی و تاثیر آن بر تعداد مصاحبه شوندگان، از آن جایی که در پژوهش حاضر، پس از مصاحبه‌ی یازدهم، مفهوم جدیدی به مفاهیم شناسایی شده اضافه نشد، لذا ۱۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی سیستم بانکی و همچنین دانشگاهی (اساتید) مصاحبه شد. ابزار پژوهش مصاحبه نیمه‌ساختار یافته بود. برای بررسی روایی و به منظور اطمینان پژوهشگران از تحلیل و طبقه‌بندی صحیح از داده‌ها، از روش بررسی اعضا استفاده شد. در این روش، پس از استخراج تم‌ها، نظر مشارکت کنندگان در خصوص میزان مقبولیت و تایید نتایج به دست آمده از تحلیل تم، اخذ گردید. برای بررسی پایایی نیز از روش بازارآزمایی استفاده شد. برای انجام روش بازارآزمایی، شش مصاحبه انتخاب شد و هر کدام از آنها دو بار در فاصله زمانی پانزده روز، کدگاری شدند. تعداد کل کدام، در فاصله‌ی زمانی ۱۵ روزه، برابر ۲۳۴، تعداد کل توقوفات بین کدها در این دو زمان، برابر ۹۱ و تعداد کل عدم توافقات (توافقاتی که انتظار می‌رود تصادفی باشند) در این دو زمان، برابر ۴۸ است. بر این اساس، پایایی باز آزمون مصاحبه‌ها، برابر ۷۸ درصد بوده و با توجه به اینکه از حداقل قابل قبول (۶۰ درصد) بیشتر است، لذا پایایی کدگاری‌ها مورد تایید قرار می‌گیرد. به منظور تحلیل مصاحبه‌ها نیز از روش تحلیل تم استفاده شد. فرایند تحلیل داده‌ها به روش مذکور، عبارتست از:

۱. آشنایی با داده‌ها: متن مصاحبه‌ها به صورت متنی پیاده سازی و آشنایی اولیه نسبت به آنها حاصل شد.
۲. ایجاد کدهای اولیه: کدگاری اولیه انجام شد.
۳. جستجوی تم‌ها: بر اساس کدهای اولیه و بازبینی آن‌ها، تم‌هایی استخراج شد.
۴. بازبینی تم‌ها: مجموع تم‌های شناسایی شده در مرحله قبل بررسی، بازبینی و تایید قرار گرفت.

رویکرد تاب آور در مدیریت منابع انسانی بر این امر تاکید دارد که تاب آوری، ظرفیت افراد و سیستم‌ها به گونه‌ای است تا روابط کارکردنی سازمان را با وجود آشفتگی‌ها حفظ نموده و عملکرد آن را تسهیل نماید (۴۸) تحمل شوک‌ها و سازگاری، توانایی بازگشت به حالت اول، حفظ عاملیت در طول زمان و پایداری در شرایط بحرانی و بقا، از مولفه‌های مبین تاب آوری هستند (۴۹ و ۵۰). تحقیقات حاکی از موقیت سازمان هایی است که دائماً ظرفیت سازگاری خود را بهبود بخشدیده‌اند (۵۱). ایجاد چنین ظرفیتی در سازمان، متکی بر وجود منابع ساختاری، شناختی، ارتباطی و عاطفی است (۵۲). محققان به تاثیر شیوه‌های منابع انسانی بر تاب آوری و بهبود عملکرد سازمانی پرداخته‌اند (۵۳). بر این اساس، تاب آوری سازمان مستلزم مشارکت فعال و سازنده افراد در محیط پیرامون خود (۵۴) و توانایی آن‌ها در جهت سازش یافته‌اند مجدد در برابر شرایط نامطلوب می‌باشد (۵۵). محققان بیان نموده‌اند سازمانی که می‌خواهد تاب آور باشد لازم است در وهله نخست یک سیستم مدیریت منابع انسانی تاب آور که کارکنانی تاب آور را پرورش دهد، داشته باشد (۵۶).

رویکرد سبز در مدیریت منابع انسانی بر این امر تاکید دارد که سازمان سبز، سازمانی است که در راستای مسئولیت‌های اجتماعی خود مأموریتها، اهداف و وظایفش را به نحوی محقق می‌سازد تا ضمن تأمین نیازهای امروز افراد و سازمان‌ها، نیازهای آیندگان از منابع محدود، محدودش نشود (۵۷). این امر مستلزم به کارگیری مؤثر منابع مادی و انسانی با هدف ایجاد مقبولیت اجتماعی و حفظ محیط زیست (مدیریت سبز) است (۵۸) در این میان، رفتار سبز کارکنان، عنصر اساسی در پایداری محیطی سازمان تلقی می‌شود (۵۹). سبز نمودن ابعاد عملکردی مدیریت منابع انسانی نظری: شرح شغل، استخدام، گزینش، آموزش، ارزیابی عملکرد و پاداش‌ها به عنوان مدیریت منابع انسانی سبز است. از دیدگاه محققی دیگر مدیریت منابع انسانی سبز مسئول ایجاد آگاهی و تعامل میان کارکنان سازمان در خصوص عوامل محیطی بوده و موجب ایجاد مسئولیت اجتماعی در بین آن‌ها می‌شود (۶۰). به طوری که آن‌ها بتوانند به اهداف محیطی سازمان دست یابند و در نهایت بتوانند سهم قابل توجهی در تدوام محیطی داشته باشند (۶۱). این فعالیت‌ها، مزایایی را در سطوح فردی، سازمانی و محیطی به دنبال دارد (۶۲).

بر این اساس هدف اصلی این پژوهش طراحی مدلی است که بتواند به طور همزمان از پنج روشی که مطرح شده یعنی؛ ناب، اخلاقی، چاپک، تاب آور و سبز، در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری<sup>۱۱</sup> ایران استفاده نماید. ضرورت طرح مسئله پژوهش، مبتنی بر دو عامل بنا نهاده شده است؛<sup>۱۲</sup> طراحی و تدوین مدلی کاربردی در مدیریت منابع انسانی صنعت بانکداری بر اساس شرایط فعلی سیاسی، اجتماعی و اقتصادی ایران و ارائه نوآوری در جهت گسترش ادبیات پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی. از یک سو صنعت بانکداری کشور در سال‌های اخیر در معرض تهدیدات و آسیب‌های ناشی از تحریم‌ها (۶۳)، فضای رقابتی (۶۳)،

دکتر مجتبی طبری و همکاران: مدل جامع مدیریت منابع انسانی (با استفاده از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز)...

۰	۰	لیسانس	تحصیلات
۳۳/۳	۴	فوق لیسانس	
۶۶/۷	۸	دکتری	سابقه کاری
۸/۳	۱	۱۰-۱	
۶۶/۷	۸	۲۰-۱۱	مجموع
۲۵	۳	۳۰-۲۱	
۱۰۰	۱۲		

### یافته ها

یافته های پژوهش مبتنی بر دو بخش کلی است، بخش اول مربوط تحلیل تم و شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی در هر یک از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران بود. بخش دوم مربوط رتبه بندی این عوامل با استفاده از تحلیل سلسه مراتبی فازی بود.

#### بخش اول: تحلیل تم

در جدول ۲ تعداد کدهای اولیه و تم های اصلی و فرعی در هر یک از رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز که توسط خبرگان در مصاحبه ها مطرح شده بود ارایه شده است و در جدول ۳ محققان تم های استخراج شده را در سه بعد فردی سازمان و محیطی برای هر یک از رویکردها طبقه بندی کردند.

۵. تعریف و نام گذاری تم ها: مجموع تم های شناسایی شده نام گذاری و دسته بندی شد. این دسته بندی در خصوص رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز در قالب ابعاد، مولفه ها و شاخص ها بود.

۶. تهیه گزارش: مفاهیم و تم ها بر اساس دریافت پژوهشگر تشریح و گزارش شد.

در بخش کمی به منظور اولویت بندی رویکردها، از همان جامعه و نمونه بخش کیفی استفاده شد و داده ها با استفاده از پرسشنامه تحلیل سلسه مراتبی فازی (چانگ) که توسط خبرگان موصوف تکمیل گردید، جمع آوری شد. جهت تحلیل داده ها با استفاده از روش تحلیل سلسه مراتبی فازی (AHP فازی) استفاده شد که بر اساس آن رویکردهای مدیریت منابع انسانی ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز بر اساس ابعاد و مولفه های مدل جامع، وزن دهی و اولویت بندی شدند.

جدول ۱: مشخصات و ویژگی های مصاحبه شوندگان

متغیر	تعداد	درصد	جنسيت
سن	۱۰۰	۱۲	مرد
	۰	۰	زن
	۸/۳	۱	۴۰-۳۱
	۶۶/۷	۸	۵۰-۴۱
بالاتر از	۲۵	۳	۵۰

جدول ۲: تعداد کدهای اولیه و تم های نهایی تحقیق

تم های نهایی فرعی	تم های نهایی اصلی	کدهای اولیه	داده های مربوط به / تعداد
۲۲	۸	۶۶	مدیریت منابع انسانی ناب
۱۳	۸	۴۲	مدیریت منابع انسانی اخلاقی
۲۰	۸	۵۴	مدیریت منابع انسانی چابک
۱۷	۸	۴۳	مدیریت منابع انسانی تاب آور
۲۰	۸	۶۸	مدیریت منابع انسانی سبز
۹۲	۴۵	۲۷۳	مجموع

جدول ۳: نام گذاری تم های استخراج شده مدیریت منابع انسانی (ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز)

تم های فرعی مدیریت منابع انسانی سبز	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی تاب آور	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی چابک	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی اخلاقی	تم های فرعی مدیریت منابع انسانی ناب	مولفه ها (تم های اصلی)	ابعاد
سبک زندگی شخصی نگرش نسبت به محیط زیست	احساس تعلق به احساس هیجانی سازمان داش و مهارت ویژگی های شخصیتی	هوش هیجانی احساس نیاز به چابکی شایستگی های چند گانه تعهد به شغل	صداقت مسئولیت پذیری	خلاقیت تطبیق پذیری چند مهارتی تعهد به ارزش های سازمان	شخصی	فردی
ارتباطات زیست محیطی کارکنان	صمیمیت و اعتماد میان کارکنان	ارتباطات کارکنان با مشتریان	ارتباطات اخلاقی میان کارکنان	ارتباطات بین کارکنان	میان فردی	
آموزش و آگاهی های زیست محیطی به کارکنان پاداش مبتنی بر رفتار	آموزش اصول تاب آوری توفیض اختیار کار گروهی و مشارکت	آموزش های مستمر عمومی و تخصصی استقلال کارکنان در تصمیم گیریها	حقوق کاری خدمات مشاوره ای	آموزش های چند وظیفه ای توفیض اختیار مدیریت عملکرد بر مبنای	کارکنان	سازمانی

داوطلبانه سبز مشارکت کارکنان در برنامه های سبز	در امور	ارزیای عملکرد بر اساس چاپکی کار تیبي گردش شغلی غنى سازی شغلی	اصول ناب گردش شغلی تیم های کاری خودگردان تناسب حجم کار با تعداد کارکنان	
فرایندهای سازمانی سبز پکارچگی در فرایندهای سبز	انعطاف در فرایندها و ساختارها	یکپارچگی فرایندها از نظر چاپکی پیجیدگی اندک فرایندها و رویه های الزم آور	اخلاقی بودن فرایندها و جلوگیری از تبعیض و پارتی بازی	ساده سازی فرایندها استاندارد سازی فرایندها مستند سازی فرایندها
تعهد مدیران در قبال محیط زیست حیات مدیران از ایده- ها و فعالیت های سبز فرهنگ سازمانی سبز تامین بودجه و منابع کافی نوع و تمرکز فعالیت ها چشم انداز و سیاست- های زیست محیطی	الگوی تداوم کسب و کار در شرایط بحرانی فرهنگ مدیریت رسک فرهنگ توانمندسازی حایات مدیران از نوآوری اشتراك گذاری دانش و اطلاعات پیش بینی ذخایر احتیاطی کلیدی	نظام فناوری اطلاعات پشتیبانی سازمانی اخلاق چاپکی فرهنگ توانمندسازی الگو برداری از سازمان های موفق	امبیت شغلی فرهنگ سازمانی اخلاق مدار شایسته سalarی	مشارکت کارکنان در ایده ها و برنامه های ناب حایات مدیران از اصول ناب اطلاع رسانی و ارائه بازخورد به کارکنان فرهنگ بهبود مستمر
فرهنگ زیست محیطی جامعه اسقبال جامعه از طرح های زیست محیطی بانک	میزان اعتماد جامعه به بانک تاب او روی اجتماعی	سطوح نیاز و چاپکی مورد انتظار	رویکرد جامعه نسبت به اخلاق عدالت اقتصادی	رویکرد جامعه نسبت به اتلاف منابع
عملکرد سبز رقبا و سایر سازمان ها همکاری های سبز میان رقبا و سایر سازمان ها	همکاری میان رقبا و سایر سازمان ها	میزان چاپکی رقبا و سایر سازمان ها	عملکرد رقبا و سایر سازمان ها از بعد اخلاقی	عملکرد رقبا و سایر سازمان ها در به کارگیری اصول ناب
حمایت قانونی از سازمان های سبز الزم قانونی بانک به رعایت و کسب استانداردهای سبز	حمایت دولت و نهادهای ناظر از بانک	منابع و اختیارات قانونی بانک	اخلاق مداری نهاد های نهادهای ناظر	نوع مالکیت و ترکیب سهامداری بانک الزمات و انتظارات دولت و نهادهای ناظر بانکی

جدول ۴: اوزان ابعاد و مولفه ها

بعاد	وزن	مولفه ها	وزن	وزن
فردی	.۰/۳۳	شخصی	.۰/۱۴	
		میان فردی	.۰/۱۱	
		کارکنان	.۰/۱۵	
		فرایندهای راهبردی	.۰/۱۳	
		اجتماعی	.۰/۱۷	
		رقابتی	.۰/۱۱	
		حکومیتی	.۰/۰۹	
محیطی	.۰/۳۱		.۰/۳۶	

بخش دوم: اولویت مدیریت منابع انسانی ناب، اخلاقی، چاپک، تاب آور و سبز در صنعت بانکداری ایران چگونه است؟

برای پاسخ گویی به این سؤال با استفاده از روش AHP فازی، ابتدا نمودار تحلیل سلسه مرتبی به نگاره اترسیم شد.

پس از تکمیل و جمع آوری پرسشنامه ها، به شرح گام های زیر اقدام گردید:

- جهت تجمعی نظرات خبرگان، از مقایسات زوجی پاسخ دهنده های میانگین هندسی گرفته و با استفاده از نرم افزار اکسل، ماتریس مقایسات زوجی برای ابعاد و مولفه های مدل تشکیل شد

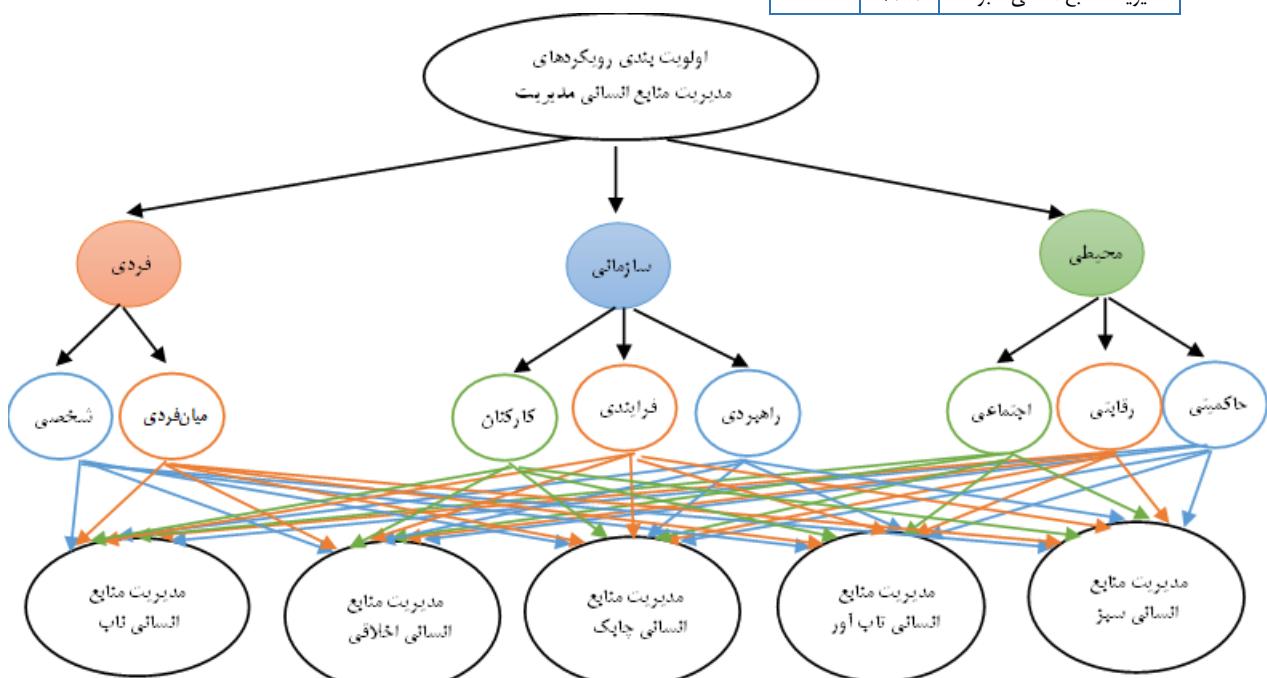
- ماتریس های به دست آمده، نرمال و از حالت فازی خارج شده و وزن ابعاد و مولفه های هر یک از ابعاد به شرح ذیل احصا گردید (جدول ۴)

با توجه به اوزان به دست آمده در مراحل قبل و اعمال آن در اوزان رویکردها نسبت به یکدیگر، اوزان نهایی رویکردها به شرح جدول ۵ به دست آمد

همانگونه که ملاحظه می شود، از نظر خبرگان، به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چاپک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند.

## جدول ۵: اوزان نهایی رویکردهای ناب، چاپک، تاب آور و سبزدر مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران

رویکرد	وزن	اولویت
مدیریت منابع انسانی اخلاقی	۰/۲۹۸	۱
مدیریت منابع انسانی تاب آور	۰/۲۹۵	۲
مدیریت منابع انسانی ناب	۰/۲۶۱	۳
مدیریت منابع انسانی چاپک	۰/۲۴۲	۴
مدیریت منابع انسانی سبز	۰/۲۱۳	۵



نگاره ۱: نمودار تحلیل سلسه مراتبی مربوط به رویکردهای مدل جامع مدیریت منابع انسانی

سازمانی را در برگرفته و کمتر به ابعاد خارج از سازمان پرداخته شده، لیکن عده شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، با نتایج مطالعات انجام شده در خصوص منابع انسانی ناب (۳۳ و ۶۷-۶۹)، منابع انسانی اخلاقی (۳۶) منابع انسانی چاپک (۱۲ و ۷۰ و ۷۱)، منابع انسانی تاب آور (۵۴ و ۶۳ و ۷۲) و منابع انسانی سبز (۲۳، ۶۶ و ۷۳ و ۷۴) سازگاری دارد.

بر اساس نتایج به دست آمده به ترتیب مدیریت منابع انسانی اخلاقی، تاب آور، ناب، چاپک و سبز، در صنعت بانکداری ایران دارای اولویت هستند. این نتیجه نشانگر اهمیت توجه به رویکرد اخلاق مدار در مدیریت منابع انسانی است و با نتایج پژوهش هایی که بر اهمیت مدیریت منابع انسانی اخلاق مدار در سازمان اشاره دارند همسو و همخوان است (۳۷).

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش حاضر پیشنهاد می شود لازم است ضمن باز تعریف عملیات بانک بر اساس فرایندها و مدیریت مبتنی بر فرایندها (فرایند محوری)، سیاست های چندگانه ناب، اخلاقی، چاپک، تاب آور و سبز بر اساس فرایندها و محصولات مختلف و واحد های در گیر، تدوین و اولویت بندی شود. طبعاً رویکردهای چندگانه

بحث در حالی که در سال های اخیر، معرفی و به کارگیری تلفیقی رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان ها و زنجیره های تامین مورد توجه محققان واقع شده است (۱۸-۲۰)، مطالعات، عمدتاً به صورت منفرد به رابطه میان رویکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی همچون ناب، اخلاقی، چاپک، تاب آور و سبز در سازمان ها پرداخته اند. لذا در این پژوهش ضمن شناسایی ابعاد، مولفه ها و شاخص های مدیریت منابع انسانی ناب، مدیریت منابع انسانی اخلاقی، مدیریت منابع انسانی چاپک، مدیریت منابع انسانی تاب آور و مدیریت منابع انسانی سبز، مدلی تحت عنوان مدل جامع مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران ارائه شده که چارچوبی مشکل از این ۵ رویکرد را ارائه می نماید. در خصوص رویکردهای ناب، اخلاقی، چاپک، تاب آور و سبز در مدیریت منابع انسانی، شاخص های شناسایی شده در این پژوهش، در ابعاد فردی (شامل مولفه های شخصی و میان فردی)، سازمانی (شامل مولفه های کارکنان، فرایندی<sup>۱۲</sup>، راهبردی<sup>۱۳</sup>) و محیطی (شامل مولفه های اجتماعی<sup>۱۴</sup>، رقابتی<sup>۱۵</sup> و حاکمیتی) دسته بندی و ارائه شده است. اگرچه در بیشتر مطالعات پیشین، شاخص های احصا شده عمدتاً ابعاد فردی و

واژه نامه
سرمایه انسانی
فناوری های نوین
رویکرد ناب
رویکرد اخلاق مدار
مسئولیت اجتماعی
رویکرد چابک
رویکرد تاب آور
رویکرد سبز
مسائل اخلاقی
ارزش های اخلاقی
صنعت بانکداری
مولفه های رفایندی
مولفه های راهبردی
مولفه های اجتماعی
مولفه های رقابتی
1. Human capital
2. Modern technologies
3. Lean approach
4. Ethical approach
5. Social responsibility
6. Agile approach
7. Resilient approach
8. Green approach
9. Ethical issues
10. Ethical values
11. Bank industry
12. Process components
13. Strategic components
14. Social components
15. Competitive components

## References

- Hosseini Nejad SB, Mohseni A. (2017). A study of the role of banks in economic and social development. *Social Science Studies Quarterly Journal*; 3: 81-89. (In Persian)
- Dejpsand F, Bukharaei R. (2016). A study of the relationship between financial development and economic growth in Iran based on the post-keynesian macroeconomic model. *Quarterly Journal of Financial Economics and Development*; 10(34): 59-92. (In Persian)
- Rahimi S, Vahdati H, Sepahvand R, Esmaili M. (2016). Designing a model of sustainable competitive advantage based on the competence of human capital in the insurance industry. *Quarterly Journal of Human Resources Management Research*; 8(23): 179-208. (In Persian)
- Lari Dasht Bayaz M, Hajizadeh F, Sufi H. (2017). A study of the relationship between strategic human capital and improving financial performance in the banking industry. *Monetary-Banking Research Quarterly*; 10(32): 265-247. (In Persian)
- Bhattacharya M, Gibson DE, Doty DH. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*; (31): 622-640.
- Hassanpour A, Abdollahi B, Jafarinia S, Memari M. (2019). Designing a talent management model in the banking industry using foundation data theory. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*; 28(93): 93-129. (In Persian).
- Abbasgholipour M. (2010). Factors affecting improving the performance of banks, *Banking and Economy*; 106: 24-35. (In Persian)

به ساختارها و رویه های موقت و منعطف نیاز دارند. به گونه ای که بتوانند به موازات تغییر شرایط و بر اساس رویکردهای مورد نیاز اصلاح شوند.

از آن جایی که بانک ها در شبکه ها و زنجیره هایی متصل از اجزای بالادستی و پایین دستی خدمات قرار گرفته اند. لذا تعامل مستمر و استفاده موثر از پتانسیل های موجود در زنجیره های تامین خدمات بانکی در خصوص به کار گیری رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز، می تواند ضمن تقویت عملکرد و تثبیت جایگاه بانک ها در زنجیره ها، منجر به ایجاد ارزش برای بانک شود. پیشنهاد می شود از طریق شناسایی تکیه گاهها و عملکردهای اهرمی، تحقق رویکردهای مذکور در بانک تقویت و تسهیل گردد.

با توجه به اهمیت بعد اخلاقی در مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می شود نهاد های ناظر بر عملکرد بانک ضمن پایندی خودشان به اخلاق حرفه ای، حدود و نحوه پیاده سازی رویکرد اخلاقی را در بانک ها رصد کنند.

## نتیجه گیری

برای دهها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان وظایف اصلی حوزه ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به اینکه چگونه به یکدیگر مرتبط هستند انجام می شدند. مدیریت امور کارکنان حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت قدمت دارد اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل جایی است که به جای مدیریت کارکنان، مفهوم مدیریت منابع انسانی مطرح می شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد.

اثربخشی مدیریت منابع انسانی در این است که بتواند نوعی از ویژگی ها و رفتار ها را در کارکنان خود ایجاد نموده و پروش دهد که برای موفقیت سازمان ضروری است. بنابراین، مدیریت منابع انسانی باید قدرت هدایت نگرش ها و رفتارهای کارکنان برای ایجاد نفوذ در محیط را داشته باشد. برای دست یابی به این هدف، سازمان ها چاره ای به جز تدوین استراتژی های متناسب با منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی باید با بتواند به طور همزمان از رویکردهای مطرح و موفق استفاده کند. ۵ رویکرد مطرح در رابطه با مدیریت منابع انسانی عبارتند از؛ رویکردهای ناب، اخلاقی، چابک، تاب آور و سبز. در این پژوهش سعی شد با تلفیق این ۵ رویکرد در قالب یک مدل جامع مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران استفاده نماید، قابلیت سازگاری با محیط پیچیده امروزی و توانایی بکار گیری اثربخش منابع انسانی را در سیستم بانکی افزایش دهد.

## ملاحظه های اخلاقی

موضوعات اخلاقی همچون؛ سرقت ادبی، رضایت آگاهانه؛ انتشار چندگانه و ... در پژوهش حاضر مورد توجه قرار گرفته اند.

- Journal of Production Research; 50(17): 4830-4845.
21. DoRosário Cabrita M, Duarte S, Carvalho M, Cruz Machado C. (2016). Integration of lean, agile, resilient and green paradigms in a business model perspective: theoretical foundations. IFAC-PapersOnLine; 49(12): 1306-1311
  22. Wickramasinghe V, Wickramasinghe GLD. (2017). Effects of HRM practices, lean production practices and lean duration on performance. The International Journal of Human Resource Management; 31(11): 1467-1512.
  23. Jabbour CJC. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. Industrial and Commercial Training; 43(2): 98 -105.
  24. Cheema S, Javed F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. Cogent Business & Management; 4
  25. Paille' P, Boiral O, Chen Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. International Journal of Human Resource Management; 24(18): 3552-3575.
  26. Womack JP, Daniel TJ. (2003). Lean thinking, eradicating waste and creating value in organizations, translated by Azadeh Radnejad. 3rd ed. Isfahan: Doozeh. (In Persian).
  27. Schuler RS, Jackson SE. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance; 1: 35-55.
  28. Sparrow P, Otaye-Ebede L. (2014). Lean management and HR function capability: the role of HR architecture and the location of intellectual capital. The International Journal of Human Resource Management. 25(21): 2892-2910.
  29. Shah R, Ward PT. (2003). Lean manufacturing: context, practice bundles, and performance. Journal of Operations Management; 21: 129-149.
  30. Sohal AS, Ramsey L, Samson D. (1993). JIT manufacturing: industry analysis and a methodology for implementation. International Journal of Operations and Production Management; 13(7): 22-56.
  31. Tortorella G, Fogliatto F. (2014). Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. International Journal of Production Research; 52(15): 4623-4645.
  32. Gollan P, Kalfa S, Xu Y. (2015). Strategic HRM and devolving HR to the line: Cochlear during the shift to lean manufacturing. Asia Pacific Journal of Human Resources; 53:144-162.
  33. Bonavia T, Marin-Garcia JA. (2011). Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance.
  8. Barghandan A, Barghandan K, Sotoudeh S, Pazand M. (2010). The effect of human capital on economic growth in Iran; Quarterly Journal of Economic Modeling; 4(12): 39-56. (In Persian)
  9. Gutierrez-Gutierrez LJ, Barrales-Molina V, Kaynak H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. International Journal of Operations & Production Management; 38(1): 43-66.
  10. Ananthram S, Nankervis A. (2013). Strategic agility and the role of HR as a strategic business partner: an Indian perspective. Asia Pacific Journal of Human Resources; 51: 454-470.
  11. Wikhamn W. (2019). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. Journal of Hospitality Management; 76: 102-110.
  12. Esmaili M, Heydari A. (2013). Identification and prioritization of factors affecting human resource agility in Iran's automotive industry. Public Management Perspective; 15: 117-95. (In Persian)
  13. Martin G, Farndale E, Paauwe J, Stiles PG. (2016). Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate sustainability. European Management Journal; 34(1): 22-35.
  14. Tzabbar D, Tzafrir S, Baruch Y. (2017). A bridge over troubled water: Replication, integration and extension of the relationship between HRM practices and organizational performance using moderating meta-analysis. Human Resource Management Review; 27(1): 134-148.
  15. Guerci M, Decramer A, Van Waeyenberg T, Aust I. (2018). Moving beyond the link between hrm and economic performance: a study on the individual reactions of hr managers and professionals to sustainable HRM. Journal of Business Ethics; 160(4):1-18.
  16. Zanjirchi SM, Mohammadi KH. (2017). Studying possibility of making LARG supply chain by compiling four paradigms of lean, agile, recessive and green. Andisheh Amad; 15(56): 81-105. (In Persian).
  17. Maleki M, Espadinha-cruz P, Valente R, Cruz-Machado V. (2011). Supply chain integration methodology: larg supply chain, ENEGI2011 ConferencePortugal: University of Minho. 57-66.
  18. Azevedo S, Carvalho H, Cruz-Machado V. (2011). A proposal of larg supply chain management practices and a performance measurement system. International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning; 1(1): 7-14.
  19. Carvalho H, Duarte S, Cruz Machado V. (2011). Lean, agile, resilient and green: divergences and synergies. International Journal of Lean Six Sigma; 2(2): 151-179.
  20. Cabral I, Grilo A, Cruz-Machado V. (2012). A decision-making model for Lean, Agile, Resilient & Green supply chain management. International

47. Hansen NK, Güttel WH, Swart J. (2017). HRM in dynamic environments: Exploitative, exploratory, and ambidextrous HR architectures. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-32.
48. Rose Adam Z. (2009). Economic resilience to disasters. University of Southern California. Published Articles and Papers.
49. Wilkinson S, Yan Chang R, Sapeciay A, Costello Z, Seosamh B. (2016). Improving construction sector resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*; 7(2): 173-185.
50. Walklate S, McGarry R, Mythen G. (2014). Searching for resilience: a conceptual excavation. *Armed Forces & Society*; 40(3): 408-427.
51. McAslan A. (2010). The concept of resilience: Understanding its origins, meaning and utility. Adelaide: Torrens Resilience Institute; 1-13.
52. Richtner A, Sodergren B. (2008). Innovation projects need resilience. *International Journal of Technology Intelligence and Planning*; 4(3): 257-275.
53. Cooper L, Liu Y, Tarba SY. (2014). Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being. *International Journal of Human Resource Management*; Special Issue. 2466-2471.
54. Conner M, Davidson JRT. (2003). Development of a new resilience scale: the Conner- Davidson Resilience Scale (CD\_RISC). *Depression and Anxiety*; 18: 76-82.
55. Resnick B. (2010). The relationship between resilience and motivation. In Rensick, B. Gwyther, L. P., & Roberto, K. A. (Eds), *Resilience in aging: Concepts, research and outcomes*; 199-215.
56. Lengnick-Hall CA, Beck TE, Lengnick-Hall ML. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*; 21: 243-255.
57. Sanober T, Jan M, Ahmad M. (2016). Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*; 50(1): 237-269.
58. Sudin S. (2011). Strategic green HRM: A proposed model that supports corporate environmental citizenship. *International Conference on Sociality and Economics Development*; 79-83.
59. Ones DS, Dilchert S. (2012a). Employee green behaviors, managing human resources for environmental sustainability. San Francisco, CA: Jossey – Bass; 85-116.
60. Ahmad S. (2015). Green human resource management: policies and practices. *Cogent Business & Management*; 2(10): 1-13.
61. Renwick D, Redman T, Maguire S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research
- International Journal of Manpower; 32 (8): 923-938.
34. Thirkell E, Ashman I. (2014). Lean towards learning: connecting lean thinking and human resource management in UK higher education. *International Journal of Human Resource Management*; 25(21): 2957-2977.
35. Martinez-Jurado P, Moyano-Fuentes J, Jerez-Gomez P. (2014). Human resource management in Lean Production adoption and implementation processes: Success factors in the aeronautics industry. *RQ Business Research Quarterly*; 17: 47-68.
36. Alvani SM, Hassanpour A, Davari A. (2010). Analysis of organizational ethics using the ethics circle model. *Ethics in Science and Technology*; 5(3, 4): 25-35. (In Persian).
37. Khani Jazani J. (2008). Work ethic and work conscience in entrepreneurship. *Ethics in Science and Technology*; 3(3, 4): 91-96. (In Persian).
38. Nayeb-Pour M, Saeedi F, Raeesi S. (2012). Identify and prioritize ethical standards in human resource management. *Ethics in Science and Technology*; 4(2). (In Persian).
39. Nikpour A, Selajgeh S. (2010). The study of the relationship between organizational agility and job satisfaction of employees of government organizations in Kerman. *Management Research*; 3: 169-184. (In Persian)
40. Khodami S, Khodadad Hosseini SH, Meshbaki A, Azar A. (2012). Customer agility model design with dynamic organizational capabilities approach: investigating the role of it competence, entrepreneurial awareness and market wisdom. *Journal of New Marketing Research*; 2 (4): 1-24. (In Persian).
41. Sharifi H, Zhang Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization. *International journal of Production Economics*; 62: 7-22.
42. Cockburn A, Highsmith J. (2001). Agile software development 2: the people factor. *Computer*; 34(11): 131-133.
43. Nagel RN, Dove R. (1991). 21st Century manufacturing enterprise strategy: an industry led view. Iacocca Institute, Lehigh University, Bethlehem, PA.
44. Goldman SL, Nagel RN, Preiss K. (1995). Agile competitors and virtual organizations. New York: Van Nostreand Reinhold.
45. Gunasekaran A, Yusuf Y. (2002). Agile manufacturing, taxonomy of strategic and technological imperatives. *Int J Prod Res*; 40(6): 1357-1385.
46. Hopp W, Tekin E, Van Oyen M. (1995). Benefits of skill chaining in serial production lines with cross-trained workers. *Management Science*; 50(1): 83-98.



69. Feghi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
- 75..
69. Feghi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
- 75..
69. Feghi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
- 75..
69. Feghi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
- 75..
69. Feghi Farahmand N. (2017). A model for evaluating lean production in small and medium industries using a combination of confirmatory factor analysis methods, clustering and LINMAP technique. *Productivity Management*; 10(40): 212-258. (In Persian).
70. Breu K, Hemingway CJ, Strathern M, Bridger D. (2002). Workforce agility: the new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*; 17: 21-31.
71. Sherehiy B, Karwowski W, Layer J. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, framework, and attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*; 37: 445-460.
72. Khan Z, Rao-Nicholson R, Akhtar P, Tarba SY, Ahammad MF, Vorley T. (2017). The role of HR practices in developing employee resilience: a case study from the Pakistani telecommunications sector. *The International Journal of Human Resource Management*; 1-28.
73. Mohammadnejad Shourkaei M, Seyed Javadin SR, Shah Hosseini MA, Haj Karimi A. (2016). Presenting a framework for green human resource management, public administration. *University of Tehran*; 8(4): 691-710. (In Persian)
74. Seyed Javadin SR, Roshandel Arbatani T, Nobari A. (2016). Green human resource management "an investment approach and sustainable development". *Journal of Investment Science*; 5(20): 297-327. (In Persian)
- 75..