

## طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب: پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

زهرا سلگی<sup>۱</sup>، حجت وحدتی<sup>۲\*</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>، امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۴</sup>

۱- دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۲- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۴- دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مرکزی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

دریافت: ۱۳۹۹/۰۲/۰۴

### چکیده

**هدف:** نظر به نوظهور بودن مفهوم رویکرد ناب در زمینه منابع انسانی، پژوهش بالا با هدف واکاوی مبحث زنجیره تأمین منابع انسانی ناب انجام گرفت.

**روش:** این پژوهش با تکیه بر مبانی فلسفی مکتب تفسیرگرایی، پژوهشی کیفی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و خبرگان دانشگاهی بود که تعداد ۱۹ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند به‌عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. شناسه‌های مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شدند و با استفاده از روش کدگذاری سه مرحله‌ای استراوس و کوربین تحلیل شدند (۲۵۲ مفهوم کلیدی، ۴۳ زیرمقوله و ۲۵ مقوله اصلی).

**یافته‌ها:** براساس یافته‌های پژوهش، مفهوم منابع انسانی ناب به‌عنوان پدیده محوری انتخاب شد. شرایط علی در قالب دو دسته عوامل محیطی و سازمانی جای گرفتند و پنج مقوله اصلی برنامه‌ریزی



پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی بدو استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان راهبرد انتخاب شدند. ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام‌پذیری کاندیدا به‌عنوان مداخله‌گر تقویت‌کننده و روابط غیرقانونی، عدم اطمینان محیطی، فشار زمانی جهت استخدام، ناکارآمدی‌های نظام مدیریت دولتی به‌عنوان مداخله‌گر تضعیف‌کننده شناسایی شدند. درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان عوامل زمینه و بسترساز زنجیره تأمین منابع انسانی ناب تعیین شدند. درنهایت پیامدهای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در سه سطح خرد، میانی و کلان تعیین شدند.

واژه‌های کلیدی: زنجیره تأمین، منابع انسانی، رویکرد ناب، نظریه داده‌بنیاد.

## ۱- مقدمه

در حال حاضر بیش از دو دهه از ظهور انقلاب ناب در صنایع تولیدی جهان می‌گذرد، به‌گونه‌ای که تمایل به استفاده از روش‌های بهبود تولید از جمله رویکرد ناب که ریشه در تفکرات تیلور<sup>۱</sup> (۱۹۱۱)، اوهنو<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) و دمینگ<sup>۳</sup> (۱۹۸۶) دارد؛ به‌صورت چشمگیری افزایش پیدا کرده و پیاده‌سازی آن در اقدام‌های مدیران، با هدف خلق ارزش برای ذی‌نفعان منعکس شده است [۱]. «ناب‌بودن» را می‌توان خلق بیشترین ارزش افزوده با کمترین سرمایه دانست [۲] که در همه گام‌های موردنیاز تولید یک محصول یا خدمت، از ایده اولیه تا تولید، از مواد اولیه تا تحویل محصول نهایی به مشتری، مفهوم ارزش از دید مشتری مد نظر قرار گرفته و با سرعت در پی شناسایی و حذف تمام فعالیت‌های غیرارزش‌زا به‌عنوان اتلاف‌های موجود در سیستم می‌باشد [۳]. وجود دیدگاه‌های متفاوت در زمینه نقش منابع انسانی و مدیریت آن در پیاده‌سازی رویکرد ناب، بیانگر این مطلب است که واژه اتلاف در فلسفه رویکرد ناب، تنها مختص به مواد، زمان و هزینه نبوده و حذف اتلاف‌های رفتاری منابع انسانی از ارکان اجرای

1. Taylor  
2. Ohno  
3. Deming



موفق این رویکرد است، به‌گونه‌ای که بهره‌وری رفتاری منابع انسانی از اهمیتی برابر با بهره‌وری تولیدی برخوردار است [۱]. از این‌رو در محیط رقابتی امروز نگاه به انسان از حد یک منبع فراتر رفته است؛ به‌گونه‌ای که کیفیت منابع انسانی جذب‌شده و نحوه مدیریت آنها می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی در عرصه تجارت و رقابت شود [۴]. با این وجود به‌دلیل ناکارآمدی نظام جذب و استخدام، امروزه شاهد تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران هستیم که در نتیجه آن مشاهده کارکنانی که بدون ایجاد ارزش در سازمان به گذران وقت و یا انجام شغل چندم خود در ساعت‌ها و فضای اداری مشغول‌اند، تبدیل به یک عرف شده است که متأسفانه نمی‌توان نامی جز اتلاف منابع انسانی بر آن گذاشت. مؤید این مطلب می‌توان به شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی که نمایانگر افزایش میزان هماهنگی و ارائه رفتارهای مطلوب کاری و استفاده از دانش به‌وسیله منابع انسانی است، اشاره کرد. براساس آمار و اطلاعات منتشرشده از سوی سازمان بهره‌وری آسیا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۸، شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی (۲۰۱۰-۲۰۱۶) برابر با ۰/۳- گزارش شد که این امر جایگاه ایران با رتبه ۲۷ را در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی نمایش داد. این در حالی است که برابر با برنامه ششم اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی هدف‌گذاری شده، باید از راه بهره‌وری عوامل تولید از جمله منابع انسانی تأمین شود که این امر شکاف بین عمل و هدف‌گذاری بهره‌وری نیروی انسانی جذب‌شده در بخش دولتی را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

از سوی دیگر رفاه و کامیابی از جمله مسائلی است که همه جوامع در مسیر توسعه با آن برخورد می‌کنند که خدمات دولتی مؤثر و مسئولانه به‌عنوان پیش‌شرط توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورها نقش حیاتی در تحقق میزان رفاه در جامعه دارند، به‌گونه‌ای که می‌توان گفت محرک اصلی تحقق رفاه خود دولت‌ها هستند و کیفیت خدمات ارائه‌شونده از سوی منابع انسانی جذب‌شده در سازمان، تعیین‌کننده کم و کیف حصول این هدف در جامعه است. وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی به‌عنوان یک سازمان دولتی نه‌تنها از این قاعده مستثنا

1. Asian Productivity Organization



نیست بلکه تنها وزارتخانه دولت است که در قلمرو فعالیت‌های خود به لحاظ وسعت جمعیت با همه آحاد مختلف مردم کشور از بدو تولد تا پس از مرگ به شکل‌های مختلف ارتباط دارد، به‌گونه‌ای که کیفیت خدمات ارائه‌شونده از سوی وزارتخانه فوق می‌تواند نقش به‌سزایی در افزایش یا کاهش رفاه مردم ایفا کند. این در حالی است که در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم<sup>۱</sup>، رتبه ایران با نزول دوپله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۱۹ از بین ۱۶۷ کشور ارزیابی شده است. این شاخص، کشورها را در ۹ شاخص اقتصاد، کارافرینی و فرصت، کسب‌وکار، حکومت، آموزش، بهداشت، امنیت و آسایش، آزادی‌های شخصی و سرمایه اجتماعی جمع‌بندی کرده است که به‌رغم وضعیت مطلوب ایران در برخی شاخص‌ها، شاخص کسب‌وکار که بهبود آن یکی از رسالت‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی است، بدترین وضعیت را به‌خود تخصیص داده است که باتوجه‌به نقش مؤثر منابع انسانی در کم و کیف خدمات ارائه‌شده، این تصور محتمل است که مشکل فوق تا حد زیادی در ارتباط با بی‌توجهی سازمان‌های متصدی و منابع انسانی جذب‌شده به فرهنگ بهبود مستمر یا رویکرد ناب می‌باشد که این امر ضرورت استفاده از چارچوبی مناسب برای تأمین منابع انسانی ناب در بخش دولتی به‌ویژه وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را آشکار ساخته است. از سویی نوظهور بودن مبحث منابع انسانی ناب، کلی‌گویی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه و درنهایت عدم وجود الگویی جامع برای مدیریت منابع انسانی ناب، پژوهشگر را بر آن داشت تا با کسب دانش کافی در زمینه خصوصیات و ویژگی‌های منابع انسانی ناب و استفاده از دانش و تجربیات مشاوران دانشگاهی و مدیران سازمان‌های دولتی، به‌طور خاص زنجیره تأمین منابع انسانی را به منزله یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیریت منابع انسانی کنکاش کند. از این‌رو پژوهش بالا با هدف واکاوی مبحث زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در پی پاسخگویی به این سؤال است که «الگوی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی چگونه است؟»

---

1. Legatum



## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- رویکرد ناب و زنجیره تأمین منابع انسانی

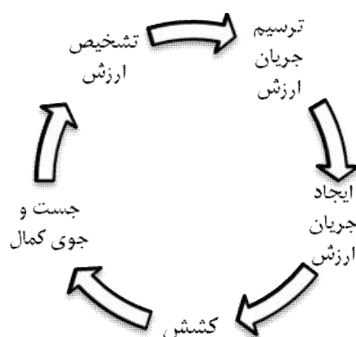
مفاهیم تولید ناب به طور عمده در دو دوره زمانی، به طور جدی مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. دوره اول مربوط به سال‌های پیدایش آن در سیستم تولید تویوتا<sup>۱</sup> (TPS) است. این مفهوم در تویوتا، در پی حل مشکلاتی که ژاپنی‌ها در استفاده از روش‌های صنایع اتومبیل‌سازی غربی (فورد و جنرال موتور) در محیط تولیدی ژاپن با آن مواجه شدند، به وجود آمد. دوره دوم، مربوط به ملاحظه جدی این مفهوم از سوی غرب در پی به وجود آمدن بحران‌های نفتی (در دهه ۱۹۷۰) و افزایش سهم بازار محصولات ژاپنی در غرب است. افزایش سهم بازار محصولات ژاپنی غرب را به انجام پژوهش‌های وسیعی در رابطه با دلایل مزیت و قدرت رقابتی محصولات ژاپنی واداشت. از این پس بود که نظام تولید و مدیریت ژاپنی به طور گسترده‌ای بررسی و تحلیل شد و تلاش‌های زیادی برای به کارگیری و پیاده‌سازی آن در صنایع و بخش‌های مختلف تولیدی و خدماتی انجام گرفت [۵].

رویکرد ناب از لحاظ ماهیت و ساخت، یک توالی پیچیده از فعالیت‌ها، طرح‌ها و برنامه‌هاست که برای استفاده مطلوب در حوزه اجرای فیزیکی و تکمیل ساختار به اوج خود می‌رسد [۶]. مفهوم بنیادی رویکرد ناب، در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است که به منظور افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر در سازمان به کار گرفته می‌شود، به گونه‌ای که از راه آن می‌توان با کمترین منابع (مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، زمان و هزینه) بیشترین کار را انجام داد [۴]. این فلسفه تولیدی در پی کمال و بی‌نقص کردن سیستم‌های تولیدی است. این تولید از این رو ناب نامیده می‌شود که در مقایسه با تولید انبوه از همه چیز به میزان کمتر استفاده می‌کند. اصول تولید ناب اهداف نامحدودی را برای سیستم در نظر می‌گیرد که عبارت است از نزول پیوسته قیمت تمام‌شده، به صفر رساندن ضایعات و تنوع بی‌پایان محصولات. این شیوه تولید یک سیستم کامل است که از فلسفه بهبود مستمر استفاده می‌کند و با بهره‌گیری از فرهنگ کار جمعی سعی در تحلیل اتلاف‌های موجود در فرایند تولید و حذف آنها دارد. از ویژگی‌های چنین سیستمی کاهش زمان تولید، کارایی بهتر

1. Toyota Production System.



کارکنان، کیفیت بالاتر، عمر بیشتر ماشین‌آلات و کاهش در سطح موجودی و هزینه‌های سربار است [۷]. انجمن ملی استاندارد و فناوری در وزارت بازرگانی آمریکا تولید ناب را اینگونه تعریف کرده است؛ یک راه حل نظام‌مند برای شناسایی و از بین بردن اتلاف‌ها (فعالیت‌هایی که ارزش افزوده ندارند) از راه بهبود مستمر و به‌جریان‌انداختن تولید درست در زمانی که مشتری به آن نیاز دارد [۸]. به عقیده ترنت<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) واقعیت ناب آن است که بیشتر مدیران فهم ابتدایی از این مفهوم دارند، سازمان‌های بسیار اندکی به‌طور واقعی به ناب‌بودن دست پیدا کرده‌اند و این شاید به آن دلیل باشد که ناب‌بودن یک سفر بی‌پایان است. به‌طور کلی پنج اصل اساسی رویکرد ناب در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. اصول رویکرد ناب

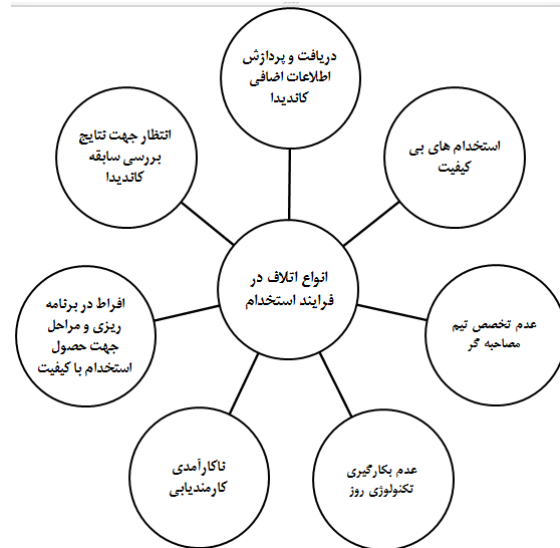
به‌طور معمول تا بیش از چهار دهه گذشته، در سازمان‌های خدماتی از اصول مدیریتی و علمی به‌کار گرفته‌شده در سازمان‌های تولیدی استفاده می‌شد و این باور که دستیابی به مقیاس اقتصادی، کاهش هزینه‌های واحد را در پی دارد، به‌عنوان اصلی‌ترین ویژگی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت محسوب می‌شد [۹]. از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد، شواهدی از انتقال و کاربرد مفاهیم تولیدی رویکرد ناب به بخش خدمات وجود دارد؛ چرا که این رویکرد با تمرکز بر مدیریت هزینه و فعالیت‌های کارکنان؛ افزایش بهره‌وری عملکرد سازمان را با خود به همراه داشته است [۱۰]. برگرفته از تعاریف و اصول رویکرد ناب، مدیریت منابع انسانی

1. Trent



ناب، مجموعه‌ای از اقدام‌های استراتژیک است که با تقویت نقش واحد منابع انسانی سبب بهبود کارکردهای منابع انسانی می‌شود و با حداقل‌سازی اتلاف توانایی‌ها و استعداد‌های کارکنان، بهبود نتایج مالی و افزایش رضایت مشتریان را در پی دارد [۱۱، ص ۱۳۷] و پیرو آن زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با هدف برآورده‌ساختن نیاز کسب‌وکارها به نیروی انسانی، از راه به‌کارگیری اصول رویکرد ناب در راستای استخدام افرادی همسو با فرهنگ ناب به‌منظور استفاده حداکثری از استعداد و توانایی‌های آنها گام بر می‌دارد [۱۲]. آشنایی با همه‌گره‌ها در زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، درک بهتر رفتار پویای آنها و چگونگی ارتباط هر یک از عناصر این زنجیره با عملیات کلی سازمان را ممکن می‌سازد که تفکیک این روابط و درک این مهم که اهمیت نسبی آنها به‌طور مداوم در حال تغییر است، مدیریت را در موقعیت توسعه استراتژی‌های نیروی کار بهینه قرار می‌دهد [۱۳]. کارمندیابی و استخدام، یکی از اصلی‌ترین اهرم‌های زنجیره تأمین منابع انسانی ناب محسوب می‌شود که پیاده‌سازی موفق آن علاوه بر حذف اتلاف‌های فرایندی در مراحل کارمندیابی و استخدام، نیازمند برخورداری افراد از خصوصیات و ویژگی‌های هم‌راستا با فرهنگ بهبود مستمر است. در اینجا از مهم‌ترین این ویژگی‌ها می‌توان به تثبیت مشتری به‌عنوان هدف نهایی در ذهن، پیشرفت مستمر از طریق تجربه و عبرت از اشتباهات، حساسیت نسبت به مسائل و ایده‌پردازی، حل مسئله به کمک تحلیل، خرد و خلاقیت، تلاش برای حصول اهدافی روشن و قابل اندازه‌گیری و خودمدیریتی اشاره کرد [۱۱، ص ۷].

بنا بر اعتقاد متخصصان رویکرد ناب، تعداد زیاد نامزدها، پردازش اطلاعات اضافی، به‌کارگیری استعدادها و مهارت‌های غیرکاربردی از جمله اتلاف‌های موجود در فرایند استخدام کارکنان به شمار می‌روند که هفت نوع اتلاف محتمل این فرایند در شکل ۲ نشان داده شده است.



شکل ۲. انواع اتلاف در فرایند استخدام [۱۴]

پس از حذف اتلاف‌های موجود در مرحله کارمندیابی، به دست آوردن اطمینان از تطابق فرهنگی نامزدها با اصول فرهنگ بهبود مستمر به عنوان یکی از ارکان اصلی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، توجه و تمرکز بر موارد بالا، باری رسان مدیران ارشد در فرایند انتخاب و استخدام منابع انسانی ناب می‌باشد. جستجوی مدیران پیشرفت‌گرا، استخدام و به‌کارگیری مدیران پیشرفت‌گرا سبب ایجاد فیلتر برای جذب کارکنانی می‌شود که از مهارت و توانایی‌های مورد نیاز برای ایجاد و تقویت فرهنگ ناب در سازمان برخوردار هستند. از این رو زمان جستجو برای انتخاب مدیران سازمانی به دور از فضای سیاسی، در پی استخدام مدیرانی باشید که در کارنامه خود بهبود مستمر، تحلیل و رفع ریشه‌ای مشکلات را داشته باشند [۱۵]. انتخاب کارکنان به وسیله ابزارهای مناسب؛ بدیهی است که انتخاب افراد با کیفیت در فرایند تأمین منابع انسانی نقش بسزایی در ایجاد ارزش واقعی و بهبود عملکرد سازمان دارد. اما در عین حال توجه به این نکته ضروری است که منظور از کیفیت، صرفاً برخورداری افراد از هوش و چابکی نبوده بلکه تناسب فرهنگی افراد با فرهنگ سازمانی تا حد قابل توجهی تعیین کننده درجه کیفیت





افراد محسوب می‌شود. به این ترتیب ضروری است که علاوه بر آزمون‌های سنجش دانش و مهارت افراد از پرسش‌نامه‌های رفتاری و مصاحبه برای سنجش هم‌راستایی خصوصیات افراد با فرهنگ بهبود مستمر بهره گرفته شود [۱۶]. استفاده از منابع گزینش خارجی در انتخاب مدیران و رهبران سازمان با توجه به حساسیت و دشواری انتخاب مدیران و از سویی تخصص روان‌شناسان صنعتی در ارزیابی توانایی‌های مهارتی و رفتاری مدیران در استفاده از آنها در گزینش تا حد زیادی از بروز اشتباه برای انتخاب نهایی جلوگیری خواهد کرد [۱۱، ص ۱۹۰]. ایجاد تمایل‌های قوی فرهنگی زمان استخدام، برخورداری سازمان از فرهنگی قوی، نیازمند انتقال پیام‌هایی در رابطه با مفاهیم ارزشی و اولویت‌های فرهنگی سازمان در آغاز ورود افراد جدید به سازمان است، به گونه‌ای که به افراد این پیغام داده شود که باید در محیط و شرایط فرهنگی خاص فعالیت کنند [۱۱، ص ۱۹۳].

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

به‌رغم معدودیت پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه منابع انسانی ناب در ادامه به مهم‌ترین پژوهش‌های مرتبط با موضوع بررسی شده اشاره شده است. وانگ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان تحلیل سیاست‌های زنجیره تأمین پایدار نیروی کار اذغان داشت که به‌منظور دستیابی به زنجیره تأمین پایدار نیروی کار، همسویی انتخاب نیرو با استراتژی سازمان، انعطاف‌پذیری، حذف گلوگاه‌های پیشرفت نیروی کار و توانمندسازی آنان از ضروریات دستیابی به این مهم است [۱۳]. در پژوهشی دیگر با عنوان مدیریت زنجیره تأمین استعداد که به‌وسیله لئون و یودین<sup>۱</sup> (۲۰۱۶) انجام گرفت، پذیرش و مدیریت خطرپذیری ساخت استعداد، حداقل‌سازی ریسک تقاضای استعداد، سرمایه‌گذاری در توسعه استعداد و استفاده از منابع داخلی برای مناصب سازمانی مهم‌ترین عوامل مؤثر در مدیریت زنجیره تأمین استعداد شناسایی شد [۱۶]. رستا و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «مدل جدید منابع انسانی در مدیریت ناب»، جهت بررسی نقش میانجی رفتار منابع انسانی در تأثیر فعالیت‌های ناب بر عملکرد عملیاتی شرکت تولید نوشیدنی در ژاپن انجام دادند.

1. Leon & Uddin  
2. Resta et al



نتایج این پژوهش نشان داد که رفتار منابع انسانی سازمان تحت تأثیر هر دو جنبه‌های سخت (تجهیزات و فناوری) و نرم (ارتباطها و فرهنگ) رویکرد ناب قرار می‌گیرد که به‌منظور دستیابی به منافع بلندمدت اجرای این رویکرد، تمرکز بر انتخاب و استخدام افراد مناسب با فرهنگ ناب به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت از ضروریات محسوب می‌شود [۱۷]. دابی و جانسکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل زنجیره تأمین پایدار استعداد به این نتیجه رسیدند که تمرکز بر مهارت‌های سخت منابع انسانی (فناوری و مهارت‌هایی تخصصی تولید کالا یا ارائه خدمات) در ترکیب با مهارت‌های نرم (آگاهی و حساسیت نسبت به محیط خارجی و داخلی، کارگروهمی، توانایی یادگیری، نگرش مثبت و مهارت ارتباطی بالا) می‌تواند سبب ایجاد مزیت رقابتی و دستیابی به زنجیره منابع انسانی پایدار شود [۱۸]. بررسی پژوهش‌های مرتبط با موضوع، نشان از این مطلب دارد که تاکنون پژوهشی با تمرکز بر رویکرد ناب به تشریح و بررسی زنجیره تأمین منابع انسانی نپرداخته است، به‌گونه‌ای که پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه رویکرد ناب بدون ارائه مدلی جامع در زمینه منابع انسانی ناب و کارکردهای آن با ارائه مطالبی کلی به بیان اهمیت نقش منابع انسانی در پیاده‌سازی موفق رویکرد ناب پرداخته‌اند و پژوهشگران فعال در زمینه زنجیره تأمین منابع انسانی نیز از توجه به مبحث تأمین منابع انسانی ناب برای حذف اتلاف‌های زنجیره تأمین و استفاده حداکثری از استعدادهای منابع انسانی غافل شده‌اند.

### ۳- روش شناسی پژوهش

پژوهش بالا (که متکی بر طول مکتب تفسیرگرایی است) از نظر جهت‌گیری اکتشافی و از نظر هدف بنیادی است. نوع پژوهش هم کیفی است. در پژوهش بالا از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به‌عنوان روش اصلی جمع‌آوری داده بهره گرفته شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده از نظریه داده‌بنیاد به روش استراوس و کوربین<sup>۲</sup> استفاده شد. محورهای کلیدی در این راهبرد، شناسه‌ها، مفاهیم و مقوله‌ها اعم از فرعی و اصلی می‌باشد [۱۹]. در واقع نظریه داده‌بنیاد روشی برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز)، مرتبط ساختن این طبقات

1. Dubey & Gunasekaran  
2. Strauss & Corbin



(کدگذاری محوری) و ارائه داستانی که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری انتخابی) [۲۰].

جامعه آماری پژوهش با توجه به قلمرو موضوعی آن شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی و همچنین برخی اساتید دانشگاه‌ها است که از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در نمونه‌گیری هدفمند که در پژوهش کیفی به کار می‌رود [۱۹]، هدف پژوهشگر انتخاب مواردی است که با توجه به هدف پژوهش، سرشار از اطلاعات باشد و پژوهشگر را در شکل‌دادن الگوی نظری خود یاری دهد و این کار تا جایی ادامه پیدا می‌کند که طبقه‌بندی مربوط به داده‌ها و اطلاعات اشباع و نظریه مورد نظر با تمام جزئیات و دقت تشریح شود [۲۱]. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آید؛ مقوله گستره مناسبی پیدا می‌کند و روابط بین مقوله‌ها برقرار و تایید می‌شود [۲۲]. در پژوهش بالا پس از انجام شانزده مصاحبه، تکرار اطلاعات دریافتی مشاهده شد که به منظور اطمینان، روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه نوزدهم ادامه پیدا کرد.

به منظور تأمین روایی و پایایی پژوهش، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) استفاده شد که معادل روایی و پایایی در پژوهش‌ها کمی است. به این منظور و بر پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار<sup>۲</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup> و تأییدپذیری<sup>۵</sup>؛ مبنایی برای حصول روایی و پایایی در پژوهش کیفی محسوب می‌شود [۲۳]. برای کسب قابلیت اعتبار، نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه پیدا کرد و از راه روایی صوری به وسیله ده نفر از مدیران سازمان (پنل خبرگان) ارزیابی شد. به این منظور متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به مشارکت‌کنندگان ارائه شد و آنها درباره صحت و سقم آن اظهار نظر کردند و در صورت داشتن هرگونه مغایرت، مراتب مورد توجه و بررسی قرار گرفت. انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها قابل انتقال یا استفاده است که به منظور تحقق آن سعی شد مشارکت‌کنندگان در پژوهش از سطوح مختلف سازمانی با تخصص و تجربیات متفاوت انتخاب شوند. اطمینان‌پذیری یک پژوهش بیانگر سازگاری، منطقی بودن و پیوستگی

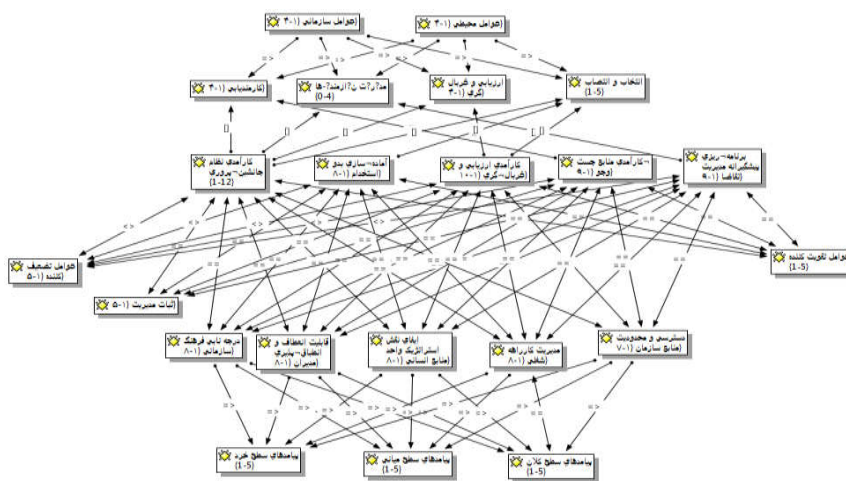
1. Lincolne & Guba  
2. Credibility  
3. Transferability  
4. Dependability  
5. Conformability



یافته‌های پژوهش است که در پژوهش بالا از ضبط کامل مصاحبه‌ها به منظور ایجاد امکان بررسی چندباره داده‌ها و امکان کدگذاری به وسیله همکار استفاده شد و از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده (انجام مصاحبه‌ها) تا حد امکان خودداری و از همه مشارکت‌کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد. تأییدپذیری نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع، ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. تشریح کامل مراحل پژوهش اعم از جمع‌آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درونمایه‌ها به منظور فراهم کردن امکان ممیزی در اختیار چند تن از مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام و نتایج حاصل شده در پژوهش تأیید شود.

#### ۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان‌طور که ذکر شد، داده‌های پژوهش با استفاده از روش داده‌بنیاد بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) تجزیه و تحلیل شده‌اند که برای انجام مراحل بالا از نرم‌افزار Atlas ti استفاده شده است. خروجی نرم‌افزار به صورت شکل ۳ قابل ارائه می‌باشد.



شکل ۳. مدل تأمین منابع انسانی ناب (خروجی نرم‌افزار)



به‌طور کلی در مرحله کدگذاری باز و محوری ۲۵۲ مفهوم کلیدی شناسایی شده در قالب ۴۳ زیرمقوله، ۲۵ مقوله و شش دسته اصلی شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها جای گرفتند.

#### ۴-۱- کدگذاری باز داده‌ها

در مرحله کدگذاری باز؛ داده‌ها به‌صورت واحدهای معنادار مجزا درمی‌آیند. لذا از میان متون مصاحبه‌ها، مفاهیم کشف و با استفاده از واژگان استفاده شده به‌وسیله مصاحبه‌شوندگان نامگذاری شد. در ادامه نمونه‌هایی از فرایند کدگذاری باز در راستای دسته‌بندی داده‌های کیفی جمع‌آوری شده ارائه شده است.

در پاسخ به سؤالی که در زمینه عوامل مؤثر بر کیفیت وناب سازی منابع انسانی سازمان‌های دولتی مطرح شده بود، حصر مدیریت منابع انسانی در وظایف اداری و پشتیبانی به‌عنوان یکی از عوامل سازمانی مؤثر بر منابع انسانی ناب شناسایی شد، زیرا که مدیری چنین پاسخ داد « یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تونه اثیر مستقیمی روی کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان در بخش دولتی باشه، نحوه مدیریت کردن اون‌هاست. هر کارمند به‌هرحال مشخصه‌های مثبتی داره که اگه در جای درست از اون‌ها استفاده بشه کارها خیلی بهتر پیش میره. این مطلب با اینکه اثبات شده است اما در عمل ما می‌بینیم که مدیر نمیتونه درست از منابع انسانی سازمان استفاده کنه. یعنی اونقدر درگیر کارهای روزمره می‌شه که نمی‌تونه برنامه‌ریزی کنه. البته شاید مقصر هم نباشه چون متأسفانه توی سیستم ما مدرک تحصیلی خیلی ارتباطی به مشاغل سازمانی نداره. این رو میگم چون من تا حالا تجربه کار با ۶ مدیری منابع انسانی رو داشتم که مدرک تحصیلی هیچ‌کدوم از اون‌ها مرتبط با منابع انسانی نبوده و نهایت کاری که می‌کردن برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بود که دیر اومدن و زود رفتن، غیبت، اسم زنگ تفریح روش گذاشتن و در نهایت نمره بالاگرفتن از آزمون، میزان اثربخشی و مفید بودنش رو داد میزنه».

در پاسخ یکی از خبرگان دانشگاهی به ویژگی‌ها و خصوصیات منابع انسانی ناب در سازمان‌های دولتی، پذیرش ذهنی و تکریم ارباب‌رجوع یکی از شاخص‌های منابع انسانی



ناب در ارائه خدمات شناسایی شد. به این شکل که وی اذغان داشت «فلسفه رویکرد ناب حذف اتلاف‌ها برای رسیدن به بهبود مستمر است. حالا که می‌خواهم اون رو به منابع انسانی تعمیم بدیم باید تا جایی که ممکنه جلوی هدررفتن استعدادها و توانایی‌های افراد رو بگیریم. توی سازمان‌های دولتی که وظیفه اصلی کارکنان خدمت‌رسانی به ارباب رجوعه، زمانی به فرد با تمام وجود کار می‌کنه و از همه ظرفیت هاش استفاده می‌کنه که این وظیفه رو از لحاظ ذهنی قبول کرده باشه. اون وقته که حین انجام وظیفه اول خدا رو در نظر داره، صبور و مهربونه، عدل و انصاف رو رعایت می‌کنه، نظم و انضباط داره، با سرعت و دقت کارش رو انجام میده و آگه اشتباهی هم کرد قبول می‌کنه. ولی وقتی که کارمند ما سروته حرفش اینه که سرم شلوغه و خستم از بس جواب این واوون رو دادم، دیگه چه طور می‌شه انتظار داشت خدمات باکیفیت ارائه بده. اینجا وظیفه مدیریت منابع انسانیه که با رویکردها و آموزش‌های مناسب دید و نگرش کارمند رو تغییر بده که البته این هم یک شبه اتفاق نمیفته و در صورتی می‌تونه موفق باشه که از نوک هرم سازمان، نگرش‌ها تغییر کنه و برنامه‌ریزی بشه».

#### ۴-۲- کدگذاری محوری

طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند [۲۴] که به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله تنها به ارائه مقوله مرکزی و راهبردهای شناسایی شده برای دستیابی به منابع انسانی ناب در قالب جدول ۱ بسنده شده است.



جدول ۱. مقولات و مفاهیم احصاشده به مثابه مقوله مرکزی

ردیف	مقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۱	خودمدیریتی	پایبندی به تعهدات و مسئولیت پذیری، اطمینان از ارزش آفرینی فعالیت‌ها، توسعه مستمر مهارت‌های شخصی، ارتباط‌های مؤثر درون و برون‌سازمانی، تمایل به پذیرش تغییرات و بهره‌برداری از فرصت‌ها	۵
۲	مشارکت	عوامل سازمانی شفافیت چشم‌انداز و اهداف سازمانی، تعیین و ابلاغ اهداف کوتاه‌مدت، تعیین نقش افراد در دستیابی به اهداف، ارزیابی عملکرد مستمر، بازخورد سازنده، تقدیر از حصول بهبود و پیشرفت	۱۰
		عوامل شخصیتی کانون کنترل درونی، عزت نفس، سازش با موقعیت، تمایل به یادگیری	
۳	مهارت حل مسئله	شناسایی و ارزیابی شکاف عملکردی تعیین اهمیت مسئله، ارزیابی ضرورت حل مسئله، تعیین وضعیت و درجه پیشرفت مسئله	۲۳
		خردکردن و تحلیل مسئله مطالعه تفصیلی ابعاد مختلف مسئله، تخصیص زمان کافی برای تحلیل	
		تعیین اهداف و نتایج قابل انتظار قابلیت سنجش و اندازه‌گیری، قابلیت دستیابی، تعیین محدودیت زمانی	
		تعیین علت ریشه‌ای مسئله شناسایی دلایل احتمالی، فرضیه‌سازی معقول نسبت به محتمل‌ترین علت، پژوهش و بررسی برای کشف واقعیات، اطمینان از عدم وقوع مجدد، اطمینان از بهبود وضعیت	
		ایجاد اقدام‌های لازم تحلیل هزینه-منفعت ایده‌ها، ارزیابی ایده‌ها	
		پیگیری اقدام‌های انجام‌شده تبادل اطلاعات از راه گزارش و مشورت، بازنگری میزان پیشرفت در بازه‌های منظم، اطمینان از عدم تأثیر منفی بر سایر فرایندها	
		ارزیابی نتایج و فرایندهای جدید ارزیابی درصد حصول اهداف تعیین‌شده، ارزیابی پایداری فرایندهای جدید، در نظر گرفتن همزمان نتایج مثبت و منفی	
		تثبیت فرایند تنظیم فرایند موفق به‌عنوان استاندارد جدید، اطلاع‌رسانی درباره فرایند جدید	



ردیف	مقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۴	تکریم و پذیرش ذهنی ارباب رجوع	پایبندی به اخلاق اسلامی	۱۱
		خداترسی، خلوص نیت در انجام وظیفه، صبر و بردباری، مهربانی، رعایت عدل و انصاف	
۵	یادگیری مستمر	استفاده از تجربه‌های فردی، تحلیل و استفاده از دلایل شکست و موفقیت دیگران، هوشیاری محیطی و کشف دلایل پنهان وقایع، ظرفیت‌سازی شخصی، تعهد به آرمان مشترک، تفکر سیستمی	۶
۶	بروز ایده و پیشنهادها	اعتماد به نفس، انگیزه، کنجکاوی و حساسیت به نقص فرایندها، ابراز نگرانی‌ها، انتقادپذیری، تصویرسازی ذهنی، مثبت‌اندیشی	۷
۷	بهبودگرایی	درک اهداف سازمانی، شناخت نقش فردی در رسیدن اهداف، حساسیت و تعصب نسبت به مشکلات سازمان، تمایل به مشارکت	۴

### جدول ۲. مقولات و مفاهیم احصاشده به‌مثابه راهبرد

ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۱	برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا	تحلیل روند توسعه سازمان	شناسایی چشم‌انداز، مأموریت و اهداف فعلی و آتی سازمان، تعیین روشن و دقیق اولویت‌های حیاتی و راهبردی سازمان، تعیین کم و کیف عرضه و تقاضای منابع انسانی براساس روند توسعه سازمان و روش‌های آینده‌نگری	۱۰
		پوشش محیط و همگامی با تغییرات	روزآمد کردن ساختار سازمان، روزآمدی شرح مشاغل و شرایط احراز شغل، حفظ تناسب واقعی تعداد مشاغل سازمانی و افراد مشغول به خدمت، درک و تحلیل تغییرات و نیازمندی‌های محیطی	
		ارزش محوری	حصول اطمینان از ایجاد ارزش افزوده به‌وسیله استخدام‌های جدید، تعیین افق زمانی متناسب با راهبردهای سازمان، تعیین بهترین زمان استخدام	
۲	کارآمدی منابع جستجو	اصلاح کانال‌های جستجو	حذف کانال‌هایی که نامردهای با کیفیت تولید نمی‌کنند، انتشار آگهی در مناسب‌ترین رسانه‌ها، اطمینان از آگاه‌سازی افراد واجد شرایط،	
		اصلاح شاخص اصلی در	بهبودگرایی در حرف و عمل، تحلیل و رفع مشکلات به‌صورت ریشه‌ای	





ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
۸		جستجوی مدیران و کارکنان کلیدی*		
		ارتباط مؤثر سازمان با منابع تأمین نیرو در خارج از سازمان		
		ایجاد فرصت برابر برای منابع داخلی و خارجی		
		تدوین رویه‌ها و چارچوب استاندارد برای تعیین منابع و انتشار آگهی		
۳	کارآمدی و ارزیابی و غربالگری	تشکیل گروه مصاحبه‌گر کارآمد	مدیران مرتبط سازمانی، مدیران منابع انسانی، روان‌شناسان صنعتی، تعیین معیارهای ارزیابی یکسان، تخصیص زمان کافی برای ارائه پاسخ	
		ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب	مشتری‌گرایی، مهارت حل مسئله، همکاری، کار گروهی، علاقه به یادگیری، ابتکار عمل، تفکر انتقادی، مهارت ارتباطی، توانایی اولویت‌بندی و سازمان‌دهی	
		میزان تطابق رزومه با مبانی رویکرد ناب*	نحوه رسیدگی به مشکلات و شکایات مشتریان، میزان استفاده از مشارکت کارکنان، جهت‌گیری در ایجاد فرایندهای پایدار در راستای دستیابی به نتایج مطلوب پایدار، میزان استفاده از مجموعه و گروه کاری، نحوه و میزان استفاده از مدیریت بصری، حمایت و پشتیبانی از کارکنان، نفوذ و اثرگذاری از راه اقدام‌های مثبت	۲۶
		انتخاب افراد با حداقل نیاز آموزشی	تناسب شغل و شاغل	
		روش‌های متفاوت گزینش متناسب با جایگاه شغلی	آزمون، مصاحبه، شبیه‌سازی	
		حداقل سازی زمان استخدام تا شروع به کار		
		تعیین عناصر مهم و اساسی فرهنگی سازمان، تعیین فعالیت‌های حمایت‌کننده از عناصر فرهنگی، ایجاد تمایل‌های قوی فرهنگی در زمان استخدام		۳
۵	کارآمدی نظام جانشین‌پروری	شناسایی و تدوین نقشه مشاغل	فعالیت‌ها (کارهایی که فرد باید انجام دهد، سخت‌افزار، نرم‌افزار، تجهیزات موردنیاز و مورد استفاده)	
		حساس و ارزش آفرین	شرایط زمینه‌ای (شرایط کاری، خطرپذیری تصمیم‌گیری، سرپرست و نظارت‌کنندگان، خواسته‌های مالی و غیر مالی، کمیت و کیفیت خروجی عملکرد)	۲۳

\* مفاهیم دارای نشان \* برای شناسایی و ارزیابی مدیران و کارکنان کلیدی کاربردی می‌باشد.



ردیف	مقوله	زیرمقوله	مفاهیم	تعداد مفاهیم
			نیازمندی‌ها (دانش موردنیاز، مهارت‌های خاص، توانایی‌های فردی موردنیاز، خصوصیات رفتاری لازم، مدرک تحصیلی و گواهی‌نامه‌های موردنیاز)	
			زمان کسب نیازمندی‌ها (آنچه در زمان استخدام باید بداند؛ آنچه در زمان خدمت خواهد آموخت؛ آنچه به وسیله دوره‌های آموزشی نیاز به یادگیری دارد).	
	استعدادیابی استراتژیک		تشکیل خزانه جانشینی (کشف استعدادها منابع انسانی، موقعیت‌یابی شغلی با رویکرد آینده‌نگرانه، تشکیل خزانه جانشینی متناسب با پست‌های کلیدی)	
			توانمندسازی (تطبیق و مقایسه داشته‌ها با شرایط نقشه مشاغل، نیازسنجی دقیق آموزشی، ایجاد اطمینان از ارزش افزوده دوره آموزشی)	

#### ۴-۳- کدگذاری گزینشی (روایت نظری)

در این مرحله شرایط مختلفی که در مرحله کدگذاری محوری بیان شده است، برای تحلیل کلی با هم ادغام می‌شوند که برای حصول یکپارچه‌سازی بالا از ارائه قضایای نظری براساس مدل پارادایم بهره گرفته شده است. قضیه‌های نظری بیانگر روابط تعمیم‌یافته بین یک طبقه و مفاهیم آن با طبقات معین است. قضیه‌ها متضمن روابط مفهومی هستند، درحالی‌که فرضیه‌ها مستلزم روابط سنجش‌پذیر می‌باشند. از آنجایی‌که رویکرد نظریه داده‌بنیاد روابط مفهومی تولید می‌کند نه سنجش‌پذیر؛ در این صورت به‌کارگیری اصطلاح قضایا مرجح است و پژوهشگران برای تبدیل پژوهش کیفی به پژوهش‌های کمی قضایای پژوهشی (که سازه عناصر سازنده آنها است) را به فرضیه‌ها (که متغیرها عناصر سازنده آنها است) تبدیل می‌کنند تا زمینه آزمون آن فراهم شود [۲۴].

**قضیه ۱:** در پژوهش بالاعوامل سازمانی شامل قابلیت‌ها، ویژگی‌ها و ناکارآمدی‌های سازمان و عوامل محیطی شامل عوامل جمعیت‌شناختی، عرضه و تقاضای نیروی کار، نرخ بیکاری، سیاست‌ها و قوانین استخدامی، ملاحظه‌های سیاسی و اجتماعی، تصویر سازمان و تصویر شغل به‌عنوان شرایط علی مقوله منابع انسانی ناب محسوب شدند، به گونه‌ای که یکی از



مصاحبه‌گران اشاره کرد «یکی از مهم‌ترین عواملی که می‌تونه تأثیر مستقیمی روی کیفیت خدمات ارائه‌شده توسط کارکنان در بخش دولتی باشه، نحوه مدیریت کردن اون‌هاست. هر کارمند به‌رحال مشخصه‌های مثبتی داره که اگه در جای درست از اون‌ها استفاده بشه، کارها خیلی بهتر پیش میره. این مطلب با اینکه اثبات شده است اما در عمل ما می‌بینیم که مدیر نمی‌تونه درست از منابع انسانی سازمان استفاده کنه؛ یعنی اونقدر درگیر کارهای روزمره می‌شه که نمی‌تونه برنامه‌ریزی کنه. البته شاید مقصر هم نباشه چون متأسفانه توی سیستم ما مدرک تحصیلی خیلی ارتباطی به مشاغل سازمانی نداره. این رو می‌گم چون من تا حالا تجربه کار با 6 مدیری منابع انسانی رو داشتم که مدرک تحصیلی هیچ‌کدوم از اون‌ها مرتبط با منابع انسانی نبوده و نهایت کاری که می‌کردن برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بود که دیر اومدن و زود رفتن، غیبت، اسم زنگ تفریح روش گذاشتن و درنهایت نمره بالاگرفتن از آزمون، میزان اثربخشی و مفیدبودنش رو داد میزنه» که از متن بالا زیرمقوله حصر مدیریت منابع انسانی در قالب وظایف اداری و پشتیبانی در مقوله ناکارآمدی‌های سازمان استخراج شد.

**قضیه ۲:** استراتژی سازمانی ناب، درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراهه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، بستری خاص را برای تحقق راهبردهای تأمین منابع انسانی ناب فراهم می‌کنند. در ارتباط با انتخاب مقوله ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی یکی از مصاحبه‌گران اشاره داشت «اغلب مدیران در سازمان‌های ما توجه چندانی به منابع انسانی ندارند و مدیریت منابع انسانی رو یه بحث حاشیه‌ای و ستادی می‌دونن. در صورتی که اگه ما می‌خوایم منابع انسانی ناب رو توی سازمان داشته باشیم، نیاز هست که واحد منابع انسانی به‌صورت فعال و مؤثر، پایه‌پای مدیران ارشد حرکت کنه. مثلاً مدیران منابع انسانی توی جلسات سازمانی حضور مؤثر داشته باشن و در تصمیم‌گیری‌های مختلف سازمان مشارکت کنند و عملیات و فرایندهایی رو که حامی رویکرد ناب هستن رو پیشنهاد بدن. البته باید به این نکته هم توجه کنیم که مدیران منابع انسانی ما باید قدرت و مهارت تأثیرگذاری روی تصمیمات رو داشته باشن که این خودش برمی‌گرده به همون بحث تأمین منابع انسانی ناب. یعنی اگه ما بتونیم مدیرای لایق، شایسته و بهبودمحوری رو انتخاب کنیم خیلی از مشکلاتی که امروز باهاشون روبه رو هستیم پیش نیاد».



**قضیه ۳:** شرایط مداخله‌گر که بر کم و کیف و میزان تحقق موفق راهبردها تأیرگذار هستند، در قالب دو دسته عوامل تقویت‌کننده (ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام پذیری نامزدها) و عوامل تضعیف‌کننده (روابط غیرقانونی، ناکارآمدی‌های مدیریت دولتی، عدم اطمینان محیطی و فشار زمانی) شناسایی شدند، برای مثال در زمینه انتخاب مقوله ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده به‌عنوان عامل تقویت‌کننده راهبردها، یکی از مصاحبه‌گران اشاره داشت که «یکی از بزرگ‌ترین مشکلات ما تو سازمان‌های دولتی اینه که وقتی یه کاری انجام شد پرونده‌اش بسته میشه و تموم. دیگه کسی نمیاد بررسی کنه که ببینه نتیجه چی شد، آیا مشکلی هست یا خیر، اگه هست برای دفعه بعد اصلاحش کنیم. استخدام افراد جدید تو سازمان هم یکی از همون کارهاست. هر چند سال یک بار افراد زیادی وارد سازمان میشن اما هیچ کسی نمیاد بررسی کنه ببینه افرادی که استخدام شدند چه عملکردی دارن، آیا واقعاً کیفیت لازم رو دارن؟ آیا این استخدام‌ها عملکرد سازمان رو واقعاً بهتر کردن؟ اگه واقعاً مدیران و مسئولان بدونند که باید در برابر استخدام افراد بی‌کیفیت پاسخگو باشند، شاید خیلی از شاخص‌های انتخاب و استخدام افراد تغییر کنه. الان سال‌هاست که یه آزمونی گرفته میشه که خیلی از موارد امتحانی‌اش نامرتبط با تخصص موردنیاز سازمان هست و بعد هم یه مصاحبه و پرسش سؤال‌هایی که هیچ ربطی به سنجش مهارت و توانایی‌های موردنیاز نداره».

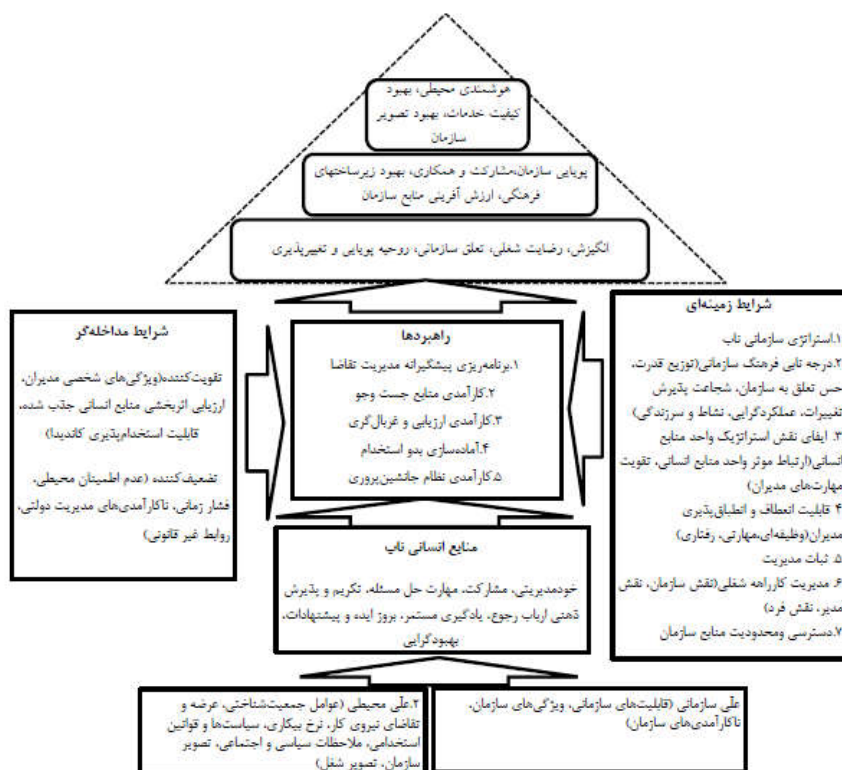
**قضیه ۴:** راهبردهای برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی زمان استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری به‌عنوان راهبردهای رنجیره تأمین منابع انسانی ناب در سازمان تعیین شدند، برای مثال از متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش که اذغان داشت «اگه ما می‌خوایم یک سازمان ناب داشته باشیم، در درجه اول باید منابع انسانی ناب داشته باشیم که این خودش نیازمند این هست که یک انتخاب و استخدام ناب داشته باشیم. ما نمی‌تونیم هر کسی که از در وارد شد رو استخدام کنیم بعد بیایم اون رو تغییر بدیم مطابق میل و فرهنگ سازمان. اینجاست که مقاومت و ناسازگاری افراد شروع می‌شه، کم‌کاری شروع میشه، برخورد ناصحیح با ارباب رجوع شروع می‌شه و ... پس اگه ما بتونیم فیلتر ورود به سازمان رو تنگ کنیم و شاخص‌هایی



رو موقع ارزیابی افراد مد نظر قرار بدیم که هماهنگ با فرهنگ ناب هست، بعد از اون سازگاری و هدایت افراد کارخیلی راحت تر و سریع تری میشه» زیرمقوله ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب استخراج شد.

**قضیه 5:** راهبردهای متأثر از شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پدیده محوری، پیامدهای مثبتی در سه سطح خرد، میانی و کلان در پی خواهند داشت. از جمله پیامدهای سطح خرد می‌توان به توسعه انگیزش، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق سازمانی، توسعه روحیه پویایی، تقویت روحیه تغییرپذیری، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی سازمان اشاره داشت. همچنین پیامدهای سطح میانی، توسعه پویایی سازمان، افزایش مشارکت و همکاری، بهبود زیرساخت‌های فرهنگی، ارزش‌آفرینی منابع سازمان و پیامدهای سطح کلان؛ هوشمندی محیطی، توانمندی‌های همکاری، بهبود کیفیت خدمات، توسعه پایداری سازمان، بهبود تصویر سازمان شناسایی شدند. چنان‌که متن مصاحبه یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش اشاره به این موضوع داشت «وقتی سازمان شرایطی رو فراهم کنه که افرادی شایسته و بهبودگرا وارد سازمان بشن و از استعدادها و توانایی‌های افراد به‌طور کامل استفاده بشه، نتیجه و سودش به همه می‌رسه. در درجه اول خود کارمند از کارش راضی هست و این رضایت باعث می‌شه که احساس مسئولیت بیشتری در انجام وظیفه‌اش بکنه، تعهد بیشتری به سازمان و رسالت‌های سازمان داشته باشه و در نهایت با انگیزه و حوصله بیشتری با ارباب رجوع برخورد کنه که در مرحله بعد ارباب رجوع خدمات سریع‌تر و باکیفیت‌تری رو دریافت می‌کنه و کمترین نتیجه اون می‌تونه رضایت ارباب رجوع و بهبود تصویر سازمان توی ذهن مردم باشه که این خودش یکی از بزرگ‌ترین رسالت‌های این وزارت‌خونه است».

مدل پژوهش در نتیجه سه مرحله کدگذاری باز، محوری و گزینشی به صورت شکل ۴ قابل ارائه است.



شکل ۴. مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی

## ۵- نتیجه گیری

هدف از انجام پژوهش بالا طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب بود که در این راستا با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد به شناسایی عوامل مرتبط با آن پرداخته شد که در نهایت، ۲۵۲ مفهوم کلیدی شناسایی شده، در قالب ۴۳ زیرمقوله، ۲۵ مقوله و شش دسته اصلی شرایط علی، راهبردها، پدیده محوری، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و پیامدها جای گرفتند.



بر مبنای یافته‌های پژوهش شرایط علی باتوجه به ۲۸ مفهوم کلیدی، در قالب دو مقوله اصلی عوامل سازمانی و عوامل محیطی و سه زیرمقوله جای گرفتند. عوامل بالا با تأثیرگذاری بر پدیده محوری، یعنی منابع انسانی ناب عمل می‌کنند. منابع انسانی ناب به‌عنوان مقوله محوری، خود متشکل از ۶۶ مفهوم و هفت مقوله خودمدیریتی، مشارکت، مهارت حل مسئله، تکریم و پذیرش ذهنی ارباب‌رجوع، بهبودگرایی، بروز ایده، پیشنهادها و یادگیری مستمر می‌باشد که عوامل مذکور به نوبه خود تعیین کننده راهبردها، پیاده‌سازی و دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب می‌باشند. باتوجه به این نکته ضروری است که تأثیر فوق، تأثیر محضی نبوده و با دخالت عوامل درونی و بیرونی دیگری صورت می‌گیرد. در واقع این شرایط مداخله‌گر هستند که چنین تأثیرگذاری را هدایت و کانالیزه می‌کنند. شرایط مداخله‌گر در پژوهش بالا باتوجه به بیست‌وشش مفهوم و چهار زیرمقوله، در دو دسته عوامل تقویت‌کننده و تضعیف‌کننده راهبردها جای گرفتند. عوامل تقویت‌کننده بر ویژگی‌های شخصی مدیران، ارزیابی اثربخشی منابع انسانی جذب‌شده، قابلیت استخدام‌پذیری کاندیدا و عوامل تضعیف‌کننده بر روابط غیرقانونی، عدم اطمینان محیطی، فشار زمانی و ناکارآمدی‌های نظام مدیریت دولتی برای استخدام دلالت داشتند. راهبردها و استراتژی‌های دستیابی به زنجیره منابع انسانی ناب نیز با شناسایی ۷۰ مفهوم، در قالب دوازده زیرمقوله و پنج مقوله اصلی برنامه‌ریزی پیشگیرانه مدیریت تقاضا، کارآمدی منابع جستجو، کارآمدی ارزیابی و غربال‌گری، آماده‌سازی زمان استخدام و کارآمدی نظام جانشین‌پروری جای گرفتند. در موفقیت در اجرای راهبردهای مذکور می‌تواند تا حد زیادی موفقیت در دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب را به‌دنبال داشته باشد. با این وجود توجه و اهمیت کافی به بستر و شرایط زمینه‌ای اجرای راهبردها امری ضروری و حیاتی به‌نظر می‌رسد، زیرا که شرایط بستر، مجموعه شرایطی است که زمینه پدیده موردنظر را فراهم می‌سازد و بر اجرای موفق راهبردها و رفتارها اثرگذار است [۲۴]. بر مبنای نتایج حاصل از داده‌های پژوهش، درجه نابی فرهنگ سازمانی، ایفای نقش راهبردی واحد منابع انسانی، قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران، ثبات مدیریت، مدیریت کارراهه شغلی و دسترسی و محدودیت منابع سازمان به‌عنوان شرایط بستر ساز زنجیره تأمین منابع انسانی ناب تعیین شدند که در نتیجه شناسایی چهل‌وشش مفهوم، سیزده زیرمقوله و شش مقوله اصلی پدید آمدند. توجه به پیامدهای حاصل از دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب امری مهم بوده



است که بررسی و تعیین آن از مهمترین عوامل برای تحریک و تهییج مدیران در راستای تصمیم‌گیری به‌منظور پیاده‌سازی رویکرد بالا است. در پژوهش بالا پیامدهای حاصل از پیاده‌سازی زنجیره تأمین منابع انسانی ناب با استفاده از شانزده مفهوم در سه سطح خرد، میانی و کلان جای گرفتند. از جمله پیامدهای سطح خرد می‌توان به توسعه انگیزش، افزایش رضایت شغلی، تقویت تعلق سازمانی، توسعه روحیه پویایی، تقویت روحیه تغییرپذیری، ارتقای توانمندی‌های منابع انسانی سازمان اشاره داشت. همچنین پیامدهای سطح میانی؛ توسعه پویایی سازمان، افزایش مشارکت و همکاری، بهبود زیرساخت‌های فرهنگی، ارزش‌آفرینی منابع سازمان و پیامدهای سطح کلان؛ هوشمندی محیطی، توانمندی‌های همکاری، بهبود کیفیت خدمات، توسعه پایداری سازمان و بهبود تصویر سازمان پیش‌بینی شدند.

در زمینه مقایسه نتایج حاصل از پژوهش با دستاوردهای پژوهش‌های داخلی و خارجی می‌توان عنوان کرد که تمرکز پژوهش بالا بر زنجیره تأمین منابع انسانی به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین وظایف مدیران منابع انسانی، سبب توجه همه‌جانبه به فرایند تأمین منابع انسانی ناب شده است که علاوه بر آشکارسازی جنبه‌هایی پنهان از این مهم، سبب جمع‌بندی شاخص‌های پراکنده پژوهش‌های مختلف در قالب مدلی جامع و بومی شده است. این در حالی است که در هیچ‌یک از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب، تأمین منابع انسانی به‌طور مجزا مورد بحث قرار نگرفته و نگاه کلی بر نقش منابع انسانی در رویکرد ناب، کلی‌گویی در زمینه فعالیت‌ها و وظایف متعدد مدیریت منابع انسانی ناب را در پی داشته است. با این وجود بخشی از یافته‌های حاصل از پژوهش بالا قابلیت مقایسه با نتایج پژوهش‌های پیشین را دارد. در زمینه هم‌راستایی نتایج حاصل از پژوهش می‌توان عنوان کرد که ایفای نقش استراتژیک واحد منابع انسانی و قابلیت انعطاف و انطباق‌پذیری مدیران از جمله شرایط زمینه‌ای برای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب شناسایی شد که این نتیجه هم‌راستا با نتایج پژوهش وانگ (۲۰۱۹) است [۱۳]. تعیین کارآمدی نظام جانشین‌پروری، استعداد یابی استراتژیک و توجه به جنبه‌های سخت و نرم انجام فعالیت‌ها به‌عنوان راهبردی برای دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب، مؤید نتایج پژوهش لئون و بودین (۲۰۱۶) و دابی و جانسکاران (۲۰۱۵) است [۱۶؛ ۱۸]. شناسایی فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستری برای





دستیابی به زنجیره تأمین منابع انسانی ناب نیز هم‌راستا با نتایج رستا و همکاران (۲۰۱۷) می‌باشد [۱۷].

براساس نتایج حاصل از طراحی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب و رسیدن به نتایج شناسایی‌شده، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران سازمان‌های دولتی و جامعه آماری مورد مطالعه قابل ارائه است.

#### الف) براساس شرایط علی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- منبع محوری منابع انسانی ناب به منظور شناخت و کسب قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌های دولتی؛ دستیابی به نتایج برخوردار از منابع انسانی ناب در سازمان‌ها، در گام اول نیازمند تغییر نگرش مدیران ارشد سازمانی به منابع انسانی به‌عنوان منبعی استراتژیک برای تحقق اهداف سازمانی می‌باشد.
- خروج حصر واحد منابع انسانی از وظایف اداری و برقراری هم‌ردیفی استراتژیک: شرط کارآمدی و اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی؛ حضور فعال مدیران منابع انسانی در جلسه‌های تصمیم‌گیری و ایجاد هماهنگی افقی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر) و هماهنگی عمودی (سازگاری و هم‌ردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با استراتژی و مأموریت سازمان) در سازمان است.

#### ب) براساس شرایط زمینه‌ای و بستر ساز مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تقویت فرهنگ ناب در سازمان: زمانی جذب منابع انسانی ناب در سازمان می‌تواند سبب رسیدن به نتایج مورد انتظار شود که در بستر فرهنگی حمایت‌کننده قرارگیرد. از این رو تعیین ارزش‌های فرهنگی ناب و انعکاس آنها در سطوح مختلف سازمانی در قالب ارزش‌هایی چون مشتری‌محوری، توزیع قدرت، گروه‌گرایی، شجاعت پذیرش تغییرات و عملکردگرایی به منظور تقویت تفکر ناب در تدوین و پیاده‌سازی سطوح مختلف استراتژی سازمانی پیشنهاد می‌شود.
- تغییر ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی، تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران: بدون تردید مدیران منابع انسانی توانمند، یکی از عوامل اصلی رشد قابل توجه



سازمان‌های موفق محسوب می‌شوند که برای ایجاد یک تحول موفق در ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی، نیاز به اینگونه افراد یک امر حیاتی است، زیرا کارکردهای منابع انسانی باید به تغییر انتظارات ناشی از تأمین منابع انسانی ناب و چالش‌های دائمی شرایط کسب‌وکار واکنش مثبت نشان دهد.

### ج) براساس راهبردهای مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تمرکز بر ارزش‌محوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی: نظر به تورم نیروی انسانی در جامعه آماری مورد مطالعه؛ تعیین افق زمانی متناسب با استراتژی سازمان برای جذب منابع انسانی و حصول اطمینان از ایجاد ارزش افزوده به‌وسیله استخدام‌های جدید پیشنهاد می‌شود.

- ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب نامزدها هم‌راستا با ارزیابی مهارت‌های حرفه‌ای؛ به‌رغم ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های لازم کاندیدا و انتخاب افرادی با حداقل نیاز آموزشی به‌منظور تصدی شغل؛ به‌کارگیری روان‌شناسان صنعتی در گروه مصاحبه‌گر برای ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب از جمله مشتری‌گرایی، مهارت حل مسئله، علاقه به یادگیری، ابتکار عمل، تفکر انتقادی، مهارت ارتباطی و توانایی اولویت‌بندی و سازمان‌دهی پیشنهاد می‌شود.

در ادامه باید اذغان کرد که هیچ مطالعه و پژوهشی خالی از اشکال نبوده است و همواره محدودیت‌هایی بر سر راه پژوهشگر وجود دارد که سبب دوری نتایج از حالت ایدئال می‌شود. پژوهش بالا نیز از این امر مستثنا نیست و با برخی از محدودیت‌های مربوط به انجام پژوهش‌های کیفی همراه است. نگاه نظری پژوهشگر در مقوله‌بندی داده‌های کیفی و دخیل بودن ذهنیت، تجربه و دانش پژوهشگر در طبقه‌بندی و نامگذاری مقوله‌ها، یکی از محدودیت‌های پژوهش بالا بود که با بررسی تحلیل داده‌های کیفی به‌وسیله ارزیابان خارج از پژوهش سعی در حداقل‌سازی محدودیت بالا شد. استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در انتخاب مصاحبه‌شوندگان محدودیت دیگری بود که در نتیجه آن عدم دربرگیری دامنه متنوع موضوع پژوهش به‌وسیله داده‌های گردآوری شده محتمل می‌باشد.



## ۶- منابع

- [1] Nguyen M. A new decision making model based on the Made in Vietnam lean management philosophy", *Economics and Sociology*,(2018); 11(1):44-60.
- [2] Agarwal A., Shankar R., Tiwari M.K. "Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach", *European Journal of Operational Research*,(2006); 77: 200-222.
- [3] Kadarovaa J., Demeckoa M. 3rd Global conference on business, economics, management and tourism, procedia economics and finance,(2016); 39: 11 – 16.
- [4] Mayer A., Weigelt M., Kuhl A., Grimm S., Erll A., Potzel M., Franke J. *Lean 4.0 - A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0*, Procedia CTRP,51st CIRP Conference on Manufacturing Systems,(2018); 72: 622-628.
- [5] Holweg M. The geneology of lean production", *Journal of Operation Management*,(2007); 25(2): 420-437.
- [6] Bhasin S., Burcher P. "Lean viewed as a philosophy", *Journal of Manufacturing Technology Management*, (2006); 7(0): 72 – 22.
- [7] Martinez-Juardo P.J., Moyano-Fuentes J. *Lean Management and Sustainability: A Literature Review*, University of Lean, Department of Business,(2013).
- [8] Aziz R., Hafez S. "Applying lean thinking in construction and performance improvement", *Alexandria Engineering Journal*,(2013); 52(4): 679-695.
- [9] Effah-Kesse D. *Implementation of lean in the public sector: investigating the benefits and drawbacks*, Logistics at Molde University College – Specialized University in Logistics, Master's degree thesis, Molde University College, Norway, (2017).
- [10] Eirian L. *Better for Less' Lean Sigma for the Public Sector*, London: TEAL Consulting Ltd,(2013)
- [11] Jekiel C. M. *Lean human resources; redesigning HR processes for a culture of continuous improvement*, 1st (First), Published by Productivity Press ,(2011).
- [12] Makarius E., Srinivasan M. "Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers", *Journal of Business Horizons*,(2017); 60: 495 – 505.
- [13] Wang J. "Path and policy analyses: a sustainability study of military workforce supply chains", *Journal of Defense Modeling and*

- Simulation: Applications, Methodology, Technology*, (2019); 00(0): 1-9.
- [14] Jnitova V., Elsayah S., Ryan M. "Review of simulation models in military workforce planning and management context", *The Journal of Defense Modeling & Simulation*, (2017); 14(4):447-463
- [15] Magnani F., Carbone V., Moatti V. "The human dimension of lean: A literature review", *Supply Chain Forum: An International Journal*,(2019), DOI:10.1080/16258312.2019.1570653.
- [16] Leon S., Uddin N. "Finding supply chain talent: an outreach strategy", *Supply Chain Management: An International Journal*,(2016); 21(1): 20 – 44.
- [17] Resta B., Gaiardelli P., Dotti S., Pinto R. Towards a new model exploring the effect of the human factor in lean management, IFIP International Conference on advances in production management systems (APMS), Tokyo, Japan,(2017)
- [18] Dubey R., Gunasekaran A. Shortage of sustainable supply chain talent: an industrial training framework", *Industrial and Commercial Training*,(2015), 47(2): 86 – 94.
- [19] Danaeifard H. "Theoreticalization using an evolutionary approach: Conceptualizing the theory of fundamental theory", *Daneshvar Behavior*,(2006); 11 (12): 57-70.
- [20] Cerswell J. *Qualitative dynamics and research design, selection from five approaches to narrative studies, phenomenology, foundation data theory, ethnography*, Second Edition Translation By Danaeifard H and Kazemi H, Tehran, Saffar Publications,(2006).
- [۲۱] محب‌زادگان ی؛ پرداختچی م. ح.؛ قهرمانی م.؛ فراستخواه م. «تدوین الگویی برای بالندگی اعضای هیأت علمی با رویکرد مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد»، پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، (۱۳۹۲)، ۷۰: ۱-۲۵.
- [۲۲] طاهری م.، عارفی م.، پرداختچی م. ح.، قهرمانی م. «کاوش فرایند توسعه حرفه‌ای معلمان در مراکز تربیت معلم، نوآوری آموزشی»، (۱۳۹۲)، (۴۵): ۱۲-۱۴۹-۱۷۶.
- [23] Lincolne Y. S., Guba E. G. "Epistemological and methodological bases of naturdistic inquiry", *Educational Communication and Technology Journal*, (1985); 30(4): 233-252.
- [۲۴] دانایی‌فرد ح.، امامی م. «تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد: استراتژی‌های پژوهش»، اندیشه مدیریت، (۱۳۸۶)، ۲: ۶۹-۹۷.