



## Identifying and Prioritizing Human Resource Strategies in Organizational Agility in the Digital Age (Studied Case: Mellat Bank)

Abbasali Rastgar<sup>1</sup> , Davood Feiz<sup>2</sup> , Azim Zarei<sup>3</sup> , Maedeh Aghvami Panah<sup>4</sup>

### Abstract

### Article Type:

Research-based

**Background & Purpose:** In the digital age, organizational agility refers to the ability to rapidly adapt to technological changes, market demands, and environmental shifts. Human resources play a pivotal role in this process by fostering digital skills development, promoting a culture of continuous learning, and enhancing teamwork, thereby enabling agile transformation. This study aimed to identify and prioritize human resource strategies that contribute to organizational agility in the digital era.

### Corresponding Author:

Abbasali Rastgar

### © Authors

**Methodology:** The research participants included university professors, managers, and experts from Bank Mellat in Tehran who possessed sufficient knowledge, experience, and expertise in human resource management, digital transformation, and organizational agility. A purposive sampling method was employed, and each interview was followed by coding and analysis. A total of 11 interviews were conducted with academic experts and managers from Bank Mellat. In the qualitative phase, thematic analysis was performed using MaxQDA 20 to extract key themes. In the quantitative phase, the fuzzy SWARA method was applied using MATLAB software to prioritize the identified themes. Data collection tools included semi-structured interviews and a questionnaire.

**Findings:** The qualitative analysis revealed 9 main themes and 47 sub-themes. The main themes include organizational culture, digital skills and empowerment, agile performance management and motivation, flexible organizational and work structures, application of emerging technologies in HR, agile leadership and employee engagement, improving productivity and innovation in bank HR, increasing employee satisfaction and commitment, and reducing costs while enhancing banking efficiency. According to the quantitative results, the top five priorities were: development of digital and technology-oriented skills, creating an open environment for expressing creativity and new suggestions, establishing digital collaboration platforms and virtual teamwork, empowering employees and fostering a sense of ownership, and implementing performance- and growth-based incentive systems.

**Conclusion:** The findings indicate that achieving organizational agility in the digital era requires a fundamental rethinking of human resource policies and strategies. Theoretically, this study offers an integrated model combining concepts of organizational agility and digital transformation to enhance HR capabilities in turbulent environments. Practically, it underscores the importance of investing in digital skill development, designing innovative mechanisms for employee engagement, strengthening digital collaboration infrastructures, implementing empowerment systems, and cultivating a culture of accountability and organizational belonging. Furthermore, it recommends the design of smart, performance- and growth-driven incentive systems as a critical pillar in supporting agility. These findings provide a practical roadmap for HR managers to tackle the challenges of the digital age and position human resources as a driver of organizational transformation.

### Received:

December 30, 2024

### Received in revised form:

February 05, 2025

### Accepted:

March 03, 2025

### Published online:

March 29, 2025

**Keywords:** Human resource strategies, Organizational agility, Digital transformation, Mellat bank

**Citation:** Rastgar, Abbasali; Feiz, Davood; Zarei, Azim & Aghvami Panah, Maedeh (2025). Identifying and Prioritizing Human Resource Strategies in Organizational Agility in the Digital Age (Studied Case: Mellat Bank). *Journal of Human Resource Studies*, 15(1), 93-118. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.523717.2419>

1. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a\_rastgar@semnan.ac.ir
2. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: feiz1353@semnan.ac.ir
3. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: a\_zarei@semnan.ac.ir
4. Prof., Department of Business Management, Faculty of Economics, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: ma-aghvamipناه@semnan.ac.ir



## شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت)

عباسعلی رستگار<sup>۱</sup>، داود فیض<sup>۲</sup>، عظیم زارعی<sup>۳</sup>، مائده اقوامی پناه<sup>۴</sup>

### چکیده

### نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: عباسعلی رستگار  
© نویسندگان

**زمینه و هدف:** در عصر دیجیتال، چابک‌سازی سازمان به معنای توانایی تطبیق سریع با تغییرات فناورانه، نیازهای بازار و تحولات محیطی است. منابع انسانی در این مسیر نقشی کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا با توسعه مهارت‌های دیجیتال، ارتقای فرهنگ یادگیری مستمر و تقویت کار تیمی، بستر تحول چابک را فراهم می‌سازد. مطالعه حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال انجام شد.

**روش:** مشارکت کنندگان پژوهش استادان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان بانک ملت تهران بودند که در زمینه مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال و چابکی سازمانی، دانش و تجربه و تخصص کافی داشتند. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و پس از هر مصاحبه، کدگذاری و تحلیل انجام شد. در مجموع ۱۱ مصاحبه انجام شد. برای تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از روش تحلیل کیفی مضمون در نرم‌افزار مکس کیودا، مضامین پژوهش شناسایی شدند. در بخش دوم یا بخش کمی پژوهش، با استفاده از روش سواری فازی و نرم‌افزار متلب، به اولویت‌بندی مضامین اقدام شد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه بود.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل کیفی به ۹ مضمون اصلی و ۴۷ مضمون پایه انجامید. مضامین اصلی عبارت‌اند از: فرهنگ سازمانی، مهارت‌ها و توانمندسازی دیجیتال، مدیریت عملکرد و انگیزش چابک، ساختار سازمانی و کاری انعطاف‌پذیر، استفاده از فناوری‌های نوین در HR، رهبری چابک و مشارکت منابع انسانی، بهبود بهره‌وری و نوآوری در منابع انسانی بانک، افزایش رضایت و تعهد منابع انسانی، کاهش هزینه‌ها و افزایش بازدهی بانکی، براساس نتایج بخش کمی، مشخص شد که شاخص‌های توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری محور، ایجاد فضای باز برای بیان خلاقیت و پیشنهادهای جدید، ایجاد پلتفرم‌های همکاری دیجیتال و کار تیمی مجازی، توانمندسازی و ایجاد حس مالکیت در منابع انسانی و سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و رشد فردی، در اولویت اول تا پنجم قرار گرفتند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال، مستلزم بازنگری بنیادین در سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی است. از جنبه نظری، مطالعه حاضر با تلفیق مفاهیم چابکی سازمانی و تحول دیجیتال، مدلی یکپارچه برای ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی در محیط‌های پرتلاطم ارائه می‌دهد. از جنبه کاربردی، نتایج بر اهمیت سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر توسعه مهارت‌های دیجیتال، طراحی سازوکارهای خلاقانه برای مشارکت کارکنان، تقویت بسترهای همکاری دیجیتال، استقرار نظام‌های توانمندسازی و ایجاد فرهنگ مسئولیت‌پذیری و تعلق سازمانی تأکید دارد. همچنین، طراحی سیستم‌های انگیزشی هوشمند مبتنی بر عملکرد و رشد فردی به‌عنوان رکن اساسی در پشتیبانی از چابک‌سازی توصیه می‌شود. این یافته‌ها، راهبردی عملی برای مدیران منابع انسانی به‌منظور مواجهه با چالش‌های عصر دیجیتال و تبدیل منابع انسانی به پیشران تحول سازمانی فراهم می‌سازد.

**کلیدواژه‌ها:** استراتژی‌های منابع انسانی، چابک‌سازی سازمان، تحول دیجیتال، بانک ملت

دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۰  
بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۷  
پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۱۳  
انتشار: ۱۴۰۴/۰۱/۰۹

**استناد:** رستگار، عباسعلی؛ فیض، داود؛ زارعی، عظیم و اقوامی پناه، مائده (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال (نمونه پژوهی: بانک ملت). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۵(۱)، ۹۳-۱۱۸.  
DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2025.523717.2419>

a\_rastgar@semnan.ac.ir  
feiz1353@semnan.ac.ir  
a\_zarei@semnan.ac.ir  
ma-aghvamipannah@semnan.ac.ir

۱. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:  
۲. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:  
۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:  
۴. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری  
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۴، بهار، دوره ۱۵، شماره ۱، ص. ۹۳-۱۱۸  
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

## مقدمه

قواعد بازی در سازمان‌ها به دلیل پیشرفت‌های دیجیتال، اکوسیستم‌ها، صنایع و زمینه‌های متعدد در حال تغییر است. چابکی سازمانی در عصر حاضر، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی برای موفقیت و بقا در محیط کسب‌وکار پویا و پیچیده شناخته می‌شود (جلنا، دودیچ و میرکوویچ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴)؛ بنابراین سازمان‌ها، به‌ویژه در بخش دولتی، به‌طور جدی در حال بررسی فرصت‌هایی هستند که فناوری‌های تحول دیجیتال در حال ظهور برای افزایش چابکی سازمانی و انعطاف‌پذیری لازم برای انطباق با محیط‌های در حال تغییر و برآورده کردن خواسته‌های دولت و مشتریان را فراهم می‌کنند (موگلسکا و احمد<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). با توجه به اینکه سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز، با محیط خود دائم در حال تعامل هستند، برای یک سازمان چابک، داشتن برخی ویژگی‌های سازمانی برای واکنش سریع به شرایط محیطی متغیر داخلی و خارجی مهم است. سازمان‌ها نه تنها در یک محیط پویا متشکل از بسیاری از سیستم‌های بزرگ‌تر یا کوچک‌تر از خودشان هستند، بلکه یک کل متشکل از بسیاری از زیرسیستم‌ها هستند که به‌طور پویا با یکدیگر تعامل دارند (کومکاله<sup>۳</sup>، ۲۰۲۳).

تغییر با ثبات‌ترین مشخصه‌ای است که می‌توان برای دنیای کنونی کسب‌وکار معرفی کرد. امروزه سازمان‌ها با رقابتی شدید مواجهند که از تغییرات فناورانه و تغییر در تقاضای مشتریان ناشی می‌شود. این وضعیت اعتبار مدل‌های سنتی مدیریت را به چالش کشانده است. سازمان‌ها باید بتوانند به‌طور مؤثر بر تغییرات مستمر و غیرمنتظره و چالش‌های جدید مشتریان با هزینه اندک فائق آیند؛ بنابراین توانایی واکنش سریع و اثربخش رقابت مبتنی بر زمان و تأمین نیازهای مشتری، به ویژگی‌های بارز رقابت‌جویی تبدیل شده‌اند (عارف‌نژاد، سپهوند و رحیمی اقدم، ۱۳۹۹). چابکی سازمانی نوعی قابلیت پویای آموخته شده و دائمی در دسترس است که می‌تواند به میزان لازم، به شیوه‌ای سریع و کارآمد و هر زمان که لازم باشد، به‌منظور افزایش عملکرد تجاری در یک محیط بازار ناپایدار انجام شود (ژانگ، ونگ و ونگ<sup>۴</sup>، ۲۰۲۵). چابکی به سیستمی گفته می‌شود که بتواند نیازهای در حال تغییر و سایر محرک‌های خارجی را به‌صورت مقرون‌به‌صرفه و بدون به‌ریسک انداختن کیفیت محصولات و خدمات، به‌سرعت برآورده کند. این به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا با به‌کارگیری رویه‌ها و منابع جدید، فرایندهای موجود را جایگزین کنند و در طراحی مجدد ساختارهای سازمانی بر اساس شرایط جدید مؤثر است (النعیمی، سینگ، رن، بودوار و وروبیف<sup>۵</sup>، ۲۰۲۲). ارتقای قابلیت‌های چابکی سازمانی، در تحقق مأموریت‌های سازمان، تشخیص و پاسخ‌گویی آسان، سریع و ماهرانه به فرصت‌ها و اجتناب از تهدیدها نقش بسزایی دارد. بنابراین این ویژگی الزامی برای سازمان‌ها در محیط رقابتی، پیچیده و پویای کنونی است (قنبری، خالق‌خواه و مرادی، ۱۴۰۳). در عصر دیجیتال، سرعت تغییرات فناوری، رقابت شدید و انتظارات رو به رشد مشتریان، سازمان‌ها را به سازگاری و واکنش سریع وادار کرده است. در مقابل، چابک‌سازی سازمان، به‌معنای افزایش توانایی سازمان در پاسخ‌گویی سریع، انعطاف‌پذیری و نوآوری در برابر این تغییرات است (راملی، فخرالدین و دی‌آراخو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۴). اکنون، دیگر چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال انتخاب نیست، بلکه ضرورت است. سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیر و چابک نباشند، در برابر تغییرات ناتوان خواهند ماند و در رقابت با

1. Jelena, Dudić & Mirković

2. Mrugalska & Ahmed

3. Kumkale

4. Zhang, Wang & Wang

5. AlNuaimi, Singh, Ren, Budhwar & Vorobyev

6. Ramli, Fachridian & de Araujo

شرکت‌های نوآور شکست خواهند خورد. سازمان‌های موفق، آن‌هایی هستند که فرهنگ چابکی را در تمام سطوح خود نهادینه می‌کنند و به تغییرات به‌عنوان فرصتی برای رشد و پیشرفت می‌نگرند (کومار و سینگ<sup>۱</sup>، ۲۰۲۵).

یکی از عوامل مهم برای ایجاد سازمان چابک، منابع انسانی قوی است. منابع انسانی، سرمایه اصلی هر سازمانی هستند و در رسیدن به اهداف آن کمک می‌کنند. مدیریت منابع انسانی فرایند به‌کارگیری افراد و آموزش آن‌ها، جبران خسارت، تدوین سیاست‌های مربوط به کارکنان و تدوین استراتژی‌هایی برای حفظ آن‌ها است (معدنی، میهمی و نجاری، ۱۴۰۲). منابع انسانی چابک، شامل دور شدن از سیستم‌ها و فرایندهای سنتی و بوروکراتیک منابع انسانی و اتخاذ رویکردی انعطاف‌پذیرتر و مشتری‌محور است. این به‌معنای ایجاد یک عملکرد منابع انسانی است که با استراتژی تجاری شرکت هم‌سو باشد و بتواند به‌سرعت با تغییرات در بازار سازگار شود (کوتلیو، ریبیرو و لایته<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴). به‌گفته آرمسترانگ<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) مزیت رقابتی را می‌توان از طریق کارکنان و فعالیت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی به‌دست آورد. با این حال، برای دستیابی به مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید از ابزارهایی برای جذب، حفظ و ایجاد انگیزه نیروی انسانی خود استفاده کنند که به آن استراتژی‌های منابع انسانی می‌گویند. در غیر این صورت، توانایی سازگاری با محیط پیچیده امروزی و توانایی استفاده مؤثر از منابع انسانی را از دست خواهند داد. موفقیت در مدیریت منابع انسانی، مستلزم تدوین و اجرای استراتژی‌های مناسب منابع انسانی است (نفری و رضایی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۲). روشن است که منابع انسانی در نیل به اهداف چابکی سازمانی نقش محوری ایفا می‌کنند، از همین منظر، استراتژی‌های منابع انسانی در دستیابی به چابکی سازمانی نقشی حیاتی دارند (کریستوفی، چوریدس و پاپاچورجیو<sup>۵</sup>، ۲۰۲۴). مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک، از طریق الگوی تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت‌های مدنظر، به سازمان برای رسیدن به اهدافش کمک می‌کند (کیوانی و رستم‌زاده، ۱۴۰۳).

به‌طور مشخص چابکی در صنعت بانکداری یک مسئله کلیدی است که برای بانک‌ها مزایای بسیاری به همراه دارد. بهبود تجربه مشتری، افزایش رضایتمندی، واکنش سریع به تغییرات اقتصادی و قوانین بانکی، افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش امنیت و کاهش ریسک‌های بانکی، از جمله مزایای چابکی در صنعت بانکداری است (لیتلی، مولا و گو<sup>۶</sup>، ۲۰۲۵). به‌ویژه آنکه در دنیای امروز، بانک‌ها با چالش‌هایی مانند تحولات دیجیتال، تغییرات مقرراتی، رقابت فین‌تک‌ها و انتظارات رو به رشد مشتریان مواجهند که برای بقا و رشد، به چابکی سازمانی و عملیاتی نیازمندند. در چنین فضایی، توسعه خدمات دیجیتال و افزایش سهم بازار یکی دیگر از مزایای چابکی در صنعت بانکداری است (مدولی و چادوری<sup>۷</sup>، ۲۰۲۴). روش‌های چابک با تکیه بر منابع انسانی و خلاقیت آن‌ها، به مبارزه با بی‌ثباتی و عدم اطمینان محیطی می‌پردازد و چابکی در بانکداری عامل جلب رضایت مشتریان و منبع بهره‌وری است. از این رو چابکی بانک‌ها به هم‌بستگی میان استراتژی‌های کسب‌وکار و مدیریت بانکی نیازمند است. اما مسئله اصلی آن است که بانک‌های کشور در ارائه خدمات به مشتریان خود چابکی لازم را ندارند و نیازهای آن‌ها را رفع نمی‌کنند. نتیجه این عدم چابکی، کمبود منابع و ناتوانی در اعطای تسهیلات است و به موجب آن، بانک در روان‌سازی و بهبود چرخه اقتصاد کشور و همچنین ایفای وظایف و مسئولیت‌های اجتماعی شکست می‌خورد (عباچی، طبری و مجیبی، ۱۴۰۰).

1. Zhang & Chen
2. Coelho, Ribeiro & Leite
3. Armstrong
4. Nafari & Rezaei
5. Christofi, Chourides & Papageorgiou
6. Letelay, Mola & Go
7. Muduli & Choudhury

با توجه به افزایش رقابت و جهانی شدن، اخیراً صنعت بانکداری با اختلال‌های تکنولوژیکی در عصر دیجیتال، تغییرات ناگهانی و بی‌ثباتی همراه شده است. بانک‌ها به‌طور مداوم، به‌دنبال تدوین یک استراتژی تجاری خوب برای بقا و رقابت در محیط تجاری پویا، پیش‌بینی‌ناپذیر و همیشه در حال تغییر هستند. از این رو بانک‌ها برای تطبیق با فناوری‌های جدید، به‌منظور حفظ و بهبود جایگاه رقابتی خود، به‌طور مداوم تحت فشار هستند. با وجود این، یکی از مشکلات مهم صنعت بانکداری، این است که چگونه از پتانسیل خلاقانه کارکنانش، برای رویارویی با چالش‌های یک صنعت پویا و تحقق اهداف استراتژیک خود استفاده کند. بنابراین با توجه به شرایط سخت پویا و رقابت فزاینده، در سال‌های اخیر، بانک‌ها برای کسب مزیت رقابتی، تمرکز بر نیروهای خود را آغاز کرده‌اند. یکی از ابزارهای ضروری در اختیار بانک، تیم منابع انسانی آن است. ارتباط مؤثر بین کارکنان برای بانک ضروری است؛ زیرا این ارتباط دانش و تخصص و شایستگی نیروی کار را افزایش می‌دهد و همچنین، به‌کارگیری سریع دانش به‌دست‌آمده، جریان آزاد اطلاعات و افزایش خروجی کاری کارکنان را تسهیل می‌کند. با تشویق کارمندان در تصمیم‌گیری، بانک ممکن است بهتر به شرایط در حال تغییر بازار پاسخ دهد و مزیت رقابتی را برای کارکنان خود فراهم آورد و به سازمان چابک تبدیل شود. چابکی گزینه‌ای مناسب برای مقابله با تغییرات محیطی پیش‌بینی‌نشده و بهره‌برداری از آن‌ها در بانک‌هاست و در نتیجه آن، رقابت‌پذیری بانک‌ها افزایش می‌یابد، سهم بازار بانک‌ها گسترده می‌شود و نیازهای مشتریان بیشتر برآورده خواهد شد. بر اساس آنچه بیان شد، این مطالعه محرک‌های تحقیقاتی مهمی را انتخاب کرده است تا به بانک‌ها در طراحی و اتخاذ رویه‌هایی کمک کند که سازگاری و پیشرفت را در محیطی با تغییر سریع، ارتقا دهد و بتواند چالش‌های استفاده از فناوری‌های پیشرفته و رقابتی شدن آن‌ها را کاهش دهد. از سوی دیگر، با توجه به بررسی‌های انجام شده، هیچ مطالعه‌ای یافت نشد که بتواند چابک‌سازی سازمانی را در پیاده‌سازی استراتژی مدیریت منابع انسانی بررسی کند. اغلب پژوهش‌ها به بررسی چابکی کارکنان پرداخته‌اند؛ از این رو مطالعه حاضر با هدف رفع این شکاف پژوهشی انجام شده است. سهم پژوهش و هم‌افزایی نظری این مطالعه در آن است که می‌کوشد با رویکردی اکتشافی و مبتنی بر دیدگاه افراد باتجربه و صاحب‌نظر، سازه‌های استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمانی را به‌طور مشخص در بانک ملت شناسایی و آن‌ها را اولویت‌بندی کند. مطالعه حاضر به این پرسش کلیدی پاسخ می‌دهد که استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال کدام‌اند و به چه ترتیبی اولویت‌بندی می‌شوند؟

## مبانی نظری پژوهش

### استراتژی منابع انسانی

مبانی نظری «مدیریت منابع انسانی استراتژیک» در مطالعه نوئل تیشی<sup>۱</sup> با هدایت چارلز فان‌بروم و ماریان دیوانا به سال ۱۹۸۱ در دانشگاه میشیگان برمی‌گردد. پس از آن، این مفهوم به‌سرعت در عرصه‌های علمی و سازمانی رشد کرد (جان و کالارانی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). استراتژی منابع انسانی، مجموعه‌ای از برنامه‌ها و اقدامات بلندمدت برای مدیریت بهینه سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف سازمانی است. این استراتژی بر جذب، توسعه، حفظ و ارتقای منابع انسانی تمرکز دارد تا بهره‌وری، نوآوری و مزیت رقابتی سازمان را تقویت کند (ریورا، سانتانا و لویز<sup>۳</sup>، ۲۰۲۵). می‌توان استراتژی منابع انسانی را دوراندیشی

1. Noel Tichy

2. John & Kalarani

3. Rivera, Santana & Lopez

فراگیر، نوآور و تحول‌گرایی سازمان یافته در تأمین منابع انسانی سازمان، پرورش و بهسازی آن، تأمین کیفیت زندگی کاری برای آن تعریف کرد (میرسپاسی، ۱۴۰۲). مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های مدیریتی است که عملکرد آتی یک سازمان را تعیین می‌کند. این مفهوم ناظر بر بررسی محیط داخلی و خارجی، برنامه‌ریزی استراتژیک، اجرای استراتژی، ارزیابی و کنترل است (آرمسترانگ، ۱۴۰۰). مدیریت منابع انسانی استراتژیک را حاصل به‌کارگیری منابع انسانی و فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده‌ای می‌دانند که سازمان را در دستیابی به اهدافش کمک می‌کند (یگانگی و باباخانی، ۱۴۰۳). استراتژی منابع انسانی کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که جنبه‌های مختلف مدیریت افراد با هم کار می‌کنند تا رفتار و فرهنگ سازمانی را برای رسیدن به اهداف عملکرد هدایت کنند. همچنین تمامی فرایندهای جذب، استخدام، به‌کارگیری، آموزش، بهسازی و مدیریت عملکرد با دیدگاهی یکپارچه و بلندمدت را شامل می‌شود (بوسلیه و ون‌دره‌ایدن<sup>۱</sup>، ۲۰۲۴).

### چابکی سازمانی

واژه چابکی به‌معنای توانایی حرکت و تفکر سریع با روشی هوشمندانه استفاده شده است. به‌لحاظ نظری، پارادایم چابکی از اوایل دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان راه‌کاری برای مدیریت تغییرات و پویایی‌های محیطی و استراتژی‌ای برای توانمندسازی در جهت حفظ مزیت رقابتی در محیطی متلاطم مطرح شد (ناظری، غریبی و مروتی، ۱۴۰۲). در طول سه دهه گذشته، چابکی سازمانی تکامل یافته و به‌عنوان یک پارادایم مدیریتی قابل اجرا در سازمان‌ها تبدیل شده است. چابکی سازمانی عبارت است از شناسایی موفق مبانی رقابت، سرعت، انعطاف‌پذیری، کیفیت، نوآوری و سودآوری که به انسجام منابع و اقدامات درست و تغییرات سریع برای تولید محصولات و ارائه خدمات مناسب برای مشتری منتهی می‌شود (شهسوار، ۱۴۰۳). براساس یک تعریف فراگیر، چابکی سازمانی به توانایی یک سازمان در پاسخ‌گویی سریع، سازگاری و نوآوری در برابر تغییرات محیطی، فناوری، بازار و نیازهای مشتریان اشاره دارد. سازمان‌های چابک می‌توانند با انعطاف‌پذیری، تصمیم‌گیری سریع و بهینه‌سازی فرایندها، در شرایط عدم اطمینان و رقابت شدید عملکرد موفق داشته باشند (موتوانی، جنسن و کاتاتریا<sup>۲</sup>، ۲۰۲۴).

### چابکی منابع انسانی

چابکی منابع انسانی، به شایستگی‌های حرفه‌ای منابع انسانی در پاسخ به تغییرات محیطی و سازگاری در رفع نیازهای مشتریان اشاره دارد. دستیابی به چابکی سازمانی، تنها در سایه وجود منابع انسانی و نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، شایسته و توانمند حاصل می‌شود (یانگ، تانگ، خو و لای<sup>۳</sup>، ۲۰۲۴).

چابکی در لغت به‌معنای حرکت سریع و آسان و قدرت تفکر سریع با روشی هوشمندانه است. بر اساس بررسی‌های انجام شده گریفین و هسکت (۲۰۰۳) که به‌عنوان چارچوب راهنما جهت طبقه‌بندی ویژگی‌ها و رفتارهای چابکی کارکنان استفاده می‌شود، بعد اول، کنش‌گرایی مربوط به موقعیتی است که یک فرد فعالیت‌هایی را ابداع می‌کند تا تأثیرهای مثبتی را بر محیط تغییر یافته داشته باشد. بعد دوم، انطباق‌پذیری بر مبنای تغییر یا تعدیل یک فرد یا رفتار وی برای سازگاری بهتر با محیط جدید شکل می‌گیرد. این بعد شامل انطباق‌پذیری میان فردی و فرهنگی است و به زمانی مرتبط است که افراد با

1. Boselie & van der Heijden

2. Motwani, Jensen & Katatria

3. Yang, Tang, Xu & Lai

پیشینه‌ها و تجربه‌های مختلف روبه‌رو می‌شوند. سومین بُعد تاب‌آوری است و توانایی عملکرد کارآمد تحت فشارهای روانی را توصیف می‌کند (جبارزاده، حسینی، نیکخواه و فرج‌الهی، ۱۳۹۸).

چابکی نیروی کار، به‌عنوان عاملی برای پاسخ به محیط در بافت آشوب و تغییر تعریف شده است. این مفهوم از چهار مؤلفه پاسخ‌گویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت تشکیل شده است. یعنی منابع انسانی باید به‌سرعت تغییرات را شناسایی کنند و شایستگی لازم برای پاسخ مناسب به تغییرات را داشته باشند و از انعطاف‌پذیری کافی در شرایط و فرایندهای گوناگون برخوردار باشند (آتامنه و جیس،<sup>۱</sup> ۲۰۲۳).

## تحول دیجیتال

مفهوم تحول دیجیتال نخستین بار توسط پاتل و مک‌کارتی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۰ مطرح شد و یک دهه بعد، وسترن، بونت، فراری و مک‌آفی<sup>۳</sup> در سال ۲۰۱۱ آن را گسترش دادند (حبیبی، ۱۳۹۴). این اصطلاح یکی از مفاهیم کلیدی مرتبط با انقلاب صنعتی چهارم محسوب می‌شود. اصطلاح «انقلاب صنعتی چهارم» که از واژه آلمانی «صنایع ۴.۰»<sup>۴</sup> گرفته شده، برای نخستین بار در سال ۲۰۱۱ در جریان یک پروژه پیشرفته فناوری در صنایع دولتی آلمان و در شهر هانوفر معرفی شد. این مفهوم نشان‌دهنده ورود به نسل جدیدی از صنعت مبتنی بر هوشمندسازی و فناوری‌های نوین است که پس از سه دوره پیشین انقلاب صنعتی شکل گرفته است (فرانکه، پلخانوف و نتلند<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). تحول دیجیتال را می‌توان پارادایمی نوین در شیوه انجام کسب‌وکار در نظر گرفت. اگرچه تعاریف مختلفی برای این مفهوم ارائه شده است، آنچه اهمیت دارد، تأثیر عمیق آن بر برنامه‌ریزی و استراتژی‌های سازمانی است. این تحول نه تنها کسب‌وکارهای تجاری، بلکه سازمان‌های غیرانتفاعی را نیز تحت تأثیر قرار داده است و به باور برخی پژوهشگران، در آینده‌ای نزدیک، مدیران چاره‌ای جز پذیرش آن برای بقا در بازار رقابتی نخواهند داشت (هاورکا و مولر<sup>۶</sup>، ۲۰۲۵). امروزه، تحول دیجیتال هم از جنبه علمی و هم از دیدگاه عملیاتی، به‌طور گسترده‌ای در کانون توجه قرار گرفته است. از یک سو، تحقیقات علمی در زمینه این موضوع رشد چشمگیری داشته است و از سوی دیگر، بسیاری از سازمان‌ها و کسب‌وکارها نیز در مسیر تحول دیجیتال گام برداشته‌اند. امروزه شرکت‌ها از فناوری‌های نوینی مانند کلان‌داده‌ها، رایانش ابری، اینترنت اشیا، شبکه‌های اجتماعی و حسگرهای هوشمند بهره می‌گیرند تا خود را با تغییرات سریع فناوری هماهنگ سازند (روحانی و کشاورز، ۱۴۰۳).

## پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، مطالعاتی در زمینه اجرای خط‌مشی‌های منابع انسانی انجام شده است؛ اما هیچ یک با محوریت توانمندسازی و از منظر استراتژیک انجام نشده است. همچنین مطالعات بیشتر جنبه کاربردی داشتند و پژوهش بنیادی کمتر صورت گرفته است. در جدول ۱ خلاصه مطالعات پیشین ارائه شده است.

1. Athamneh & Jais
2. Patel & McCarthy
3. Westerman, Bonnet, Ferraris & McAfee
4. Industrie 4.0 (in Germany)
5. Franke, Plekhanov & Netland
6. Hovorka & Mueller

جدول ۱. خلاصه مطالعات پیشین

پژوهشگر و سال	عنوان پژوهش	روش	نتایج
بوسلیه و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی مفهومی مدیریت منابع انسانی استراتژیک	مرور نظام‌مند	برنامه‌ریزی و خط‌مشی‌گذاری، گام آغازین کلیدی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک است.
کنیس، بوزلی، گولد ویلیامز و واندنابییل <sup>۱</sup> (۲۰۲۴)	مدیریت منابع انسانی استراتژیک در بخش عمومی	کیفی، مطالعه موردی	خط‌مشی‌گذاری مؤلفه بنیادین موفقیت در مدیریت منابع انسانی بخش دولتی است.
پاهی، احمد، ایمروز، شاه و یونگ <sup>۲</sup> (۲۰۲۴)	نقش انعطاف‌پذیری در بهبود عملکرد از طریق منابع انسانی	پیمایشی	توانمندسازی منابع انسانی عامل میانجی حیاتی بین انعطاف‌پذیری و عملکرد سازمانی است.
مالمیر، اکبری، اسلامبولچی و حمیدی (۱۴۰۳)	طراحی مدل اجرای خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت	ترکیبی (کیفی - کمی)	الگوی اجرایی شامل ساختار مدیریت، سرمایه انسانی، الزامات و نظام خط‌مشی‌گذاری است.
جزنی، داودی فر و محرابی (۱۴۰۲)	تأثیر خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی بر عملکرد	پیمایشی	خط‌مشی‌گذاری از طریق برنامه‌ریزی و اجرا، به بهبود عملکرد منابع انسانی منجر می‌شود.
محمدزاده کلانی، معمارزاده طهران، کاملی، سیدنقوی و کاظمی (۱۴۰۱)	عوامل مؤثر بر اجرای استراتژی منابع انسانی	کیفی	اجرای مؤثر استراتژی منابع انسانی به سیستم نظارتی، دانش و تجربه تدوین‌کنندگان وابسته است.

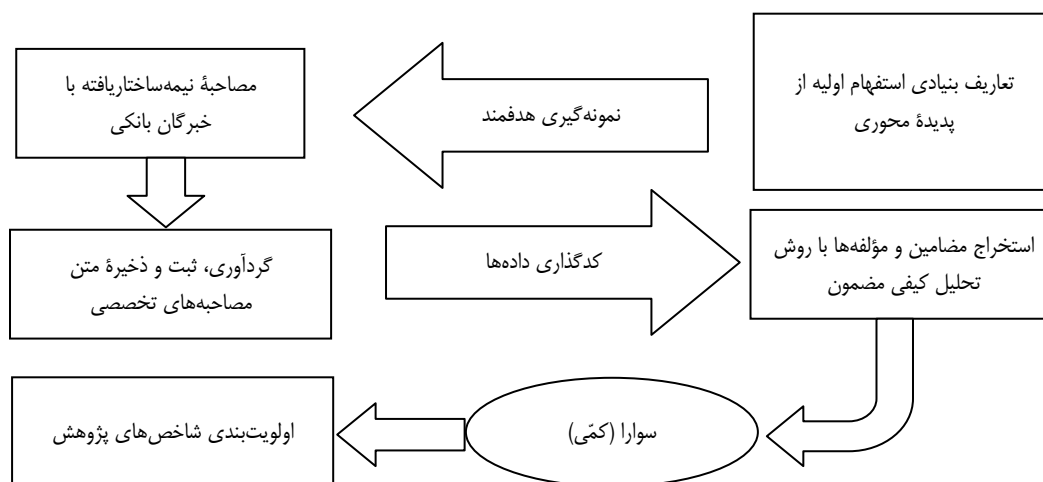
پیشینه پژوهش‌ها، به‌خوبی تمرکز بر نقش خط‌مشی‌گذاری، برنامه‌ریزی و توانمندسازی در مدیریت منابع انسانی استراتژیک را نشان می‌دهد؛ به‌ویژه در سازمان‌های دولتی و صنایع بزرگ مانند نفت. با این حال، چند شکاف مهم را می‌توان در این حوزه تشخیص داد: نخست، کمتر پژوهشی به مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و درهم‌تنیدگی ابعاد کیفی و ساختاری خط‌مشی‌گذاری منابع انسانی در نهادهای عمومی کشور پرداخته است. دوم، فقدان تمرکز ویژه بر محیط‌های تحول‌یافته دیجیتال در نهادهای عمومی مشهود است. سوم، علی‌رغم تأکید بر خط‌مشی‌گذاری، درک نظام‌مند از نحوه اتصال بین الزامات دیجیتال، شایستگی‌های منابع انسانی و بهره‌وری در ساختارهای دولتی هنوز به‌خوبی توسعه نیافته است.

پژوهش حاضر با تمرکز بر «مدل‌سازی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مبتنی بر تحول دیجیتال در نهادهای عمومی کشور» با رویکرد ساختاری - تفسیری، می‌کوشد با طراحی چارچوبی تلفیقی، به تحلیل لایه‌های ساختاری و تفسیرپذیر تصمیمات راهبردی در منابع انسانی پردازد و از این طریق، شکاف موجود را کاهش دهد و زمینه‌ای را برای تحول دیجیتال مبتنی بر سیاست‌گذاری مؤثر در نهادهای عمومی فراهم سازد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، در زمره تحقیقات کاربردی - توسعه‌ای قرار می‌گیرد و با هدف شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در راستای چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال طراحی و اجرا شده است. از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، مطالعه حاضر یک پژوهش توصیفی محسوب می‌شود. از منظر فلسفی، این تحقیق مبتنی بر پارادایم تفسیرگرایی بوده و با بهره‌گیری از رویکرد استقرایی انجام شده است.

برای نیل به اهداف تحقیق، از طرح پژوهش آشیانه‌ای<sup>۱</sup> بهره گرفته شد. در این چارچوب، بخش اصلی پژوهش با رویکردی کیفی و تمرکز بر تحلیل مضمون اجرا و در مرحله نهایی، برای اولویت‌بندی مضامین استخراج‌شده، از رویکرد کمی استفاده شد که به‌عنوان بخشی فرعی، مکمل طرح کیفی اصلی به‌شمار می‌رود. این ساختار ترکیبی، امکان بهره‌برداری هم‌زمان از عمق تحلیل کیفی و دقت اولویت‌بندی کمی را فراهم کرده است. مراحل تفصیلی پژوهش کیفی در شکل ۱ نمایش داده شده است و چارچوب روش‌شناسی پژوهش را به‌صورت گام‌به‌گام ترسیم می‌کند.



شکل ۱. گام‌های شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال

جامعه مشارکت‌کنندگان پژوهش، استادان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان بانک ملت تهران بودند که در زمینه مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال و چابکی سازمانی از دانش، تجربه و تخصص کافی برخوردار بودند. براساس دیدگاه میلر، کراس و لوپز<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) از پنج معیار کلیدی بودن، سرشناس بودن، دانش نظری، تنوع، انگیزه مشارکت برای انتخاب مشارکت‌کنندگان استفاده شد. نمونه‌گیری با روش هدفمند صورت گرفت و پس از هر مصاحبه، کدگذاری و تحلیل انجام شد. ۱۱ مصاحبه در این پژوهش از استادان دانشگاهی و مدیران بانک ملت انجام شد.

ابزار اصلی گردآوری داده‌های پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسش‌نامه مبتنی بر تکنیک سواری فازی<sup>۳</sup> بود. در مرحله کیفی، فرایند گردآوری داده‌ها با انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته آغاز شد که با چهار سؤال محوری طراحی شده برای کشف دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و تحلیل‌های خبرگان در خصوص راهبردهای منابع انسانی، به چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال هدایت می‌شد. ساختار نیمه‌ساختاریافته مصاحبه‌ها، ضمن ایجاد انسجام در روند پرسشگری، امکان پیگیری عمیق‌تر موضوعات نوظهور و زمینه‌محور را نیز فراهم کرد و به غنای داده‌های گردآوری‌شده افزود.

شرکت‌کنندگان در این مرحله، به‌صورت هدفمند و بر اساس برخورداری از تخصص و تجربه در حوزه‌های مدیریت منابع انسانی، تحول دیجیتال و چابکی سازمانی انتخاب شدند. پس از هر مصاحبه، داده‌ها به‌صورت کامل پیاده‌سازی و در نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰ کدگذاری و تحلیل مضمون شدند که به شناسایی مقوله‌های پایه و مضامین اصلی منجر شد.

1. Nested Research Design  
2. Miller, Cross & Lopez  
3. Fuzzy SWARA

در مرحله دوم و کمی پژوهش، از پرسش‌نامه‌ای ساخت‌یافته مبتنی بر یافته‌های مرحله کیفی استفاده شد و تحلیل داده‌ها از طریق روش تصمیم‌گیری چندمعیاره سواری فازی در محیط نرم‌افزاری متلب انجام گرفت. این تکنیک با بهره‌گیری از قضاوت‌های خبرگان در شرایط عدم قطعیت و ابهام، امکان وزن‌دهی دقیق و مرحله‌ای به شاخص‌ها را فراهم کرد. این رویکرد تلفیقی و ترکیبی، ضمن تأمین عمق نظری داده‌ها در مرحله کیفی، با اولویت‌بندی دقیق مضامین در مرحله کمی، اعتبار و کاربردپذیری یافته‌های پژوهش را به‌طور چشمگیری افزایش داد.

روایی بخش کیفی براساس پیشنهاد گوبا و لینکلن<sup>۱</sup> با چهار معیار اعتبارپذیری، انتقال‌پذیری، تأییدپذیری و اطمینان‌پذیری از دیدگاه داوران ارزیابی و تأیید شد. برای بررسی پایایی بخش کیفی و کدگذاری مصاحبه‌های انجام شده، از روش پیشنهادی هولستی<sup>۲</sup> استفاده شد. برای این منظور متن مصاحبه‌های انجام شده در دو مرحله کدگذاری و درصد توافق مشاهده‌شده (PAO)<sup>۳</sup> بر اساس رابطه ۱ محاسبه شد:

$$PAO = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2 \times 168}{254 + 213} = 0.719 \quad \text{رابطه ۱}$$

در رابطه ۱، M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار و N1 و N2، به ترتیب تعداد کلیه موارد کدگذاری شده توسط کدگذارهای اول و دوم است. درصد توافق مشاهده‌شده بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۶ بزرگ‌تر باشد، مطلوب است که در این مطالعه ۰/۷۱۹ برآورد شد. کاپای کوهن<sup>۴</sup> نیز ۰/۶۸۷ و بزرگ‌تر از ۰/۶ برآورد شد که پایایی مطلوب تحلیل کیفی را نشان می‌دهد.

## یافته‌های پژوهش

برای شناسایی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال، مصاحبه‌های تخصصی و نیمه‌ساختاریافته با استادان دانشگاهی و مدیران و کارشناسان بانک ملت انجام شد. تحلیل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مکس کیودا با روش تحلیل کیفی مضمون و براساس رویکرد براون و کلارک<sup>۵</sup> (۲۰۰۱) در ۶ گام صورت گرفت. گام نخست، آشنایی با داده‌هاست؛ به‌همین منظور، ترانویسی<sup>۶</sup> متن مصاحبه‌ها همراه با جزئیات توصیفی (مانند شیوهٔ ابراز احساسات مصاحبه‌شونده در مواجهه با پرسش‌ها، شرایط محیطی و...) صورت پذیرفت و چندین بار مطالعه شد. گام دو، ایجاد کدهای اولیه براساس داده‌هاست؛ از این رو داده‌ها به واحدهای معنایی در قالب جمله‌ها و پاراگراف‌های مرتبط با معنای اصلی شکسته شد. واحدهای معنایی نیز چندین بار مرور و سپس کدهای مناسب هر واحد معنایی نوشته شد.

کدگذاری متن با اضافه شدن هر مصاحبه به همین ترتیب تکرار شد تا با تکرار در کدهای استخراجی، در نهایت اشباع نظری حاصل شد. گام سه، جست‌وجوی مضامین با دسته‌بندی کدهای گوناگون در قالب مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر است؛ برای این منظور کدهای باز براساس تشابه معنایی طبقه‌بندی شدند. برای مثال، طبقه نخست به «مدیریت منابع

1. Guba & Lincoln

2. Holsti

3. Percentage of Agreement Observation

4. Cohen

5. Attride-Stirling

6. Transcription

انسانی» تخصیص داده شد. در گام چهار، مضامین بازمینی شدند و جرح و تعدیل‌های لازم به عمل آمد. در گام پنجم، به تعریف و نام‌گذاری نهایی مضامین پرداخته شد.

### جدول ۲. متن مصاحبه‌های کلیدی و کدهای استخراجی از آن‌ها

کدهای استخراجی	متن مصاحبه‌های کلیدی
مهارت‌های کار با سیستم‌های خودکار و RPA آگاهی از امنیت سایبری و حریم خصوصی مشتریان	در چند سال اخیر مجبور شدیم بخش زیادی از فرایندهای بانکی رو با نرم‌افزارهای RPA انجام بدیم. همین باعث شد نیروی انسانی مون نیاز پیدا کنه به مهارت استفاده از این سیستم‌ها و در عین حال، امنیت داده‌های مشتریان هم برامون دغدغه مهمی شد.
هوش مصنوعی و داده‌کاوی در استخدام و توسعه منابع انسانی و استفاده از مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده	ما در واحد منابع انسانی، از مدل‌های داده‌کاوی برای شناسایی افراد مستعد استفاده می‌کنیم. بعد از استخدام هم با الگوریتم‌های هوشمند برای هر نفر مدل انگیزشی متناسب طراحی می‌شه تا بهره‌وری بالا بره.
ایجاد تیم‌های خودگردان و میان‌وظیفه‌ای و ابزارهای دیجیتال برای ارتباطات و همکاری تیمی	الان بیشتر کارمندانمون در قالب تیم‌های کوچک و چندوظیفه‌ای کار می‌کنن. یکی از دلایل اصلی موفقیت تو این مدل، استفاده مؤثر از ابزارهای دیجیتال برای همکاری تیمیه، حتی وقتی از خونه کار می‌کنن.
آشنایی با فناوری‌های مالی (FinTech) و بلاکچین، امکان دورکاری و کار ترکیبی	بعد از ورود فناوری‌های مالی مثل کیف‌پول‌های دیجیتال و قراردادهای هوشمند به بانک، کارمندا باید با این تکنولوژی‌ها آشنا باشن. از طرف دیگه، مدل کار ترکیبی هم فرصت خوبی داده تا نیروها تو شرایط متنوع عملکرد خوبی داشته باشن.
سیستم‌های خودکار برای فرایندهای منابع انسانی، بهره‌گیری از ابزارهای اتوماسیون برای افزایش کارایی	به کمک سیستم‌های خودکار منابع انسانی، کارهایی مثل صدور احکام، ارزیابی عملکرد یا درخواست مرخصی دیگه دستی انجام نمی‌شن. این اتوماسیون باعث شده هم خطا کمتر بشه هم زمان آزاد بیشتری داشته باشیم.

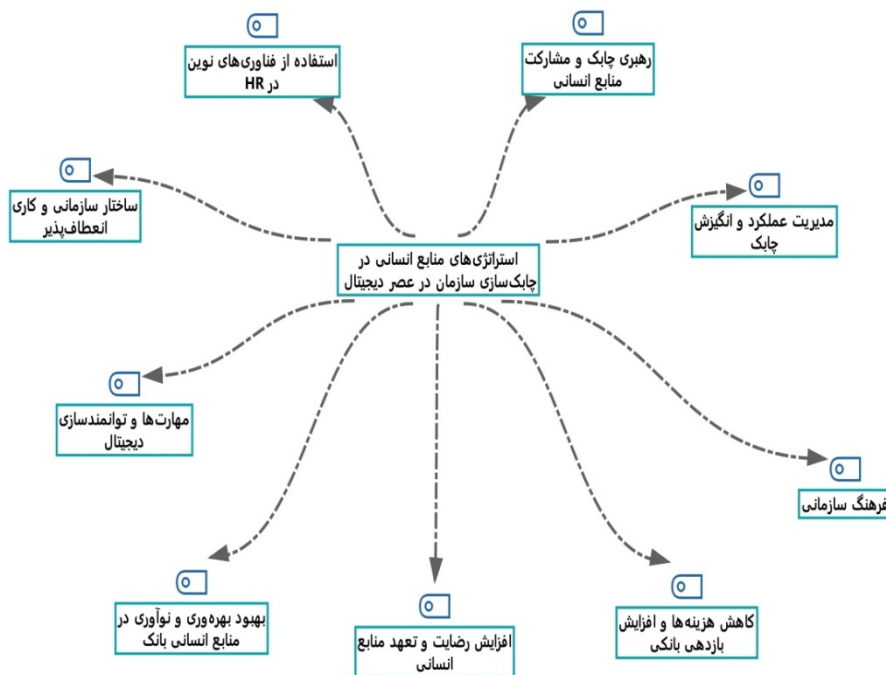
در پایان، یعنی در گام ششم، گزارش نهایی تحلیل کیفی تدوین شد. براساس این گزارش، ۹ مضمون اصلی و ۴۷ مضمون پایه شناسایی شد.

### جدول ۳. استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال

مضامین اصلی	مضامین فرعی	فراوانی
فرهنگ سازمانی	۱. ترویج فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییر	۱۰
	۲. یادگیری مستمر و برنامه‌های آموزشی دیجیتال	۸
	۳. ایجاد محیط کاری مشارکتی	۱۱
	۴. تشویق به ارائه و تبادل ایده‌های نوآورانه	۸
	۵. ایجاد فضای باز برای بیان خلاقیت و پیشنهادهای جدید	۱۱
مهارت‌ها و توانمندسازی دیجیتال	۶. فرهنگ همکاری و کار تیمی	۵
	۷. توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری محور	۱۱
	۸. تسلط بر بانکداری الکترونیک و خدمات غیرحضور	۱۰
	۹. مهارت‌های کار با سیستم‌های خودکار و RPA	۹
	۱۰. آگاهی از امنیت سایبری و حریم خصوصی مشتریان	۷
مدیریت عملکرد و انگیزش چابک	۱۱. آشنایی با فناوری‌های مالی (FinTech) و بلاکچین	۷
	۱۲. بازخورد مستمر و ارزیابی پویا	۹
	۱۳. هدف‌گذاری کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر	۸

فرآوانی	مضامین اصلی	مضامین فرعی
۱۱		۱۴. سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و رشد فردی
۹		۱۵. مدیریت تغییر و سازگاری با تحولات دیجیتال
۷		۱۶. تعیین اهداف کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر
۶		۱۷. استفاده از مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده
۷	ساختار سازمانی و کاری انعطاف‌پذیر	۱۸. ایجاد تیم‌های خودگردان و میان‌وظیفه‌ای
۱۳		۱۹. امکان دورکاری و کار ترکیبی
۸		۲۰. کاهش سلسله‌مراتب و تمرکززدایی
۹		۲۱. تنظیم ساعت‌های کاری منعطف برای افزایش بهره‌وری
۱۰	استفاده از فناوری‌های نوین در HR	۲۲. اعطای تفویض اختیار به منابع انسانی
۱۲		۲۳. هوش مصنوعی و داده‌کاوی در استخدام و توسعه منابع انسانی
۸		۲۴. سیستم‌های خودکار برای فرایندهای منابع انسانی
۷		۲۵. ابزارهای دیجیتال برای ارتباطات و همکاری تیمی
۸	توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین	۲۶. بهره‌گیری از ابزارهای اتوماسیون برای افزایش کارایی
۱۲		۲۷. ایجاد پلتفرم‌های همکاری دیجیتال و کار تیمی مجازی
۹		۲۸. استفاده از داده‌کاوی برای تحلیل عملکرد منابع انسانی
۴		۲۹. توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین
۶	رهبری چابک و مشارکت منابع انسانی	۳۰. افزایش مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری
۱۰		۳۱. توانمندسازی و ایجاد حس مالکیت در منابع انسانی
۱۱		۳۲. بازخورد مستمر و ارزیابی عملکرد چابک
۸		۳۳. تصمیم‌گیری سریع و داده‌محور
۹	بهبود بهره‌وری و نوآوری در منابع انسانی بانکی	۳۴. افزایش سرعت و کیفیت انجام امور بانکی
۶		۳۵. افزایش رقابت‌پذیری بانک ملت
۷		۳۶. توسعه خدمات نوآورانه بانکی
۱۰		۳۷. پاسخ‌گویی سریع به چالش‌های محیطی
۸	افزایش رضایت و تعهد منابع انسانی	۳۸. ایجاد تعهد شغلی در منابع انسانی
۱۱		۳۹. افزایش انگیزش کاری منابع انسانی
۱۱		۴۰. تکمیل سریع‌تر و باکیفیت‌تر وظایف محوله
۶		۴۱. حمایت مادی و معنوی از منابع انسانی
۷	کاهش هزینه‌ها و افزایش بازدهی بانکی	۴۲. جلب رضایت منابع انسانی
۹		۴۳. کاهش اتلاف منابع بانکی
۱۱		۴۴. افزایش سودآوری در بانک
۶		۴۵. اتوماسیون فرایندهای بانکی
۹		۴۶. حفظ مشتریان بالفعل و جذب مشتریان بالقوه
۸		۴۷. بهبود تجربه مشتریان بانکی

در شکل ۲ استراتژی‌های استخراج‌شده پژوهش ارائه شده است.



شکل ۲. استراتژی‌های استخراج شده پژوهش

در گام دو برای اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال، از روش سوارای فازی استفاده شد. روش نسبت ارزیابی وزن‌دهی تدریجی (سوارا)، یکی از روش‌های جدید تصمیم‌گیری چندمعیاره است که در سال ۲۰۱۰ توسط ویولتا کرشالینه به همراه زاوادسکاس و تورسکیس معرفی شد. در روش سوارا، ابتدا کارشناسان شاخص‌ها را به ترتیب اهمیت مرتب می‌کنند. مهم‌ترین شاخص در ابتدای فهرست قرار می‌گیرد و امتیاز ۱ می‌گیرد. سپس اهمیت نسبی هر شاخص، نسبت به شاخص‌های پیشین مشخص می‌شود و در نهایت، شاخص‌های موجود براساس مقادیر متوسط اهمیت نسبی رتبه‌بندی می‌شوند (حبیبی و آفریدی، ۱۴۰۱). اهمیت هر عنصر نسبت به معیار زیرین خود با عبارات کلامی مندرج در جدول ۴ تعیین و فازی‌سازی شده است.

جدول ۴. عبارات کلامی و معادل فازی مثلی آن‌ها

عبارات کلامی	مقدار فازی مثلی
خیلی کم	(۰، ۰، ۰/۳)
کم	(۰، ۰/۲۵، ۰/۵)
متوسط	(۰/۳، ۰/۵، ۰/۷)
زیاد	(۰/۵، ۰/۷۵، ۱)
خیلی زیاد	(۰/۷، ۱، ۱)

این مقادیر در ستون «متوسط اهمیت نسبی» در جدول ۵ درج شده است که همان  $(S_i)$  است. در گام سوم از روش سوارا ضریب  $(K_i)$  محاسبه شده است. میزان ضریب  $(K_i)$  برای شاخص توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌محور که بیشترین اهمیت را دارد، ۱ است. برای سایر شاخص‌های استراتژی‌های منابع انسانی در چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال نیز این مقدار برآورد شد. به این ترتیب وزن نهایی شاخص‌های پژوهش برآورد شد.

جدول ۵. اولویت شاخص‌های پژوهش

وزن قطعی	وزن فازی	Qj	Kj	میانگین نسبی	مضامین پایه
۰/۰۳۹۱۲۵	(۰/۳۹۳۳، ۰/۱۸۷۵، ۰/۳۴۰۶)	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۱، ۱)	توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌محور
۰/۱۸۵۵۵۳	(۰/۳۳۸۸، ۰/۱۵۳۴، ۰/۱۷۵۷)	(۰/۳۲۹۹، ۰/۱۴۰۳، ۰/۳۷۷۸)	(۳۷/۱، ۱۹/۱، ۳۵/۱)	(۰/۳۸۴، ۰/۱۹، ۰/۳۳۷)	ایجاد فضای باز برای بین‌خلاقیت و پیشنهادهای جدید
۰/۱۴۱۳۳۸	(۰/۱۷۳۱، ۰/۱۲۶۲، ۰/۱۲۳۷)	(۰/۵۱۴، ۰/۲۹۱۶، ۰/۵۹۱۸)	(۳۲/۱، ۳۱۵/۱، ۳۱۴/۱)	(۰/۳۱۴، ۰/۲۱۵، ۰/۳۲۱)	ایجاد پلتفرم‌های همکاری دیجیتال و کار تیمی مجازی
۰/۱۰۰۷۲۱۴	(۰/۱۱۳۳، ۰/۱۰۰۲۸، ۰/۱۰۹۶۸)	(۰/۳۶۰۷، ۰/۵۶۳۴، ۰/۳۴۸۶)	(۳۲۵/۱، ۳۲۸/۱، ۳۱۹/۱)	(۰/۳۱۹، ۰/۳۲۸، ۰/۳۲۵)	نوآرندسازی و ایجاد حس مالکیت در منابع انسانی
۰/۰۷۹۱۴۳	(۰/۰۵۸۹، ۰/۰۰۸۱، ۰/۰۹۱۶)	(۰/۳۴۴۶، ۰/۳۴۳۷، ۰/۳۳۱۷)	(۳۵۵/۱، ۳۷۱/۱، ۳۵۲/۱)	(۰/۳۵۲، ۰/۳۷۰، ۰/۳۷۵)	سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و رشد فردی
۰/۰۵۸۱۸۴	(۰/۰۲۹۶، ۰/۰۶۳۳، ۰/۰۱۷۱۷)	(۰/۱۶۳۷، ۰/۳۳۶۶، ۰/۳۳۳۶)	(۳۵۵/۱، ۳۸۱/۱، ۳۶۲/۱)	(۰/۳۶۲، ۰/۳۸۰، ۰/۳۷۵)	تعیین اهداف کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر
۰/۰۴۱۵۰۷	(۰/۰۲۶۳، ۰/۰۲۴۴، ۰/۰۵۰۸)	(۰/۱۰۹۲، ۰/۳۵۵۶، ۰/۱۱۳۸)	(۵۰۰/۱، ۳۳۵/۱، ۴۱/۱)	(۰/۴۱، ۰/۳۳۵، ۰/۵۰۸)	استفاده از مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی‌شده
۰/۰۳۲۶۹۷	(۰/۰۱۹۰، ۰/۰۳۹۸، ۰/۰۳۹۳)	(۰/۰۷۹، ۰/۲۱۸۲، ۰/۳۳۴)	(۳۸۳/۱، ۱۹/۱، ۳۹۵/۱)	(۰/۳۹۵، ۰/۱۹، ۰/۳۸۳)	اعطای ترفیض اختیار به منابع انسانی
۰/۰۲۵۵۷۸	(۰/۰۱۳۵، ۰/۰۳۳۱، ۰/۰۳۰۱)	(۰/۰۵۶۳، ۰/۱۸۱۳، ۰/۱۰۲۳)	(۳۰۵/۱، ۳۰۲/۱، ۳۰۵/۱)	(۰/۳۰۵، ۰/۳۰۳، ۰/۳۰۵)	توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین
۰/۰۲۰۱۴۹	(۰/۰۰۹۷، ۰/۰۳۷۵، ۰/۰۳۳۳)	(۰/۰۳۰۵، ۰/۱۵۰۶، ۰/۰۷۹)	(۳۹/۱، ۳۰۵/۱، ۳۹۵/۱)	(۰/۳۹۵، ۰/۳۰۵، ۰/۳۹)	ایزراهای دیجیتال برای ارتباطات و همکاری تیمی
۰/۰۱۵۵۵۹	(۰/۰۰۶۷، ۰/۰۲۲۳، ۰/۰۱۷۵)	(۰/۰۳۷۷، ۰/۱۲۱۴، ۰/۰۵۹۶)	(۳۶/۱، ۳۲۱/۱، ۳۳۴/۱)	(۰/۳۳۴، ۰/۳۴، ۰/۳۶)	بهره‌گیری از ابزارهای نوآموزی برای افزایش کارایی
۰/۰۱۲۰۱۱	(۰/۰۰۹۷، ۰/۰۱۸، ۰/۰۱۳۳)	(۰/۰۱۹۶، ۰/۰۹۸۷، ۰/۰۴۵۲)	(۳۵۵/۱، ۳۳/۱، ۳۱۹/۱)	(۰/۳۱۹، ۰/۳۳، ۰/۳۵۲)	توسعه خدمات نوآورانه بانکی
۰/۰۰۹۳۵۷	(۰/۰۰۳۳، ۰/۰۱۶۶، ۰/۰۱۰۱)	(۰/۰۱۳۷، ۰/۰۸۰۳، ۰/۰۳۴۴)	(۳۲۸/۱، ۳۳/۱، ۳۱۴/۱)	(۰/۳۲۸، ۰/۳۱۴، ۰/۳۲)	حمایت مالی و منوی از منابع انسانی
۰/۰۰۷۴۰۱	(۰/۰۰۳۳، ۰/۰۱۲۳، ۰/۰۰۷۷)	(۰/۰۰۹۷، ۰/۰۶۶۶، ۰/۰۳۶۲)	(۳۰۸/۱، ۳۰۵/۱، ۳۱۴/۱)	(۰/۳۱۴، ۰/۳۰۵، ۰/۳۰۸)	تسلط بر بانکداری الکترونیک و خدمات غیر-محموری
۰/۰۰۶۳۶۶	(۰/۰۰۱۸، ۰/۰۰۸، ۰/۰۰۶۲)	(۰/۰۰۷۴، ۰/۰۵۹۱، ۰/۰۲۱)	(۳۵۵/۱، ۱۲۸/۱، ۳۳۷/۱)	(۰/۳۴۸، ۰/۱۲۸، ۰/۳۵)	مهارت‌های کار با سیستم‌های خودکار و RPA
۰/۰۰۵۵۹۳	(۰/۰۰۱۴، ۰/۰۱۰۳، ۰/۰۰۵۴)	(۰/۰۰۶، ۰/۰۵۶۳، ۰/۰۱۸۳)	(۳۵۵/۱، ۰۵۵/۱، ۱۲۸/۱)	(۰/۱۲۸، ۰/۰۵۵، ۰/۳۵)	تکمیل سریع‌تر و با کیفیت‌تر وظایف محوله
۰/۰۰۴۷۸۰	(۰/۰۰۱۱، ۰/۰۰۸۹، ۰/۰۰۴۳)	(۰/۰۰۳۵، ۰/۰۴۸۸، ۰/۰۱۴۸)	(۳۱۸/۱، ۱۵۳/۱، ۳۳۸/۱)	(۰/۳۳۸، ۰/۱۵۳، ۰/۳۱۸)	جلب رضایت منابع انسانی
۰/۰۰۳۹۰۶	(۰/۰۰۰۸، ۰/۰۰۷۵، ۰/۰۰۳۵)	(۰/۰۰۳۳، ۰/۰۴۱، ۰/۰۱۱۷)	(۳۰۵/۱، ۱۹/۱، ۳۵۷/۱)	(۰/۳۵۷، ۰/۱۹، ۰/۳۰۵)	کاهش اتلاف منابع بانکی
۰/۰۰۳۳۴۴	(۰/۰۰۰۶، ۰/۰۰۶۴، ۰/۰۰۳۷)	(۰/۰۰۳۳، ۰/۰۳۵۳، ۰/۰۰۹۳)	(۳۸۸/۱، ۱۶۵/۱، ۳۵۷/۱)	(۰/۳۵۷، ۰/۱۶۵، ۰/۳۸۸)	افزایش سرعت و کیفیت انجام امور بانکی
۰/۰۰۲۵۳۷	(۰/۰۰۰۴، ۰/۰۰۵۳، ۰/۰۰۲۱)	(۰/۰۰۱۶، ۰/۰۲۸۲، ۰/۰۰۷۱)	(۳۵۵/۱، ۳۳۸/۱، ۳۱/۱)	(۰/۳۱، ۰/۳۳۸، ۰/۳۵۵)	افزایش انگیزش کاری منابع انسانی
۰/۰۰۲۰۸۷	(۰/۰۰۰۳، ۰/۰۰۴۳، ۰/۰۰۱۷)	(۰/۰۰۱۲، ۰/۰۳۳۷، ۰/۰۰۵۶)	(۴/۱، ۱۹/۱، ۳۱۱/۱)	(۰/۳۱۱، ۰/۱۹، ۰/۴)	هوش مصنوعی و داده‌کاوی در استخدام و توسعه منابع انسانی
۰/۰۰۱۷۰۷	(۰/۰۰۰۲، ۰/۰۰۳۶، ۰/۰۰۱۳)	(۰/۰۰۰۸، ۰/۰۱۹۹، ۰/۰۰۴۴)	(۳۳۳/۱، ۱۹۳/۱، ۳۷۶/۱)	(۰/۳۷۶، ۰/۱۹۳، ۰/۳۳۳)	سیستم‌های خودکار برای فرایندهای منابع انسانی
۰/۰۰۱۴۳۰	(۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۲۱، ۰/۰۰۱)	(۰/۰۰۰۶، ۰/۰۱۶۹، ۰/۰۰۳۵)	(۳۰۳/۱، ۱۷۸/۱، ۳۳۷/۱)	(۰/۳۳۷، ۰/۱۷۸، ۰/۳۰۳)	ترویج فرهنگ نوآوری و پذیرش تغییر
۰/۰۰۱۲۰۷	(۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۳۷، ۰/۰۰۰۸)	(۰/۰۰۰۴، ۰/۰۱۳۷، ۰/۰۰۴۹)	(۳۳۸/۱، ۱۵۲/۱، ۳۳۳/۱)	(۰/۳۳۳، ۰/۱۵۲، ۰/۳۳۸)	یادگیری مستمر و برنامه‌های آموزشی دیجیتال

وزن قطعی	وزن فازی	Qj	Kj	متوسط اهمیت نسبی	پایه
۰/۰۰۰۹۷۲	(۰/۰۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۲۲، ۰/۰۰۰۰۶)	(۰/۰۰۰۳، ۰/۰۰۱۲، ۰/۰۰۲۲)	(۳۵۵/۱، ۲۲۱/۱، ۲۹۵/۱)	(۰/۲۹۵، ۰/۲۲۱، ۰/۲۳۵)	مضامین پایه
۰/۰۰۰۸۶۳	(۰/۰۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۰۲، ۰/۰۰۰۰۵)	(۰/۰۰۰۰۳، ۰/۰۰۰۰۹، ۰/۰۰۰۰۱۸)	(۲۸۸/۱، ۱۰۳/۱، ۲/۱)	(۰/۲، ۰/۱۰۳، ۰/۲۸۸)	کاهش سلسله‌مراتبی و تمرکززدایی امکان‌دوکاری و کار ترکیبی
۰/۰۰۰۶۵۸	(۰/۰۰۰۰۱۵، ۰/۰۰۰۰۴)	(۰/۰۰۰۰۳، ۰/۰۰۰۰۸، ۰/۰۰۰۰۱۴)	(۵۱/۱، ۲۹۵/۱، ۳۳۸/۱)	(۰/۳۳۸، ۰/۲۹۵، ۰/۵۱)	تضمین‌گیری سریع و داده‌محور
۰/۰۰۰۵۲۷	(۰/۰۰۰۰۱۲، ۰/۰۰۰۰۳)	(۰/۰۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۰۶۸، ۰/۰۰۰۰۱)	(۳۳۸/۱، ۳۳/۱، ۳۰۵/۱)	(۰/۳۰۵، ۰/۳۳، ۰/۳۳۸)	آشنایی با فناوری‌های مالی (فین‌تک) و بلاکچین
۰/۰۰۰۳۲۸	(۰/۰۰۰/۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۲)	(۰/۰۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۵۷، ۰/۰۰۰۰۸)	(۳۹۵/۱، ۱۹/۱، ۲۵۷/۱)	(۰/۲۵۷، ۰/۱۹، ۰/۳۹۵)	بازخورد مستمر و ارزیابی پویا
۰/۰۰۰۲۵۵	(۰/۰۰۰۰۰۹، ۰/۰۰۰۰۲)	(۰/۰۰۰۰۱، ۰/۰۰۰۳۷، ۰/۰۰۰۰۶)	(۳۵۵/۱، ۲۱۸/۱، ۲۹/۱)	(۰/۲۹، ۰/۲۱۸، ۰/۳۵۵)	افزایش رقابت‌پذیری بانک ملت
۰/۰۰۰۲۲۹	(۰/۰۰۰/۰۰۰۷، ۰/۰۰۰/۰۰۰۱)	(۰/۰۰۰/۰۰۲۸، ۰/۰۰۰/۰۰۵)	(۴/۱، ۲۵۵/۱، ۳/۱)	(۰/۳، ۰/۲۵۵، ۰/۴)	ایجاد محیط کار مشارکتی
۰/۰۰۰۲۳۴	(۰/۰۰۰/۰۰۰۶، ۰/۰۰۰/۰۰۰۱)	(۰/۰۰۰/۰۰۳۳، ۰/۰۰۰/۰۰۴)	(۳/۱۵/۱، ۱۷۸/۱، ۳/۱)	(۰/۳، ۰/۱۷۸، ۰/۳۱۵)	استفاده از داده‌کاوی برای تحلیل عملکرد منابع انسانی
۰/۰۰۰۲۰۹	(۰/۰۰۰/۰۰۰۵، ۰/۰۰۰/۰۰۰۱)	(۰/۰۰۰/۰۰۲۹، ۰/۰۰۰/۰۰۳)	(۲۴/۱، ۱۵۳/۱، ۳۳۳/۱)	(۰/۳۳۳، ۰/۱۵۳، ۰/۲۴)	اتوماسیون فرآیندهای بانکی
۰/۰۰۰۱۷۰	(۰/۰۰۰/۰۰۰۴، ۰/۰۰۰/۰۰۰۱)	(۰/۰۰۰/۰۰۲۳، ۰/۰۰۰/۰۰۳)	(۴/۱۵/۱، ۲/۱۸/۱، ۳/۵/۱)	(۰/۳، ۰/۲۱۸، ۰/۴۱۵)	بازنگری سریع به چالش‌های محیطی
۰/۰۰۰۱۴۳	(۰/۰۰۰/۰۰۰۴، ۰/۰۰۰/۰۰۰۱)	(۰/۰۰۰/۰۰۲، ۰/۰۰۰/۰۰۲)	(۴/۱۲/۱، ۱۸۸/۱، ۳۵۲/۱)	(۰/۳۵۲، ۰/۱۸۸، ۰/۴۱۲)	تنسيق به ارائه و تبادل ایده‌های نوآورانه
۰/۰۰۰۱۱۱	(۰/۰۰۰/۰۰۰۳، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۱۶، ۰/۰۰۰/۰۰۲)	(۵۰/۱، ۲/۱۷/۱، ۳۳۳/۱)	(۰/۳۳۳، ۰/۱۷، ۰/۵۰)	بهبود تجربه مشتریان بانکی
۰/۰۰۰۰۹۳	(۰/۰۰۰/۰۰۰۲، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۱۳، ۰/۰۰۰/۰۰۱)	(۱، ۱۹/۱، ۲۵۷/۱، ۴/۱۳)	(۰/۲۵۷، ۰/۱۹، ۰/۴۱۳)	مدیریت تغییر و سازگاری با تحولات دیجیتال
۰/۰۰۰۰۷۶	(۰/۰۰۰/۰۰۰۲، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۱۱، ۰/۰۰۰/۰۰۱)	(۳۰۵/۱، ۲۰۰/۱، ۲۸۱/۱)	(۰/۲۸۱، ۰/۲۰۰، ۰/۴۰۵)	حفظ مشتریان باقی و جذب مشتریان بالقوه
۰/۰۰۰۰۶۵	(۰/۰۰۰/۰۰۰۲، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۹، ۰/۰۰۰/۰۰۱)	(۳۷/۱، ۱۶۸/۱، ۳۳۸/۱)	(۰/۳۳۸، ۰/۱۶۸، ۰/۳۷)	بازخورد مستمر و ارزیابی عملکرد چابک
۰/۰۰۰۰۵۳	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۸، ۰/۰۰۰/۰۰۱)	(۲۴/۱، ۳۰۵/۱، ۲۹۵/۱)	(۰/۲۹۵، ۰/۳۰۵، ۰/۲۴)	افزایش سودآوری در بانک
۰/۰۰۰۰۴۷	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۷، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳۵۵/۱، ۱۲۸/۱، ۲/۱)	(۰/۲، ۰/۱۲۸، ۰/۳۵۵)	افزایش مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری
۰/۰۰۰۰۴۰	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۶، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳۵۵/۱، ۱۵۳/۱، ۳۲۹/۱)	(۰/۳۲۹، ۰/۱۵۳، ۰/۳۵۵)	فرهنگ همکاری و کار تیمی
۰/۰۰۰۰۳۳	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۵، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳۰۵/۱، ۲۰۳/۱، ۳۷۱/۱)	(۰/۳۷۱، ۰/۲۰۳، ۰/۴۰۵)	هدف‌گذاری کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیری
۰/۰۰۰۰۳۰	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۵، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳/۱۳/۱، ۱۰۳/۱، ۲/۱)	(۰/۲، ۰/۱۰۳، ۰/۳۱۳)	ایجاد تعهد شغلی در منابع انسانی
۰/۰۰۰۰۲۶	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۵، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳۷۸/۱، ۱۶۸/۱، ۳۵۷/۱)	(۰/۳۵۷، ۰/۱۶۸، ۰/۳۷۸)	آگاهی از اهمیت سایبری و حرم خصوصی مشتریان
۰/۰۰۰۰۲۱	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۳، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۳۹۳/۱، ۱۹۳/۱، ۳۷۱/۱)	(۰/۳۷۱، ۰/۱۹۳، ۰/۳۹۳)	ایجاد تیم‌های خودگردان و میان‌وظیفه‌ای
۰/۰۰۰۰۲۰	(۰/۰۰۰/۰۰۰۱، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۰/۰۰۰/۰۰۰۳، ۰/۰۰۰/۰۰۰)	(۲۶۸/۱، ۱۸۸/۱، ۱۷۶/۱)	(۰/۱۷۶، ۰/۱۸۸، ۰/۲۶۸)	تنظیم ساختارهای کاری منصف برای افزایش بهره‌وری

## بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های منابع انسانی مؤثر بر چابک‌سازی سازمان در عصر دیجیتال، با اتکا بر رویکرد ترکیبی و تحلیل‌های کیفی و کمی، به تبیینی منسجم و نظری از نقش سرمایه‌انسانی دیجیتال در تحول ساختاری و عملکردی سازمان‌های مالی، به‌ویژه بانک ملت، دست یافته است. نتایج تحلیل مضمون نشان داد که استراتژی‌های چابک‌سازی منابع انسانی در بستر دیجیتال را می‌توان در قالب ۹ مضمون اصلی و ۴۷ مضمون پایه طبقه‌بندی کرد؛ مضامینی که هر یک، به‌گونه‌ای نظام‌مند لایه‌های مختلف تحول منابع انسانی را تبیین می‌کنند.

در رأس این مضامین، توانمندسازی دیجیتال و توسعه مهارت‌ها قرار دارد؛ جایی که یادگیری سیستماتیک فناوری‌های نوین از جمله RPA، هوش مصنوعی، بلاکچین و آگاهی از اصول امنیت سایبری، به‌عنوان موتور پیشران چابک‌سازی معرفی می‌شود. این یافته مؤید آن است که چابکی سازمان در عصر دیجیتال، به‌طور مستقیم به ظرفیت‌سازی فناورانه در سطح منابع انسانی وابسته است. از این منظر، مهارت دیجیتال نه فقط نوعی قابلیت، بلکه ضرورتی زیرساختی برای حفظ بقا و رقابت‌پذیری در محیط‌های پرنوسان دیجیتال تلقی می‌شود.

همچنین، فرهنگ سازمانی دیجیتال‌پذیر، به‌عنوان بستر نرم‌افزاری برای تسهیل پذیرش تحول دیجیتال در سازمان شناسایی شد. فرهنگی که با تقویت ارزش‌هایی چون انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر، مشارکت فعال و نوآوری، زمینه‌ساز استقرار ساختارهای چابک، تیم‌های خودگردان و مدل‌های کاری ترکیبی می‌شود.

مضامین دیگری همچون مدیریت انگیزش و عملکرد چابک نیز نقش کلیدی ایفا می‌کنند. به‌ویژه در مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی‌شده و نظام‌های ارزیابی عملکرد مبتنی بر رشد فردی و داده‌محور، نوعی هم‌راستایی میان اهداف فردی و اهداف کلان سازمانی شکل می‌گیرد که در نهایت موجب افزایش بهره‌وری، تعهد سازمانی و پایداری سرمایه‌انسانی می‌شود.

در سطح ساختاری، استفاده از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع انسانی، شامل اتوماسیون فرایندهای HR، داده‌کاوی در استخدام و توسعه و همچنین ابزارهای دیجیتال همکاری، نشان می‌دهد که چابکی سازمان، بیش از پیش به چابکی فرایندها و تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی وابسته است.

در بُعد کمی با بهره‌گیری از رویکرد تصمیم‌گیری چندمعیاره سوارای فازی، پنج شاخص کلیدی به‌عنوان اولویت‌های اصلی استراتژیک استخراج شد. در صدر این اولویت‌ها، توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری‌محور قرار گرفت که یافته‌های کیفی پژوهش را نیز تأیید می‌کند. پس از آن، ایجاد فضای باز برای خلاقیت و پیشنهادها، نو، پلتفرم‌های همکاری دیجیتال و تیمی مجازی، توانمندسازی و ایجاد حس مالکیت در کارکنان و در نهایت، طراحی سیستم‌های انگیزشی داده‌محور به‌ترتیب در رده‌های دوم تا پنجم قرار گرفتند. این اولویت‌بندی نه‌تنها ابعاد مختلف چابکی منابع انسانی را برجسته می‌سازد، بلکه به‌روشنی بر ضرورت بازطراحی سیاست‌های HR بر مبنای تحول دیجیتال دلالت دارد.

مقایسه تطبیقی نتایج پژوهش با مطالعات پیشین، نشان می‌دهد که یافته‌های تحقیق حاضر در حوزه چابک‌سازی منابع انسانی در عصر دیجیتال، با جریان‌های غالب نظری و تجربی در حوزه مدیریت منابع انسانی استراتژیک هم‌راستاست و در بخش‌هایی دارای نوآوری و تعمیق مفهومی است. در پژوهش حاضر، توانمندسازی دیجیتال و توسعه مهارت‌ها، به‌عنوان مهم‌ترین مضمون شناسایی شد؛ مفهومی که به‌روشنی با نتایج پژوهش پاهی و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد. آنان نیز

توانمندسازی منابع انسانی را عامل کلیدی در ایجاد انعطاف‌پذیری و ارتقای عملکرد سازمان معرفی کرده‌اند. با این حال، در پژوهش حاضر، این توانمندسازی با تأکید خاص بر مهارت‌های فناورانه (از جمله RPA، هوش مصنوعی و بلاکچین) برجسته شده است که نشان‌دهنده تعمیق رویکرد کلاسیک توانمندسازی در زمینه‌های دیجیتال محور است.

از سوی دیگر، تأکید بر فرهنگ سازمانی دیجیتال‌پذیر، به‌عنوان بستر نرم‌افزاری چابک‌سازی، نشان‌دهنده تلاقی یافته‌های این پژوهش با مفاهیم انعطاف‌پذیری سازمانی و یادگیری مستمر در مطالعات پیشین است، گرچه در مطالعاتی چون کنیس و بوسی (۲۰۲۴) تمرکز بر ختم‌شدگی گذاری کلان بوده و به ابعاد فرهنگی نرم‌افزاری کمتر توجه شده است. پژوهش حاضر با برجسته کردن نقش ارزش‌هایی همچون مشارکت، نوآوری و یادگیری مستمر، به‌نوعی خلأ مطالعات پیشین در این زمینه را تکمیل می‌کند.

در ادامه، تحلیل پژوهش از مدیریت انگیزش و عملکرد چابک که بر شخصی‌سازی انگیزش و ارزیابی داده‌محور تأکید دارد، هم‌راستا با یافته‌های محمدزاده کلاتی و همکاران (۱۴۰۱) است که نشان دادند، موفقیت اجرای استراتژی‌های منابع انسانی، به کیفیت طراحی و نظارت بر سیستم‌های عملکردی وابسته است. با این تفاوت که پژوهش حاضر با رویکردی نوین، بر انگیزش مبتنی بر رشد فردی در بستر دیجیتال تمرکز کرده است.

همچنین، نتایج مرتبط با کاربست فناوری‌های نوین در HRM (شامل اتوماسیون، داده‌کاوی و ابزارهای دیجیتال همکاری) با نتایج جزئی و همکاران (۱۴۰۲) و نیز مالمیر و همکاران (۱۴۰۳) مطابقت دارد. در این مطالعات نیز بر نقش نظام‌مند سیاست‌گذاری منابع انسانی و کاربست فناوری در بهبود بهره‌وری سازمانی تأکید شده بود؛ اما پژوهش حاضر این مفاهیم را با تمرکز ویژه بر بُعد چابکی و تصمیم‌گیری سریع و داده‌محور در واحدهای منابع انسانی توسعه داده و نشان داده است که این فناوری‌ها چگونه می‌توانند در تسهیل ساختارهای چابک و انعطاف‌پذیر ایفای نقش کنند.

در مجموع، پژوهش حاضر با تکیه بر چارچوب مفهومی چابکی دیجیتال و رویکرد ترکیبی، توانسته است مفاهیم بنیادین مطالعات پیشین همچون سیاست‌گذاری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، توانمندسازی، و ارزیابی عملکرد را در بستری به‌روز، فناورانه و کاربردی در عصر دیجیتال بازتعریف و به گسترش مرزهای دانش در حوزه منابع انسانی استراتژیک کمک کند.

سهم دانش‌افزایی این پژوهش در ادبیات منابع انسانی دیجیتال دوچندان است: نخست، با ارائه چارچوبی بومی‌سازی شده برای شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌ها در نهادهای مالی ایرانی و دوم، با تبیین سازوکارهای چگونگی پیوند میان تحول دیجیتال و چابکی منابع انسانی که می‌تواند به‌عنوان مرجعی نظری و کاربردی برای سیاست‌گذاران، مدیران منابع انسانی و طراحان تحول دیجیتال در سطح سازمانی استفاده شود.

براساس نتایج به‌دست‌آمده، پیشنهادها کاربردی زیر ارائه می‌شود:

- برای تقویت فرهنگ سازمانی بانک ملت، پیشنهاد می‌شود که نوآوری و پذیرش تغییر، به‌عنوان اصل کلیدی در ساختار سازمانی نهادینه شود. ایجاد «مرکز نوآوری بانک ملت» می‌تواند بستری برای حمایت از ایده‌های خلاقانه کارکنان باشد. همچنین، برگزاری رویدادهای نوآوری و هکاتون‌های بانکی فرصت مناسبی برای مشارکت کارکنان در حل چالش‌های دیجیتالی ایجاد می‌کند. برای تشویق ایده‌پردازی، سیستم پاداش‌دهی به پیشنهادها خلاقانه باید طراحی و اجرا شود تا انگیزه ارائه ایده‌های نوآورانه افزایش یابد.

- در راستای یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های دیجیتال، ایجاد «آکادمی دیجیتال بانک ملت» ضروری است تا کارکنان با فناوری‌های جدید مانند هوش مصنوعی، تحلیل داده و فین‌تک آشنا شوند. همچنین، دوره‌های آموزشی آنلاین و برنامه‌های منتورینگ دیجیتال، می‌توانند دانش و توانمندی کارکنان را به‌روز نگه دارند.
- محیط کاری مشارکتی، از دیگر عوامل مهم در تقویت فرهنگ سازمانی است. طراحی فضاهای کار تیمی و دفاتر بدون مرز، می‌تواند تعامل و هم‌افزایی بین کارکنان را افزایش دهد. همچنین، استفاده از ابزارهای دیجیتال داخلی برای تسهیل ارتباطات میان تیم‌ها و بخش‌های مختلف بانک توصیه می‌شود.
- تشویق به ارائه و تبادل ایده‌های نوآورانه از طریق «سامانه پیشنهادی نوآورانه» امکان‌پذیر است که کارکنان بتوانند نظرها و پیشنهادهای خود را به‌صورت ساختارمند مطرح کنند. علاوه‌براین، برگزاری جلسه‌های طوفان فکری<sup>۱</sup>، دوره‌ای به کارکنان فرصت می‌دهد تا ایده‌های خود را در محیطی آزاد و خلاقانه بیان کنند. ایجاد نظام شفاف ارزیابی ایده‌ها نیز باعث می‌شود که کارکنان به تأثیرگذاری پیشنهادهای خود اطمینان بیشتری داشته باشند.
- برای ایجاد فضای باز جهت بیان خلاقیت و پیشنهادهای جدید، جلسه‌های هفتگی گفت‌وگو و ایده‌پردازی با حضور مدیران و کارکنان برگزار شود تا دیدگاه‌ها به‌طور شفاف منتقل شوند. ایجاد فرهنگ بازخورد دوطرفه میان کارکنان و مدیران، نه تنها شفافیت را افزایش می‌دهد، بلکه باعث رشد فکری و حرفه‌ای کارکنان نیز می‌شود. حذف بوروکراسی‌های زائد و افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، به کارکنان کمک می‌کند تا خلاقیت خود را بدون محدودیت به اجرا درآورند.
- همچنین، برای تقویت فرهنگ همکاری و کار تیمی، برگزاری چالش‌های گروهی و پروژه‌های مشترک میان بخش‌های مختلف بانک پیشنهاد می‌شود. برنامه‌های تیم‌سازی<sup>۲</sup> و کارگاه‌های گروهی نیز می‌تواند حس همدلی و تعامل را در میان کارکنان تقویت کنند. در این راستا، استفاده از ابزارهای دیجیتال مشارکتی مانند اسلک<sup>۳</sup> و مایکروسافت تیمز<sup>۴</sup> می‌تواند بهره‌وری تیم‌ها را افزایش داده و ارتباطات را تسهیل کند.
- برای ارتقای توانمندی دیجیتال کارکنان بانک ملت و همگام‌سازی آن‌ها با تحولات فناوری، پیشنهاد می‌شود که برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های دیجیتال به‌صورت ساختارمند و هدفمند اجرا شوند. توسعه مهارت‌های دیجیتال و فناوری محور، از طریق راه‌اندازی «آکادمی دیجیتال بانک ملت» امکان‌پذیر است که در آن، دوره‌های آموزشی پیشرفته در حوزه بانکداری دیجیتال، تحلیل داده، هوش مصنوعی و اتوماسیون مالی برگزار شود.
- تسلط بر بانکداری الکترونیک و خدمات غیرحضوری از ضرورت‌های بانکداری مدرن است؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که کارکنان به‌صورت دوره‌ای با نرم‌افزارهای بانکداری دیجیتال، API‌های بانکی و فناوری‌های مرتبط با بانکداری باز<sup>۵</sup> آموزش ببینند. همچنین، طراحی کارگاه‌های عملی برای کار با سامانه‌های جدید بانکداری الکترونیک، باعث افزایش مهارت‌های عملیاتی کارکنان خواهد شد.
- مهارت‌های کار با سیستم‌های خودکار و RPA (اتوماسیون فرایندهای رباتیک)، در بهینه‌سازی فرایندهای بانکی

---

1. Brainstorming  
 2. Team Building  
 3. Slack  
 4. Microsoft Teams  
 5. Open Banking

نقش مهمی دارد. پیشنهاد می‌شود که کارکنان با نرم‌افزارهای RPA مانند UiPath و Automation Anywhere آشنا شوند و در پروژه‌های اتوماسیون داخلی مشارکت کنند. برگزاری دوره‌های شبیه‌سازی فرایندهای بانکی خودکار و ایجاد تیم‌های تخصصی برای بهینه‌سازی عملیات، از دیگر اقدامات پیشنهادی است.

- در حوزه امنیت سایبری و حریم خصوصی مشتریان، پیشنهاد می‌شود که کارکنان با اصول امنیت سایبری، تشخیص حملات فیشینگ و مدیریت ریسک‌های دیجیتال آشنا شوند. برگزاری دوره‌های آگاهی‌بخشی درباره امنیت اطلاعات و تست‌های نفوذ سازمانی می‌تواند در ارتقای دانش امنیتی کارکنان مؤثر باشد. علاوه بر این، پیاده‌سازی سیستم‌های احراز هویت چندمرحله‌ای و رمزنگاری اطلاعات حساس برای کاهش ریسک‌های امنیتی پیشنهاد می‌شود.

- آشنایی با فناوری‌های مالی و بلاکچین، یکی از الزامات بانکداری آینده است. پیشنهاد می‌شود که بانک ملت همکاری با استارت‌آپ‌های فین‌تک را گسترش دهد و کارکنان را در پروژه‌های نوآورانه فین‌تکی درگیر کند. همچنین، برگزاری دوره‌های آموزشی درباره کاربردهای بلاکچین در بانکداری، آشنایی با قراردادهای هوشمند و رمزارزها، به کارکنان کمک می‌کند تا درک بهتری از تحولات مالی دیجیتال داشته باشند.

برای موفقیت در عصر دیجیتال، بانک ملت به مدیریت عملکرد چابک و ایجاد سیستم‌های انگیزشی نوین نیازمند است که باعث افزایش بهره‌وری، انگیزه و سازگاری کارکنان با تغییرات سریع شود. در این راستا، پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

- بازخورد مستمر و ارزیابی پویا به جای ارزیابی‌های سنتی دوره‌ای. باید سیستم ارزیابی لحظه‌ای و بازخورد مستمر ایجاد شود. این امر از طریق پلتفرم‌های دیجیتال مدیریت عملکرد امکان‌پذیر است تا کارکنان به صورت مداوم از وضعیت عملکرد خود مطلع شوند و در سریع‌ترین زمان ممکن، اقدامات اصلاحی را انجام دهند.

- هدف‌گذاری کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر برای افزایش چابکی سازمان. پیشنهاد می‌شود که اهداف سالانه به اهداف کوتاه‌مدت سه‌ماهه یا حتی ماهانه تبدیل شوند. روش OKR<sup>۱</sup> می‌تواند به کارکنان کمک کند که اهداف خود را متناسب با تحولات بازار تنظیم کنند و در صورت نیاز، به‌روزرسانی‌های لازم را انجام دهند.

- سیستم‌های انگیزشی مبتنی بر عملکرد و رشد فردی. این سیستم‌ها باید به گونه‌ای طراحی شوند که علاوه بر پاداش‌های مالی، پاداش‌های غیرمالی مانند ارتقای شغلی سریع، برنامه‌های آموزشی اختصاصی و امکان حضور در پروژه‌های نوآورانه را شامل شوند. همچنین، اجرای برنامه‌های قدردانی از کارکنان برتر در قالب جوایز دیجیتال یا امتیازهای قابل تبدیل به مزایا، انگیزه بیشتری ایجاد خواهد کرد.

- مدیریت تغییر و سازگاری با تحولات دیجیتال. این کار از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه تحول دیجیتال و آمادگی ذهنی کارکنان برای تغییرات فناوری امکان‌پذیر است. همچنین، مدیران بانک باید نقش هدایتگر را در این مسیر ایفا کنند و کارکنان را به پذیرش نوآوری و تغییرات فرایندی تشویق کنند.

- تعیین اهداف کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر. اهداف کوتاه‌مدت و انعطاف‌پذیر می‌تواند از طریق جلسه‌های اسکرام و بررسی پیشرفت هفتگی انجام شود که در آن کارکنان بتوانند بر اساس شرایط جدید، اهداف خود را اصلاح و مسیر دستیابی به آن‌ها را تسهیل کنند.

- استفاده از مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده. مدل‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده، یکی از اقدامات ضروری برای بانک ملت است. کارکنان نیازها و انگیزه‌های متفاوتی دارند؛ بنابراین پیشنهاد می‌شود که سیستم انگیزشی به صورت سفارشی برای هر فرد یا گروه‌های مختلف شغلی طراحی شود. برای مثال، برخی کارکنان ممکن است به افزایش انعطاف در ساعات کاری تمایل داشته باشند، درحالی‌که برخی دیگر دوره‌های آموزشی تخصصی یا فرصت‌های رشد شغلی را ترجیح دهند.
- بانک ملت برای افزایش چابکی و بهره‌وری در محیط رقابتی بانکداری دیجیتال، به ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر و کاهش موانع بوروکراتیک نیازمند است. پیشنهاد می‌شود که تیم‌های خودگردان و میان‌وظیفه‌ای تشکیل شوند تا پروژه‌های کلیدی را به صورت مستقل و با تصمیم‌گیری سریع‌تر اجرا کنند. امکان دورکاری و کار ترکیبی برای کارکنان، به‌ویژه در بخش‌های پشتیبانی و دیجیتال، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش هزینه‌های عملیاتی منجر شود. کاهش سلسله‌مراتب و تمرکززدایی از طریق تفویض تصمیم‌گیری به سطوح پایین‌تر، روندهای اداری را تسریع و انگیزه کارکنان را تقویت می‌کند. تنظیم ساعات‌های کاری منعطف، بر اساس مدل‌های عملکردی، به کارکنان اجازه می‌دهد که بهره‌وری خود را در زمان‌های بهینه افزایش دهند. همچنین، تفویض اختیار گسترده به منابع انسانی، می‌تواند خلاقیت و نوآوری را در حل چالش‌های سازمانی تقویت و پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی را تسریع کند.
- بانک ملت می‌تواند با بهره‌گیری از هوش مصنوعی و داده‌کاوی در فرایندهای استخدام، تحلیل رفتار کارکنان و توسعه استعدادها، نیروی انسانی خود را بهینه‌تر مدیریت کند. سیستم‌های خودکار منابع انسانی، مانند اتوماسیون درخواست‌های اداری، پردازش حقوق و ارزیابی عملکرد، باعث کاهش خطاها و افزایش سرعت عملیات خواهد شد. ابزارهای دیجیتال برای ارتباطات و همکاری تیمی، از جمله مایکروسافت تیمز و اسلک، تعامل کارکنان را بهبود می‌بخشد. اتوماسیون فرایندهای HR، مانند مصاحبه‌های اولیه مبتنی بر هوش مصنوعی و پردازش خودکار رزومه‌ها، می‌تواند کارایی جذب نیرو را افزایش دهد. ایجاد پلتفرم‌های همکاری دیجیتال برای کار تیمی مجازی، به‌ویژه در شرایط دورکاری، ضروری است. همچنین، تحلیل داده‌های منابع انسانی از طریق داده‌کاوی به شناسایی روندهای عملکردی، کاهش نرخ ترک خدمت و بهینه‌سازی برنامه‌های توسعه کارکنان کمک خواهد کرد.
- بانک ملت برای تقویت رهبری چابک، باید بر توسعه مهارت‌های رهبری تحول‌آفرین تمرکز کند تا مدیران بتوانند با تغییرات دیجیتال سازگار شده و تیم‌ها را به سمت نوآوری هدایت کنند. افزایش مشارکت منابع انسانی در تصمیم‌گیری با استفاده از نظرسنجی‌های هوشمند و جلسه‌های ایده‌پردازی، حس تعلق سازمانی را تقویت می‌کند. توانمندسازی کارکنان از طریق تفویض اختیار و ایجاد حس مالکیت در انجام پروژه‌ها، انگیزه و بهره‌وری را افزایش می‌دهد. سیستم بازخورد مستمر و ارزیابی عملکرد چابک، به کارکنان امکان می‌دهد تا در چرخه یادگیری و بهبود مداوم قرار گیرند. تصمیم‌گیری سریع و داده‌محور نیز با استفاده از تحلیل داده‌های منابع انسانی و داشبوردهای مدیریتی، امکان مدیریت کارآمدتر و واکنش سریع به تغییرات محیطی را فراهم می‌کند.
- در نهایت می‌توان اذعان کرد که بهبود بهره‌وری و نوآوری در منابع انسانی بانک ملت منجر به افزایش سرعت و کیفیت انجام امور بانکی می‌شود؛ زیرا فرایندهای کاری بهینه‌تر شده و تصمیم‌گیری‌ها بر اساس داده‌های دقیق‌تر

صورت می‌گیرد. این امر رقابت‌پذیری بانک ملت را افزایش می‌دهد و به توسعه خدمات نوآورانه بانکی از طریق فناوری‌های جدید مانند بانکداری دیجیتال و فین‌تک کمک می‌کند. همچنین، بانک قادر خواهد بود پاسخ‌گویی سریع‌تری به چالش‌های محیطی و تغییرات اقتصادی داشته باشد. افزایش رضایت و تعهد منابع انسانی با اجرای برنامه‌های حمایتی، افزایش انگیزه کاری و ایجاد تعهد شغلی پایدار در کارکنان تقویت می‌شود. اتوماسیون فرایندهای بانکی، به کاهش اتلاف منابع بانکی و افزایش سودآوری منجر خواهد شد. همچنین، بهبود تجربه مشتریان و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده، باعث حفظ مشتریان بالفعل و جذب مشتریان بالقوه می‌شود و مزیت رقابتی بانک را ارتقا می‌دهد.

محدودیت‌های این پژوهش نیز عبارت بودند از:

- محدودیت‌های زمینه‌ای و سازمانی: این پژوهش فقط در بستر یکی از بانک‌های بزرگ کشور (بانک ملت) انجام شده است؛ بنابراین یافته‌ها ممکن است با توجه به ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و فناوریانه خاص این سازمان، قابلیت تعمیم به سایر نهادهای عمومی یا خصوصی را نداشته باشند.
- محدودیت‌های مرتبط با روش‌شناسی کیفی: ماهیت کیفی بخشی از پژوهش و اتکا به تحلیل مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، سبب می‌شود که نتایج تا حدی به تفسیر پژوهشگر وابسته باشد و احتمال سوگیری در کدگذاری و تحلیل داده‌ها، هرچند کنترل شده، وجود داشته باشد.
- چالش‌های مربوط به تحلیل فازی در بخش کمی: استفاده از روش سواری فازی برای اولویت‌بندی استراتژی‌ها با وجود مزایای متعدد، به قضاوت‌های ذهنی دقیق و دانش تخصصی خبرگان نیازمند است که ممکن است با محدودیت در دقت یا ثبات ارزیابی‌ها همراه باشد.
- محدودیت در منابع داده‌های ثانویه: در مواقعی دسترسی محدود به داده‌ها و مستندات داخلی بانک، امکان غنابخشی بیشتر تحلیل‌های زمینه‌ای را کاهش داده و اتکای بیشتر بر داده‌های کیفی فردی را ضروری کرده است.

براساس نتایج پژوهش، پیشنهادهای زیر به پژوهشگران بعدی ارائه شده است:

- گسترش مطالعات تطبیقی در صنایع مختلف: پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آینده، چارچوب مفهومی ارائه شده در این تحقیق را در سایر صنایع از جمله بیمه، نفت، آموزش و پرورش و فناوری اطلاعات نیز آزمون کنند تا امکان تعمیم‌پذیری و مقایسه استراتژی‌های منابع انسانی چابک فراهم شود.
- تحلیل روابط علی با روش‌های ترکیبی: بهره‌گیری از رویکردهای آمیخته‌ای مانند مدل‌سازی ساختاری تفسیرگر (ISM) و مسیرهای علی فازی (fsQCA) می‌تواند به روشن‌تر شدن ارتباط میان استراتژی‌ها و عوامل اثرگذار بر چابکی کمک کند.
- تمرکز بر مؤلفه‌های فرهنگی و رفتاری منابع انسانی دیجیتال: از آنجا که فرهنگ سازمانی دیجیتال‌پذیر یکی از عوامل کلیدی موفقیت در این پژوهش بود، بررسی عمیق‌تر این مؤلفه از منظر روان‌شناسی سازمانی و جامعه‌شناسی فناوری، می‌تواند به تولید بینش‌های غنی‌تر منجر شود.

- ارزیابی اثربخشی استراتژی‌ها در بلندمدت: انجام پژوهش‌های طولی برای سنجش اثربخشی پیاده‌سازی استراتژی‌های پیشنهادی، در راستای بهبود عملکرد منابع انسانی و چابک‌سازی سازمان، توصیه می‌شود.
- توسعه مدل‌های تصمیم‌یار مبتنی بر هوش مصنوعی: پیشنهاد می‌شود که پژوهشگران آتی، از مدل‌های هوش مصنوعی برای طراحی ابزارهای هوشمند تصمیم‌گیری در حوزه منابع انسانی چابک بهره‌گیرند، به‌ویژه در زمینه‌های جذب، نگهداشت و توسعه سرمایه انسانی.
- بررسی نقش متغیرهای واسط و تعدیلگر: پیشنهاد می‌شود که مطالعات بعدی، نقش عوامل واسطی چون اعتماد سازمانی، عدالت رویه‌ای و آمادگی فناوری سازمان را در رابطه میان استراتژی‌های دیجیتال منابع انسانی و چابک‌سازی بررسی کنند.

## منابع

- آرمسترانگ، مایکل (۱۴۰۰). *مدیریت منابع انسانی استراتژیک (راهنمای عمل)*. (مهديه امید و حامد اعرابی، مترجمان)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- جبارزاده، یونس؛ حسینی، سید صمد؛ نیکخواه، یونس؛ فرج‌الهی، آرزو (۱۳۹۸). تسهیم دانش در صنعت بانکی: نقش ظرفیت جذب دانش فردی و چابکی کارکنان. *مطالعات منابع انسانی*، ۹(۴)، ۱۲۳-۱۴۴.
- جزنی، نسرین؛ داودی‌فر، احمد؛ محرابی، جواد (۱۴۰۲). طراحی مدل اجرایی خطمشی بهبود عملکرد منابع انسانی در شستا. *مطالعات الگوی پیشرفت اسلامی ایرانی*، ۱۱(۳)، ۵۳-۷۶.
- حبیبی، آرش (۱۳۹۴). تحول دیجیتال. *فصلنامه بازاریابی پارس‌مدیر*، ۱(۱)، ۱۰۲-۱۰۷.
- حبیبی، آرش؛ آفریدی، صنم (۱۴۰۱). تصمیم‌گیری چندشاخصه. تهران: نارون.
- روحانی، ابوالفضل؛ کشاورز، الهام (۱۴۰۳). تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی عوامل نوآوری. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶(۶۱)، ۱۶۹-۱۸۴.
- شهسوار، محمدصادق (۱۴۰۲). چابکی سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد. *کاوش‌های نوین در علوم محاسباتی و مدیریت رفتاری*، ۲(۱)، ۱۴-۲۲.
- عارف نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا؛ رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۹). مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.
- عباچی، امیر؛ طبری، مجتبی؛ مجیبی، تورج (۱۴۰۰). الگوی یکپارچه‌سازی رویکردهای ناب، چابک، تاب‌آور و سبز در مدیریت منابع انسانی در صنعت بانکداری ایران. *مدیریت صنعتی*، ۱۶(۵۷)، ۱۳۲-۱۵۱.
- قنبری، سیروس؛ خالق‌خواه، علی؛ مرادی، علی (۱۴۰۳). تأثیر مهارت‌های کوانتومی مدیران بر چابکی سازمانی با میانجیگری آمادگی کارکنان برای تغییر سازمانی. *رهبری آموزشی کاربردی*، ۵(۱۹)، ۵۹-۷۶.
- کیوانی، شیروان؛ رستم‌زاده، رضا (۱۴۰۳). ارائه الگوی مفهومی مدیریت استراتژیک منابع انسانی چابک با رویکرد فراترکیب. *منابع انسانی تحول‌آفرین*، ۳(۹)، ۱-۲۴.

- مالمیر، آمنه؛ اکبری، محمد؛ اسلامبولچی، علیرضا؛ حمیدی، کامبیز (۱۴۰۳). طراحی مدل اجرای خطمشی‌های توسعه منابع انسانی در صنعت نفت ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۱)، ۸۱-۱۰۲.
- محمدزاده کلاتی، میترا؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ کاملی، محمدجواد؛ سید نقوی، میر علی؛ کاظمی، مصطفی (۱۴۰۱). طراحی مدل اجرای خطمشی‌های منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با تأکید بر سیاست‌های کلی نظام اداری. *سیاست‌های راهبردی و کلان*، ۱۰ (۴۱)، ۱۵۴-۱۷۸.
- معدنی، جواد؛ میهمی، کامران؛ نجاری، رضا (۱۴۰۲). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندهای مدیریت بهره‌ور منابع انسانی در دوره کرونا (مورد مطالعه: سازمان اداری و استخدامی کشور). *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳ (۲)، ۱۰۰-۱۲۱.
- میرسپاسی، ناصر (۱۴۰۲). *مدیریت منابع انسانی با نگرش راهبردی*. تهران: شروین.
- ناظری، عاطفه؛ غریبی، حسن؛ مروتی، نادیا (۱۴۰۲). رابطه بین مدیریت دانش و سرمایه اجتماعی با نقش میانجیگری چابکی سازمانی در بین پرستاران. *منابع و سرمایه انسانی*، ۳۳ (۳)، ۱-۲۹.
- یگانگی، سید کامران؛ بابا خانی، زهرا (۱۴۰۳). مروری بر مدیریت استراتژیک منابع انسانی و کارکنان دانشی. *پژوهش‌های علوم مدیریت*، ۱۶ (۱)، ۱۳۴-۱۴۷.

## References

- Abachi, A., Tabari, M. & Mojibi, T. (2021). A model for integrating lean, agile, resilient and green approaches in human resource management in the Iranian banking industry. *Industrial Management*, 16 (57), 132-151. (in Persian)
- AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P. & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648.
- Arefnejad, M., Sepahvand, R. & Rahimi Aghdam, S. (2020). A model of organizational agility improvement based on human resources flexibility in banking industry. *Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-26. (in Persian)
- Armstrong, M. (2013). *Strategic Human Resource Management (A Practice Guide)*. (Mahdieh Omid and Hamed Arabi, Trans.) Tehran: Cultural Research Office. (in Persian)
- Athamneh, M. H. A. & Jais, J. (2023). Factors affecting human resource agility: A literature review and future research directions. *Cogent Business & Management*, 10(1), 173-181.
- Boselie, P. & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Braun, V., Clarke, V. & Terry, G. (2014). Thematic analysis. *Qualitative Research in Clinical and Health Psychology*, 95.
- Christofi, K., Chourides, P. & Papageorgiou, G. (2024). Cultivating strategic agility—An empirical investigation into best practice. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(3), 89-105.

- Coelho, A. G., Ribeiro, J. L. & Leite, R. (2024). Agile human resource management: a theoretical contribution to a (r) evolutionary approach for managing people at work. *In Smart Engineering Management* (pp. 73-89). Cham: Springer International Publishing.
- Cohen, J. E. (2013). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Franke, H., Plekhanov, D. & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European management journal*, 41(6), 821-844.
- Ghanbari, S., Khaleqkhah, A. & Moradi, A. (2024). The effect of managers' quantum skills on organizational agility through the mediation of employees' readiness for organizational change. *Applied Educational Leadership*, 5 (19), 59-76. (in Persian)
- Guba, E. G. & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *ECTJ*, 30(4), 233-252.
- Habibi, A. (2015). Digital Transformation. *Pars-Madir Marketing Quarterly*, 1 (1), 102-107. (in Persian)
- Habibi, A. & Afridi, S. (2014). Multi-Criteria Decision Making. Tehran: Naroon. (in Persian)
- Holsti, O. R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hovorka, D. S. & Mueller, B. (2025). Speculative foresight: A foray beyond digital transformation. *Information Systems Journal*, 35(1), 140-162.
- Jabarzadeh, Y., Hosseini, S. S., Nikkhah, Y. & Farajollahi, A. (2020). Knowledge sharing in banking industry: Roles of individual knowledge absorption capacity and employee agility. *Journal of Human Resource Management*, 9(4), 123-144. (in Persian)
- Jazni, N., Davodifar, A., Mehrabi, J. (2014). Designing an Executive Model for Improving Human Resources Performance Policy in Shasta. *Studies on the Iranian Islamic Progress Pattern*, 11 (3), 53-76. (in Persian)
- Jelena, L. N., Dudić, B. & Mirković, V. (2024). The impact of employee engagement on organizational agility in the digital age: A case study of the software development company. *Business Secretary*, (1-2), 15.
- John, A. & Kalarani, T. G. Strategic Human Resource Management: An Overview. *International Journal of Management Studies*, 4(9), 9-13.
- Keyvani, Sh. & Rostamzadeh, R. (2024). Presenting a conceptual model of agile strategic human resource management with a meta-synthesis approach. *Transformative Human Resources*, 3(9), 1-24. (in Persian)
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J. & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.
- Kumar, S. & Singh, V. (2025). Strategic Navigation of Supply Chain Ambidexterity for Resilience and Agility in the Digital Era: A Review. *International Journal of Production Economics*, 109514.
- Kumkale, I. (2023). *Organizational Mastery: The Impact of Strategic Leadership and Organizational Ambidexterity On...* Organizational Agility. Springer Verlag, Singapore.

- Letelay, K., Mola, S. A. & Go, R. Y. (2025). Challenges of Agile Software Development in the Banking Sector: A Systematic Literature Review. *JOIV: International Journal on Informatics Visualization*, 9(1), 38-45.
- Madani, J., Myhami, K. & Najjari, R. (2023). Identifying and Prioritizing Antecedents of Productive Human Resources Management during the Corona Pandemic (Studied Case: Administrative and Recruitment Affairs Organization). *Journal of Human Resource Studies*, 13(2), 100-121. (in Persian)
- Malmir, A., Akbari, M., Islambolchi, A. & Hamidi, K. (2024). Designing a model for implementing human resource development policies in the Iranian oil industry. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16 (61), 81-102. (in Persian)
- Miller, E., Cross, L. & Lopez, M. (2010). *Sampling in qualitative research*. FBB research group, 19(3), 249-261.
- Mirsepasi, N. (2023). *Human Resource Management with a Strategic Perspective*. Tehran: Shervin. (in Persian)
- Mohammadzadeh Kalati, M., Memarzadeh Tehran, Gh., Kameli, M.J., Seyed Naqvi, M. & Kazemi, Mustafa. (2023). Designing a model for implementing human resource policies in Iranian government organizations with an emphasis on general policies of the administrative system. *Strategic and Macro Policies*, 10(41), 154-178. (in Persian)
- Motwani, J., Jensen, S. H. & Katatria, A. (2024). Organization agility: a literature review and research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2709-2754.
- Mrugalska, B. & Ahmed, J. (2021). Organizational agility in industry 4.0: A systematic literature review. *Sustainability*, 13(15), 8272.
- Muduli, A. & Choudhury, A. (2024). Digital technology adoption, workforce agility and digital technology outcomes in the context of the banking industry of India. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-01-2024-0018>
- Nafari, E. & Rezaei, B. (2022). Relationship between human resources strategies and organizational performance based on the balanced scorecard in a public hospital in Iran: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 363.
- Nazeri, A., Gharibi, H. & Marvati, N. (2023). The Relationship Between Knowledge Management and Social Capital with the Mediating Role of Organizational Agility among Nurses. *Human Resources and Capital*, 33(3), 1-29. (in Persian)
- Pahi, M. H., Ahmed, U., Imroz, S. M., Shah, S. M. M. & Yong, I. S. C. (2024). The flexible HRM and firm performance nexus: can empowering leadership play any contingent role?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(2), 629-647.
- Patel, K. & McCarthy, M. P. (2000). *Digital transformation: the essentials of e-business leadership*. McGraw-Hill Professional.
- Ramli, A. H., Fachridian, A. & de Araujo, L. M. (2024). Implementation of Organizational Agility Strategies to Meet The Challenges of Digital Transformation in Government Organizations. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(2), 215-233.
- Rivera, C., Santana, M. & Lopez, A. (2025). Turnaround and human resource strategies during the covid crisis. *BRQ Business Research Quarterly*, 28(1), 37-58.

- Rouhani, A. & Keshavarz, E. (2024). The effect of digital transformation on innovation performance with the mediating role of innovation factors. *Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 16 (61), 169-184. (in Persian)
- Shahsavari, M.S. (2023). Organizational agility and its impact on performance. *New Explorations in Computational Sciences and Behavioral Management*, 2(1), 14-22. (in Persian)
- Tichy, N. (1981). Strategic Human Resource Management. *Working paper*, 279, 1-37.
- Westerman, C., Bonnet, D., Ferraris, P. & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1, 1-68.
- Yang, C., Tang, C., Xu, N. & Lai, Y. (2024). Developmental human resource practices, thriving at work, and employee agility: The moderating role of workplace spirituality. *Journal of Management & Organization*, 1-16.
- Yeganagi, S.K. & Babakhani, Z. (2024). A Review of Strategic Human Resource Management and Knowledge Workers. *Journal of Management Science Research*, 6(1), 134-147. (in Persian)
- Zhang, M., Wang, Y. & Wang, W. (2025). Big data analytics managerial skills and organizational agility: a moderated mediation model. *Industrial Management & Data Systems*, 125(1), 168-191.