



## Identifying and Prioritizing the Components of Workforce Agility in the Insurance Industry of Kerman Province

Sajjad Shamsi Gooshki<sup>1</sup>, Sajad Sadeghi<sup>2</sup>, Arsalan Nami<sup>3\*</sup>

<sup>1</sup>PhD, Department of Business and Administrative Management, Faculty of Management and Accounting, University of Tehran, College of Farabi, Qom, Iran.

<sup>2</sup>Master Student of Business Management, Department of Management, Resalat Kerman Institute, Kerman, Iran.

<sup>3</sup>PhD, Technical and Vocational University (TVU), Bushehr, Iran.

### ARTICLE INFO

**Received:** 06.22.2022

**Revised:** 10.22.2022

**Accepted:** 11.13.2022

**Keyword:**

Agility  
Workforce  
Fuzzy DEMATEL  
Insurance industry  
Kerman province

**\*Corresponding Author:**

Arsalan Nami

**Email:**

[Amirarsalan5456@yahoo.com](mailto:Amirarsalan5456@yahoo.com)

### ABSTRACT

Today, human resources have become the best competitive advantage in organizations. Workforce agility can make an organization superior to other organizations. Therefore, the purpose of this research was to identify and prioritize the components of workforce agility in the insurance industry. This research was of a mixed type. The statistical population of this research included the active employees in the insurance industry of Kerman Province. 8 industry experts were selected as the statistical sample in the qualitative and quantitative phases. In the qualitative phase with thematic analysis approach, the components of workforce agility were identified and the reliability and validity of the tool was confirmed. In the quantitative phase, workforce agility components were prioritized with the fuzzy DEMATEL approach. Qualitative findings showed that sixteen open codes were categorized into six core codes and core codes were categorized into three optional codes including individual, organizational and social characteristics. Selected open codes of workforce agility (as quantitative phase input) included technical knowledge, motivation, trainability, effective communication, emotional intelligence, adaptability, teamwork, creativity and innovation, and analytical ability. The quantitative findings showed that these components, in order of priority, were creativity and innovation, analytical ability, emotional intelligence, motivation, teamwork, technical knowledge, trainability, effective communication, and adaptability. Additionally, the findings showed that teachability, effective communication and adaptability were classified under the cause variables group; emotional intelligence, teamwork, creativity and innovation and analytical ability were grouped under effect variables and technical knowledge and motivation were grouped under neutral variables.



---

**EXTENDED ABSTRACT**

---

**Introduction**

Workforce agility is a broad field of study that is generally included in the field of organizational and production agility. Despite the recognition that it is people who are the main source of competition as well as the main promoter of agility and predictor of change, workforce agility is one of the least studied aspects. The insurance industry is one of the most key industries in the economic development of countries. In various countries, insurance is used as a tool for risk management. Due to the privatization of financial institutions such as insurance, which has recently received serious attention in the country, the position of this industry in the financial markets has become more prominent than before. The insurance industry entered Iran almost a century ago and is still a fledgling industry with a bright future. Currently, the insurance industry in Iran has deficiencies and strategic weaknesses compared to developed and developing countries. Therefore, having agile human resources in this industry can help to develop activities and reduce the gap between Iran's insurance industry and other countries. In the insurance industry of Kerman Province, many insurance companies are active, and having agile human resources in this industry is known as the main source of competitive advantage. In previous research, the components of workforce agility have not been identified well, and less research has focused on prioritizing the components of workforce agility. Therefore, both in the field of identifying the comprehensive components of workforce agility, particularly in the insurance industry, and in the field of prioritizing these components, a theoretical vacuum was observed. Accordingly, considering the lack of understanding of the concept of workforce agility and its various components in the insurance industry, the main issue of this research is how to have agile human resources in the insurance industry of Kerman Province? In other words, what are the components of workforce agility in the insurance industry of Kerman Province and what is the priority of these components? To answer these questions, it was essential to first identify the components of workforce agility in the insurance industry and then prioritize these components. Therefore, the main goals of this research were to identify and prioritize the components of workforce agility in the insurance industry of Kerman Province.

**Methodology**

This research was developmental in terms of purpose and descriptive-correlation in terms of data collection, and used a mixed approach to achieve its goals. The statistical population of the research comprised employees active in the insurance industry of Kerman Province. These employees with work experience of more than 10 years, postgraduate education and above and familiar with the field of human resources were selected to meet the initial conditions for entering the analysis. The statistical sample was selected in the qualitative and quantitative phase of 8 insurance industry experts of Kerman Province using snowball sampling method until saturation limit was reached. In the qualitative phase, the components of workforce agility were identified with thematic analysis approach. Based on interviews with experts in the insurance industry of Kerman Province

and the background of the research, the desired codes were extracted in the field of workforce agility and categorized into general categories.

### **Results and discussion**

Qualitative findings showed that the open codes of honest and upright, loyal and noble, emotional intelligence and motivation were categorized under the code of individual characteristics. Open codes of adaptability, responsible and committed, and creativity and innovation were categorized in code-oriented capabilities and talents; open codes of learnability and experience were classified under code-centered experience and learning; open codes of technical knowledge, multiple skills and the ability to analyze were categorized in code-oriented specialized knowledge; open codes of effective communication and ethics in relationships were categorized in code-oriented social relationships; and finally, the open codes of teamwork and leadership were categorized in the core code of leadership and team skills. In addition, the core codes of mental characteristics, capabilities and talents were classified under the selected code of individual characteristics; the core codes of experience and learning and specialized knowledge were classified under the selected code of organizational characteristics; and finally, the core codes of social relations and leadership and team skills were categorized in the selection code of social characteristics. The findings of the open coding showed that technical knowledge, motivation, trainability, effective communication, emotional intelligence, adaptability, teamwork, creativity and innovation and the ability to analyze were the components of workforce agility. Moreover, the findings showed that teach-ability, effective communication and adaptability were under the group of cause variables while emotional intelligence, teamwork, creativity and innovation and analytical ability were under the group of effect variables. Technical knowledge and motivation were under the group of neutral variables.

### **Conclusion**

Sixteen open codes were categorized into six core codes and core codes were categorized into three optional codes including individual, organizational and social characteristics. Selected Open Codes of workforce agility (as quantitative phase input) included technical knowledge, motivation, trainability, effective communication, emotional intelligence, adaptability, teamwork, creativity and innovation, and analytical ability. These components, in order of priority, included creativity and innovation, analytical ability, emotional intelligence, motivation, teamwork, technical knowledge, trainability, effective communication, and adaptability.



شاپای الکترونیکی: ۲۵۳۸-۴۴۳۰  
شاپای چاپی: ۲۳۸۲-۹۷۹۶



## شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان

سجاد شمسی گوشکی<sup>۱</sup>، سجاد صادقی<sup>۲</sup>، ارسلان نامی<sup>۳\*</sup>

- ۱- استادیار دانش‌آموخته دکتری، گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، دانشکدگان فارابی، قم، ایران.
- ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت، موسسه آموزش عالی رسالت کرمان، کرمان، ایران.
- ۳- دانش‌آموخته دکتری، دانشگاه فنی و حرفه‌ای، بوشهر، ایران.

### چکیده

### اطلاعات مقاله

امروزه نیروی انسانی تبدیل به مزیت رقابتی برتر در سازمان‌ها شده است. چابکی نیروی انسانی می‌تواند باعث برتری یک سازمان بر سازمان‌های دیگر شود. بر این اساس، هدف این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه است. این پژوهش از نوع ترکیبی است. جامعه آماری این پژوهش، کارکنان فعال در صنعت بیمه استان کرمان است. نمونه آماری در فاز کیفی و کمی ۸ نفر از خبرگان این صنعت انتخاب گردید. در فاز کیفی با رویکرد تحلیل مضمون مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی شناسایی و پایایی و روایی ابزار تأیید قرار گرفت. در فاز کمی با رویکرد دیمتلفازی، مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی، اولویت‌بندی گردید. یافته‌های کیفی نشان داد که شانزده کد باز در شش کد محوری و کدهای محوری نیز در سه کد انتخابی شامل ویژگی‌های فردی، سازمانی و اجتماعی دسته‌بندی شد. کدهای باز منتخب چابکی نیروی انسانی (به‌عنوان ورودی فاز کمی) شامل دانش فنی، انگیزه، آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر، هوش هیجانی، انطباق‌پذیری، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل می‌شود. یافته‌های کمی نشان داد این مؤلفه‌ها به‌ترتیب اولویت شامل خلاقیت و نوآوری، توانایی تحلیل، هوش هیجانی، انگیزه، کار تیمی، دانش فنی، آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر و انطباق‌پذیری می‌شوند. همچنین یافته‌ها نشان داد آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر و انطباق‌پذیری در گروه متغیرهای علت، هوش هیجانی، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل در گروه متغیرهای معلول و دانش فنی و انگیزه در گروه متغیرهای خنثی قرار دارند.

دریافت مقاله: ۱۴۰۱/۰۴/۰۱

بازنگری مقاله: ۱۴۰۱/۰۷/۳۰

پذیرش مقاله: ۱۴۰۱/۰۸/۲۲

### کلید واژگان:

چابکی  
نیروی انسانی  
دیمتلفازی  
صنعت بیمه  
استان کرمان

\*نویسنده مسئول: ارسلان نامی

پست الکترونیکی:

[Amirarsalan5456@yahoo.com](mailto:Amirarsalan5456@yahoo.com)



## مقدمه

در دو دهه گذشته، جهانی شدن، تغییر محیط بازار، تغییر تقاضای مصرف‌کنندگان و تحولات سریع تکنولوژیکی به افزایش ابهام و غیرقابل پیش‌بینی بودن در همه بخش‌ها کمک کرده است. برای مواجهه با این تغییر، اتخاذ رویکردها و استراتژی‌های مناسب می‌تواند کمک‌کننده باشد. برای همین منظور انطباق با تغییرات محیطی مورد توجه مدیران و مسئولین اجرایی کسب‌وکارها قرار گرفته است.

بر این اساس، انطباق با تغییرات پیش‌بینی‌نشده، همان چیزی است که برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی حیاتی تلقی می‌شود (ریوز و دیملر، ۲۰۱۲).<sup>۱</sup> این دلایل منجر به این می‌شود که امروزه سازمان‌های تولیدی و خدماتی به دنبال به‌کارگیری ایده انطباق با تغییرات پیش‌بینی‌نشده باشند (برای و میرزایی، ۲۰۱۹). پژوهشگران رویکردهای مدیریتی مختلفی به‌منظور انطباق سازمان با محیط پیچیده، متغیر و متلاطم مطرح کرده‌اند. در همین راستا، اقدامات و مدل‌های مختلفی در این باره از جمله مهندسی مجدد (مهمونی و شارما، ۲۰۱۷)<sup>۲</sup>، شبکه‌های کسب‌وکار، سازمان‌های مدولار، تولید انعطاف‌پذیر و نیروی کار چابک، پیشنهاد و اجرا شده‌اند (تسرینی جونیر و سالتوراتو، ۲۰۲۱).<sup>۳</sup>

بنابراین، مسئله چگونگی موفقیت سازمان‌ها در محیطی پویا و غیرقابل پیش‌بینی یکی از مهم‌ترین معضلات دنیای امروزی است. در چنین محیطی، چابکی به یک قابلیت مهم تبدیل شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹؛ والتر، ۲۰۲۱).<sup>۴</sup> چابکی به‌طور کلی مفهومی است که می‌تواند عاملی اصلی در رفتار و مدیریت محیط سازمانی با تغییرات مستمر و همراه با عدم قطعیت باشد و سازمان‌ها را در دستیابی به اهداف از پیش تعیین‌شده یاری دهد (لیل و والد، ۲۰۲۱).<sup>۵</sup> چابکی، توانایی رشد اقتصادی در یک محیط رقابتی که با تغییرات دائمی و غیرمنتظره مشخص می‌شود، تعریف شده است. در واقع، چابکی، قابلیت سازمانی است که برای دستیابی به اهداف سازمان باید مورد توجه مدیران قرار گیرد (سیادت و یوسفی، ۲۰۱۶).

علی‌رغم مطالعات و چارچوب‌های متعددی که چابکی را توصیف می‌کنند، ایجاد درک مشترک در مورد این موضوع همچنان یک معضل باقی می‌ماند. (استورم و همکاران، ۲۰۲۰)<sup>۶</sup> مطالعات خود را در حوزه‌هایی همچون سازمان/سازمان چابک، تولید چابک، زنجیره تأمین چابک، توسعه نرم‌افزار چابک (گوپتا و همکاران، ۲۰۱۹)<sup>۷</sup> و نیروی انسانی چابک متمرکز کرده‌اند.

مطالعه جوامع موفق در دنیا نشان‌دهنده نقش سازنده افراد در توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها و تأکید بر نقش تضمین‌کننده نیروی انسانی در این موفقیت‌ها است (رحیمی و آقابابی، ۲۰۲۰). همچنین شواهد نشان می‌دهد کارکنان، اصلی‌ترین عنصر هر سازمانی هستند و سازمانی که از کارکنان توانمندتر و بهره‌ورتر برخوردار باشد، در عمل موفق‌تر است. فعالیت‌های منابع انسانی، موجب حرکت سازمان از نقطه فعلی به یک وضعیت پایدارتر و بهتر می‌شود و سازمان را در بقا یاری می‌کند (کازمی و همکاران، ۲۰۲۱).

در همین راستا، یکی از جدیدترین استراتژی‌ها مفهوم چابکی نیروی انسانی است که برای اولین بار در اوایل دهه ۱۹۹۰ در میان پژوهشگران آمریکای شمالی رایج شد. از آن زمان، بسیاری از پژوهشگران وقت خود را به مطالعه مفاهیم، اقدامات و کارکردهای مرتبط با آن اختصاص داده‌اند (دلوی اصفهان و آسان، ۲۰۱۳)، با این استدلال که با پیشرفت فناوری اطلاعات و تغییرات در پارادایم‌ها و استراتژی‌های تولید، چابکی نیروی انسانی یک فرصت بالقوه خواهد بود. چابکی نیروی انسانی یک استراتژی است که به سازمان‌ها اجازه می‌دهد در میدان نبرد بدون مرز زنده بمانند (تسرینی جونیر و سالتوراتو، ۲۰۲۱).

از طرف دیگر، در میان جنبه‌های مختلف چابکی، چابکی نیروی انسانی کمتر مورد توجه پژوهشگران واقع شده است. چابکی نیروی انسانی توانایی کارکنان برای واکنش استراتژیک و منسجم و در عین حال منعطف نسبت به عدم اطمینان محیطی است (اتکینسون و همکاران، ۲۰۲۲).<sup>۸</sup> سازمان‌ها به منظور انتقال فناوری‌های ناآشنا و جدید برای محصولات، باید بیش از همه چیز به

<sup>1</sup> Reeves & Deimler

<sup>2</sup> Mahamuni & Sharma

<sup>3</sup> Tessarini Junior & Saltorato

<sup>4</sup> Walter

<sup>5</sup> Lill

<sup>6</sup> Storme

<sup>7</sup> Gupta

<sup>8</sup> Atkinson

کارکنان خود تکیه کنند. در یک سازمان با محوریت نیروی انسانی، ممکن است فرصت‌هایی در آینده فراهم گردد که سازمان را از خطر مصون نگه دارد. بنابراین، چنین سازمانی می‌تواند در بلندمدت و در شرایط تغییر و عدم‌اطمینان به بهبود عملکرد دست یابد (خسروی و همکاران، ۲۰۲۱). در این راه یکی از اساسی‌ترین اشتباهات نادیده گرفتن نقش پیرنگ نیروی انسانی در ارتقای چابکی است. اگرچه چابکی نیروی انسانی به‌عنوان یک استراتژی سودآور در محیط کسب‌وکار مطرح شده است اما کمبود نیروی انسانی چابک به‌عنوان یکی از دلایل اصلی شکست سازمان‌ها در همگام شدن با تغییرات بازار و فناوری شناخته شده است (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹).

چابکی نیروی انسانی یک زمینه مطالعاتی گسترده است که به‌طور کلی در حوزه چابکی سازمانی و تولیدی گنجانده شده است. علی‌رغم ادعان به اینکه این افراد هستند که منبع اصلی رقابت و همچنین مروج اصلی چابکی و پیش‌بینی‌کننده تغییر هستند (تسرینی جونپور و سالتوراتو، ۲۰۲۱)، چابکی نیروی انسانی یکی از جنبه‌هایی است که کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است. صنعت بیمه یکی از کلیدی‌ترین صنایع در توسعه اقتصادی کشورهاست. در کشورهای مختلف از بیمه به‌عنوان ابزاری به‌منظور مدیریت ریسک استفاده می‌شود. با توجه به خصوصی‌سازی نهادهای مالی همچون بیمه که اخیراً در کشور مورد توجه جدی قرار گرفته است، جایگاه این صنعت در بازارهای مالی بیش از گذشته آشکار شده است. صنعت بیمه تقریباً یک قرن پیش پا به ایران گذاشت و همچنان صنعتی نوپا با آتیه‌ای روشن است. در حال حاضر صنعت بیمه در ایران در مقایسه با کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه از کمبودها و نقاط ضعف استراتژیک برخوردار است (میرجلالی و عبدالله‌زاده، ۲۰۱۰). بنابراین برخورداری از نیروی انسانی چابک در این صنعت می‌تواند به توسعه فعالیت‌ها و کم شدن فاصله صنعت بیمه ایران از سایر کشورها کمک کند. در صنعت بیمه استان کرمان، بیمه‌های متعددی همچون بیمه نوین، سامان، ایران، البرز، آسیا و سایر شرکت‌ها فعال هستند که برخورداری از نیروی انسانی چابک در این صنعت به‌عنوان منبع اصلی مزیت رقابتی شناخته شده است. در پژوهش‌های پیشین مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی به‌خوبی شناسایی نشده است و کمتر پژوهشی به اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی پرداخته است. از این رو، هم در زمینه شناسایی مؤلفه‌های جامع چابکی نیروی انسانی به‌خصوص در صنعت بیمه و هم در زمینه اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها خلأ تئوریک مشاهده می‌شود.

بر همین اساس با توجه به شناخت اندک از مفهوم چابکی نیروی انسانی و مؤلفه‌های مختلف آن در صنعت بیمه، مسئله اصلی این پژوهش این است که چگونه می‌توان در صنعت بیمه استان کرمان از نیروی انسانی چابک برخوردار شد؟ به عبارت دیگر مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان کدامند؟ و اولویت این مؤلفه‌ها چگونه است؟ برای پاسخ به این مهم ابتدا لازم است مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه شناسایی شود و سپس نسبت به اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها اقدام کرد. بر این اساس، هدف اصلی این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان است. برای دستیابی به این هدف از رویکرد ترکیبی کیفی با رویکرد تحلیل محتوا (تحلیل مضمون) و کمی با رویکرد دیمتل فازی استفاده شد. در این پژوهش در گام اول با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای کیفی داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه استان کرمان، تجزیه و تحلیل شد و به این ترتیب مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در این صنعت شناسایی و دسته‌بندی شد. در گام بعدی با استفاده از رویکرد دیمتل فازی اولویت‌بندی مؤلفه‌ها انجام گرفت. در همین راستا، ابتدا مبانی نظری و پیشینه چابکی نیروی انسانی و سپس روش‌شناسی پژوهش، یافته‌ها و نتیجه‌گیری و پیشنهادها بیان شده است.

## مبانی نظری

با توجه به نوظهور بودن مفهوم چابکی نیروی انسانی و کوتاه بودن عمرش، مورد توجه پژوهشگران بسیاری واقع شده است. این مفهوم از دیدگاه‌های مختلف، بررسی شده است و پژوهشگران تعاریف، ابعاد و روش‌شناختی‌های مختلفی را در این زمینه مطرح کرده‌اند. در این بخش از پژوهش، مبانی نظری چابکی و سپس چابکی نیروی انسانی بررسی شده است.

## چابکی

گروهی از پژوهشگران در مؤسسه ایکوکا، دانشگاه لیه‌ای<sup>۲</sup> در سال ۱۹۹۱ مفهوم چابکی را به‌عنوان یک ایده در تولید، ابداع کردند تا شیوه‌های مشاهده‌شده و در نظر گرفته‌شده به‌عنوان ویژگی‌های حیاتی تولید را در طول بررسی آنها توضیح دهد. در نتیجه پژوهش، دانشمندان به این نتیجه رسیدند که سیستم تولید شرکت باید به‌طور مستمر با محیط و نیازهای در حال تغییر کسب‌وکار مانند سرعت، انعطاف‌پذیری، پاسخگویی و زیرساخت آن سازگار باشد و بتواند به سرعت فرایند تولید را تغییر دهد (تغییر از تولید مدل یک محصول برای سایر مدل‌های تولید) (برایی و میرزایی، ۲۰۱۹).

بنابراین، چابکی اخیراً به‌عنوان یکی از پارادایم‌های سازمانی کلیدی ظاهر شده است که مدیران باید برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار از آن پیروی کنند. چابکی به‌طور کلی به توانایی شرکت برای تنظیم و انطباق مداوم در راستای استراتژیک در یک کسب‌وکار اصلی اشاره دارد و در چندین بُعد از جمله چابکی استراتژیک، چابکی سازمانی و چابکی کسب‌وکار مورد توجه قرار گرفته است و بسیاری از نویسندگان به چابکی به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت در محیط رقابتی مدرن اشاره می‌کنند (فرانکو و لاندینی، ۲۰۲۲).<sup>۳</sup> چابکی سازمانی که نشان‌دهنده توانایی شرکت برای احساس و پاسخ به تغییرات بازار است، به‌طور گسترده به‌عنوان قابلیت کلیدی برای تنظیم سریع و مناسب فعالیت‌های نوآوری محصول برای استفاده از فرصت‌های نوظهور در نظر گرفته شده است. این چابکی نه تنها شرکت‌ها را نسبت به اطلاعات به‌موقع و ارزشمند بازار برای تصمیم‌گیری در مورد نوآوری محصول حساس می‌کند بلکه اجرای کارآمد طرح‌های نوآوری جدید را نیز تسهیل می‌کند (کای و همکاران، ۲۰۱۹).<sup>۴</sup>

مفهوم چابکی در فرهنگ لغت به معنای سریع، چابک، فعال و توانایی حرکت سریع و آسان و همچنین توانایی تفکر سریع و هوشمند است. چابکی به معنای توانایی هر سازمان برای احساس، درک و پیش‌بینی تغییرات در محیط کسب‌وکار است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را بشناسد و به آنها به‌عنوان عامل رشد و شکوفایی نگاه کند (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹). چابکی توانایی یک سازمان در فهم تغییرات سازمانی و واکنش مؤثر به آن است. بُعد اصلی چابکی توانایی یک سیستم در واکنش نسبت به تغییر است. چابکی را می‌توان هماهنگی دقیق بین افراد شاغل در واحدهای کسب‌وکار دانست که در پاسخ مؤثر نسبت به موقعیت‌های به‌طور دائم در حال تغییر انجام می‌دهند (زاهدی و همکاران، ۲۰۱۳).

بر این اساس، چابکی در تمام حوزه‌های کسب‌وکار همچون تولید، بازاریابی، افراد و سازمان‌دهی نفوذ یافته است. تحویل ارزش برتر به مشتریان، آمادگی در برابر تغییرات محیطی و مشارکت مجازی از مؤلفه‌های زیربنایی و اصلی چابکی است. سازمان چابک به‌سرعت می‌تواند به تغییرات محیطی واکنش نشان دهد و منابع موردنیاز برای ایجاد، تولید و پشتیبانی را فراهم سازد. در حقیقت چابکی به توانایی یک کسب‌وکار برای بقا و پیشرفت در محیطی رقابتی اشاره دارد که تغییر در آن به‌طور مستمر و پیش‌بینی‌نشده اتفاق می‌افتد و پاسخ سریع بازارها را به دنبال دارد (سالم، ۲۰۲۰).

بر این اساس، چابکی به معنای شناخت تغییرات محیطی، حساس شدن به تغییرات کلیدی، گردآوری اطلاعات از این تغییرات و در نهایت واکنش مناسب و به‌موقع به این تغییرات تعبیر شده است. یکی از جنبه‌های کلیدی مفهوم چابکی به چابکی در نیروی انسانی توجه دارد که وجه مزیت رقابتی برتر در بسیاری از سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌رود.

## چابکی نیروی انسانی

اتخاذ رویکرد چابکی نیروی انسانی با مزایایی مانند افزایش خودمختاری و کنترل کارکنان، غنی‌سازی شغل، عملکرد بهتر، رفاه، بهبود کیفیت، ارائه خدمات بهتر به مشتریان، منحنی یادگیری تسریع شده، صرفه‌جویی اقتصادی، فرایندها، بهبود فرهنگ سازمانی همراه است که منجر به تعالی اقتصادی می‌شود و فقدان چابکی می‌تواند منجر به از دست‌دادن قابل توجه فرصت‌ها شود و حتی بقای سازمان را در بلندمدت تهدید کند (خداپنده و همکاران، ۲۰۱۸).

پژوهشگران بیان می‌کنند که چابکی نیروی انسانی، مفهومی چندبعدی و پیچیده است و بر همین اساس تعاریف مختلفی از این مفهوم را ارائه کرده‌اند. در جدول ۱ به برخی از تعاریف چابکی نیروی انسانی اشاره شده است.

<sup>1</sup> Iacocca

<sup>2</sup> Ilihi

<sup>3</sup> Franco & Landini

<sup>4</sup> Cai

## جدول ۱. تعاریف چابکی نیروی انسانی

ردیف	نویسنده و سال	تعریف
۱	(فرانکو و لاندینی، ۲۰۲۲)	چابکی نیروی کار را مجموعه‌ای از شیوه‌هایی تعریف می‌کنند که یک سازمان برای به‌کارگیری مؤثر نیروی کار خود برای ایجاد ارزش فعالیت‌ها استفاده می‌کند.
۲	(عالی و همکاران، ۲۰۲۱)	چابکی نیروی انسانی به نیروی کاری اشاره دارد که در برخورد با موقعیت نامتعارف و پیش‌بینی‌نشده، از سرعت، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری و کنش‌گرایی بالایی برخوردار است.
۳	(تقی‌زاده و ضیائی‌حاجی‌بیرلو، ۲۰۲۱)	چابکی نیروی انسانی به اجرا و به‌کارگیری شیوه‌های جدید انجام کارها و استفاده از رویکردهای مؤثر و سریع در اجرای فعالیت‌های متنوع و ارتقای عملکرد افراد در سازمان اشاره دارد.
۴	(تسرینی جونیور و سالتوراتو، ۲۰۲۱)	چابکی نیروی کار به‌عنوان یک استراتژی مدیریتی توصیف شده است که به شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا به‌سرعت و به‌طور مؤثر به تهدیدها و فرصت‌های ناشی از یک محیط تجاری رقابتی و ناپایدار واکنش نشان دهند.
۵	(سهرابی و همکاران، ۲۰۱۷)	چابکی نیروی انسانی به یادگیری منطبق با تغییرات زمان اشاره دارد و به‌نوبه خود باعث اعمال تغییرات در کوتاه‌مدت می‌شود.
۶	(علوی و وهاب، ۲۰۱۳) <sup>۱</sup>	چابکی نیروی کار به الگوی مهارت آموزش متقابل، خط‌مشی هماهنگی کارگر و ساختار گروهی اشاره دارد.
۷	(مودولی، ۲۰۱۶) <sup>۲</sup>	چابکی نیروی انسانی به افرادی با دید وسیع و توانایی مقابله با آشفتگی بازار با اخذ جنبه‌های سودمند چنین شرایط پویایی، مانند تغییرات ناگهانی و گام‌به‌گام در ترجیحات مشتری و با ساختار مناسب اشاره دارد.
۸	(ادیبی‌فرد و وظیفه‌دوست، ۲۰۱۰)	نیروی انسانی چابک به توانایی رویارویی با تغییرات بدون سابقه پیشین، ابتکار، مهارت، دانش انسانی و دسترسی افراد به اطلاعات اشاره دارد.

نویسندگان و پژوهشگران مختلف، چابکی نیروی کار را مبتنی بر توانایی یا نگرش یا رفتار خاص که توسط نیروی انسانی در یک چشم‌انداز تجاری بی‌ثبات جهانی نشان داده یا مورد نیاز است، تعریف کرده‌اند. با در نظر گرفتن چابکی نیروی کار به‌عنوان یک توانایی نیروی کار، می‌توان بیان کرد که چابکی نیروی کار شامل دو عنصر اصلی است: توانایی نیروی کار برای پاسخگویی به تغییرات به روش‌های مناسب و در زمان مناسب و توانایی نیروی کار برای بهره‌برداری از تغییرات به عنوان یک فرصت (مودولی، ۲۰۱۶).

مهارت‌های نیروی انسانی چابک را می‌توان شامل هوش، به معنی پاسخ به تغییرات در نیازهای مشتریان و پاسخ به تغییرات در وضعیت بازار، شایستگی به مفهوم سرعت توسعه در مهارت‌ها و شایستگی‌های جدید در نیروی انسانی، سرعت اکتساب مهارت‌های مناسب با تغییرات در کسب‌وکار، سرعت مهارت در مدیریت نوآوری و سرعت به‌دست آوردن مهارت‌های نرم‌افزاری و فناوری اطلاعات و نیز همکاری به مفهوم رابطه هماهنگ برای انجام عملیات و سهولت انتقال در پروژه‌ها و فرهنگ به معنی توانمندسازی کارکنان برای تصمیم‌گیری و سیستم اطلاعاتی پشتیبانی از زیر ساخت‌های فناوری اطلاعات برای توجیه سیستم‌های اطلاعاتی، دانست (ادیبی‌فرد و وظیفه‌دوست، ۲۰۱۰). بر این اساس، چابکی نیروی انسانی با معیارهایی شناخته می‌شود که در ادامه این بخش به آن اشاره شده است.

## مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی

پژوهشگران، نیروی انسانی چابک را پیش‌نیاز و وجه کلیدی رقابت در محیط متغیر کسب‌وکار می‌دانند و ویژگی‌ها و مؤلفه‌های بسیاری را برای چابکی نیروی انسانی برشمرده‌اند. بر این اساس، مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در جدول ۲ ارائه شده است.

<sup>1</sup> Alavi & Wahab<sup>2</sup> Muduli



## جدول ۲. مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی

ردیف	نویسنده و سال	مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی
۱	(فرانکو و لادینی، ۲۰۲۲)	چابکی نیروی انسانی شامل چابکی زمان، یعنی میزانی که شرکت‌ها به کارکنان اجازه می‌دهند زمان کاری خود را با نیازهای شخصی و سازمانی تطبیق دهند و چابکی وظیفه، یعنی اینکه آیا کارکنان دارای مهارت‌هایی برای تغییر وظایف بین همکاران در پاسخ به نیازهای شرکت هستند یا خیر، می‌شود.
۲	(خدابنده و همکاران، ۲۰۱۸)	چابکی نیروی انسانی شامل سازگاری و انعطاف‌پذیری، ساختن آینده و مسئولیت‌پذیری می‌شود.
۳	(سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹)	چابکی نیروی انسانی از آموزش مستمر و توسعه کارکنان، نوآوری و خلاقیت، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری، نگرش به یادگیری و خودشکوفایی، به اشتراک‌گذاری دانش و انتقال تجربیات تشکیل شده است.
۴	(رستگار و همکاران، ۲۰۲۰)	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌ها و ابعاد تشویق و پشتیبانی مدیریت، مشارکت، آموزش چندتخصصی، محیط کاری متنوع، غنی‌سازی شغلی، خودآگاهی، خودکنترلی، برانگیختن خود، همدلی، احساس نیاز به چابکی، وابستگی به شغل، مدیریت روابط و توانمندی حل مسئله تشکیل شده است.
۵	(ادیبی فرد و وظیفه دوست، ۲۰۱۰)	نیروی انسانی چابک دارای مهارت‌های هوش، شایستگی، سرعت و همکاری است.
۶	(تقی زاده و ضیائی حاجی‌پیرلو، ۲۰۲۱)	نیروی انسانی چابک از ابعاد ارتقای کیفی شامل سرعت و دقت در انجام فرایندها، ارتقای قدرت انطباق سازمان با نیازهای مشتری، ارتقای انطباق‌پذیری با شرایط و ویژگی‌های محیطی تشکیل شده است.
۷	(اسماعیلی و همکاران، ۲۰۱۴)	چابکی نیروی انسانی از ابعاد انعطاف‌پذیری، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، سرعت، یکپارچگی و پیچیدگی کم، و همکاری متقابل تشکیل شده است.
۸	(مودولی، ۲۰۱۶)	چابکی نیروی انسانی از سازگاری، انعطاف‌پذیری، توسعه، مشارکت، شایستگی، سرعت و اطلاع-رسانی تشکیل شده است
۹	(سلوکار و گودرزی، ۲۰۱۹)	نیروی انسانی چابک از ابعاد هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌های چندگانه، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندسازی و نظام اطلاعات تشکیل شده است
۱۰	(حیدری و حسونند، ۲۰۱۷)	نیروی انسانی چابک از شاخص‌های مهارت، دانش، انگیزه فردی، تعصب‌بخشی، هوشمندی، صبر و استقامت، سلامتی روح، سلامتی جسم، سازگاری و انعطاف‌پذیری بهره‌مند است
۱۱	(سیادت و یوسفی، ۲۰۱۶)	انعطاف‌پذیری، سازگاری، سرعت، خلاقیت، توسعه مستمر و نوآوری از ویژگی‌های نیروی انسانی چابک است.

پژوهش‌های متعدد در مفهوم چابکی نیروی انسانی، ابعاد مختلفی برای این مفهوم بیان کرده‌اند، هر کدام از این پژوهش‌ها بر جنبه‌های خاصی از چابکی نیروی انسانی تأکید دارند. تاکنون پژوهشی که مؤلفه‌های مختلف چابکی نیروی انسانی را به‌طور جامع شناسایی و آنها را اولویت‌بندی کرده باشد انجام نگرفته است. در این پژوهش از یک طرف به شناسایی و دسته‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی پرداخته شده و از طرف دیگر این مؤلفه‌ها با رویکرد نوین تحلیل مؤلفه‌ها، دیمتال فازی اولویت‌بندی شده است. همچنین این پژوهش جزو محدود پژوهش‌هایی است که چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه را بررسی کرده است. بنابراین، این پژوهش به دنبال این است که مشخص کند چگونه می‌توان در صنعت بیمه استان کرمان از نیروی انسانی چابک برخوردار شد؟ به عبارت دیگر، مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان کدامند؟ اولویت این مؤلفه‌ها در صنعت بیمه چگونه است؟

## پیشینه پژوهش

در مورد چابکی نیروی انسانی پژوهش‌های مختلفی انجام گرفته که در این بخش در قالب جدول ۳ به برخی از این پژوهش‌ها اشاره شده است.

جدول ۳. پیشینه پژوهش

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران) و سال	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۱	بررسی وضعیت چابکی منابع انسانی در آموزش و پرورش	(خاکی‌وطن و همکاران، ۲۰۲۱)	کاربردی از نوع توصیفی-پیمایشی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری	چابکی منابع انسانی از مؤلفه‌های مدیریت و رهبری، کارگروهی و همکاری متقابل، فناوری، دانش‌محوری، آموزش و توانمندسازی و فرهنگ سازمانی تشکیل شده است.
۲	توسعه و تحول مدل چابکی نیروی انسانی	(عالی و همکاران، ۲۰۲۱)	رویکرد ترکیبی فراتحلیل و دیمتل فازی	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های سازگاری، پاسخگویی، تاب‌آوری، انعطاف‌پذیری، رهبری تحول آفرین، یکپارچگی، پیش‌فعالی و اختیار سازمانی تشکیل شده است.
۳	واکوی پیش‌ران‌های کلیدی مؤثر بر توسعه چابکی منابع انسانی در سازمان‌های نظامی	(آهنگ و همکاران، ۲۰۲۰)	کاربردی، توصیفی و تحلیلی، رویکرد میک-مک	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های سرعت در تحویل به‌موقع خدمات، دانش و مهارت در کار تیمی و مذاکره، خودکنترلی، مشارکت، احساس شایستگی، رفتار پیشگیرانه، احساس مؤثر بودن، مشورت، تسهیم دانش، پذیرش مسئولیت‌های جدید، توانایی ارائه‌یافته‌های جدید، همدلی، خودآگاهی‌واکنش سریع به تغییرات تشکیل شده است.
۴	طراحی و تبیین مدل چابکی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور	(رستگار و همکاران، ۲۰۲۰)	رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری و فرایند رتبه‌بندی تفسیری	مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی شامل انعطاف-پذیری، سرعت، پاسخگویی، فرهنگ تغییر، یکپارچگی و همکاری متقابل می‌شود.
۵	رابطه بین توانمندسازی و چابکی نیروی انسانی در هیات‌های ورزشی شهر اصفهان	(دهقانی و همکاران، ۲۰۲۱)	کاربردی از نوع همبستگی	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی و احساس خودتعیینی تشکیل شده است.
۶	رابطه چابکی منابع انسانی با عملکرد شغلی مرکز اورژانس تهران	(سلوکار و گودرزی، ۲۰۱۹)	توصیفی-همبستگی	چابکی منابع انسانی از مؤلفه‌های هوشمندی و آگاهی، شایستگی‌های چندگانه، مدیریت دانش، فرهنگ توانمندساز و نظام اطلاعات تشکیل شده است.
۷	شاخص‌های راهبردی چابک-سازی نیروی انسانی یگان‌های عمده رزم زمینی متناسب با تهدیدات ناهم‌طراز	(حیدری و حسوننده، ۲۰۱۷)	روش موردی-زمینهای	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های سلامتی روح، آمادگی جسمانی، صبر و استقامت، انگیزه فردی، دانش، هوشمندی، سازگاری، مهارت، حمیت‌قسمتی و انعطاف‌پذیری تشکیل شده است.
۸	شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر چابکی منابع انسانی در صنعت خودرو ایران	(اسماعیلی و همکاران، ۲۰۱۴)	کاربردی، توصیفی-پیمایشی	مؤلفه‌های چابکی منابع انسانی شامل مشارکت، همدلی، احساس نیاز به چابکی، آموزش چند تخصصی، تشویق و پشتیبانی مدیریت، مدیریت روابط، برانگیختن خود، غنی‌سازی شغل و توانمندی حل مسئله می‌شود.

ردیف	عنوان پژوهش	پژوهشگر (پژوهشگران) و سال	روش‌شناسی پژوهش	نتیجه پژوهش
۹	چابکی نیروی انسانی: توسعه و اعتباریابی مقیاس چندبعدی	(پترمن و زاچر، ۲۰۲۲) <sup>۱</sup>	کاربردی، توصیفی-همبستگی	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های پذیرش تغییرات، تصمیم‌گیری، شفاف‌سازی، همکاری، تفکر، تمرکز، بازگویی، آزمون‌پذیری، خودسازماندهی و یادگیری تشکیل شده است.
۱۰	تأثیر مدیریت کارکنان و رضایت شغلی بر چابکی نیروی انسانی از طریق مدیریت استعداد در شرکت‌های حمل‌ونقل عمومی	(عظمی، ۲۰۲۱) <sup>۲</sup>	کاربردی، توصیفی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های انطباق با تغییر، آزادی در بیان ایده‌ها، فناوری و انعطاف‌پذیری تشکیل شده است.
۱۱	مدل چابکی نیروی انسانی وابسته به محرک‌ها، استراتژی‌ها، فعالیت‌ها و نتایج	(دهقانی و همکاران، ۲۰۲۰)	کاربردی، توصیفی-تحلیلی با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های هوش و آگاهی کارکنان، شایستگی، انعطاف‌پذیری، و مدیریت دانش تشکیل شده است.
۱۲	طراحی مدل چابکی منابع انسانی مبتنی بر رویکرد تئوری داده‌بنیاد (مطالعه موردی: سازمان امنیت اجتماعی)	(خداپنده و همکاران، ۲۰۱۸)	با استفاده از رویکرد تئوری داده‌بنیاد	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های سازگاری، انعطاف‌پذیری، آینده‌سازی و مسئولیت‌پذیری تشکیل شده است.
۱۳	بهبود چابکی کارکنان از طریق رسانه اجتماعی: نقش میانی شرایط روانشناختی	(کای و همکاران، ۲۰۱۹)	کاربردی، توصیفی-تحلیلی با رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری	چابکی کارکنان از مؤلفه‌های فعال بودن، انطباق‌پذیری و تاب‌آوری تشکیل شده است.
۱۴	مدلسازی چابکی منابع انسانی و مدیریت اخلاق در حل بحران سازمان‌های رسانه‌ای	(احمدزاده ارجی و همکاران، ۲۰۱۷)	کاربردی، توصیفی و تحلیلی، رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های سرعت، شایستگی، پاسخگویی و انعطاف‌پذیری تشکیل شده است.
۱۵	چابکی نیروی انسانی: آزمون نقش فعالیت‌های سازمانی و توانمندسازی روانشناختی	(مودولی، ۲۰۱۶)	کاربردی، توصیفی-تحلیلی	چابکی نیروی انسانی از مؤلفه‌های انطباق‌پذیری، انعطاف‌پذیری، توسعه، همکاری، شایستگی، سرعت و اطلاع‌رسانی تشکیل شده است.

مطالعه پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد هرچند پژوهش‌های مختلفی در حوزه چابکی نیروی انسانی انجام گرفته اما هنوز پژوهشی که تمامی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی را به‌صورت کامل مورد شناسایی قرار داده و این مؤلفه‌ها را اولویت‌بندی کند، در این حوزه انجام نگرفته است و در این مورد خلأ پژوهشی وجود دارد. بنابراین به‌منظور کاهش و برطرف کردن این خلأ، این پژوهش به دنبال شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه است.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف از نوع توسعه‌ای و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی-همبستگی است. این پژوهش از رویکرد ترکیبی به‌منظور دستیابی به اهداف خود بهره گرفته است. جامعه آماری پژوهش کارکنان فعال در صنعت بیمه استان کرمان است.

<sup>1</sup> Petermann & Zacher

<sup>2</sup> Azmy

این کارکنان دارای سابقه کار بیشتر از ۱۰ سال، تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر و آشنا با حوزه نیروی انسانی انتخاب شدند تا شرایط اولیه ورود به تحلیل را داشته باشند. نمونه آماری در فاز کیفی و کمی ۸ نفر از خبرگان صنعت بیمه استان کرمان و با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و دستیابی به حد اشباع، انتخاب شد. در فاز کیفی با رویکرد تحلیل مضمون مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی شناسایی شد. براساس مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه استان کرمان و به‌طور هم‌زمان پیشینه پژوهش، کدهای موردنظر در حوزه چابکی نیروی انسانی استخراج و در مقوله‌های کلی دسته‌بندی شدند. تحلیل مضمون، فرایندی سه مرحله‌ای را به‌منظور تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار می‌دهد که شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌شود. در کدگذاری باز تلاش شده‌است که مقوله‌هایی از گفته‌های مشارکت‌کنندگان که حائز اهمیت بیشتری است، توصیف و کدگذاری شود اما تفسیر معانی این مقوله‌ها مدنظر قرار نگرفته است. در مرحله کدگذاری محوری تلاش شده است که کمی فراتر از توصیف گفته‌های مصاحبه‌شونده عمل شود و بر تفسیر معانی آنها تمرکز شود. در این پژوهش در مرحله کدگذاری محوری، کدهای باز خلق شده در مرحله قبل، از طریق تفسیر معانی کدهای باز و طی مقایسه مستمر و چندین باره با آنها، در یکدیگر ادغام یا در ذیل یکدیگر قرار داده شد. در مرحله سوم یعنی کدگذاری انتخابی، تعدادی مضامین فراگیر شناسایی شده است که مفاهیم کلیدی پژوهش را بیان کرده است. این مضامین مبتنی بر مضامین تفسیری شکل گرفته و سطح تجرید بالاتری دارد. در این مرحله به‌طور مستقیم از هر ایده نظری که زیربنای تحقیق را تشکیل داده، استفاده شده است. در ادامه تلاش شده که تعداد کدهای فراگیر تا حد ممکن محدود شود و این کدها به حداقل معقولی از مصاحبه‌ها مرتبط باشد.

در انجام روش تحلیل مضمون هرکدام از خبرگان مورد مطالعه با حروف لاتین A تا H نامگذاری و کدهای استخراج شده از مصاحبه با خبرگان شماره‌گذاری گردید. بعد از استخراج کدها برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها، از روش‌های تثلیث، کسب اطلاعات موازی، تکنیک کنترل اعضا و خودبازبینی پژوهشگران استفاده شد. برای این منظور، مصاحبه‌ها و نتایج به تأیید خبرگان رسید. داده‌ها به‌صورت موازی و جداگانه از خبرگان گردآوری و نتایج نهایی نیز مورد تأیید آنها قرار گرفت. همچنین پژوهشگران در گردآوری و تحلیل داده‌ها بارها متون مصاحبه‌ها و یافته‌های آن را بازنگری کردند تا از روایی آنها اطمینان حاصل کنند. در این پژوهش، به‌منظور بررسی پایایی در فاز کیفی، هولستی، بیان می‌کند که برای محاسبه پایایی در پژوهش‌های کیفی می‌توان از روش پیشنهادی وی استفاده کرد. در این روش مصاحبه‌ها در دو مرحله کدگذاری می‌گردند. هولستی فرمولی برای تعیین پایایی داده‌ها برحسب درصد توافق مشاهده‌شده ارائه کرده است:

$$PAO = 2M / (N1+N2)$$

در فرمول پیشنهادی هولستی، M تعداد موارد کدگذاری مشترک بین دو کدگذار است. N1 و N2 نیز به‌ترتیب تعداد موارد کدگذاری‌شده توسط کدگذار اول و دوم است. مقدار PAO بین صفر (عدم توافق) و یک (توافق کامل) است و اگر از ۰/۷ بزرگ‌تر باشد مناسب در نظر گرفته شده است. در این پژوهش کدها فردی دیگر کدگذاری مجدد را انجام داد و پس از آن میزان مشابهت کدها به‌دست آمد. تعداد موارد کدگذاری‌شده از این افراد به‌ترتیب ۴۰ و ۴۳ کد بود که موارد کدگذاری مشترک آنها ۴۰ مورد بود. با قرار دادن این اعداد در فرمول فوق، درصد توافق محاسبه‌شده برابر با ۰/۹۶ به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق بسیار خوبی است. در فاز کمی با رویکرد دیمتل فازی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی اولویت‌بندی گردید.

در بخش کمی، روش آزمایش و ارزیابی تصمیم‌گیری (DEMATEL) برای بررسی روابط علی بین عوامل پیچیده دنیای واقعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش دیمتل، وابستگی متقابل عوامل سیستم را از طریق نمودار علی محاسبه می‌کند (سکر و زودسکاس، ۲۰۱۷)<sup>۱</sup>. روش دیمتل می‌تواند معیارهای یک سیستم (یا زیرسیستم) را برای کمک به تصمیم‌گیری به گروه‌های علت و معلول تفکیک کند. در روش دیمتل، معیارها به دو گروه علت و معلول تقسیم می‌شوند. گروه علت بر گروه معلول تأثیر می‌گذارد. پرسش‌نامه مقایسه زوجی براساس ۹ معیار خروجی فاز کیفی در اختیار خبرگان قرار گرفت تا نظرات آنها درباره میزان تأثیر این عوامل بر یکدیگر اخذ شود.

روش DEMATEL فازی مراحل ده‌گانه زیر را طی می‌کند:

– **مرحله اول:** تعیین معیارهای ارزیابی

<sup>1</sup> Seker & Zavadskas

- مرحله ۲: انتخاب گروهی از متخصصان برای ارزیابی تأثیر بین عوامل با استفاده از مقایسه زوجی
- مرحله ۳: تعریف مقیاس زبانی فازی که اعداد فازی آن در جدول ۴ نشان داده شده است.

#### جدول ۴. جدول مقیاس زبانی فازی

واژگان زبانی	اعداد فازی مثلثی
بدون تأثیر	(۰، ۰، ۰.۲۵)
تأثیر بسیار کم	(۰، ۰.۵، ۰.۲۵)
تأثیر کم	(۰.۲۵، ۰.۵، ۰.۷۵)
تأثیر زیاد	(۰.۵، ۰.۷۵، ۱)
تأثیر بسیار زیاد	(۰.۷۵، ۱، ۱)

- مرحله ۴: ماتریس رابطه مستقیم اولیه،  $Z_{ij}$  نشان دهنده تأثیر مستقیم عامل  $i$  بر عامل  $j$  است و وقتی  $j = i$ ، عناصر  $Z_{ij} = 0$  است.

$$z_{ij}^k = (l_{ij}, m_{ij}, u_{ij}) \quad \text{رابطه ۱}$$

- مرحله ۵: با استفاده از رابطه ۲ ماتریس رابطه مستقیم فازی نرمال  $D$  به دست می آید.

$$D = \frac{z^k}{\max_{\sum_{j=1}^n z_{ij}^k}, i, j = 1, 2, \dots, n} \quad \text{رابطه ۲}$$

- مرحله ۶: ماتریس رابطه کل  $T$  با استفاده از رابطه ۳ محاسبه می شود.

$$T = D(I - D)^{-1} \quad \text{رابطه ۳}$$

- مرحله ۷: ماتریس رابطه کل دی فازی با استفاده از رابطه ۴ محاسبه می شود.

$$z_{ij}^k = (l_{ij} + 2 * m_{ij} + u_{ij}).4 \quad \text{رابطه ۴}$$

- مرحله ۸: ارزش آستانه‌ای با استفاده از میانگین درایه‌های ماتریس دی فازی محاسبه می شود.

- مرحله ۹: مجموع سطر  $(\bar{r}_i)$  و ستون  $(\bar{c}_j)$  برای هر سطر  $i$  و ستون  $j$  به ترتیب از ماتریس  $T$  دی فازی شده از طریق رابطه ۵ محاسبه می شود.

$$T = [t_{ij}]_{n \times n}, i, j = 1, 2, \dots, n$$

$$r_i = \sum_{1 \leq j \leq n} t_{ij} \quad \text{رابطه ۵}$$

$$c_j = \sum_{1 \leq i \leq n} t_{ij}$$

مرحله ۱۰: نمودار علی با محور افقی  $(\bar{I}_i + C_j)$  و محور عمودی  $(\bar{I}_i - C_j)$  ایجاد می‌شود. محور افقی درجه اهمیت عامل و محور عمودی میزان تاثیرگذاری را نشان می‌دهد. اگر محور  $(\bar{I}_i - C_j)$  مثبت باشد، عامل در گروه علت، در غیر این صورت، در گروه معلول قرار دارد.

## یافته‌ها

در این بخش از پژوهش، یافته‌ها در دو بخش کیفی و کمی بیان شده است.

### یافته‌های کیفی

در مرحله کدگذاری باز در تحلیل مضمون، کدهای باز چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه که از مصاحبه با خبرگان صنعت و مبانی نظری و پیشینه پژوهش استخراج گردیده، استخراج شده است. در مرحله کدگذاری باز، یک کارشناس متبحر ابتدا مصاحبه‌های انجام‌شده را به ترتیب، پیاده‌سازی و سپس تحلیل کرده است. در واقع با مطالعه دقیق و خط به خط جملات مصاحبه‌ها به هر قطعه از جملات، مضامین توصیفی نسبت داده شده و به داده‌هایی که از نظر مفهوم شبیه به یکدیگر است، با نام‌های متناسب، برچسب زده شده است. مفاهیم استخراج‌شده در این مرحله در جدول ۵ ارائه شده است.

مبانی ورود این مفاهیم به فاز کمی این است که حداقل دو خبره، مؤلفه موردنظر را تأیید کرده باشند. در این بخش، هدف اصلی شناسایی و دسته‌بندی کدهای باز چابکی نیروی انسانی در کدهای محوری و انتخابی در صنعت بیمه است.

### جدول ۵. کدهای باز چابکی نیروی انسانی، ارجاع‌شده از پیشینه، مبانی نظری و مصاحبه‌ها

ردیف	مؤلفه	منبع
۱	مستول و متعهد	A1، (خدابنده و همکاران، ۲۰۱۸؛ سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹)
۲	دانش فنی	A2، B7، C1، D1، F2، H7 (حیدری و حسونند، ۲۰۱۷)
۳	صادق و درستکار	A3
۴	وفادار و نجیب	A4
۵	انگیزه	A5، B6، D3، E1، H2 (حیدری و حسونند، ۲۰۱۶؛ رستگار و همکاران، ۲۰۲۰)
۶	آموزش‌پذیر	A6، B4، D4، H3 (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹)
۷	ارتباطات مؤثر	A7، B8، C2، D5، F1، H8
۸	هوش هیجانی	A8، G3 (ادیبی فرد و وظیفه‌دوست، ۲۰۱۰؛ سلوک‌دار و گودرزی، ۲۰۲۰)
۹	انطباق‌پذیری	B1، G2، H1 (فرانکو و لادینی، ۲۰۲۲؛ خدابنده و همکاران، ۲۰۱۸؛ تقی‌زاده و ضیائی حاجی پیرلو، ۲۰۲۱)
۱۰	کار تیمی	B2، H4 (اسماعیلی، ۲۰۱۴؛ مودولی، ۲۰۱۶)
۱۱	رهبری	B3
۱۲	خلاقیت و نوآوری	B5، E2، H6 (مونتیانو و همکاران، ۲۰۲۰؛ سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹) <sup>۱</sup>
۱۳	تجربه	D2 (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹)
۱۴	مهارت چندانگانه	G1 (فرانکو و لادینی، ۲۰۲۲؛ حیدری و همکاران، ۲۰۱۷؛ رستگار و همکاران، ۲۰۲۰؛ سلوک‌دار و گودرزی، ۲۰۲۰)
۱۵	توانایی تحلیل	G4، H5
۱۶	اخلاق‌مداری در روابط	H9 (سلطانی و همکاران، ۲۰۱۹)

<sup>1</sup> Munteanu

در این تحقیق با استفاده از مقایسه مستمر و چندین باره کدهای توصیفی تولیدشده در مرحله قبل، کدهای تفسیری خلق شده است. به‌منظور ایجاد کدهای تفسیری، چندین کد توصیفی در ذیل چتر یک کد تفسیری جمع شده است. با توجه به مفاهیم حاصل شده از این مرحله، در مرحله کدگذاری انتخابی، با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرایند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، با در نظر گرفتن مطالعات خاص هر مقوله، نتایج مطالعات مربوط کنار هم قرار گرفته و با بررسی نقش عوامل، ارتباطها شناسایی و تحلیل شده است. یافته‌های کدگذاری باز، محوری و انتخابی چابکی نیروی انسانی در جدول ۶ ارائه شده است.

### جدول ۶. کدگذاری باز، محوری و انتخابی چابکی نیروی انسانی

کدهای انتخابی	کدهای محوری	کدهای باز
		صادق و درستکار
		وفادار و نجیب
	ویژگی‌های روانی	هوش هیجانی
		انگیزه
<b>ویژگی‌های فردی</b>		انطباق‌پذیری
	قابلیت‌ها و استعدادها	مسئول و متعهد
		خلاقیت و نوآوری
		آموزش‌پذیری
	تجربه و یادگیری	تجربه
<b>ویژگی‌های سازمانی</b>		دانش فنی
	دانش تخصصی	مهارت چندگانه
		توانایی تحلیل
	روابط اجتماعی	ارتباطات مؤثر
<b>ویژگی‌های اجتماعی</b>		اخلاق‌مداری در روابط
	رهبری و مهارت تیمی	کار تیمی
		رهبری

یافته‌های جدول ۶ نشان داد که کدهای باز شانزده‌گانه در شش کدمحوری و کدهای محوری نیز در سه کد انتخابی دسته‌بندی شده است.

یافته‌های جدول ۵ و ۶ نشان داد که تنها ۹ کد باز از ۱۶ کد باز استخراج شده توسط دو یا تعداد بیشتری از خبرگان به‌عنوان مؤلفه چابکی نیروی انسانی مطرح شده است. براساس کدگذاری باز، مفاهیم چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه شامل دانش فنی، انگیزه، آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر، هوش هیجانی، انطباق‌پذیری، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل می‌شود. بنابراین، تنها ۹ مؤلفه چابکی نیروی انسانی وارد فاز کمی می‌شود و با استفاده از رویکرد دیمتال فازی تجزیه و تحلیل می‌گردد.

### یافته‌های کمی

در این بخش یافته‌های کمی با رویکرد دیمتال فازی ارائه شده است. هدف اصلی این بخش اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان است. مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در این مرحله شامل دانش فنی (T1)، انگیزه (T2)، آموزش‌پذیری (T3)، ارتباطات مؤثر (T4)، هوش هیجانی (T5)، انطباق‌پذیری (T6)، کار تیمی (T7)، خلاقیت و نوآوری (T8) و توانایی تحلیل (T9) می‌شود. میانگین ارزیابی خبرگان صنعت بیمه از مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی، در ماتریس فازی میانگین روابط مستقیم اولیه به‌دست آمد. در گام بعدی لازم است که اعداد فازی به حالت نرمال درآیند که این ماتریس فازی نرمال شده در جدول ۷ نشان داده شد.

جدول ۷. ماتریس فازی روابط مستقیم نرمال شده

T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
۰.۰۲۶	۰.۰۸۴	۰.۰۶۵	۰.۰۳۱	۰.۰۸	۰.۰۶۵	۰.۰۶۵	۰.۰۶۶	-
۰.۰۷	۰.۰۱۴	۰.۰۹۱	۰.۰۹۱	۰.۰۱۱	۰.۰۶۵	۰.۰۶۵	۰.۰۷	-
۰.۰۲۲	۰.۰۲۲	۰.۰۱۷	۰.۰۱۱	۰.۰۲۲	۰.۰۱۴	۰.۰۱۴	۰.۰۲۲	۰.۰۳۰
۰.۰۶۵	۰.۰۸	۰.۰۶۶	۰.۰۷۵	۰.۰۸	۰.۰۶۱	۰.۰۶۱	-	۰.۰۶۶
۰.۰۶۵	۰.۰۱۱	۰.۰۱۷	۰.۰۶۶	۰.۰۱۱	۰.۰۹۱	۰.۰۹۱	-	۰.۰۱۷
۰.۰۲۲	۰.۰۲۲	۰.۰۲۲	۰.۰۲	۰.۰۲۲	۰.۰۱۸	۰.۰۱۸	۰.۰۲	۰.۰۲۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲
۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲	۰.۰۲

مبتنی بر ماتریس روابط مستقیم نرمال‌شده با استفاده از رابطه ۳ ماتریس کل استخراج شده است که در جدول ۸ نشان داده شد.

جدول ۸. ماتریس فازی روابط کل

T9	T8	T7	T6	T5	T4	T3	T2	T1
۰.۰۲۸	۰.۰۵۲	۰.۰۴۸	۰.۰۵۳	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹
۰.۰۳۲	۰.۰۵۴	۰.۰۵۵	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹
۰.۰۳۵	۰.۰۵۵	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹	۰.۰۴۹
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵
۰.۰۳۱	۰.۰۵۳	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵	۰.۰۴۵

در این مرحله با استفاده از رابطه ۴ ماتریس فازی کل از حالت فازی استخراج و به حالت دی‌فازی تبدیل می‌شود، ماتریس دی‌فازی در جدول ۹ نشان داده شد.



## جدول ۹. ماتریس کل دی‌فازی

توانایی تحلیل	خلاقیت و نوآوری	کار تیمی	انطباق- پذیری	هوش هیجانی	ارتباطات مؤثر	آموزش‌پذیری	انگیزه	دانش فنی
۱/۵۶	۱/۵۸۷	۱/۵۲۹	۱/۴۱۳	۱/۵۵۱	۱/۵۰۲	۱/۵۱	۱/۵۳۸	۱/۶۶۸
۱/۵۶۷	۱/۶	۱/۵۵۹	۱/۴۱۴	۱/۵۶۷	۱/۵۱۶	۱/۵۳۵	۱/۷۰۱	۱/۵۳۸
۱/۵۵۸	۱/۵۸۷	۱/۵۴۱	۱/۴۰۷	۱/۵۴۴	۱/۴۹۷	۱/۶۶۹	۱/۵۳۶	۱/۵۱۲
۱/۵۵۸	۱/۵۸	۱/۵۴۱	۱/۴۰۱	۱/۵۳۷	۱/۶۵۴	۱/۴۹۹	۱/۵۱۹	۱/۵۰۵
۱/۵۸۵	۱/۶۰۹	۱/۵۷۱	۱/۴۳۸	۱/۷۱۹	۱/۵۲۹	۱/۵۴۱	۱/۵۶۶	۱/۵۴۹
۱/۴۴۶	۱/۴۷	۱/۴۳۶	۱/۴۸۵	۱/۴۳۶	۱/۳۹۲	۱/۳۹۹	۱/۴۱۱	۱/۴۱
۱/۵۸۲	۱/۶۰۶	۱/۷۱۲	۱/۴۴	۱/۵۷۲	۱/۵۳۸	۱/۵۳۹	۱/۵۵۹	۱/۵۲۹
۱/۶۲۳	۱/۷۸۹	۱/۶۰۶	۱/۴۷۳	۱/۶۱	۱/۵۷۷	۱/۵۸۵	۱/۶	۱/۵۸۷
۱/۷۴۶	۱/۶۲۳	۱/۵۸۲	۱/۴۴۹	۱/۵۸۷	۱/۵۵۵	۱/۵۵۶	۱/۵۶۷	۱/۵۶

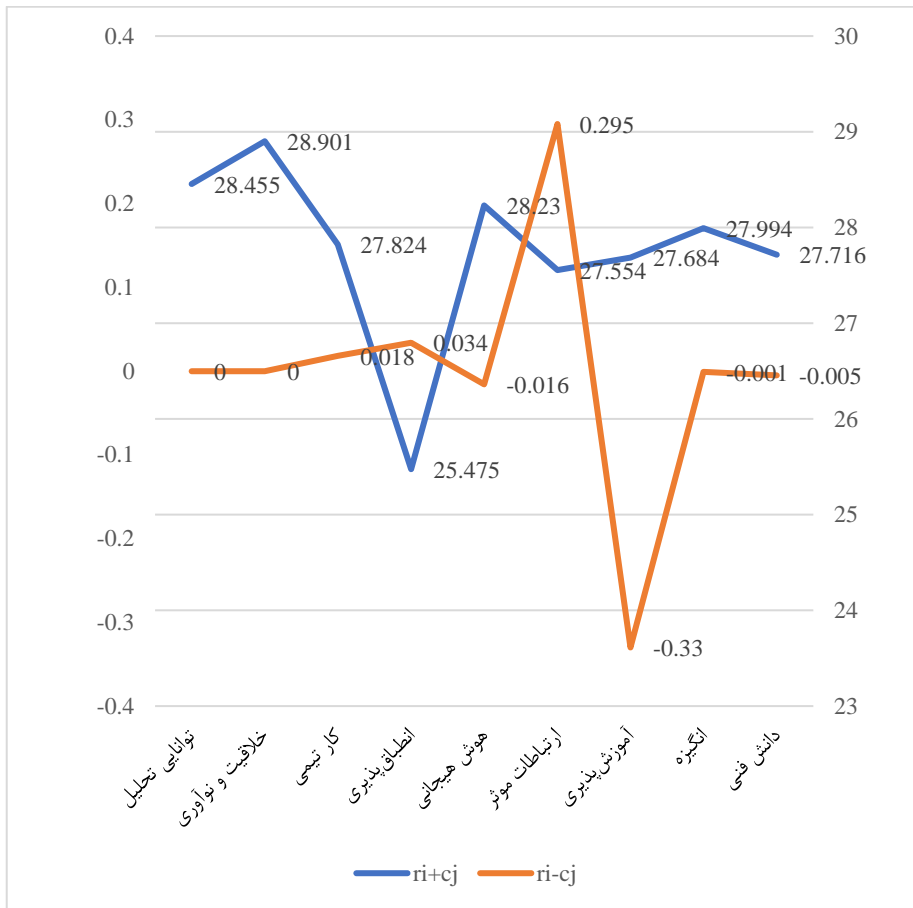
در این گام، ارزش آستانه‌ای از طریق ماتریس کل دی‌فازی تعیین شد (۱/۵۴۲). مقادیر بیش از ارزش آستانه‌ای با عدد ۱ و مقادیر کمتر از ارزش آستانه‌ای با عدد ۰ نشان داده می‌شود.

در مرحله بعدی، مجموع درایه‌های هر سطر ( $\bar{r}_i$ ) و ستون ( $\bar{c}_j$ ) با کمک رابطه ۵ استخراج می‌شود و مقادیر  $(r_i + c_j)$  و  $(r_i - c_j)$  حاصل می‌شود. این مقادیر در جدول ۱۰ ارائه شده است.

جدول ۱۰. مقادیر  $(\bar{r}_i)$ ،  $(\bar{c}_j)$ ،  $(r_i + c_j)$ ،  $(r_i - c_j)$ 

	ri+cj	ri-cj	ri	cj
دانش فنی	۲۷/۷۱۶	۰	۱۳/۸۵۸	۱۳/۸۵۸
انگیزه	۲۷/۹۹۴	۰	۱۳/۹۹۷	۱۳/۹۹۷
آموزش‌پذیری	۲۷/۶۸۴	۰/۰۱۸	۱۳/۸۵۱	۱۳/۸۳۳
ارتباطات مؤثر	۲۷/۵۵۴	۰/۰۳۴	۱۳/۷۹۴	۱۳/۷۶
هوش هیجانی	۲۸/۲۳	-۰/۰۱۶	۱۴/۱۰۷	۱۴/۱۲۳
انطباق‌پذیری	۲۵/۴۷۵	۰/۲۹۵	۱۲/۸۸۵	۱۲/۵۹
کار تیمی	۲۷/۸۲۴	-۰/۳۳	۱۳/۷۴۷	۱۴/۰۷۷
خلاقیت و نوآوری	۲۸/۹۰۱	-۰/۰۰۱	۱۴/۴۵	۱۴/۴۵۱
توانایی تحلیل	۲۸/۴۵۵	-۰/۰۰۵	۱۴/۲۲۵	۱۴/۲۳

براساس یافته‌های کیفی، دیاگرام روابط علت- معلولی در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱. دیاگرام روابط علت و معلولی

یافته‌های جدول ۱۰ و شکل ۱ نشان می‌دهد، از آنجا که مقادیر  $(r_i - c_j)$  متغیرهای دانش فنی و انگیزه صفر است این دو متغیر در دسته متغیرهای خنثی قرار می‌گیرند، همچنین مقادیر  $(r_i - c_j)$  متغیرهای آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر و انطباق‌پذیری مثبت است، بنابراین این متغیرها در گروه متغیرهای علت دسته‌بندی شده است. همچنین مقادیر  $(r_i - c_j)$  متغیرهای هوش هیجانی، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل منفی است، بنابراین این متغیرها در گروه متغیرهای معلول قرار می‌گیرند.

مقادیر  $(r_i + c_j)$  نیز میزان اهمیت متغیر علت یا متغیر معلول را نشان می‌دهد. هرچه این مقدار بیشتر باشد، نشان می‌دهد متغیر موردنظر دارای اهمیت بیشتری در چابکی نیروی انسانی است.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نیروی انسانی، رکن کلیدی در هر کسب‌وکاری به‌شمار می‌رود. بدون برخورداری از نیروی انسانی چابک سازمان‌ها نه تنها نمی‌توانند خدماتی شایسته عرضه کنند بلکه زمینه نارضایتی مشتریان و ارباب‌رجوع نیز فراهم می‌شود. بر همین اساس مسئله اساسی

این پژوهش این است که چگونه می‌توان از نیروی انسانی چابک برخوردار شد؟ در همین راستا شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است. در همین راستا، هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه استان کرمان است. برای دستیابی به این هدف، از رویکرد ترکیبی (کیفی با رویکرد تحلیل مضمون و کمی با رویکرد دیمتل فازی) استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون داده‌های گردآوری‌شده از مصاحبه با خبرگان صنعت بیمه استان کرمان تجزیه و تحلیل و مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در این صنعت شناسایی و دسته‌بندی شد. یافته‌های کیفی نشان داد کدهای باز صادق و درستکار، وفادار و نجیب، هوش هیجانی و انگیزه در کدمحوری ویژگی‌های فردی دسته‌بندی شده است. کدهای باز انطباق‌پذیری، مسئول و متعهد و خلاقیت و نوآوری در کدمحوری قابلیت‌ها و استعدادها دسته‌بندی شده است. کدهای باز آموزش‌پذیری، و تجربه در کدمحوری تجربه و یادگیری؛ کدهای باز دانش فنی، مهارت چندگانه و توانایی تحلیل در کدمحوری دانش تخصصی؛ کدهای باز ارتباطات مؤثر و اخلاق‌مداری در روابط در کدمحوری روابط اجتماعی و در نهایت کدهای باز کار تیمی و رهبری در کدمحوری رهبری و مهارت تیمی دسته‌بندی شده است. همچنین کدهای محوری ویژگی‌های روانی، قابلیت‌ها و استعدادها، در کد انتخابی ویژگی‌های فردی؛ کدهای محوری تجربه و یادگیری و دانش تخصصی در کد انتخابی ویژگی‌های سازمانی؛ و در نهایت کدهای محوری روابط اجتماعی و رهبری و مهارت تیمی در کد انتخابی ویژگی‌های اجتماعی دسته‌بندی شده است. سپس با استفاده از رویکرد دیمتل فازی اولویت‌بندی مؤلفه‌های مستخرج از کدگذاری باز با توجه به پروتکل در نظر گرفته شده، انجام گرفت. یافته‌های کدگذاری باز نشان داد که دانش فنی، انگیزه، آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر، هوش هیجانی، انطباق‌پذیری، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی را تشکیل می‌دهد و به‌عنوان ورودی فاز کمی در نظر گرفته شد. یافته‌های کمی نشان داد که متغیرهای آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر و انطباق‌پذیری در گروه متغیرهای علت و متغیرهای هوش هیجانی، کار تیمی، خلاقیت و نوآوری و توانایی تحلیل در گروه متغیرهای معلول و در نهایت دانش فنی و انگیزه در دسته متغیرهای خنثی قرار می‌گیرند. یافته‌های کمی نشان داد که متغیرهای خلاقیت و نوآوری، توانایی تحلیل و هوش هیجانی دارای بیشترین اهمیت در چابکی نیروی انسانی هستند. انگیزه، کار تیمی، دانش فنی، آموزش‌پذیری، ارتباطات مؤثر و انطباق‌پذیری در رتبه‌های بعدی میزان اهمیت در چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه قرار دارند. این یافته‌ها نشان می‌دهد برخورداری از توانایی خلاقیت و نوآوری، توانایی تحلیل و هوش هیجانی بیشتر از سایر مؤلفه‌ها می‌تواند به چابکی نیروی انسانی در صنعت بیمه کمک کنند. این یافته‌ها هم‌راستا با یافته‌های (آهنگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ احمدزاده ارجی و همکاران، ۲۰۱۷؛ مودولی، ۲۰۱۶؛ مونتینو و همکاران، ۲۰۲۰) است.

براساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای کاربردی زیر به مدیران و مسئولین صنعت بیمه ارائه می‌شود:

- به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود اولویت استخدام با افرادی باشد که دارای توانایی خلاقیت و نوآوری هستند تا از این طریق خون جدید به رگ‌های این صنعت دمیده شود و زمینه چابکی نیروی انسانی فراهم شود.
- به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود با توجه به اینکه کارکنان با هوش بالاتر هیجانی دارای شناخت بهتر و کنترل عواطف و هیجان‌های خود و دیگران هستند، می‌توانند در این صنعت کمک مضاعفی به چابک‌سازی نیروی انسانی داشته باشند.
- به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری و پرورش کارکنان دارای توانایی تحلیل بهتر، زمینه شناخت بهتر بازار و صنعت و تحلیل وضعیت را فراهم کنند تا به چابکی نیروی انسانی در این صنعت کمک بیشتری نمایند.
- به مدیران صنعت بیمه پیشنهاد می‌شود از کارکنانی استفاده کنند که دارای انگیزه قوی در کار هستند، همچنین مهارت و توانایی انجام کار تیمی داشته باشند تا از این طریق به چابکی نیروی انسانی در این صنعت کمک فزاینده‌ای شود.
- همچنین به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با رویکردهای دیگری همچون تئوری داده‌بنیاد، شرایط علی، پدیده اصلی، شرایط زمینه‌ای، راهبردها و پیامدهای چابکی نیروی انسانی مورد بررسی قرار گیرد. همچنین پیشنهاد می‌شود شناسایی و اولویت‌بندی مؤلفه‌های چابکی نیروی انسانی در صنایع دیگر نیز انجام گیرد تا امکان مقایسه بین صنایع مختلف فراهم گردد.
- این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. در صنعت بیمه تعداد افرادی که در زمینه چابکی نیروی انسانی دارای تخصص و خبرگی باشند محدود است. همچنین این تعداد محدود افراد به‌سختی در دسترس هستند و تنها تعداد اندکی

از این افراد، هم دانش و تخصص و هم علاقه به همکاری با پژوهشگر را داشتند. از طرفی دیگر در صنعت بیمه، کمتر به چابکی نیروی انسانی توجه شده است که این امر پژوهش را با مشکل دسترسی به منابع مرتبط مواجه کرده است.

## References

- Aali, A., Ziaaddini, M., & Hadavinejad, M. (2021). Development and evolution of human resource agility model. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 13(45), 87-101. [https://jdem.qazvin.iau.ir/article\\_685192.html](https://jdem.qazvin.iau.ir/article_685192.html)
- Adibifard, S., & Vazifehdust, H. (2010). Relationship between agility strategies, agile organization and workforce agility in emergency ward of Tehran university in medical science hospitals. *Journal of healthcare management*, 2(1-2), 59-66. [https://jhm.srbiau.ac.ir/article\\_2326.html?lang=en](https://jhm.srbiau.ac.ir/article_2326.html?lang=en)
- Ahang, F., Ghafari, H., Mehdi, M., & Mohammadpour, S. (2020). Investigating the drivers of human resource agility development in military organizations. *Defensive Future Studies*, 5(18), 63-86. <https://doi.org/10.22034/dfs.2021.521717.1459>
- Ahmazadeh Araji, S., Danaei, A., & Abtahi, A. (2017). Modeling Human Resource Agility and Ethics Management in Resolving the Crisis of Media Organizations. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(6), 62-70. [http://iase-idje.ir/browse.php?a\\_cod\\_e=A-10-92-1&sid=1&slc\\_lang=en](http://iase-idje.ir/browse.php?a_cod_e=A-10-92-1&sid=1&slc_lang=en)
- Alavi, S., & Wahab, D. A. (2013). A review on workforce agility. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 5(16), 4195-4199. <https://doi.org/10.19026/rjaset.5.4647>
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2022). Attaining organisational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1842188>
- Azmy, A. (2021). The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation Companies. *Media Ekonomi dan Manajemen* 36(2), 212-229. <https://doi.org/10.24856/mem.v36i2.2190>
- Baraei, E. K., & Mirzaei, M. (2019). Identification of factors affecting on organizational agility and its impact on productivity. *Journal of Management and Accounting Studies*, 7(02), 13-19. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol7iss02pp13-19>
- Cai, Z., Liu, H., Huang, Q., & Liang, L. (2019). Developing organizational agility in product innovation: the roles of IT capability, KM capability, and innovative climate. *Research & Development Management*, 49(4), 421-438. <https://doi.org/10.1111/radm.12305>
- Dalvi Isfahan, M. R., & Asan, H. (2013). A Study of Assessment feature of Agility Capabilities in Social Security Organization of Kohgiluyeh and Boyer-Ahmad Province. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(12), 286-307. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i12/434>
- Dehghani, A., Asefi, A. A., & Naderian Jahromi, M. (2021). The relationship between empowerment and manpower agility in sports boards of Isfahan city. *Sport Management Journal*, 12(4), 1077-1091. <https://doi.org/10.22059/jsm.2020.243777.1962>
- Dehghani, H., Rostami, A. R., & Mashali, B. (2020). The model of workforce agility dependent on drivers, strategies, practices, and results. *AD-minister*, 37(2020), 109-130. <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.37.5>

- Esmaeili, M., Rabie, M., & Heidari, A. (2014). Identifying and prioritizing the factors affecting human resource agility in the Iranian automotive industry. *Public Administration Perspective*, 4(3), 95-117. [https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_94909.html?lang=en](https://jpap.sbu.ac.ir/article_94909.html?lang=en)
- Franco, C., & Landini, F. (2022). Organizational drivers of innovation: The role of workforce agility. *Research Policy*, 51(2), 104423. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104423>
- Gupta, M., George, J. F., & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.006>
- Heydari, K., & Hasanvand, A. A. (2017). Agile strategic indicators of human resources major combat units of land suitable for asymmetric threats. *Strategic Defense Studies*, 14(66), 23-56. [https://sds.sndu.ac.ir/article\\_699.html?lang=en](https://sds.sndu.ac.ir/article_699.html?lang=en)
- Kazemi, A., Shirbagi, N., & Zabardast, M. A. (2021). Employment and Retention of Human Resources in Education in Less Developed Areas: Ethnographic Research. *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 18(2), 359-379. <https://doi.org/10.48301/kssa.2021.128447>
- Khakivatan, N., Abbasian, H., Navehebrahim, A., & Arasteh, H. R. (2021). Study The Agility of Human Resources in the Education. *School Administration*, 9(1), 97-71. [https://js.a.uok.ac.ir/article\\_61862.html](https://js.a.uok.ac.ir/article_61862.html)
- Khodabandeh, N., Mohammdi, N., Mansouri, A., & Droodi, H. (2018). Designing a Human Resource Agility Model based on Grounded Theory Approach (Study Case: Social Security Organization). *Iranian Journal of Educational Sociology*, 1(7), 163-179. <http://iase-idje.ir/article-1-266-en.html>
- Khosravi, A., Abtahi, S. H., Ahmadi, R., & Salami, H. (2012). The Recognition of Workforce Agility Factors by Delphi Technique in Electronic Industries. *Journal of Improvement Management*, 6(4), 129-153. [https://www.behboodmodiriat.ir/article\\_42806\\_en.html?lang=en](https://www.behboodmodiriat.ir/article_42806_en.html?lang=en)
- Lill, P. A., & Wald, A. (2021). The agility-control-nexus: A levers of control approach on the consequences of agility in innovation projects. *Technovation*, 107(3/4), 102276. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102276>
- Mahamuni, A., & Sharma, A. (2017). *Re-engineering and flexi systems*. Alagappa University. [https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/3/PG\\_M.B.A%20Technology%20Management\\_Technology%20Management\\_354%2034%20RE-ENGINEERING%20AND%20FLEXI%20SYSTEMS\\_9336.pdf](https://mis.alagappauniversity.ac.in/siteAdmin/dde-admin/uploads/3/PG_M.B.A%20Technology%20Management_Technology%20Management_354%2034%20RE-ENGINEERING%20AND%20FLEXI%20SYSTEMS_9336.pdf)
- Mirjalali, F., & Abdullazadeh, R. (2010, November 27). *Insurance industry and its role in the strategic development of Iranian financial markets*. 2th Financial Services Marketing Center, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/96813/>
- Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, 39(12), 1567-1586. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236>
- Munteanu, A-I., Bibu, N., Nastase, M., Cristache, N., & Matis, C. (2020). Analysis of Practices to Increase the Workforce Agility and to Develop a Sustainable and Competitive Business. *Sustainability*, 12(9), 3545. <https://doi.org/10.3390/su12093545>
- Petermann, M. K., & Zacher, H. (2022). Workforce Agility: Development and validation of a multidimensional measure. *Frontiers in Psychology*, 13, 841862. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841862>
- Rahimi, H., & Aghababaei, R. (2020). The effect of authentic leadership on human resource creativity: Mediating role of internal motivation (Case study: staff in University of

- Kashan). *Karafan Quarterly Scientific Journal*, 16(2), 121-140. [https://karafan.tvu.ac.ir/article\\_105317.html?lang=en](https://karafan.tvu.ac.ir/article_105317.html?lang=en)
- Rastgar, A., Dehghan, E., & Bagheri Garbollah, H. (2020). Designing and Explanation of Human Resources Agility Model in Project-Based Organizations. *Journal of Executive Management*, 12(24), 295-320. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18758.3195>
- Reeves, M., & Deimler, M. (2012). Adaptability: The New Competitive Advantage. In M. Deimler, R. Lesser, D. Rhodes, & J. Sinha (Eds.), *Own the Future*. The Boston Consulting Group. <https://doi.org/10.1002/9781119204084.ch2>
- Salem, M. (2020). Human Resource Management and Organizational Agility. *Challenges of the World*, 2(3), 95-126. [https://www.chwj.ir/article\\_167112.html?lang=en](https://www.chwj.ir/article_167112.html?lang=en)
- Seker, S., & Zavadskas, E. K. (2017). Application of Fuzzy DEMATEL Method for Analyzing Occupational Risks on Construction Sites. *Sustainability*, 9(11), 2083. <https://doi.org/10.3390/su9112083>
- Siyadat, S. A., & Yusefi, F. (2016). Investigating the Relationship between the Organizational Agility and the Components of Resistive Economy in Isfahan's Department of Education. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S3), 279-287. <https://www.richtman.org/journal/index.php/mjss/article/view/9240>
- Sohrabi, R., Jafari Seresht, D., & Meydandar Basmanj, F. (2017). Designing a Talent Management Framework through Human Resource Agility Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2), 1-20. [https://hrmj.ihu.ac.ir/article\\_27433.html?lang=en](https://hrmj.ihu.ac.ir/article_27433.html?lang=en)
- Soloukdar, A., & Goodarzi, B. (2019). The Relationship of Agility of Human Resources on Performance of Staffs at Tehran Emergency Center. *Nurse and Physician within War*, 7(22), 27-33. <http://npwj.ajaums.ac.ir/article-1-657-en.html>
- Soltani, F., Nazem, F., & Imani, M. N. (2019). Identifying the Dimensions and Components of Organizational Agility based on Human Resource Development to Provide a Model of Organizational Agility. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 2(4), 188-197. <https://doi.org/10.29252/ijes.2.4.188>
- Storme, M., Suleyman, O., Gotlib, M., & Lubart, T. (2020). Who is agile? An investigation of the psychological antecedents of workforce agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(6), 28-38. <https://doi.org/10.1002/joe.22055>
- Taghizadeh, H., & Ziyaei Hajipirlu, M. (2021). Evaluation and Model Presenting of Human Resource Agility in order to Improve Operational Processes (Case study: East Azerbaijan Gas Company). *Journal of Operations Management*, 1(3), 99-124. [https://jom.marand.iau.ir/article\\_688971.html?lang=en](https://jom.marand.iau.ir/article_688971.html?lang=en)
- Tessarini Junior, G., & Saltorato, P. (2021). Workforce Agility: A systematic Literature Review and a Research Agenda Proposal. *Innovar*, 31(81), 155-167. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95582>
- Walter, A-T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343-391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Zahedi, S. A., Khosravi, A., Yarahmadzahi, M. H., & Ahmadi, R. (2013). Investigating the dimensions and indicators of human resource agility capabilities. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 1(4), 8-31. <https://www.sid.ir/paper/483531/en>