

پژوهش‌های مدیریت در ایران
دوره ۲۵، شماره ۱، بهار ۱۴۰۰، صص ۷۴-۹۳
نوع مقاله: پژوهشی اصیل

طراحی الگوی تعالی منابع انسانی ناب؛ مبنایی جهت سنجش درجه نابی منابع انسانی

زهرا سلگی^۱، حجت وحدتی^{۲*}، سیدنجم‌الدین موسوی^۲، امیرهوشنگ نظریپوری^۲

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

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۱/۰۷

تاریخ ارسال: ۱۳۹۹/۰۵/۰۷

چکیده

هدف از انجام این پژوهش، طراحی و سنجش مدل تعالی منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی در یک مطالعه توسعه‌ای-کاربردی بود. در این پژوهش پس از شناسایی سازه‌های مدل تعالی منابع انسانی ناب از طریق مصاحبه با ۱۹ تن از خبرگان و تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با روش داده‌بنیاد، ۴۰۲ مفهوم اولیه در قالب ۹۲ مقوله فرعی و ۱۷ مقوله اصلی و ابعاد شش‌گانه شرایط علی (محیطی و سازمانی)، شرایط زمینه‌ای (استراتژی سازمان، فرهنگ، بینش مدیریت، مستندسازی محتوای شغل، ثبات مدیریت و پویایی سیستم منابع انسانی)، شرایط مداخله‌گر (ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی)، راهبردها (رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و مدیریت منابع انسانی ناب) و نتایج (سطح خرد، سطح میانی و سطح کلان) شناسایی شد. در فاز کمی پژوهش، با جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه، از روش آنتروپی شانون جهت وزن‌دهی به ابعاد مدل طراحی شده استفاده شد که در نتیجه کاربرد آن در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی امتیاز ۳۷۶ از حد تعالی ۱۰۰۰ به سازمان مورد مطالعه تخصیص داده شد و جامعه مورد مطالعه در سطح دوم تعالی، یعنی سازمانی با آگاهی عمومی نسبت به منابع انسانی ناب قرار گرفت.

کلیدواژه‌ها: تعالی منابع انسانی، رویکرد ناب، نظریه داده‌بنیاد

۱- مقدمه

"ناب بودن" را می‌توان خلق بیشترین ارزش افزوده با کمترین سرمایه دانست [۱، ص ۲۰۳] که در همه گام‌های مورد نیاز تولید یک محصول یا خدمت، از ایده اولیه تا تولید، از مواد اولیه تا تحویل محصول نهایی به مشتری، مفهوم ارزش از دید مشتری مد نظر قرار گرفته و با سرعت در پی شناسایی و حذف تمام فعالیت‌های غیر ارزش‌زا به عنوان اتلاف‌های موجود در سیستم می‌باشد [۲، ص ۱۴]. وجود دیدگاه‌های متفاوت در زمینه نقش منابع انسانی و مدیریت آن در پیاده‌سازی رویکرد ناب، بیان‌گر این مطلب است که واژه اتلاف در فلسفه رویکرد ناب، تنها مختص به مواد، زمان و هزینه نبوده و حذف اتلاف‌های رفتاری منابع انسانی از ارکان اجرای موفق این رویکرد است؛ به گونه‌ای که بهره‌وری رفتاری منابع انسانی از اهمیتی برابر با بهره‌وری تولیدی برخوردار است [۳، ص ۴۸]. از این رو در محیط رقابتی امروز نگاه به انسان از حد یک منبع فراتر رفته است؛ به گونه‌ای که کیفیت منابع انسانی جذب شده و نحوه مدیریت آن‌ها می‌تواند منجر به خلق مزیت رقابتی در عرصه تجارت و رقابت شود [۴، ص ۶۲۴]. با این وجود، امروزه شاهد تورم نیروی انسانی در بخش دولتی ایران هستیم که در نتیجه آن مشاهده کارکنانی که بدون ایجاد ارزش در سازمان به گذران وقت و یا انجام شغل چندم خود در ساعات و فضای اداری مشغول‌اند، تبدیل به یک عرف شده که متأسفانه نمی‌توان نامی جز اتلاف منابع انسانی بر آن نهاد [۵، ص ۲۰۹]. موبد این مطلب می‌توان به شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی که نمایان‌گر افزایش میزان هماهنگی و ارائه رفتارهای مطلوب کاری و استفاده از دانش توسط منابع انسانی است، اشاره کرد [۶، ص ۲۰۷]. بر اساس آمار و اطلاعات منتشر شده از سوی سازمان بهره‌وری آسیا در سال ۲۰۱۸، شاخص رشد بهره‌وری نیروی انسانی ایران در بازه زمانی (۲۰۱۶-۲۰۱۰) برابر با ۰/۳- گزارش شد که این امر جایگاه ایران با رتبه ۲۷ را در میان ۳۰ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی نمایش داد. این در حالی است که مطابق با برنامه ششم اقتصادی اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران و سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴، تحقق ۲/۷ درصد از ۸ درصد رشد اقتصادی هدف‌گذاری شده می‌بایست از طریق بهره‌وری عوامل تولید از جمله منابع انسانی، تأمین شود که این امر شکاف بین عمل و هدف‌گذاری بهره‌وری نیروی انسانی در بخش دولتی را بیش از پیش آشکار می‌سازد.

وزارت کار، تعاون و رفاه اجتماعی به عنوان یک سازمان دولتی، با بیش از ۴۲۰۰۰

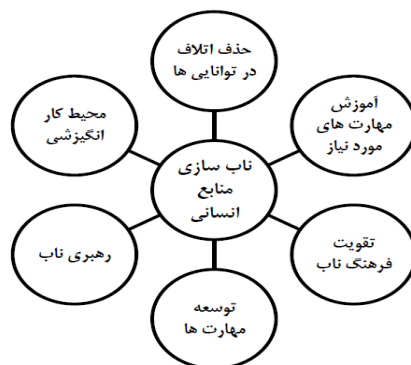
پرسنل، تنها وزارتخانه دولت است که در قلمرو فعالیت‌های خود به لحاظ وسعت جمعیت با همه آحاد مختلف مردم کشور ارتباط دارد. بر اساس سند چشم‌انداز (افق ۱۴۰۴) اهداف عمده وزارتخانه مذکور، ایجاد تعادل در بازار کار، افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی، توسعه و ارتقای شاخص‌های رفاه اجتماعی، کاهش نرخ بروز آسیب‌های اجتماعی و گسترش و ارتقای بیمه‌های اجتماعی تعریف شده است. این در حالی است که در سیزدهمین گزارش پیاپی شاخص رفاه لگاتوم^۱ رتبه ایران با نزول دو پله‌ای نسبت به سال گذشته به ۱۱۹ از بین ۱۶۷ کشور مورد ارزیابی رسیده است. این شاخص کشورها را در ۹ شاخص اقتصاد، کارآفرینی و فرصت کسب‌وکار، حکومت، آموزش، بهداشت، امنیت و آسایش، آزادی‌های شخصی و سرمایه اجتماعی مورد جمع‌بندی قرار داده است که علی‌رغم وضعیت مطلوب ایران در برخی شاخص‌ها، شاخص کسب‌وکار که بهبود آن یکی از رسالت‌های وزارت تعاون کار و رفاه اجتماعی است، بدترین وضعیت را به خود تخصیص داده است و محتمل است آنچه وضعیت کشور را در شاخص فوق نامطلوب کرده، تا حد زیادی در ارتباط با بی‌توجهی سازمان‌های متصدی و منابع انسانی جذب شده به فرهنگ بهبود مستمر یا رویکرد ناب می‌باشد که این امر ضرورت استفاده از چارچوبی مناسب جهت تعالی منابع انسانی در بخش دولتی خصوصاً وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی را آشکار می‌سازد. همچنین عدم وجود الگویی جامع و بومی و کلی‌گویی پژوهش‌های انجام گرفته در زمینه مدیریت منابع انسانی ناب، محقق را بر آن داشته تا با کسب دانش کافی در زمینه خصوصیات و ویژگی‌های منابع انسانی ناب و استفاده از دانش و تجربیات مدیران، تعالی منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، به عنوان اصلی‌ترین راه بهسازی فردی و سازمانی [۷، ص ۹۴۶] را مورد کنکاش قرار دهد. بدین منظور در پژوهش فوق به بررسی سؤال‌های زیر پرداخته شده است:

- توانمندسازهای منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کدامند؟
- نتایج منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی کدامند؟
- منابع انسانی در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی از نظر درجه نابی در چه وضعیتی قرار دارد؟

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم تولید ناب که دوره اول آن مربوط به سال‌های پیدایش آن در سیستم تولید تویوتا^۱ (TPS) و دوره دوم آن در پی بوجود آمدن بحران‌های نفتی (در دهه ۱۹۷۰) و افزایش سهم بازار محصولات ژاپنی در غرب شکل گرفته است [۳، ص ۴۹] در ریشه‌کن کردن اتلاف و آفرینش ارزش در سازمان نهفته است و به منظور افزایش بهره‌وری و ارزش‌آفرینی مستمر در سازمان به کار گرفته می‌شود، به گونه‌ای که از طریق آن می‌توان با کمترین منابع (مواد، تجهیزات، نیروی انسانی، زمان و هزینه) بیشترین کار را انجام داد [۴، ص ۶۳].

برگرفته از تعاریف و اصول ارائه شده رویکرد ناب، مدیریت منابع انسانی ناب، مجموعه‌ای از اقدامات استراتژیک است که با تقویت نقش واحد منابع انسانی سبب بهبود کارکردهای منابع انسانی می‌شود و با حداقل سازی اتلاف توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان، بهبود نتایج مالی و افزایش رضایت مشتریان را در پی دارد [۸، ص ۳۵]. به طور معمول تا بیش از چهار دهه گذشته، در سازمان‌های خدماتی از اصول مدیریتی و علمی به کار گرفته شده در سازمان‌های تولیدی استفاده می‌شد و این باور که دستیابی به مقیاس اقتصادی، کاهش هزینه‌های واحد را در پی دارد، به عنوان اصلی‌ترین ویژگی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت محسوب می‌شد [۹، ص ۸۴]. از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد، شواهدی از انتقال و کاربرد مفاهیم تولیدی رویکرد ناب به بخش خدمات وجود دارد؛ چرا که این رویکرد با تمرکز بر مدیریت هزینه و فعالیت‌های کارکنان، افزایش بهره‌وری عملکرد سازمان را با خود به همراه داشته و سبب انتقال هر چه بیش‌تر پیاده‌سازی اصول و تکنیک‌های رویکرد ناب طی سال‌های اخیر در سایر بخش‌ها از جمله بهداشت و درمان، ساخت‌وساز، مالی، امور دولتی و ... شده است [۱۰، ص ۱۱۲]. به طور کلی جی کیل (۲۰۱۱) ناب سازی منابع انسانی در کلیه صنایع تولیدی و خدماتی را مستلزم به‌کارگیری اصول زیر می‌داند.



شکل ۱ اصول ناب سازی منابع انسانی

شروع حرکت طراحی مدل های تعالی سازمان به تحقیقات کارشناسان غربی در سال ۱۹۸۰ برمی گردد که به منظور بررسی علل پیشرفت ژاپن در سال های پس از جنگ انجام گرفت که در نتیجه آن وجود جوایز ملی کیفیت در ژاپن و استفاده از آن ها در جهت تحریک رقابت و افزایش توانمندی به عنوان عامل اصلی عقب ماندگی سازمان های اروپایی اعلام شد [۱۱، ص ۳۹]. به طور کلی مدل تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی و با دسته بندی کلیه فرایندها در قالب دو دسته عوامل توانمندساز و نتایج، زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را فراهم می کند. این مدل، ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم ها در سازمان و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می کند [۲، ص ۱۳]. اغلب محققان که به مقایسه مدل های تعالی پرداخته اند، سه مدل دمینگ، بالدريج و مدل تعالی اروپایی را به عنوان مبنایی مرجع جهت طراحی سایر مدل های تعالی معرفی کرده اند [۱۲، ص ۵۰]. در ارتباط با تعالی منابع انسانی به عنوان عامل اصلی تعالی سازمان در بخش دولتی می توان گفت که اغلب مدل های تعالی سازمان در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقاط ضعف اساسی هستند؛ زیرا در ارتباط با معیارهای فوق دچار کلی گویی بوده و همین مسئله سردرگمی مدیران منابع انسانی در پیاده سازی مؤثر مدل را در پی دارد [۱۳، ص ۱۴] که این امر افزایش تلاش ها جهت طراحی مدل های تعالی منابع انسانی را در پی داشته است.

نتایج پژوهش مگنانی و همکاران^۱ (۲۰۱۹) منجر به شناسایی سه بعد انسانی مرتبط با رویکرد ناب شد. دسته اول مربوط به رفتارهای کارکنان در زمینه توسعه رویکرد ناب در سازمان بود که شامل مشارکت در فعالیتهای بهبودزا، حل مسائل مبتنی بر مشارکت و همکاری، فعالیتهای تقویت‌کننده شایستگی‌ها سازمان توسط مدیران و کارکنان و مدیریت منابع انسانی استراتژیک جهت بهبود مستمر بود. دسته دوم بر فعالیتهای تسهیل‌گر انطباق با رویکرد ناب دلالت داشت که شامل اقدامات واحد منابع انسانی در زمینه درک رویکرد ناب، پاسخگویی و اطلاع رسانی مدیران، طراحی سیستم پاداش و قدردانی از فعالیتهای ناب بود. دسته سوم نیز که بر تأثیر رویکرد ناب بر شرایط و خروجی عملکرد کارکنان دلالت داشت، شامل تغییر و تحول وظایف شغلی و شرایط کاری و ادراک کارکنان از نتایج حاصل از پیاده‌سازی رویکرد ناب بود [۱۴]. رستا و همکاران^۲ (۲۰۱۷) اذعان داشتند که رفتار منابع انسانی سازمان تحت تأثیر هر دو جنبه‌های سخت (تجهیزات و فناوری) و نرم (ارتباطات، اقدامات توسعه‌ای و فرهنگ سازمانی) رویکرد ناب قرار می‌گیرد که به منظور دستیابی به منافع بلندمدت اجرای این رویکرد، تمرکز بر افراد به عنوان عامل حیاتی موفقیت از ضروریات محسوب می‌شود [۱۵]. ایفاکیز (۲۰۱۷) نشان داد که مدیران ارشد و میانی نقش مهمی در اجرای موفق این رویکرد دارند و حمایت و تعهد ایشان به اجرای فعالیتهای ناب به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اجرای موفق رویکرد ناب است. همچنین لزوم آگاه‌سازی کارکنان از مزایای بلندمدت اجرای ناب، توسعه شایستگی‌های کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان به منظور مشارکت در پیاده‌سازی این رویکرد، اهمیت نقش مدیران را دوچندان می‌سازد. علاوه بر این آموزش کارکنان در مورد مزایا و نحوه مشارکت در اجرای این رویکرد یکی دیگر از عوامل حیاتی است که با برگزاری دوره‌های آموزشی و سمینارهای مدیریت ناب قابل حصول می‌باشد [۹]. در مدل ارائه شده توسط سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۷) شرایط علی (ناکارآمدی‌ها، انتظارات و الزامات) پدیده اصلی (تعالی منابع انسانی در بخش دولتی) شرایط زمینه‌ای (تئوری خدمات دولتی نوین، فرهنگ تعالی و قوانین) شرایط مداخله‌گر (خرده مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی، و تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی) راهبردها (دولت، مقامات سیاسی، سازمان منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، اخلاق اداری، مردم، شرکا و خانواده) نتایج (منابع انسانی و سازمانی) پیامدها (سازمانی، جامعه، آرمانی) و برداشتها (مردم و همکاران) شناسایی شدند [۱۳].

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش فوق که متکی بر اطول مکتب پراگماتیسم می‌باشد؛ از نظر هدف توسعه‌ای-کاربردی است و نوع پژوهش آمیخته می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی شامل مدیران ارشد، میانی و کارشناسان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی بود که از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. در پژوهش فوق پس از انجام شانزده مصاحبه، تکرار اطلاعات دریافتی مشاهده شد که به منظور اطمینان، روند جمع‌آوری داده‌ها تا مصاحبه نوزدهم ادامه یافت. در بخش کمی پژوهش نیز ۵۵ تن از مدیران وزارتخانه مذکور با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس، به عنوان اعضای نمونه آماری انتخاب شدند. در پژوهش فوق از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان روش جمع‌آوری داده‌های کیفی و از پرسشنامه به منظور جمع‌آوری داده‌های کمی بهره گرفته شد. جهت تحلیل داده‌های کیفی از نظریه داده بنیاد به روش استراوس و کوربین^۱ استفاده شد. استراتژی تئوری داده‌بنیاد، نوعی روش‌شناسی عمومی برای تدوین تئوری‌هاست [۱۶، ص ۱۸۳]. در واقع نظریه داده بنیاد روشی برای تدوین طبقات اطلاعاتی (کدگذاری باز) مرتبط ساختن این طبقات (کدگذاری محوری) و ارائه داستانی که این طبقات را به هم پیوند می‌دهد (کدگذاری انتخابی) و در انتها ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های نظری می‌باشد [۱۷، ص ۳۷]. در بخش کمی پژوهش از روش آنتروپی شانون به منظور تحلیل داده‌ها و تعیین اوزان ابعاد مدل طراحی شده بهره گرفته شد. به منظور تأمین روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی، از روش ارزیابی لینکولن و گوبا^۲ (۱۹۸۵) استفاده گردید که معادل روایی و پایایی در تحقیقات کمی است. بدین منظور و بر پایه این روش چهار معیار موثق بودن و اعتبار^۳، انتقال‌پذیری^۴، اطمینان‌پذیری^۵ و تأییدپذیری^۶ مبنایی جهت حصول روایی و پایایی در پژوهش کیفی محسوب می‌شود [۱۸، ص ۲۴۱]. برای کسب قابلیت اعتبار؛ نمونه‌گیری تا رسیدن داده‌ها به حد اشباع ادامه یافت و از طریق روایی صوری توسط ده نفر از مدیران سازمان (پنل خبرگان) ارزیابی شد. به منظور تحقق انتقال‌پذیری سعی شد مشارکت‌کنندگان در پژوهش از سطوح مختلف سازمانی با تخصص و تجربیات متفاوت انتخاب شوند. جهت حصول اطمینان‌پذیری از ضبط کامل مصاحبه‌ها به منظور ایجاد امکان بررسی چندباره داده‌ها و امکان کدگذاری توسط همکار استفاده شد و از طولانی شدن زمان جمع‌آوری داده (انجام مصاحبه‌ها) تا حد امکان

خودداری و از همه مشارکت کنندگان راجع به یک موضوع پرسیده شد. تشریح کامل مراحل تحقیق اعم از جمع آوری داده‌ها، تحلیل و شکل‌گیری درونمایه‌ها به منظور فراهم نمودن امکان ممیزی در اختیار چند تن از مشارکت‌کنندگان در پژوهش قرار داده شد تا صحت نحوه انجام و نتایج حاصل شده در پژوهش تأیید گردد. به منظور سنجش روایی در بخش کمی پژوهش از ضریب CVR استفاده شد و پایایی پرسشنامه از طریق محاسبه نرخ ناسازگاری ماتریس مقایسات زوجی، مورد سنجش قرار گرفت که با توجه به مقدار به‌دست آمده برای نرخ ناسازگاری (۰/۰۴۱۳، کمتر از ۰/۱) پایایی پرسشنامه مورد تأیید واقع شد.

۴- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

۴-۱- تحلیل داده‌های کیفی

همانطور که ذکر شد داده‌های کیفی پژوهش با استفاده از روش داده بنیاد بر مبنای رویکرد سه مرحله‌ای استراوس و کوربین (کدگذاری باز، محوری، انتخابی) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند که جهت انجام مراحل فوق از نرم‌افزار Atlas ti استفاده شده است.

۴-۱-۱- کدگذاری باز

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که با آن مفاهیم‌ها شناسایی، و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شود [۱۹، ص ۸۵]. در پژوهش فوق فرآیند کدگذاری باز بدین صورت بود که پس از بررسی داده‌ها، برچسب زنی به رویدادها، رخدادها و استخراج مفاهیم، هر یک از این مفاهیم با یکدیگر مقایسه شده تا شباهت‌ها و تفاوت‌هایشان مشخص شود که این کار به منظور تشکیل مقوله‌ها صورت پذیرفت. خروجی مرحله فوق شناسایی ۴۰۲ مفهوم اولیه بود.

۴-۱-۲- کدگذاری محوری

کدگذاری محوری مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. کدگذاری محوری بر تمرکز و تعیین یک مقوله به عنوان مقوله هسته‌ای یا مرکزی قرار داشته و سپس سایر مقولات به عنوان مقولات فرعی به آن ارتباط داده می‌شوند [۱۹، ص ۸۶]. از این رو طی کدگذاری محوری، مقوله‌های مستخرج از کدگذاری باز تحت شش دسته شامل مقوله مرکزی، شرایط

زمینه و بستر، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار می‌گیرند [۲۰، ص ۱۴۹]. از بین مقوله‌های استخراج شده، مقوله "منابع انسانی ناب" به منزله مقوله مرکزی در نظر گرفته شده و در مرکز مدل قرار گرفته است. نظر به محدودیت تعداد صفحات مقاله، نتایج حاصل شده در مرحله کدگذاری محوری به طور خلاصه در قالب جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ نتایج حاصل از کدگذاری داده‌ها

ردیف	گروه	مقوله اصلی	تعداد مقوله فرعی	تعداد مفاهیم
۱	مقوله مرکزی	منابع انسانی ناب	۱۱	۶۶
		رهبری شخصی		
		مشارکت		
		تکریم و پذیرش ذهنی ارباب رجوع		
		مهارت حل مسئله		
		یادگیری مستمر		
		بروز ایده و پیشنهادات		
		بهبود گرایی		
۲	شرایط علی	عوامل سازمانی	۲	۱۷
		قابلیت‌های سازمان		
		ناکارآمدی‌های سازمان		
		عوامل محیطی	-	۷
		استراتژی سازمانی ناب	-	۶
۳	شرایط زمینه‌ای	فرهنگ سازمانی ناب	۵	۲۶
		توزیع قدرت		
		حس تعلق به سازمان		
		عملکردگرایی		
		شجاعت پذیرش تغییرات		
		نشاط و سرزندگی		
		بینش مدیریت	-	۸
		مستندسازی محتوای شغلی	۳	۱۰
		شرایط احراز شغل		
		شرح فعالیت		
		شفافیت نتایج مورد انتظار		
		ثبات مدیریت	۳	۱۲
		عوامل درون سازمانی		
		عوامل برون سازمانی		

ردیف	گروه	مقوله اصلی	تعداد مقوله فرعی	تعداد مفاهیم
۴	شرایط مداخله‌گر	عوامل تقویت کننده	۳	۱۰
		کیفیت ورودی‌های سازمان	۲	۱۰
		ویژگی‌های شخصی مدیران		
		عوامل تضعیف کننده	۱	۶
۵	راهبردها	رهبری ناب	۴	۲۶
		برخورداري از شایستگی‌ها		
		رشد و توسعه مهارت‌ها		
		گمبا		
		هوشین کانری		
		تقویت فرهنگ ناب	۳	۱۸
		تعیین ارزش‌های فرهنگی ناب		
		انعکاس ارزش‌ها در سازمان		
		مدیریت فرهنگی افراد		
		مدیریت منابع انسانی ناب	۵۹	۱۷۹
۶	نتایج	نتایج سطح خرد	-	۷
		نتایج سطح میانی	-	۴
		نتایج سطح کلان	-	۸

در نتیجه دومرحله کدگذاری باز و محوری داده‌ها، ۴۰۲ کد اولیه شناسایی شد که در قالب شش دسته اصلی تحت عناوین مقوله محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و نتایج پیاده‌سازی راهبردها جای گرفتند.

۴-۱-۳- کدگذاری گزینشی

در این مرحله از کدگذاری، نظریه‌پرداز داده‌بنیاد، یک نظریه از روابط فیما بین مقوله‌های موجود در مدل کدگذاری محوری به نگارش در می‌آورد. رویه تحلیل داده‌ها که منجر به خلق مدل نظری می‌شود که پدیده اصلی یعنی منابع انسانی ناب را تشریح می‌کنند و به منظور طراحی مدل تعالی در دو بخش توانمندسازها (شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و اقدامات) و نتایج (پیامدها) جای می‌گیرند و منجر به خلق قضایای زیر

می‌شوند:

- قضیه ۱: عوامل محیطی و سازمانی (قابلیت‌ها و کارآمدی‌های سازمان) از شرایط علی تعالی منابع انسانی ناب محسوب می‌شوند.
- قضیه ۲: استراتژی سازمان، فرهنگ سازمانی، بینش مدیریت و مستندسازی محتوای شغل زمینه و بستر را برای تحقق تعالی منابع انسانی ناب فراهم می‌کنند.
- قضیه ۳: ویژگی‌های شخصی مدیران، کیفیت ورودی‌های سازمان و سیستم مدیریت دولتی کارآمد بر کم و کیف تحقق راهبرهای تعالی منابع انسانی ناب تاثیرگذار هستند.
- قضیه ۴: رهبری ناب، تقویت فرهنگ ناب و اقدامات مدیریت منابع انسانی ناب راهبردهای تحقق تعالی منابع انسانی ناب محسوب می‌شوند.
- قضیه ۵: راهبردهای متأثر از شرایط مداخله گر، شرایط زمینه‌ای و پدیده محوری، پیامدهای مثبتی در سه سطح خرد، میانی و کلان در پی خواهند داشت.

۴-۲- تحلیل داده‌های کمی

در این قسمت از پژوهش با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده توسط پرسشنامه و به کمک روش آنتروپی شانون، وزن هریک از ابعاد مدل طراحی شده به شرح جدول ۲ محاسبه شد.

جدول ۲ وزن ابعاد اصلی مدل

رتبه	وزن	معیار	رتبه	وزن	معیار	رتبه	وزن	معیار
۸	۰/۰۵۸	تقویت فرهنگ ناب	۵	۰/۰۷۵	ثبات مدیریت	۱۳	۰/۰۴۶	قابلیت‌های
۴	۰/۰۸۹	مدیریت منابع انسانی ناب	۱۰	۰/۰۵۰	ویژگی‌های شخصی	۱۷	۰/۰۰۹	شرایط محیطی
۲	۰/۰۹۵	نتایج سطح خرد تعالی منابع	۱۵	۰/۰۳۱	کیفیت ورودی‌های	۱۴	۰/۰۳۱	استراتژی سازمان
۳	۰/۰۹۲	نتایج سطح میانی تعالی منابع	۱۲	۰/۰۴۶	کارآمدی سیستم	۷	۰/۰۶۲	فرهنگ سازمان
۱	۰/۱۱۶	نتایج سطح کلان تعالی منابع	۱۱	۰/۰۴۸	پویایی سیستم منابع	۹	۰/۰۵۸	بینش مدیریت
	۱	مجموع اوزان	۶	۰/۰۶۷	رهبری ناب	۱۶	۰/۰۲۷	مستندسازی

بدین ترتیب مطابق نظرات اعضای پنل خبرگان وزن شرایط علی ۰/۰۵۵، شرایط زمینه‌ای ۰/۳۰۱، شرایط مداخله‌گر ۰/۱۲۷، راهبردها ۰/۲۱۴ و نتایج ۰/۳۰۳ بدست آمد. با استفاده از اوزان بدست آمده می‌توان امتیاز هر سازمان را در درجه تعالی منابع انسانی ناب همانند مدل EFQM، بالدریج و shingo محاسبه کرد. در مدل‌های مذکور امتیاز شرکت‌ها بر مبنای ۱۰۰۰

در این قسمت از پژوهش پرسشنامه تدوین شده مشتمل بر ابعاد مدل تعالی منابع انسانی ناب بین اعضای نمونه آماری توزیع شد و ایشان نظرات خود را در رابطه با وضعیت فعلی هر یک از ابعاد در قالب طیف ۵ گزینه‌ای مشخص نمودند. نتایج تجميع نظرات اعضای نمونه با استفاده از میانگین حسابی صورت گرفت که نتیجه نهایی در قالب جدول ۴ قابل مشاهده می‌باشد.

جدول ۴ امتیاز نهایی مدل تعالی منابع انسانی ناب در جامعه آماری پژوهش

ردیف	معیار	درصد امتیاز	وزن کسب	امتیاز موزون (امتیاز)	امتیاز حد تعالی
۱	قابلیت‌های سازمان	۴۴/۰۹	۰/۰۴۶	۲۰	۴۶
۲	شرایط محیطی	۲۶/۳۶	۰/۰۰۹	۲	۹
۳	استراتژی سازمان	۴۹/۰۹	۰/۰۳۱	۱۵	۳۱
۴	فرهنگ سازمان	۲۸/۱۸	۰/۰۶۲	۱۷	۶۲
۵	بینش مدیریت	۵۰	۰/۰۵۸	۲۹	۵۸
۶	مستندسازی محتوای شغل	۵۰/۹۰	۰/۰۲۷	۱۴	۲۷
۷	ثبات مدیریت	۴۶/۳۶	۰/۰۷۵	۳۴	۷۵
۸	ویژگی‌های شخصی مدیران	۶۵/۹۰	۰/۰۵۰	۳۳	۵۰
۹	کیفیت ورودی‌های سازمان	۲۲/۷۲	۰/۰۳۱	۷	۳۱
۱۰	کارآمدی سیستم مدیریت دولتی	۲۸/۱۸	۰/۰۴۶	۱۳	۴۶
۱۱	پویایی سیستم منابع انسانی	۲۶/۳۶	۰/۰۴۸	۱۳	۴۸
۱۲	رهبری ناب	۵۱/۸۱	۰/۰۶۷	۳۵	۶۷
۱۳	تقویت فرهنگ ناب	۲۵/۹۰	۰/۰۵۸	۱۵	۵۸
۱۴	نتایج سطح خرد تعالی منابع انسانی ناب	۵۰	۰/۰۸۹	۴۴	۸۹
۱۵	نتایج سطح میانی تعالی منابع انسانی	۲۸/۱۸	۰/۰۹۵	۲۷	۹۵
۱۶	نتایج سطح کلان تعالی منابع انسانی	۲۶/۳۶	۰/۰۹۲	۲۵	۹۲
۱۷	متمایزسازی نقش واحد منابع انسانی	۲۸/۶۳	۰/۰۲۸	۸	۲۸
۱۸	تقویت مهارت‌های مدیران	۵۱/۳۶	۰/۰۰۸	۴	۸
۱۹	برنامه‌ریزی و تأمین منابع انسانی	۲۸/۱۸	۰/۰۱۶	۵	۱۶
۲۰	توسعه و بالندگی کارکنان	۲۸/۶۳	۰/۰۰۸	۲	۸

ردیف	معیار	درصد امتیاز	وزن کسب	امتیاز موزون (امتیاز)	امتیاز حد تعالی
۲۱	مدیریت مؤثر عملکرد	۵۱/۳۶	۰/۰۰۲	۱	۲
۲۲	انگیزش کارکنان	۴۹/۰۹	۰/۰۱۵	۷	۱۵
۲۳	جبران خدمت کارکنان	۵۱/۸۱	۰/۰۱۲	۶	۱۲
۲۴	مجموع		۱	۳۷۶	۱۰۰۰

نظر به طبقه‌بندی ارائه شده در جدول ۴ و کسب امتیاز ۳۷۶ از حد تعالی ۱۰۰۰، جامعه آماری مورد مطالعه در سطح دوم تعالی؛ یعنی سازمانی با آگاهی عمومی نسبت به منابع انسانی ناب قرار گرفت.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

در بخش اول پژوهش که به صورت کیفی انجام گرفت، مدل تعالی منابع انسانی ناب طراحی شد. پس از اعمال نظرات خبرگان در مورد وزن و درجه اهمیت هر یک از ابعاد مدل، به هریک از ابعاد وزن و امتیازی متناسب با وزن مربوطه تخصیص داده شد؛ به گونه‌ای که از ۱۰۰۰ امتیاز تعالی منابع انسانی ناب که حد نهایی امتیاز تعالی محسوب می‌شود، ۶۹۷ امتیاز به توانمندسازهای مدل و ۳۰۳ امتیاز به نتایج مدل تخصیص داده شده است. در صورت نگاه کلی به شاخص‌ها و جدا از تفکیک توانمندسازها و نتایج از یکدیگر، مشاهده می‌شود که سه سطح نتایج سازمانی با کسب امتیازهای ۱۱۶ (سطح کلان)، ۹۵ (سطح خرد) و ۹۲ (سطح میانی) به ترتیب بیشترین اوزان را به خود تخصیص داده‌اند. کسب بالاترین درجه اهمیت توسط نتایج سطح کلان، به نوعی موید پایداری مدیران و خبرگان جامعه آماری مورد مطالعه به رسالت و اهداف کلان سازمان فوق است. چرا که نظر به نتایج مورد انتظار از تعالی منابع انسانی ناب در سطح کلان که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به بهبود کیفیت خدمات، افزایش رضایت ارباب رجوع، افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی در برابر جامعه، افزایش سطح رفاه اجتماعی اشاره کرد، پیداست که این مهم چیزی جز همسویی با رسالت‌های وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی به عنوان یکی از مهم‌ترین و اثرگذارترین وزارتخانه‌های کشور بر آحاد مردم است. اما در عین حال نتایج بررسی وضعیت کنونی شاخص فوق در وزارتخانه مذکور با کسب امتیاز ۲۵ نشان از عدم مطلوبیت شاخص فوق در سطح کلان دارد. همچنین کسب امتیازهای ۲۷ و ۴۴ به ترتیب برای نتایج سطح میانی و

سطح خرد نشان‌گر تفاوت با سطوح تعالی با امتیازهای ۹۲ و ۹۵ می‌باشد که این امر نیازمند توجه ویژه مدیران به ناب‌سازی منابع انسانی و حرکت در مسیر تعالی آن به منظور بهبود نتایج سازمانی در سطوح فردی، سازمانی و اجتماعی است.

از میان توانمندسازها شرایط زمینه‌ای با کسب ۳۰۱ امتیاز بیشترین و شرایط علی با کسب ۵۵ امتیاز کمترین وزن و امتیاز را به خود تخصیص دادند. از میان شاخص‌های توانمندساز نیز مدیریت منابع انسانی ناب از دسته راهبردها با کسب ۸۹ امتیاز بیشترین وزن را به خود تخصیص داده است که مطلب فوق نشان‌دهنده اهمیت و نقش مدیریت منابع انسانی در تحقق تعالی منابع انسانی ناب است. لازم به ذکر است که مدیریت منابع انسانی ناب در وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی امتیاز ۳۳ را به خود تخصیص داده است که مطلب فوق نیازمندی بازنگری در نحوه مدیریت منابع انسانی و تقویت نقش واحد فوق در سازمان را نشان می‌دهد. ثبات مدیریت با کسب ۷۵ امتیاز از دسته شرایط زمینه‌ای نیز دومین رتبه در توانمندسازها را کسب کرد. دلیل اهمیت شاخص فوق را می‌توان در این مطلب دانست که از یک سو ثبات مدیریت باعث می‌شود تا مدیران با ثبات، با برنامه‌هایی که تدارک دیده‌اند، به تعبیری، موفقیت و پیشرفت را در سازمان و عملکرد آن تداوم بخشند و با عملیاتی و اجرایی کردن نظرات و اندیشه‌های مدیریتی، تصمیمات تدبیر شده خود را اثر بخش سازند و دستیابی به اهدافی سازمانی را آسان‌تر کنند و به نتیجه مطلوب برسازند. از سویی دیگر بی‌ثباتی در مدیریت، تداوم توفیق در سازمان‌ها را با تأخیر و خدشه مواجه ساخته و طرح‌ها و برنامه‌های مدیریتی و سازمانی را با موانع، انفعال و از هم گسستگی روبرو می‌نماید و در نهایت اهداف مجموعه تحت مدیریت با شکست و اضمحلال و بی‌حاصلی رو در رو شده که علاوه بر تأثیر منفی بر تحقق تعالی و سردرگمی منابع انسانی، هزینه‌های گزافی را به لحاظ معنوی و مادی از خود برجای خواهد گذاشت. شاخص فوق در جامعه آماری مورد مطالعه امتیاز ۳۸ را به خود تخصیص داده است.

رهبری ناب با کسب امتیاز ۶۷ در دریف سومین توانمندساز پراهمیت در مدل تعیین شد. نتیجه حاصل شده چندان دور از ذهن نبود؛ چرا که رهبری یک عملکرد مهم در مدیریت یک سازمان است که در به حداکثر رسیدن کارایی و دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کند. از بین سایر توانمندسازهای مدل تعالی منابع انسانی ناب فرهنگ سازمانی، تقویت فرهنگ ناب، بینش مدیریت، ویژگی‌های شخصی مدیران، پویایی سیستم منابع انسانی، کارآمدی سیستم مدیریت دولتی، قابلیت‌های سازمان، استراتژی سازمان، مستندسازی محتوای شغل و

شرایط محیطی به ترتیب دارای بیشترین اهمیت در مدل تعالی منابع انسانی ناب بودند. در زمینه مقایسه نتایج حاصل شده از پژوهش با تحقیقات گذشته؛ رهبری شخصی، مشارکت کارکنان در امور، بهبودگرایی و مهارت حل مسئله از جمله ویژگی‌های منابع انسانی ناب شناسایی شد که همراستا با این موضوع می‌توان به پژوهش [۱۴] اشاره کرد. در رابطه با همسویی شرایط علی پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته می‌توان به پژوهش [۱۳] اشاره کرد که همانند نتایج پژوهش فوق به ناکارآمدی‌های سازمانی از جمله تقدم سیاسی‌بازی بر شایستگی در نظام ارتقاء و عدم اطلاع کارکنان از استراتژی و اهداف سازمان اشاره کرده بود. در ارتباط با شرایط زمینه‌ای مدل تعالی منابع انسانی ناب، فرهنگ سازمانی یکی از عوامل و شرایط بسترساز تعالی منابع انسانی شناسایی شد که در پژوهش [۱۳ و ۱۵] نیز فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از جنبه‌های نرم رویکرد ناب به منظور دستیابی به منافع بلند مدت اجرای این رویکرد تعیین شد. در زمینه راهبردهای ارائه شده در رابطه با تحقق تعالی منابع انسانی ناب، مطالعه [۱۴] نیز طراحی سیستم پاداش و قدردانی از فعالیت‌های ناب را در دسته فعالیت‌های تسهیل‌گر انطباق با رویکرد ناب دانستند. مطالعه [۱۷] آموزش کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان را از الزامات پیاده‌سازی موفق رویکرد ناب می‌دانست و در زمینه همراستایی نتایج حاصل از تحقق تعالی منابع انسانی ناب در سازمان می‌توان به همراستایی نتایج با پژوهش [۱۳] اشاره کرد.

بر اساس نتایج حاصل از طراحی مدل تعالی منابع انسانی ناب و حصول نتایج شناسایی شده، پیشنهادات کاربردی زیر به مدیران سازمان‌های دولتی و جامعه آماری مورد مطالعه قابل ارائه می‌باشد.

الف) بر اساس شرایط علی مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- منبع‌محوری منابع انسانی ناب به منظور شناخت و کسب قابلیت‌های محوری پایدار در سازمان‌های دولتی: دستیابی به نتایج برخورداری از منابع انسانی ناب در سازمان‌ها، در گام اول نیازمند تغییر نگرش مدیران ارشد سازمانی به منابع انسانی به عنوان منبعی استراتژیک جهت تحقق اهداف سازمانی می‌باشد که در این راستا مکانیزم‌هایی چون تربیت نیروی انسانی، احترام و ارزش نهادن به انسان، مهربانی و معاشرت با افراد در سازمان، جلب رضایت کارکنان، فراهم کردن محیط سالم اخلاقی و رفتاری، تقویت روحیه و تشویق آن‌ها، از بین بردن محیط ترس و جایگزین کردن محیط اعتماد در سازمان پیشنهاد می‌شود.
- خروج حصر واحد منابع انسانی از وظایف اداری و برقراری هم‌ردیفی استراتژیک:

لازمه کارآمدی و اثربخشی برنامه‌های مدیریت منابع انسانی حضور فعال مدیران منابع انسانی در جلسات تصمیم‌گیری و ایجاد هماهنگی افقی (سازگاری و همردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با یکدیگر) و هماهنگی عمودی (سازگاری و همردیفی استراتژی‌های کارکردهای منابع انسانی با استراتژی و مأموریت سازمان) در سازمان است. لذا برقراری تناسب استراتژیک، به معنای ایجاد هماهنگی و سازگاری میان استراتژی شرکت با استراتژی منابع انسانی که یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی به شمار می‌آید و انتخاب استراتژی منابع انسانی در سازمان پیشنهاد می‌شود.

ب) بر اساس شرایط زمینه‌ای و بستر ساز مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تقویت فرهنگ ناب در سازمان: زمانی جذب منابع انسانی ناب در سازمان می‌تواند منجر به حصول نتایج مورد انتظار شود که در بستر فرهنگی حمایت‌کننده قرارگیرد. لذا تعیین ارزش‌های فرهنگی ناب و انعکاس آن‌ها در سطوح مختلف سازمانی در قالب ارزش‌هایی چون مشتری‌محوری، توزیع قدرت، گروه‌گرایی، شجاعت پذیرش تغییرات و عملکردگرایی به منظور تقویت تفکر ناب در تدوین و پیاده‌سازی سطوح مخفف استراتژی سازمانی، پیشنهاد می‌شود.

- تغییر ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی و تقویت شایستگی‌ها و مهارت‌های مدیران: بدون تردید مدیران منابع انسانی توانمند یکی از عوامل اصلی رشد قابل توجه سازمان‌های موفق محسوب می‌شوند و برای ایجاد یک تحول موفق در ساختار سنتی مدیریت منابع انسانی، نیاز به این‌گونه افراد یک امر حیاتی است؛ چرا که کارکردهای منابع انسانی باید به تغییر انتظارات ناشی از تأمین منابع انسانی ناب و چالش‌های دائمی شرایط کسب‌وکار، واکنش مثبت نشان دهد که در این راستا تقویت مهارت‌های انگیزه بخشی، الهام بخشی، تسهیل‌گری، هوش هیجانی و تکامل مستمر حرفه‌ای پیشنهاد می‌شود.

ج) بر اساس راهبردهای مدل زنجیره تأمین منابع انسانی ناب:

- تمرکز بر ارزش‌محوری در برنامه‌ریزی منابع انسانی: نظر به تورم نیروی انسانی در جامعه آماری مورد مطالعه تعیین افق زمانی متناسب با استراتژی سازمان، جهت جذب منابع انسانی و حصول اطمینان از ایجاد ارزش‌افزوده توسط استخدام‌های جدید، پیشنهاد می‌شود که این امر نیازمند افزایش حساسیت نسبت به سیستم ارزیابی عملکرد می‌باشد.

- ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب کاندیدا همراه با ارزیابی مهارت‌های حرفه‌ای: علی‌رغم ارزیابی مهارت‌ها و توانایی‌های لازم کاندیدا و انتخاب افرادی با حداقل نیاز

آموزشی به منظور تصدی شغل، بکارگیری روانشناسان صنعتی در تیم مصاحبه‌گر جهت ارزیابی مهارت‌های رفتاری ناب از جمله مشتری‌گرایی، مهارت حل مسئله، علاقه به یادگیری، ابتکار عمل، تفکر انتقادی، مهارت ارتباطی و توانایی اولویت‌بندی و سازمان‌دهی، پیشنهاد می‌شود.

نگاه نظری پژوهشگر در مقوله‌بندی داده‌های کیفی و دخیل بودن ذهنیت، تجربه و دانش پژوهش‌گر در طبقه‌بندی و نام‌گذاری مقوله‌ها یک محدودیت و استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی در انتخاب مصاحبه‌شوندگان محدودیت دیگری بود که در نتیجه آن عدم دربرگیری دامنه متنوع موضوع پژوهش توسط داده‌های گردآوری شده، محتمل می‌باشد.

۶- پی‌نوشت‌ها

۱. Asian Productivity Organization
۲. Legatum
۳. Toyota Production System.
۴. Magnani et al
۵. Resta et al
۶. Strauss & Corbin
۷. Lincolne & Guba
۸. Credibility
۹. Transferability
۱۰. Dependability
۱۱. Conformability

۷- منابع

- [۱] Agarwal, A., Shankar, R and Tiwari, M.K. (2006). *Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chain: an ANP-based approach*, European Journal of Operational Research, 071, 200-222.
- [۲] Kadarovaa, J., Demeckoa, M. (2016). *3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM*, Procedia Economics and Finance 39, 11 – 16.
- [۳] Nguyen, M. (2018). *A New Decision Making Model based on the Made in Vietnam Lean Management Philosophy*. Economics and Sociology, 11(1), 44-60.
- [۴] Mayer, A., Weigelt, M., Kuhl, A., Grimm, s., Erll, A., Potzel, M., Franke, J.,



- (2018). *Lean 4.0 - A conceptual conjunction of lean management and Industry 4.0*, *Procedia CTRP*, 51st CIRP Conference on Manufacturing Systems, 72, 622-628.
- [^۵] Nikneshan, M., Adel, A., Akhavanalavi, H. (2018). *Designing a two-level performance evaluation model of parks Science and technology using data envelopment analysis*. *Modern research in decision making*, 3(4), 201-222.
- [^۶] Azizi, H., Amirteimoori, A., Kordrostami, S. (2018). *Measurement of the worst practice of decision-making units: Incorporating both undesirable outputs and non-discretionary inputs into imprecise DEA*. *Modern Research in Decision Making*, 3(2): p. 197-222.
- [^۷] Hall, R. D., Hall, R. D., Rowland, C. A., & Rowland, C. A. (2016). *Leadership development for managers in turbulent times*. *Journal of Management Development*, 35(8), 942-955.
- [^۸] Jekiel. C.M. (2011). *Lean human resources; redesigning HR processes for a culture of continuous improvement*. 1st (first), published by Productivity Press.
- [^۹] Effah-Kesse, Doris. (2017). *Implementation Of Lean In The Public Sector: Investigating The Benefits And Drawbacks.*, Logistics at Molde University College – Specialized University in Logistics, Molde, Norway.
- [^{۱۰}] Eirian, Lewis. (2013). *“Better for Less’ Lean Sigma for the Public Sector.”* London: TEAL Consulting Ltd.
- [^{۱۱}] Duffy, G. (2016). *Achieve higher levels of excellence through the capability maturity model*. *Quality Progress*, 38-44.
- [^{۱۲}] Al-Dhaafri, H., Al-Swidi, A.K., Al-Ansi, A.A. (2016). *Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police*. *International Journal of Business and Management*, [e-journal] 11(2):47-52.
- [^{۱۳}] Seyednaghavi, MA., Vaezi, R., Ghorbanizadeh, V., Afkaneh, M. (2018). *Model of human resource excellence in government organizations*, *management of government organizations*, (2) 6, 11-26.
- [^{۱۴}] Magnani, Florian., Carbone, Valentina., Moatti, Valérie. (2019). *The human dimension of lean: a literature review*, *Supply Chain Forum*. An International Journal, DOI:10.1080/16258312.2019.1570653.
- [^{۱۵}] Resta, Barbara., Gaiardelli, Paolo., Dotti, Stefano., Pinto, Roberto. (2017). *Towards a New Model Exploring the Effect of the Human Factor in Lean Management*, IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems (APMS), Tokyo, Japan.

- [۱۶] Nazeri M, mehrmanesh H, Haghighat monfared J. (2020). *Production Resilience Model in Iran, Mix Method Study with Using the Grounded Theory & Structural Equation Modeling Approach*. Management Research in Iran, 24 (4):177-198.
- [۱۷] Creswell JW. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. London: sage publications.
- [۱۸] Lincolne Y.S., Guba E. G. (1985). *Epistemological and methodological bases of naturdistic inquiry*. Educational Communication and Technology Journal, 30(4), 233-252.
- [۱۹] Danaeifard, H., Emami, SM. (2007). *Qualitative Research Strategies: Reflections on Data-Based Theory*, Management Thought, 1 (2), 69-97.
- [۲۰] bashokouh M. (2020). *Identify and review the requirements for forming multiple distribution channel combinations*. Management Research in Iran. 24 (2),139-170.