



Effective Strategies for Aligning the Maintenance of Human Resources with the Aim of Agility and Digitalization in the Agricultural Insurance Fund

Maryam Salimi Estelaki ¹ , Hassan Rangriz ^{2*} , Mehdi Khairandish ³

¹ Ph. D. Student of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

² Visiting Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

³ Visiting Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Article Info

Article Type:

Research article

Article History:

Received: 30 Jun. 2024

Revised: 13 Nov. 2024

Accepted: 13 Nov. 2024

ABSTRACT

Human resources are the most important capital of an organization by which the strategies drawn in the organization are realized. Therefore, aligning the function of human resources with the goals of the organization will increase the efficiency of using resources, reduce operational costs, and increase the speed of exploitation of environmental opportunities. In this regards, the current research was carried out with the aim of determining the effective components and strategies for aligning the system of maintaining human resources with the aim of agility and digitization in the Agricultural Insurance Fund in 2023. This research, in terms of its purpose, is practical in which the exploratory mixed method has been used. was done in three phases that each stages was different thestatistical population. 1- First, by reviewing the theoretical literature, the effective components and strategies for aligning the human resources maintenance system with the goals of agility and digitization in the insurance fund were identified and then evaluated with the opinion of 14 experts. 2- Then, the status of using the aforementioned components and strategies in the Agricultural Insurance Fund was investigated, and the statistical population of this stage included 19 senior managers, heads and deputy directors of the Agricultural Insurance Fund. 3- Finally, the condition of the mentioned components was checked by 20 employees of the Agricultural Insurance Fund, from the level of experts to managers. At this stage, the data were analyzed using the open coding method and binomial test. In order to record the data of this section, a survey strategy and a researcher-made questionnaire tool were used. The effective components and strategies for aligning the system of maintaining human resources with the aim of agility and digitization in the agricultural insurance fund are: the micro-system of job design methods including four strategies (job specialization, job development, job enrichment, job cycle) and health and physical education methods including five strategies "prevention of accidents and wastes, suitability of job and employee in terms of physical, suitability of job and employee in terms of psychological, preventive measures in the field of health and physical education, necessary measures In order to maintain the health of employees and apply therapeutic measures" Examining the current situation of using the strategies of the human resource preservation system in line with the goals of agility and digitization in the Agricultural Insurance Fund showed that in the sub-system of job design methods, specialization and job enrichment strategies are significantly aligned with the agility of organizations in the Insurance Fund. Agriculture has been used. Also, in the sub-system of health and physical education methods, only the strategy of applying therapeutic measures has been used in a meaningful way in order to align with both goals of information technology. Therefore, in order to design the jobs of the agricultural insurance fund with the aim of agility and digitalization, the planners and policy makers can use the strategies of job development, job enrichment and job rotation.

Keywords:

Alignment
Human Resources
Management
Job Cycle
Job Design
Job Enrichment.

Cite this article: Salimi Estelaki, M., Rangriz, H., & Khairandish, M. (2024). Effective strategies for aligning the maintenance of human resource with the aim of agility and digitalization in the agricultural insurance fund. *The Quarterly Journal of Insurance & Agriculture*, 13(3), 17-32. <https://doi.org/10.22034/13.3.17>.

¹ Email: Maryamsalimy579@gmail.com

² Email: rangriz@Khu.ac.ir (Corresponding Author)*

³ Email: Kheirandish@ssau.ac.ir



راهنمای مؤثر برای همسوسازی نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی

مریم سلیمی اسطلکی^۱، حسن رنگریز^{۲*}، مهدی خیراندیش^۳

^۱ دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
^۲ استاد مدعو، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
^۳ استاد مدعو، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۱۰

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۸/۲۳

کلمات کلیدی:

چرخه شغل

طراحی مشاغل

غنی‌سازی شغل

مدیریت منابع انسانی

همسوسازی.

منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه یک سازمان است که راهبردهای ترسیم شده در سازمان توسط آن‌ها محقق می‌شود. از این رو همسوسازی کارکرد منابع انسانی با اهداف سازمان موجب می‌شود که بهره‌وری استفاده از منابع افزایش، هزینه‌های اجرایی کاهش و سرعت بهره‌برداری از فرصت‌های محیطی افزایش یابد. در این راستا، پژوهش حاضر با هدف تعیین مؤلفه‌ها و راهبردهای مؤثر جهت همسوسازی نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی در سال ۱۴۰۲ انجام شد. پژوهش، از نظر هدف کاربردی بوده که در آن از روش آمیخته اکتشافی استفاده شد. پژوهش طی سه مرحله انجام شد که جامعه آماری هر مرحله متفاوت بود. ابتدا از طریق مرور ادبیات نظری، مؤلفه‌ها و راهبردهای مؤثر جهت همسویی نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه شناسایی شد و با استفاده از نقطه‌نظرهای ۱۴ نفر از خبرگان مورد ارزیابی قرار گرفت. سپس وضعیت به‌کارگیری مؤلفه‌ها و راهبردهای مذکور در صندوق بیمه کشاورزی بررسی شد که جامعه آماری این مرحله شامل ۱۹ نفر از مدیران ارشد، رؤسا و معاون‌های ادارات صندوق بیمه کشاورزی بودند. نمونه آماری از طریق روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی و تا رسیدن به اشباع نظری با ابزار مصاحبه ساختاریافته ادامه یافت. در نهایت وضعیت مؤلفه‌های مذکور توسط ۲۰ نفر از کارکنان صندوق بیمه کشاورزی که از سطح کارشناسی تا مدیران بودند، بررسی شدند. داده‌ها در این مرحله با استفاده از روش کدگذاری باز و آزمون دوجمله‌ای تجزیه و تحلیل شدند. جهت ثبت داده‌های این بخش از راهبرد پیمایش و ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته استفاده شد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌ها و راهبردهای شناسایی شده مؤثر جهت همسویی نظام نگهداشت منابع انسانی با هدف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی شامل خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل (که شامل چهار راهبرد تخصصی کردن شغل، توسعه شغل، غنی‌سازی شغل، چرخه شغل) و روش‌های بهداشت و تربیت بدنی (شامل پنج راهبرد پیشگیری از سوانح و ضایعات، تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی، تناسب شغل و شاغل از نظر روانی، تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی، تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و اعمال اقدامات درمان) بودند. بررسی وضعیت موجود صندوق بیمه کشاورزی نشان داد که در خرده‌نظام «روش‌های طراحی مشاغل»، راهبردهای تخصصی کردن و غنی‌سازی شغل به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با هدف چابک‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین در خرده‌نظام «روش‌های بهداشت و تربیت بدنی» نیز فقط راهبرد اعمال اقدامات درمانی به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با هر دو هدف فناوری اطلاعات (چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی) مورد استفاده قرار گرفته است. بنابراین برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران به‌منظور طراحی مشاغل صندوق بیمه کشاورزی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی می‌توانند از راهبردهای توسعه شغل، غنی‌سازی شغل و چرخش شغل نیز استفاده نمایند.

استناد: سلیمی اسطلکی، م، رنگریز، ح، و خیراندیش، م. (۱۴۰۳). راهنمای مؤثر برای همسوسازی نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی. فصلنامه بیمه و کشاورزی، ۱۳(۳)، ۳۲-۱۷. <https://doi.org/10.22034/13.3.17>

مقدمه

منابع انسانی، مهم‌ترین دارایی یک سازمان می‌باشد که برنامه‌ریزان سازمان‌ها تلاش زیادی برای جذب و نگهداری منابع انسانی متخصص، ماهر و با استعداد انجام می‌دهند (Anggreyani & Satrya, 2020). مدیریت منابع انسانی در تلاشی مضاعف برای ایجاد و بهبود محیطی است که کارکنان را با ترویج سیاست‌ها و اقداماتی که نیازهای متنوع آن‌ها را برآورده می‌کند، تشویق به ماندن در سازمان نماید (Hales et al., 2018). فرایند نگهداشت کارکنان مستلزم یک فرایند استراتژیک طولانی بوده که به همه ابزارهای ممکن سازمان نیاز دارد (Alshurideh, 2019). نگهداشت منابع انسانی را می‌توان به‌عنوان تلاشی جهت ایجاد و بهبود محیط در مدت زمان طولانی‌مدت تعریف کرد که همچنان کارکنان را تشویق به کار کرده و درعین حال سیاست‌ها و شیوه‌هایی را اجرا می‌کند که متناسب با نیازهای مختلف آن‌ها باشد. همچنین در مفهومی دیگر شامل اقداماتی مانند مزایای مالی و غیر مالی، ارتقاء حرفه‌ای، ارائه فرصت‌های آموزش و توسعه، ارتقاء تعاملات سازمانی مثبت و فرهنگ کاری سالم و حل مسائل و ایجاد فضای سازمانی متناسب مرتبط با نیازهای کارکنان است. هدف از حفظ و نگهداشت منابع انسانی، جذب و نگهداشت کارکنان ماهر، متعهد و مشتاق است تا سازمان بتواند به بهترین شکل از ظرفیت و توانمندی‌های آن‌ها استفاده نماید و از بروز جابجایی و ترک شغل آن‌ها بکاهد (Roknabadi & Adibzadeh, 2023).

سازمان‌ها باید به‌طور مداوم استراتژی‌های حفظ و نگهداشت منابع انسانی را برای برآورده کردن انتظارات در حال تغییر آن‌ها تطبیق دهند (Sorn et al., 2023). محققان گزارش کردند که نگهداشت منابع انسانی یک سازمان با عواملی ازجمله حقوق و مزایا، محیط کاری، ارتباط با همکاران، فرهنگ سازمانی، انگیزه، رضایت شغلی، فرصت‌های آموزش و توسعه، تعادل بین کار و زندگی، حمایت مدیریت، رهبری در سازمان و شیوه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی همبستگی مثبت دارد (Alshamrani et al., 2023; Singh, 2019). برخی دیگر از محققان بیان داشتند که نگهداشت منابع انسانی تحت تأثیر عواملی ازجمله فرصت‌های توسعه شغلی، پاداش‌های مالی و غیر مالی، استقلال و خودمختاری، انعطاف‌پذیری در برنامه کاری، تعادل بین کار و زندگی، مناسب بودن نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی، ایجاد تیم‌های مسئولیت‌پذیرتر، اطمینان از تعادل انتظارات منابع انسانی با ویژگی‌های شغلی، سرمایه و حمایت اجتماعی، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رهبری می‌باشد (Nguyen & Ha, 2023; Jadon & Upadhyay, 2018). بنابراین راهبرد منابع انسانی به‌مثابه رکن اساسی بهبود عملکرد سازمان شناخته می‌شود و پرداختن به همسویی راهبردهای سازمان و دیگر حوزه‌ها برای افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌های مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها امری ضروری است (Matongolo et al., 2018).

پژوهشگران بر این عقیده‌اند که سیستم‌های راهبردی منابع انسانی، ظرفیت بالایی برای افزایش میزان کارایی سازمان دارند. سازمان برای بهره‌گیری از این توان باید سیستم‌های منابع انسانی را به گونه‌ای طراحی و اجرا کند که افزون بر هم‌راستایی با راهبردهای کلان سازمان بر هماهنگی بین کارکردهای مدیریت منابع انسانی با سایر بخش‌های سازمان و همچنین هماهنگی درون سازمانی متمرکز باشد (Shariati Najafabadi et al., 2017). بنابراین نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و آگاه در تحقق اهداف سازمانی امری غیر قابل انکار است (Alavi et al., 2022). ازاین‌رو تحول

ساختار نیروی انسانی سازمان با استفاده از فناوری‌های جدید امری ضروری است که در توسعه و چرخش شغلی کارکنان می‌تواند اثرگذار باشد. توسعه یا گسترش شغلی به معنی افزودن فعالیت‌های همسطح (افقی) به شغل فعلی کارمند به گونه‌ای است که کار وی از حالت یکنواختی خارج شود (Rajabi Farjad & Atapour, 2022). چرخش شغلی نیز به معنای جابجایی افقی کارکنان است که آن‌ها را قادر می‌سازد تا در مشاغل مختلف کار کرده و مهارت، دانش و تجربه خود را افزایش دهند (Sepehpour et al., 2023). چرخش شغلی شامل انتقال افقی است که کارکنان را قادر می‌سازد تا در شغل‌های مختلف کار کنند و مهارت، دانش و تجربه مدیریتی را به دست آورند (Ameri & Taheri, 2019).

دیجیتالی شدن مدیریت منابع انسانی سازمان، موجب ایجاد مزیت رقابتی برای جذب استعدادها در سازمان می‌شود. وظایف موجود در سازمان با دیجیتالی شدن سازمان، به طریق متفاوتی انجام می‌شوند چراکه اطلاعات دیگر به شکل فیزیکی نیستند و فضایی را به صورت حقیقی اشغال نمی‌کنند، از این رو باعث نظام‌مند شدن امور می‌شوند (Rastgar et al., 2023). دیجیتالی شدن، منابع انسانی دور کار را افزایش می‌دهد و باعث تغییر در شکل استخدام می‌شود. دیجیتالی شدن، باعث تمرکززدایی از فعالیت‌های بخش مدیریت منابع انسانی شده و آن فعالیت‌ها را به تمام سازمان منتقل می‌کند. منابع انسانی با دیجیتالی شدن سازمان می‌توانند استفاده بهتری از زمان داشته باشند و نیز بهره‌ورتر می‌شوند (Bengtsson & Bloom, 2017). ابزارهای حقوق و دستمزد دیجیتال از کاغذبازی اداری می‌کاهد و رسیدهای دریافتی از کارکنان را بابت هر پرداخت از طریق دیجیتال دریافت می‌کند. همچنین ابزارهای حقوق و دستمزد دیجیتال به مدیران منابع انسانی کمک می‌کنند که تصمیمات مربوط به افزایش حقوق کارمندان را به درستی و با سرعت بیشتر و هم‌راستا با بودجه سالانه سازمان بگیرند (Koushki Jahromi, 2021).

دیجیتالی شدن باعث می‌شود که فرایندهای مختلف سازمانی منعطف‌تر شود و سازمان بیشتر به سمت ساختار تخت حرکت کند. از طرفی سازمان‌هایی که ساختار تخت دارند، بهترین سازمان‌ها برای گسترش نوآوری هستند (Koushki Jahromi, 2021). از این رو از جمله پیامدهای دیجیتالی شدن، افزایش نوآوری است. بنابر دیدگاه برخی محققان، مهارت‌های فناوری‌های روز از نیازهای مدیران منابع انسانی است و دیجیتالی شدن نیازمند شکل‌های جدید استخدام، چابکی و انعطاف در سازمان است (Alsuraihi et al., 2021). چابکی به طور کلی به معنی واکنش به تغییرات و تهدیدها به روش مناسب است (Koushki Jahromi, 2021). چابکی نیروی کار به توانایی سازگاری در محیطی اشاره می‌کند که بسیار سریع و غیر قابل پیش‌بینی تغییر می‌کند. متخصصان، چابکی نیروی کار را متفاوت با سازگاری معرفی کردند و اعتقاد دارند سازگاری بدون نیاز به مهارت پیش‌بینی صورت می‌گیرد. در تعریفی دیگر در تفاوت این دو موضوع، سازگاری واکنش به تغییر، و چابکی، راهبردی همراه با پیش‌بینی و آینده‌نگری مطرح شده است (Storme et al., 2020). نیروی کار چابک، باید دائماً محیط خارجی و داخلی سازمان را کنترل و تجزیه و تحلیل کند تا تغییرات، فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو را پیش‌بینی و شناسایی کند (Bahramian et al., 2022).

مفهوم چابکی در تشکیلات اداری و در سیاست‌های نظام اداری ایران (بند ۱۳ قانون اساسی و بند ۱۳ سیاست‌های کلی) همواره مورد توجه بوده است. همچنین ضرورت این موضوع در برنامه‌های شش‌گانه توسعه (۹۶-

(۱۳۶۸)، قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۹)، برنامه جامع اصلاح نظام اداری (۱۳۹۷) و چارچوب اصلاح ساختاری بودجه (۱۳۹۸) مورد توجه قرار گرفته است. به زعم کارشناسان، از میان محورهای ذکر شده، اصلاح نظام اداری کشور و حرکت از یک نظام سنتی به سوی یک نظام چابک، بهینه سازی مدیریت منابع انسانی به ویژه در زمینه بهینه سازی هزینه ها در جهت ارتقاء سطح عملکرد این منابع، در اولویت برنامه ها بوده است تا زمینه های ارتقاء سطح سازمان ها را به سوی چابکی فراهم آورند. نتایج برخی از پژوهش ها حاکی از آن است که اگر نظام های مدیریت منابع انسانی، توانایی، انگیزه و فرصت های ترفیع را افزایش دهند، شاهد عملکردی مطلوبی به ویژه در سازمان های چابک و پویا خواهند شد (Graves et al., 2013).

حجم بالای سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات باعث مواجهه بسیاری از سازمان ها با مشکلات و تناقضاتی در رابطه با برآورده نشدن نیازهای کسب و کار شده است (Shahsavaripour et al., 2017). از دلایل این تناقض، وجود نداشتن همسویی بین چابک سازی و دیجیتال سازی سازمان ها با راهبردهای نگهداشت منابع انسانی است. نظر به اینکه، صندوق بیمه کشاورزی نقش کلیدی در صنعت کشاورزی دارد، از پیشرفت فناوری اطلاعات غافل نبوده و سعی نموده خود را با آن همسو نماید. در این راستا همسویی سیستم نگهداشت منابع انسانی صندوق بیمه کشاورزی با اهداف فناوری اطلاعات (چابک سازی و دیجیتال سازی) حائز اهمیت است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف تعیین راهبردهای مؤثر برای همسوسازی نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی در صندوق بیمه کشاورزی انجام شد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر به منظور تعیین راهبردهای همسو بین نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی در صندوق بیمه کشاورزی در سال ۱۴۰۲ انجام شد. پژوهش از نظر هدف، کاربردی بوده که در آن از روش آمیخته اکتشافی استفاده شد. این تحقیق طی سه مرحله انجام شد (جدول ۱):

- ۱- نخست، راهبردها و مؤلفه های نظام نگهداشت منابع انسانی که با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی همسو باشند، از طریق مرور ادبیات نظری شناسایی شدند که عبارت است از: تخصیصی کردن شغل، توسعه شغل، غنی سازی شغل، چرخه شغل، پیشگیری از سوانح و ضایعات، تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی، تناسب شغل و شاغل از نظر روانی، تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی، تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان، اعمال اقدامات درمانی. سپس راهبردهای استخراج شده با استفاده از نظر ۱۴ نفر از خبرگان (اساتید و متخصصان مدیریت منابع انسانی) ارزیابی شد. بدین منظور، داده ها از طریق مصاحبه و تکمیل پرسش نامه (با طیف پنج گزینه ای لیکرت) جمع آوری شد.
- ۲- پس از شناسایی مؤلفه ها و راهبردهای مؤثر جهت همسویی، وضعیت به کارگیری آن ها در صندوق بیمه کشاورزی در دو سطح مورد سنجش قرار گرفت. بدین منظور ابتدا نظر ۱۹ نفر از مدیران ارشد، رؤسا و معاون های اداره های ستاد صندوق بیمه کشاورزی با ابزار مصاحبه ساختاریافته و از طریق روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری ثبت شد.

۳- سپس از راهبرد پیمایش و ابزار پرسشنامه محقق ساخته استفاده شد تا نظر ۲۰ نفر از کارکنان صندوق بیمه کشاورزی (از سطح کارشناسی تا مدیران) ثبت شود. داده‌های حاصل با استفاده از روش کدگذاری باز و آزمون دوجمله‌ای به کمک نرم‌افزار SPSS تحلیل شدند. در نهایت وضعیت موجود و نحوه بهره‌گیری از راهبردهای همسو بین نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی بررسی شد. سپس الگوی مفهومی پژوهش حاضر در راستای شناسایی راهبردهای همسو بین اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی با نظام نگهداشت منابع انسانی به صورت ماتریسی ارائه شد.

جدول ۱- مراحل اجرای پژوهش و نمونه آماری مورد مطالعه

فاز	نمونه آماری	تعداد نمونه (نفر)	ابزار مطالعه
۱	خبرگان (استاد و متخصصان مدیریت منابع انسانی)	۱۴	پرسش‌نامه
۲	مدیران ارشد، رؤسا و معاون‌های اداره‌های ستاد صندوق بیمه کشاورزی	۱۹	مصاحبه ساختاریافته
۳	کارشناسان و مدیران ستاد صندوق بیمه کشاورزی	۲۰	پرسش‌نامه محقق ساخته

یافته‌ها و بحث

الف- توزیع فراوانی ویژگی‌های مختلف پاسخگویان پژوهش

توزیع فراوانی ویژگی‌های مختلف پاسخ‌دهندگان در جدول ۲ ارائه شده است. توزیع فراوانی میزان تحصیلات نشان داد که در نمونه‌های آماری یک تا سه به ترتیب ۶۴/۲، ۳۱/۶ و ۲۵ درصد پاسخگویان دارای سطح تحصیلات دکترا و ۳۵/۷، ۴۷/۴ و ۴۰ درصد دارای سطح تحصیلات کارشناسی ارشد بودند. در نمونه آماری سوم اگرچه به ترتیب ۲۵ و ۴۰ درصد از پاسخگویان دارای مدرک دکترا و کارشناسی ارشد بودند، ولی اکثراً در سطح سمت کارشناس - اداری مشغول به کار بودند.

ب- راهبردهای همسو بین نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق

بیمه کشاورزی

بر اساس مطالعه ادبیات و نظر خبرگان، دو نوع خرده‌نظام نگهداشت منابع انسانی شناسایی شد که عبارت است از روش‌های طراحی مشاغل و روش‌های بهداشت و تربیت بدنی (جدول ۳). ضرورت بهره‌گیری از راهبردها توسط ۱۴ نفر از خبرگان در مصاحبه ساختاریافته^۱ مورد بررسی قرار گرفت که در خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل، ۱۳ نفر نیز با راهبرد تخصصی کردن شغل و ۱۲ نفر با راهبردهای توسعه شغل، غنی‌سازی شغل و چرخه شغلی موافق بودند. در خصوص خرده‌نظام روش‌های بهداشت و تربیت بدنی، ۱۴ نفر از خبرگان راهبردهای پیشگیری از سوانح ضایعات، تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی و اعمال اقدامات درمانی، ۱۲ نفر از خبرگان راهبردهای تناسب شغل و شاغل از نظر روانی و تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و ۱۳ نفر از خبرگان راهبردهای تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی را تأیید نمودند. یافته‌های این پژوهش با نتایج تحقیقات برخی از محققان (Hamzavi et al., 2023; Wahabi et al., 2023; Rastgar et al., 2022; Barzegar Mohammadi, 2022; Nazimi et al., 2021; Boudlaie et al., 2021) مطابقت داشت.

جدول ۲- برخی از ویژگی‌های پاسخگویان

متغیر	سمت	نمونه آماری ۱		نمونه آماری ۲		نمونه آماری ۳	
		درصد	فراوانی	درصد	فراوانی	درصد	فراوانی
پست سازمانی	اساتید و خبرگان دانشگاهی	۴۲/۸۵	۶	۰	۰	۰	۰
	رئیس اداره کل/ اداره	۱۴/۲۸	۲	۳۱/۵۷	۶	۰	۰
	مدیر اداره	۱۴/۲۸	۲	۳۶/۸۶	۷	۱۵	۳
	معاون اداره کل	۱۴/۲۸	۲	۳۱/۵۷	۶	۱۵	۳
	کارشناسان	۱۴/۲۸	۲	۰	۰	۷۰	۱۴
کل		۱۰۰	۱۴	۱۰۰	۱۹	۱۰۰	۲۰
تحصیلات	کارشناسی	۰	۰	۲۱/۰۵	۴	۷	۳۵
	کارشناسی ارشد	۳۵/۷۲	۵	۴۷/۳۶	۹	۸	۴۰
	دکتر	۶۴/۲۸	۹	۳۱/۵۹	۶	۵	۲۵
	کل	۱۰۰	۱۴	۱۰۰	۱۹	۱۰۰	۲۰

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول ۳- توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان به راهبردها و خرده‌نظام‌های نگهداشت منابع انسانی در صندوق بیمه کشاورزی

خرده‌نظام‌ها	راهبرد	فراوانی پاسخ‌دهندگان	
		راهبردها	خرده‌نظام‌ها
روش‌های طراحی مشاغل	تخصصی کردن شغل	۱۳	۱۴
	توسعه شغل	۱۲	
	غنی‌سازی شغل	۱۲	
	چرخه شغل	۱۲	
روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی	پیشگیری از سوانح و ضایعات، تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی	۱۴	۱۴
	تناسب شغل و شاغل از نظر روانی	۱۲	
	تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی	۱۳	
	تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان	۱۲	
	اعمال اقدامات درمانی	۱۴	

منبع: یافته‌های تحقیق

مطابق نتایج نشان داده شده در جدول ۴، سطح معنی‌داری راهبردهای تخصصی کردن و غنی‌سازی شغل در خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل بیش از ۵ درصد بود که این به معنای تأیید فرضیه صفر (H_0) است. به بیانی ساده‌تر، بین تخصصی کردن شغل و غنی‌سازی شغل از روش‌های طراحی مشاغل با چابک‌سازی سازمان‌ها با ضریب اطمینان ۹۵ درصد همسویی معنی‌داری وجود نداشت؛ اما در راستای این هدف فناوری اطلاعات، سطح معنی‌داری توسعه شغل و چرخه شغل کمتر از ۵ درصد بوده و همچنین نسبت گروه اول این راهبردها نیز کمتر از ۰/۴ است، بنابراین می‌توان بیان نمود که در سطح اطمینان ۹۹ درصد فرضیه صفر رد شده و در نتیجه بین توسعه شغل و چرخه شغل با چابک‌سازی سازمان‌ها رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که در بعد دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ، سطح معنی‌داری توسعه شغل، تخصصی کردن شغل، غنی‌سازی شغل و چرخه شغل کمتر از ۵ درصد است که مبین

جدول ۴- ارتباط بین راهبردهای خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل با چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی

دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ

جدول ۵ نشان دهنده آن است که سطح معنی‌داری تمامی روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی (تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی، تناسب شغل و شاغل از نظر روانی، تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی، تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و اعمال اقدامات درمانی) کمتر از ۵ درصد و همچنین نسبت گروه اول این راهبردها کمتر از ۰/۴ درصد محاسبه شده است، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت فرضیه صفر در سطح معنی‌داری ۵ درصد رد شده و در نتیجه بین روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی مورد مطالعه با هر دو هدف فناوری اطلاعات (چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی) همسویی معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵- ارتباط بین راهبردهای خرده‌نظام روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی با چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی

اهداف فناوری اطلاعات	نظام نگهداشت منابع انسانی	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی داری	نتیجه
فایده‌رسانی	۱	۲ ≤	۰	۰/۰	۰/۴	۰/۰۰۰	رد H ₀	

				۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تناسب شغل و شاغل از نظر روانی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	اعمال اقدامات درمانی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تناسب شغل و شاغل از نظر روانی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۰۰	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰/۰	
رد H ₀	۰/۰۲۳	۰/۴		۲	۲ >	۱۶	۰/۸	تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۳	۰/۲	
رد H ₀	۰/۰۱	۰/۴		۲	۲ >	۱۹	۰/۱	اعمال اقدامات درمانی
				کل		۱۹	۱/۰	
				۱	≤ ۲	۰	۰	

منبع: یافته‌های تحقیق فرضیه H₀: راهبرد مذکور به‌طور معنی‌داری همسو با اهداف فناوری اطلاعات نیست.

ج- بررسی وضعیت همسویی راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتالی‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی

نتایج مندرج در جدول ۶ نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری تخصصی کردن و غنی‌سازی شغل کمتر از ۵ درصد است و از آنجاکه نسبت گروه اول آزمون دوجمله‌ای این دو راهبرد کمتر از ۰/۶ است، بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود. به بیان ساده‌تر می‌توان چنین بیان داشت که در صندوق بیمه کشاورزی از راهبردهای تخصصی کردن شغل و غنی‌سازی شغل، به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با چابک‌سازی سازمان‌ها استفاده می‌شود. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد سطح معنی‌داری تخصصی کردن شغل از راهبردهای طراحی شغل کمتر از ۵ درصد و نسبت گروه اول آزمون دوجمله‌ای نیز کمتر از ۰/۶ است، بنابراین فرضیه صفر رد می‌شود؛ اما سطح معنی‌داری برای سه راهبرد دیگر بیشتر از ۵ درصد است. به بیان ساده‌تر می‌توان چنین بیان داشت که در صندوق بیمه کشاورزی از راهبرد تخصصی کردن شغل، به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با دیجیتالی‌سازی محیط کار و فرهنگ استفاده می‌شود.

جدول ۶- وضعیت همسویی راهبردهای خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه

اهداف فناوری اطلاعات	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
چابک‌سازی سازمان‌ها	تخصصی کردن شغل	گروه ۱	≤ 3	۷	۰/۴	۰/۶	۰/۰۲۱	رد H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۳	۰/۷			
		کل		۲۰	۱/۰			
	غنی‌سازی شغل	گروه ۱	≤ 3	۷	۰/۴	۰/۶	۰/۰۲۱	رد H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۳	۰/۷			
		کل		۲۰	۱/۰			
دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ	تخصصی کردن شغل	گروه ۱	≤ 3	۴	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰	رد H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۶	۰/۸			
		کل		۲۰	۱/۰			
	توسعه شغل	گروه ۱	≤ 3	۸	۰/۴	۰/۶	۰/۰۵۷	تأیید H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۲	۰/۶			
		کل		۲۰	۱/۰			
	غنی‌سازی شغل	گروه ۱	≤ 3	۸	۰/۴	۰/۶	۰/۰۵۷	تأیید H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۲	۰/۶			
		کل		۲۰	۱/۰			
	چرخه شغل	گروه ۱	≤ 3	۹	۰/۵	۰/۶	۰/۱۲۸	تأیید H_0
		گروه ۲	$3 >$	۱۱	۰/۶			
		کل		۲۰	۱/۰			

منبع: یافته‌های تحقیق فرضیه H_0 : راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی به‌طور معنی‌داری همسو با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی به کار گرفته نمی‌شود.

نتایج جدول ۷ نشان می‌دهد که سطح معنی‌داری راهبردهای تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی و روانی و تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی بیشتر از ۵ درصد است، لذا فرضیه صفر رد نمی‌شود. از طرفی سطح معنی‌داری راهبردهای تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و اعمال اقدامات درمانی کمتر از ۵ درصد بوده و نسبت گروه اول آزمون دوجمله‌ای آن‌ها نیز کمتر از ۰/۶ است، بنابراین فرضیه صفر رد شد. می‌توان اظهار داشت که تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و اعمال اقدامات درمانی در صندوق بیمه کشاورزی به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با چابک‌سازی سازمان‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین نتایج نشان داد که سطح معنی‌داری راهبردهای تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی و تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی بیشتر از ۵ درصد بوده، لذا فرضیه صفر رد نشد. همچنین سطح معنی‌داری راهبرد تناسب شغل و شاغل از نظر روانی کمتر از ۵ درصد بوده، ولی از آنجاکه نسبت گروه اول آزمون دوجمله‌ای آن بیش از ۰/۶ است، فرضیه صفر مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین سطح معنی‌داری اعمال اقدامات درمانی کمتر از ۵ درصد بوده و نسبت گروه اول آزمون دوجمله‌ای آن نیز کمتر از ۰/۶ بود، بنابراین فرضیه صفر در این راهبرد رد شد. به عبارت دیگر، تنها اعمال اقدامات درمانی در صندوق بیمه کشاورزی به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول ۷- وضعیت همسویی راهبردهای خرده‌نظام روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی در صندوق بیمه کشاورزی

اهداف فناوری اطلاعات	راهبرد	گروه	دسته	تعداد	نسبت مشاهده شده کل	نسبت آزمون	سطح معنی‌داری	نتیجه
----------------------	--------	------	------	-------	--------------------	------------	---------------	-------

چابک‌سازی	تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی	گروه ۱	≤ 3	۱۰	۰/۵	۰/۶	۰/۲۴۵	تأیید H_0
		گروه ۲	> 3	۱۰	۰/۵			
		کل		۲۰	۱/۰			
	تناسب شغل و شاغل از نظر روانی	گروه ۱	≤ 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۲۵	تأیید H_0
		گروه ۲	> 3	۶	۰/۳			
		کل		۲۰	۱/۰			
	تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی	گروه ۱	≤ 3	۱۰	۰/۵	۰/۶	۰/۲۴۵	تأیید H_0
		گروه ۲	> 3	۱۰	۰/۵			
		کل		۲۰	۱/۰			
	تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان	گروه ۱	≤ 3	۴	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰	رد H_0
		گروه ۲	> 3	۱۶	۰/۸			
		کل		۲۰	۱/۰			
	اعمال اقدامات درمانی	گروه ۱	≤ 3	۳	۰/۲	۰/۶	۰/۰۰۰	رد H_0
		گروه ۲	> 3	۱۷	۰/۹			
		کل		۲۰	۱/۰			
دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ	تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی	گروه ۱	≤ 3	۱۱	۰/۵	۰/۶	۰/۴۰۴	تأیید H_0
		گروه ۲	> 3	۹	۰/۶			
		کل		۲۰	۱/۰			
	تناسب شغل و شاغل از نظر روانی	گروه ۱	≤ 3	۲۰	۱/۰	۰/۶	۰/۰۰۱	تأیید H_0
		کل		۲۰	۱/۰			
		گروه ۱	≤ 3	۱۱	۰/۵			
	تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی	گروه ۲	> 3	۹	۰/۶	۰/۶	۰/۴۰۴	تأیید H_0
		کل		۲۰	۱/۰			
		گروه ۱	≤ 3	۶	۰/۳			
	اعمال اقدامات درمانی	گروه ۲	> 3	۱۴	۰/۷	۰/۶	۰/۰۰۶	رد H_0
		کل		۲۰	۱/۰			

منبع: یافته‌های تحقیق فرضیه H_0 : راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی به‌طور معنی‌داری همسو با اهداف فناوری اطلاعات در صندوق بیمه کشاورزی به کار گرفته نمی‌شود.

بنابراین، بررسی وضعیت موجود بهره‌گیری از راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی همسو با اهداف فناوری اطلاعات در صندوق بیمه کشاورزی نشان می‌دهد که در خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل، راهبردهای تخصصی کردن و غنی‌سازی شغل به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با چابک‌سازی سازمان‌ها در صندوق بیمه کشاورزی استفاده می‌شود. همچنین در خرده‌نظام روش‌های بهداشت و تربیت بدنی، فقط راهبرد اعمال اقدامات درمانی به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با هر دو هدف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار می‌گیرد. از این‌رو، الگوی پیشنهادی همسویی راهبردهای نگهداشت منابع انسانی با اهداف فناوری اطلاعات در صندوق بیمه کشاورزی در قالب جدول ۸ و شکل ۱ ارائه شد که از راهبردهای مذکور می‌توان جهت رسیدن به اهداف بهره‌جست. نتایج حاصل با یافته‌های برخی از محققان (Mollaei et al., 2023; Kolahi, 2023; Bahramian et al., 2022; Emamzade et al., 2022b; Emamzadeh et al., 2022a; Banifazel et al., 2021) مطابقت داشت.

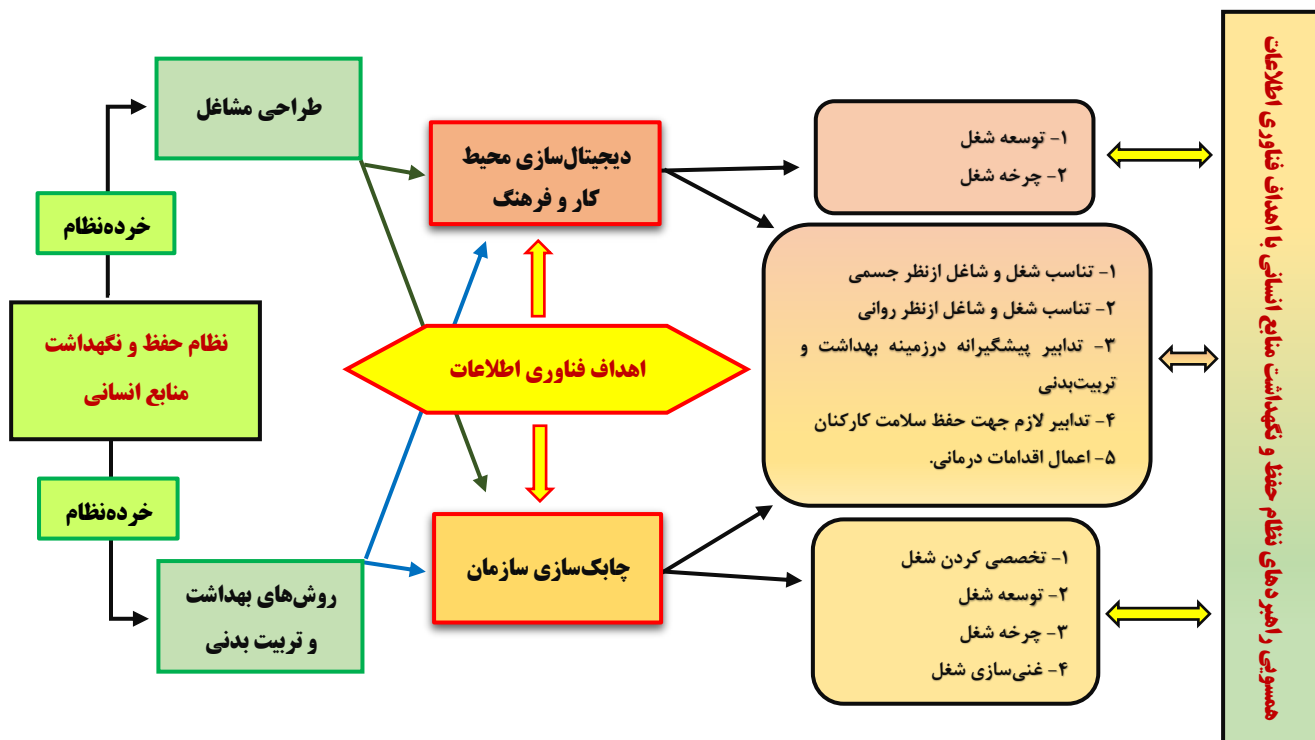
جدول ۸- الگوی پیشنهادی همسویی راهبردهای نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی

نظام نگهداشت	اهداف فناوری اطلاعات
--------------	----------------------

منابع انسانی	چابک سازی سازمان ها	دیجیتال سازی محیط کار و فرهنگ ها
۱- توسعه شغل ۲- چرخه شغل	۱- تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی ۲- تناسب شغل و شاغل از نظر روانی ۳- تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت بدنی ۴- تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان ۵- اعمال اقدامات درمانی	۱- تخصصی کردن شغل ۲- توسعه شغل ۳- چرخه شغل ۴- غنی سازی شغل

منبع: یافته‌های تحقیق

منبع: یافته‌های تحقیق



شکل ۱- الگوی همسویی راهبردهای نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی در صندوق بیمه کشاورزی

نتیجه گیری

امروزه با توجه به اهمیت و گسترش به کارگیری فناوری اطلاعات، بسیاری از سازمان‌ها شاهد بروز مشکلات و تناقضاتی در رابطه با عدم برآورده شدن نیازهای کسب و کار با توجه به حجم بالای سرمایه گذاری در زمینه فناوری اطلاعات هستند. یکی از دلایل این تناقض، عدم وجود همسویی بین راهبرد فناوری اطلاعات و راهبرد کسب و کار است. لذا این پژوهش ضمن شناسایی و بررسی راهبردها و مؤلفه‌های همسو بین نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی، به دنبال ترسیم الگویی به منظور سنجش همسویی بین دو متغیر بود. اهمیت توجه به راهبردهای همسو بین نظام نگهداشت منابع انسانی با اهداف چابک سازی و دیجیتال سازی و عدم وجود الگویی به این منظور، هدف این پژوهش را مبنی بر تدوین این الگو و تبیین آن در صندوق بیمه کشاورزی شکل داد. از این رو پژوهش حاضر به صورت آمیخته در سه مرحله تدوین و تبیین شد. یافته‌ها نشان داد مؤلفه‌ها و راهبردهای شناسایی شده مؤثر

جهت همسویی نظام نگهداشت منابع انسانی با هدف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی عبارتند از:

- خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل (شامل چهار راهبرد: تخصصی کردن شغل، توسعه شغل، غنی‌سازی شغل، چرخه شغل).
- روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی (شامل پنج راهبرد: پیشگیری از سوانح و ضایعات، تناسب شغل و شاغل از نظر جسمی، تناسب شغل و شاغل از نظر روانی، تدابیر پیشگیرانه در زمینه بهداشت و تربیت‌بدنی، تدابیر لازم جهت حفظ سلامت کارکنان و اعمال اقدامات درمان).

پر واضح است که به‌منظور همسویی سیستم حفظ و نگهداشت منابع انسانی با چابک‌سازی سازمان و دیجیتال‌سازی محیط کار و فرهنگ، استفاده از تمام راهبردهای شناسایی شده ضروری است؛ لیکن بررسی وضعیت موجود بهره‌گیری از راهبردهای نظام نگهداشت منابع انسانی همسو با اهداف چابک‌سازی و دیجیتال‌سازی در صندوق بیمه کشاورزی نشان داد که در خرده‌نظام روش‌های طراحی مشاغل، راهبردهای تخصصی کردن و غنی‌سازی شغل به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با چابک‌سازی سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. همچنین، در خرده‌نظام روش‌های بهداشت و تربیت‌بدنی فقط راهبرد اعمال اقدامات درمانی به‌طور معنی‌داری در جهت همسویی با هر دو هدف فناوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفته است. بنابراین پیشنهاد می‌شود به‌منظور طراحی مشاغل، از راهبردهای توسعه شغل، غنی‌سازی شغل و چرخش شغل نیز استفاده شود.

منابع (References)

- Alavi, M., Nowrozi, M.T., & Mehrabi, A.H. (2021). Explaining the pattern of factors affecting the empowerment of human resources from the perspective of the Qur'an. *Bi-Quarterly Qur'an and Science*, 16(31), 329-353. (In Persian)
- Alshamrani, M., Alharthi, S., Helmi, M., & Alwadei, T. (2023). Determinants of employee retention in pharmaceutical companies: Case of Saudi Arabia. *Journal of Business and Management Studies*, 5(2), 8-22. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.2.2>.
- Alshurideh, M.D. (2019). Do electronic loyalty programs still drive customer choice and repeat purchase behavior? *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 12(1), 40-57. <https://doi.org/10.1504/ijecrm.2019.10020088>.
- Alsuraihi, W.A., Samikon, S.A., Al-Suraihi, A.H.A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>.
- Ameri, M.A., & Taheri, A.A. (2019). Explaining the relationship between job turnover and employee performance with an emphasis on quality, satisfaction and innovation. *Resource Management In Police*, 6(4), 163-184. (In Persian)
- Anggreyani, N.M., & Satrya, I.G.H. (2020). Effect of job satisfaction, employee empowerment and job stress towards organizational commitment. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(6), 108-113.

- Bahramian, L., Vedadi, A., & Gholamzadeh, D. (2022). Presenting a qualitative approach of model of human resource agility in governmental organizations. *Scientific Quarterly of Supervision and Inspection*, 16(59), 91-114. <https://doi.org/10.22034/SI.2021.98267>. (In Persian)
- Banifazel, S., Babaei Zaliki, M.A., & Hosseinzadeh Shahri, M. (2021). Presenting a pattern for agile supply chain by meta synthesis approach. *Modern Researches in Decision Making*, 6(2), 156-179. (In Persian)
- Barzegar Mohammadi, R. (2022). Digital human resources management, Fifth International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering. University of Tehran, Tehran, Iran. (In Persian)
- Bengtsson, C., & Bloom, M. (2017). Human resource management in a digital era, a qualitative study of HR managers perceptions of digitalization and its implications for HRM, Lund University. Master of Science in Business Administration, Lund University School of Economics and Management, Sweden.
- Boudlaie, H., Kenarroodi, M.H., Ebadi, H., & Bahmani, A. (2021). Digital human resource management: An approach to creating organizational agility in the public sector in the digital economy era (A study on the public sector banking network in Iran). *Journal of Public Administration*, 13(4), 766-785. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.333338.3051>. (In Persian)
- Emamzade, D., Memarzadehtehran, G., Hamidi, N., & Mehrabi, J. (2022a). Designing a human resource management model for agile future organizations in the Iranian administrative system. *Journal of Iran Futures Studies*, 7(1), 241-270. <https://doi.org/10.30479/jfs.2022.16254.1354>. (In Persian)
- Emamzade, M., Memarzadehtehran, G., Hamidi, N., & Mehrabi, J. (2022b). Explaining the human resource management model of Iran's administrative system with the focus on agile social organization. *Journal of Development Evolution Management*, 14(49), 45-61. (In Persian)
- Graves, L.M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, (35), 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>.
- Hales, J., Moon, J., & Swenson, L. (2018). A new era of voluntary disclosure? Empirical evidence on how employee postings on social media relate to future corporate disclosures. *Accounting, Organizations and Society*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2944309>.
- Hamzavi, H., Khademi, A.W., Mohebi, A., & Kameli, M.J. (2023). The effect of green human resource management on the social responsibility of educational organizations with the mediating role of employees' green behavior. *Journal of Academic Management*, 2(4), 118-141. <https://doi.org/10.22054/urdp.2022.61652.135>.
- Jadon, P.S., & Upadhyay, B.K. (2018). Employee retention in public and private hospital settings: An empirical study of its relationship with participative climate, and role performance. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 9(1), 37-46, <https://doi.org/10.18843/ijcms/v9i1/06>.
- Kolahi, B. (2023). Transitioning from traditional human resource cycles to the daring functions of information technology and the digital age. Specialized publisher of conferences of the country, May 3th-4th, 9th International Web Research Conference, Tehran, Iran. (In Persian)
- Koushki Jahromi, A. (2021). Identifying the competencies of human resource managers to succeed in the Corona crisis with a digital business approach. *Journal of Resource Management in Police*, 9(33), 207-238.

- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2018-0031>.
- Mollaei, J., Haghighi, M., & Nasrollahi, M. (2023). Empowering human resources with a digital approach in the organization of the medical system in a qualitative and quantitative way. 41(1), 53-74. <http://jmciri.ir/article-1-3274-fa.html>. (in Persian)
- Nazimi, Y., Teymournejad, K., & Daneshfard, K. (2021). Explaining the human resource performance management model with the digital age approach. *Quarterly Journal of Urban and Regional Development Planning*, 6(18), 165-191. <https://doi.org/10.22054/urdp.2022.61652.1351>. (In Persian)
- Nguyen, C.M.A., & Ha, M.T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 329. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8>.
- Rajabi Farjad, H., & Atapour, M. (2022). The impact of electronic human resource management and the talent management of the Iran Space Research Institute. *Journal of Quality & Standard Management (JQSM)*. 12(2), 102-131. <https://doi.org/10.22034/jsqm.2022.309866.1366>. (In Persian)
- Rastgar, A.A., Ebrahimi, S.A., Shafiei Nikabadi, M., & Kolahi, B. (2022). Smart human resources architecture: A structural approach to the digital transformation of knowledge-based companies. *Journal of Public Administration*, 14(2), 215-234. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2022.338173.3101>. (In Persian)
- Rastgar, A.A., Ebrahimi, S.A., Shafiei Nik Abadi, M., & Kolahi, B. (2023). Smart human resources management: Explaining the requirements and technology-based platforms in knowledge-based companies. *Quarterly Journal of Industrial Technology Development*, 21(52), 13-24. <https://doi.org/10.22034/jtd.2022.697428>.
- Roknabadi, H.M., & Adibzadeh, M. (2023). Identification and prioritization of factors affecting the maintenance of human resources of Islamic Azad University (Case study: Unit Northern Tehran. *Quarterly Journal of Transformative Human Resources*, 2(5), 70-84. (In Persian).
- Sepahpour, M.R., Khairandish, M., & Rahmani, H. (2023). Providing high performance human resource management model in Social Security Organization. *Quarterly Journal of Development & Evolution Management*, 15(52), 23-35. (In Persian)
- Shahsavari-pour, N., Rezvandoust, S., Mirzaie, A., & Heydarbeig, S. (2017). An investigation into the relationship between alignment of IT strategy and business strategy with enterprise agility in software companies. *Business Intelligence Management Studies*, 5(19), 75-103. <https://doi.org/10.22054/ims.2017.7055>. (In Persian)
- Shariati Najafabadi, P.A., Yazdani, H.R., & Babashahi, J. (2017). Designing measurement instruments and appraising human resources strategic vertical alignment. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2), 143-166. (In Persian)
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>.
- Sorn, M.K., Fienena, A.R.L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G.H. (2023). The effectiveness of compensation in maintaining employee retention. *Open Access Library Journal*, 10(7), 1-14. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110394>.

- Storme, M., Suleyman, O.E., 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>
- Vahabi, S.A., Solaimani, M., & Afkar, A. (2023). The effect of strategic management of human resource on organizational performance with the mediating role of intellectual capital in sports media employees of physical education colleges in Tehran. *Communication Management in Sport Media*, 10(3), 60-72. <https://doi.org/10.30473/jsm.2021.61052.1571>. (In Persian)