

Exploring Key Themes of Organizational Agility Aligned with the New Generation in Knowledge-Based Organizations

Maryam Padash¹ Ph.D of Student, Department of Management, Faculty of Accounting and Management, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.

Mojtaba Amiri² Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Tehran University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Mehdi Alizadeh³ Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran.

Received: 09/Oct/2025 | Accepted: 02/Dec/2025

Abstract

Purpose: This study aimed to develop a context-specific model of organizational agility aligned with the new generation within Iranian knowledge-based firms. It explains how the characteristics, expectations, and values of the new generation can be translated into agile structures, processes, and leadership practices to strengthen organizational responsiveness to environmental turbulence and an emerging workforce.

Methodology: The research adopted a qualitative, interpretive, and applied approach. Data were collected through in-depth semi-structured interviews and focus groups with sixteen information-rich participants. Analysis followed Diekmann's seven-step hermeneutic model and a three-level coding process (descriptive-interpretive-conceptual), with sampling continued until theoretical saturation was achieved.

Findings: A total of 460 interpretive codes were distilled into 36 sub-themes and eight core themes: (1) sensing and monitoring the new generation, (2) data-drivenness and futurity, (3) participatory governance and transparency, (4) aligned culture and values, (5) empowerment and continuous learning, (6) structural and operational agility, (7) digital infrastructure and tools, and (8) strategic alignment and translating insight into action. Together, these themes form a dynamic cycle extending from sensing to strategic enactment.

Originality: The study's novelty lies in integrating the digital business agility framework with Fietz's adaptive cycle while incorporating a generational lens. It provides the first model that systematically links organizational agility with the behaviors and preferences of the new generation in knowledge-based contexts. By shifting Gen Z from a descriptive attribute to an explanatory mechanism, the research offers actionable, policy-oriented guidance for designing agile systems, data-driven HR practices, and generation-responsive leadership.

Keywords: New Generation Human Resources; Knowledge-Based Organization; Organizational Agility; Monitoring the New Generation; Organization's Internal Dynamicity.

1. maryam.padash@iau.ir

2. mamiry@ut.ac.ir

3. mah.alizadeh@ut.ac.ir

عنوان مقاله: اکتشاف مضامین کلیدی در چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان

مریم پاداش^۱، مجتبی امیری^۲، مهدی علیزاده^۳

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱

چکیده:

هدف: این مطالعه باهدف ارائه مدلی بومی برای «چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید» در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی انجام شد. پژوهش تبیین می‌کند که چگونه می‌توان ویژگی‌ها، انتظارات و ارزش‌های نسل جدید را به ساختارها، فرایندها و شیوه‌های رهبری چابک ترجمه کرد تا پاسخ‌گویی سازمان‌ها به تحولات محیطی و نیروی کار نوظهور ارتقاء یابد.

طرح پژوهش / روش‌شناسی / رویکرد: پژوهش از رویکرد کیفی، تفسیر محور و هدف کاربردی است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق و گروه‌های متمرکز با ۱۶ مشارکت‌کننده برگزیده گردآوری شد. تحلیل با الگوی هفت‌مرحله‌ای دیکلمن و کدگذاری سه سطحی توصیفی - تفسیری - مفهومی انجام شد و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت.

یافته‌ها: از مجموع ۴۶۰ کد تفسیری، ۳۶ مضمون فرعی و هشت مضمون اصلی استخراج شد: ۱. حسگری و پایش نسل جدید ۲. داده‌محوری و آینده‌نگری ۳. حاکمیت مشارکتی و شفافیت ۴. فرهنگ و ارزش‌های همسو ۵. توانمندسازی و یادگیری ۶. چابکی ساختار و عملیات ۷. زیرساخت و ابزارهای دیجیتال ۸. هم‌راستاسازی راهبردی و تبدیل آگاهی به عمل. این مضامین، چرخه‌ای پویا را شکل می‌دهند که از حسگری تا اقدام راهبردی امتداد می‌یابد.

ارزش / اصالت پژوهش: نوآوری پژوهش در ادغام چارچوب چابکی کسب‌وکار دیجیتال با «چرخه سازگار شونده» فیتز و افزودن عدسی نسلی است؛ مدلی که برای نخستین بار چابکی را در پیوند با رفتار و ترجیحات نسل جدید در بستر شرکت‌های دانش‌بنیان تبیین می‌کند. این مطالعه نسل جدید را از یک متغیر توصیفی به سازوکار تبیینی تبدیل می‌کند و راهکارهایی عملی و سیاست محور برای طراحی دستگاه‌های چابک، منابع انسانی داده محور و رهبری سازگار با نسل ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: نسل جدید منابع انسانی، سازمان دانش‌بنیان، چابکی سازمانی، پایش نسل جدید، پویایی درون سازمانی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده حسابداری و مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. maryam.padash@iaui.ac.ir

۲. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول). mamiry@ut.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. mah.alizadeh@ut.ac.ir

در عصر کنونی که ویژگی اصلی آن دگرگونی‌های سریع، عدم قطعیت‌های گسترده و رقابت فزاینده در سطح جهانی است، مزیت رقابتی به‌مثابه اصلی‌ترین سرمایه بقا و پیشرفت سازمان‌ها تلقی می‌شود. در چنین شرایطی، حتی یک لغزش کوچک در مواجهه با تغییرات محیطی می‌تواند حیات سازمان را به مخاطره اندازد و یا به نابودی کامل آن بینجامد (Farsijani, 2013). سازمان‌های سنتی با تکیه بر ساختارهای ایستا و فرایندهای غیر منعطف، در پاسخگویی به نیازهای متحول مشتریان و تغییرات پرشتاب محیط ناتوان‌اند و همین امر تداوم فعالیت آنان را در عصر رقابت‌های فزاینده، دشوار ساخته است (Ebrahimian Jelodar & Ebrahimian Jelodar, 2012). بر این اساس، چابکی سازمانی نه یک انتخاب؛ بلکه ضرورتی انکارناپذیر برای سازمان‌های نسل جدید محسوب می‌شود؛ ضرورتی که توانایی تصمیم‌گیری سریع، انعطاف در مواجهه با بحران‌ها و تعهد به حرکت روبه‌جلو، علیرغم موانع را ایجاب می‌کند (Sharifi & Zhang, 1999).

ادبیات علمی نشان داده است که چابکی، صرفاً پاسخی واکنشی به تغییرات محیطی نیست؛ بلکه راهبردی بنیادین برای رقابت پایدار در قرن بیست‌ویک است. سازمان‌های نوین با فشار مضاعف برای جستجوی مسیرهای نوین رقابت در بازارهای جهانی روبه‌رو هستند (Kwasek, Kocot, Radowicki, Kandefer, Szymańska, et al., 2025). چابکی در این میان، الگوی نوین است که الگوهای سنتی اداره امور را که متناسب با شرایط ایستای گذشته بودند، به چالش کشیده و کنار نهاده است. محیط‌های فوق رقابتی امروز مستلزم سازمان‌ها، زیرساخت‌ها و فناوری‌هایی هستند که از انعطاف‌پذیری حداکثری برخوردار باشند و حساسیتی بی‌بدیل نسبت به تغییرات از خود نشان دهند (Bandarian, 2016).

از منظر نظری، چابکی سازمانی به معنای توانایی عرضه محصولات متنوع و باکیفیت در کوتاه‌ترین زمان ممکن و پاسخگویی به تحولات پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی تعریف شده است (Yusuf & Gunasekaran, 2002). چنین رویکردی، سازمان را به دستگاہی بدل می‌کند که قادر است به‌طور هم‌زمان، طیفی از محصولات متفاوت را بدون باز ساختاردهی گسترده تولید کند (Li, Anderson & Harrison, 2003) و از این طریق، مزیت رقابتی خود را در محیطی دائماً در حال تغییر حفظ نماید. به همین دلیل، پژوهشگران چابکی را نوعی راهبرد کسب‌وکار هدفمند دانسته‌اند که با اتکا به توانمندی‌های سازمان، امکان موفقیت پایدار را فراهم می‌آورد (El Nsour, 2021). نسل جدید با ویژگی‌های پررنگ فناوری دوستی، یادگیری سریع، تمایل به استقلال و انعطاف

در کار، الگوهای ارزشی متفاوتی را وارد سازمان‌ها می‌کند، شواهد بین‌المللی نشان می‌دهد ادراک کار در میان آنان با انتظار برای مشارکت، بازخورد مکرر و معنایابی نقش همراه است و صرفاً انجام وظیفه رسمی را شامل نمی‌شود (Özkan & Solmaz, 2015). این ویژگی‌ها در ترجیح محیط‌های هیبریدی و قابلیت تنظیم‌پذیری زمان و مکان کار نیز بازتاب دارد و اگر درست طراحی گردد به انگیزش درونی و ماندگاری می‌انجامد؛ اما در صورت نادیده گرفتن به گسست ارتباطی و افت عملکرد منتهی می‌شود (Osorio & Madro, 2025).

مرور نظام‌مند ادبیات پژوهش‌های داخل کشور هم نشان می‌دهد انتظارات نسل زد از محیط کار، از شفافیت در استخدام تا بازخورد عادلانه و توسعه حرفه‌ای، یک بسته یکپارچه است و پاسخ نسبی به آن مؤثر نیست (Ahmadi, Sufi Abadi, Asgari, Seyyed Zamani., 2024). از منظر چابکی، بی‌اعتنایی به این انتظارات، حلقه حسگری، پاسخ‌دهی و بازپیکربندی را مختل می‌کند؛ چراکه چابکی به ترکیب سرعت، انعطاف و فرهنگ یادگیرنده نیازمند است (Sharifi & Xang, 2000). در بافت پارک‌های علم و فناوری ایران نیز نشان داده‌شده است که از طریق انعطاف‌پذیری راهبردی و یادگیری سازمانی، چابکی شرکت‌های دانش‌بنیان تغذیه می‌کنند؛ بنابراین هم‌ساز کردن طراحی کار و نظام‌های یادگیری با ویژگی‌های نسل جدید، پیش‌شرط تحقق چابکی متناسب است (Yazdanpanah & Shafiee Nikabadi, 2022).

باوجود این، بررسی روند فعالیت سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی نشان می‌دهد که سرعت و تنوع فعالیت‌های آنان در مقایسه با الزامات رقابتی حوزه فناوری‌های نوین، همچنان با کاستی‌هایی جدی مواجه است. این سازمان‌ها که به‌عنوان قلب تپنده زیست‌بوم نوآوری کشور عمل می‌کنند؛ نه‌تنها در لبه فناوری حرکت می‌نمایند؛ بلکه با چابکی بالا قادر به تولید محصولات متنوع متناسب با نسل جدید نیز هستند. غفلت از این امر، منجر به تضعیف نقش راهبردی آنان در تغذیه فناورانه صنایع ملی و از دست رفتن مزیت رقابتی در برابر رقبای جهانی خواهد شد (Naciji, 2021).

باوجود انباشت قابل توجهی از ادبیات در حوزه چابکی سازمانی و نیز گسترش مطالعات مرتبط با ویژگی‌ها و انتظارات نسل جدید، هنوز در ادبیات علمی خلأ معناداری در خصوص چگونگی تلفیق این دو حوزه، در بستر بومی سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی مشاهده می‌شود. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که اگرچه مطالعات مختلف، ابعاد چابکی سازمانی را از منظر عوامل بنیادین (Mohammadi, Hamidi, Mahmoudi & Javadi, 2013)، فرایندها (Bandarian, 2016)، سرمایه انسانی (Chillakuri, 2020) و مدیریت دانش (Crocitto & Youssef, 2003) بررسی کرده‌اند و هم‌زمان پژوهش‌های جدید به ویژگی‌ها و ترجیحات

نسل جدید در محیط کار پرداخته‌اند (Gabriela & Buchko, 2021; Costanza *et al.*, 2012)؛ اما هنوز چارچوبی یکپارچه و بومی که بتواند این دو جریان را به‌طور هم‌زمان در بستر سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی توضیح دهد وجود ندارد.

شکاف اصلی در اینجاست که پژوهش‌ها یا بر چابکی به‌صورت عام تمرکز کرده‌اند یا بر نسل جدید به‌طور مستقل، درحالی‌که ترکیب این دو برای طراحی مدلی کارآمد و سنجش پذیر از «چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید» مغفول مانده است؛ شکافی که پژوهش حاضر می‌کوشد در چارچوب نظری خود آن را پر کند. همین شکاف موجب شده است سازمان‌های دانش‌بنیان، علیرغم وابستگی حیاتی به نیروی کار نسل جدید، فاقد مدل‌ها و سازوکارهای مشخص برای حسگری دقیق، تفسیر داده محور و ترجمه عملی بینش‌های مرتبط با این نسل، در قالب سیاست‌ها و فرآیندهای چابک باشند. شکاف میان وضعیت موجود و وضعیت مطلوب، خود را در دشواری حفظ نیروی انسانی، کندی نوآوری، ضعف در هم‌راستاسازی ساختارها با ارزش‌های نسل جدید و کاهش مزیت رقابتی نشان می‌دهد. ازاین‌رو، مسئله اصلی پژوهش آن است که چه مضامین و سازوکارهایی، چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید را در سازمان‌های دانش‌بنیان شکل می‌دهند و چگونه می‌توان از خلال تجربه زیسته کنشگران، مدلی بومی و کارآمد برای آن ارائه کرد؟ در همین راستا سهم این پژوهش، رویکردی کیفی و مبتنی بر تحلیل تفسیری است تا از خلال تجربه زیسته کنشگران سازمان‌های دانش‌بنیان، مضامین و سازوکارهای شکل‌دهنده چابکی متناسب با نسل جدید را شناسایی و صورت‌بندی کند؛ مدلی که بتواند خلأ موجود میان الزامات چابکی و ویژگی‌های نیروی کار نسل جدید را به‌صورت بومی و قابل کاربرد برای این سازمان‌ها پر کند.

مرور نظری

در ادبیات مدیریت معاصر، مفهوم «چابکی سازمانی» به‌عنوان پاسخی راهبردی به محیط‌های پویا و غیرقابل‌پیش‌بینی مطرح شده است. نخستین بار در گزارش مؤسسه یاکوکا و پروژه سازمانی در ایالات متحده، چابکی به‌عنوان ظرفیتی برای غلبه بر محدودیت‌های تولید سنتی و واکنش سریع به تغییرات فناورانه معرفی شد (Li, Anderson Harrison, 2003). این رویکرد با الهام از نظریه «منابع و شایستگی‌های کلیدی» (Barney, 1991) تأکید داشت که مزیت رقابتی پایدار، زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها بتوانند شایستگی‌های بنیادین خود را به‌سرعت بازآرایی کنند. این مبانی نظری با دیدگاه شریفی و ژانگ (۱۹۹۹) توسعه یافت؛ آنان چابکی را «توانایی فائق

آمدن بر چالش‌های غیرمنتظره و بهره‌گیری از تغییرات به‌مثابه فرصت» تعریف کردند و مدلی ارائه دادند که چهار قابلیت کلیدی (سرعت، انعطاف‌پذیری، شایستگی و پاسخگویی) را به‌عنوان ارکان چابکی سازمانی شناسایی می‌کرد. این مفهوم، همسو با رویکرد دستگاه‌های پویا بود که سازمان را شبکه‌ای از فرآیندهای به‌هم‌پیوسته می‌داند و بر ضرورت یادگیری و نوآوری مداوم تأکید می‌کند. هم‌زمان، نظریه‌پردازانی چون **یوسف و همکاران (۲۰۰۲)** با افزودن بعد «سازمان مجازی» و «دانش‌محوری»، افق جدیدی از درک چابکی گشودند و نشان دادند که جریان آزاد اطلاعات و همکاری میان سازمانی، لازمه چابکی پایدار است.

علوی و لیتندر^۱ (۲۰۰۱) بر این باور بودند که سازمان‌ها از رهگذر خلق، تسهیم و بازآموزی دانش می‌توانند انعطاف و نوآوری خود را افزایش دهند. این نگرش به‌طور مستقیم با چارچوب «قابلیت‌های پویای» **تییس و همکاران^۲ (۲۰۱۶)** هم‌راستا شد؛ چارچوبی که سازمان‌ها را ملزم می‌سازد؛ تا توانایی‌های حسی، یادگیرنده و تحول‌آفرین خود را برای بقا در محیط‌های پرتلاطم تقویت کنند.

نسل جدید می‌تواند عامل مهمی در افزایش چابکی سازمان‌ها باشد. ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری، کار تیمی و تمایل به استفاده از فناوری‌های نوین به این نسل کمک می‌کند؛ که به‌سرعت با تغییرات محیطی هماهنگ شوند. به‌علاوه، این نسل با استفاده از فناوری‌های جدید مانند شبکه‌های اجتماعی، ابزارهای دیجیتال و دستگاه‌های همکاری آنلاین می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند؛ تا ارتباطات سریع‌تر و مؤثرتری برقرار کنند؛ که درنهایت به ارتقای چابکی سازمانی می‌انجامد (Shailaja, 2025).

در سطح عملی، سازمان‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری که قلب اقتصاد دانش‌محور به‌شمار می‌روند، بیش از دیگر نهادها نیازمند این هم‌افزایی میان چابکی و دانش‌اند. پژوهشگران داخلی مانند **حاجی‌پور و رضوی (۲۰۲۲)** نشان داده‌اند که این سازمان‌ها، برای حفظ نقش خود در زیست‌بوم نوآوری کشور، باید مدل‌هایی طراحی کنند که هم‌زمان با ویژگی‌های نیروی کار نسل جدید (انعطاف‌پذیری، یادگیری مستمر و مشارکت) و اقتضات فناورانه سازگار باشند.

در کشورهای پیشرفته، سازمان‌ها برای جذب و حفظ نیروی کار نسل جدید از مدل‌هایی استفاده کرده‌اند که بر توسعه مهارت‌های دیجیتال، همکاری تیمی و یادگیری مداوم تأکید دارند (Groves & Feyerherm, 2025). این نوع مدل‌ها می‌توانند به سازمان‌های ایرانی نیز در

1. Linder
2. Teece

بومی‌سازی چابکی متناسب با نسل جدید کمک کنند و آن‌ها را قادر سازند؛ تا در محیط‌های رقابتی جهانی به موفقیت دست یابند.

پیشینه تجربی پژوهش

در پیشینه تجربی، مسیر مطالعات از شناسایی عوامل بنیادین چابکی آغاز می‌شود و به‌سوی مدل‌سازی بومی در بافت‌های خاص و سپس تبیین پیوندهای دانشی و منابع انسانی پیش می‌رود. نخست، پژوهش‌های عامل محور نشان دادند که پاسخگویی سریع، شایستگی، انعطاف‌پذیری و سرعت، هسته چابکی اندواین هسته با «استراتژی باز، ارتباطات مؤثر و هوشیاری دست به ماشه» تقویت می‌شود (Mohammadi *et al.*, 2013). هم‌زمان، کارهای فرایند محور بر «تعامل مثبت با محیط، یکسان‌سازی سازمان، بهینه‌سازی فرایندها و هوشمندسازی منعطف» صحنه گذاشتند (Arbussa Bikfalvi & Marquès, 2017). یافته‌هایی که در ایران با تأکید بر «انعطاف‌پذیری، مسئولیت‌پذیری، تغییر فرهنگ و یکپارچگی بالا» همسو شد (IranZadeh, Mesbahi, Shokri, Ebrahimi, 2015) با نگاه زنجیره تأمین و شبکه کسب‌وکار تکمیل گردید (Rajabzadeh, Seyyed Hoseini, & Ramzani, 2011). بر این اساس، تلاش‌های مفهومی داخلی الگوهای پنج بُعدی جامعی چون عوامل سازمانی، انسانی، راهبردی و فناورانه (Aghaei & Aghaei, 2017) و نیز مدل چابکی راهبردی با هفت عامل از حساسیت راهبردی تا نوآوری پیش‌کش پیشنهاد دادند (Bandarian, 2016). این رویکردها در سازمان‌های دانش‌بنیان بومی‌سازی و به روابط علی-شبکه‌ای ترجمه شد: در مطالعات بخشی شناسایی نوزده عامل و وزن‌دهی روابط با دیمتل فازی و ترسیم نفوذ/وابستگی عوامل با مدل‌سازی ساختاری تفسیری (Madhooshi & Haditabar, 2018) هم‌عرض با این خط، نشان داد که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات، محرک چابکی در ورزش (Jafarzadeh Zarandi, Sharifian & Ghahraman, 2018)، پیوند محرک‌ها، قابلیت‌ها و توانمندسازها در معدن و راهبردهای چابکی در خودروسازی (از منابع انسانی تا زنجیره تأمین) هم‌افزا عمل می‌کنند (Roghani Mamagani, Haghighat Monfared & Jafarnezahad, 2020). همچنین در پژوهش بازگیر و همکاران (۲۰۲۵) در حوزه شرکت‌های نوآفرین، پنج دسته متغیرهای ریسک، تأثیرگذار، تنظیمی، اهرمی ثانویه، و متغیرهای تأثیرپذیر در تحلیل میک‌مک به‌عنوان راهکارهای توسعه محصول در شرکت‌های نوآفرین معرفی شدند. در صنعت نفت نیز توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی چابک به‌عنوان یکی از عوامل اصلی چابکی این صنعت عنوان شده است (Asadi & Farsijani, 2024).

بر این اساس، رشته‌ای از شواهد، محور دانش و انسان را برجسته کرد: نقش رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ یادگیری (Heidari & Khavari, 2024) و اثر کارآفرینی سازمانی بر چابکی (Bahadori, Abdollahmia, Maleki & Bagheri Tanha, 2022). این مسیر با ادبیات بین‌المللی نیز همخوان است؛ جایی که پیوند ساختاری میان چابکی، مدیریت دانش و عملکرد سازمانی برجسته می‌شود و بنیانی انسان-فناورانه بر پایه رهبری، فرهنگ و نظام‌های پاداش مطرح می‌گردد (Crocitto & Youssef, 2003; Harsch & Festing, 2020).

پیشینه تجربی ویژگی‌های نسل جدید در سازمان‌ها، مسیری خطی اما چندصدایی را طی کرده است؛ از ادعای تفاوت‌های شدید نسلی تا شواهد فرا تحلیلی که این تفاوت‌ها را کوچک‌تر و زمینه را وابسته‌تر نشان می‌دهند. نقطه عزیمت، مطالعاتی است که با داده‌های مقطعی تکرارشونده، نشان دادند ارزش‌های شغلی در نسل‌های تازه به سمت تأکید بیشتر بر اوقات فراغت و پاداش‌های بیرونی و کاهش ارزش‌های اجتماعی و درونی حرکت کرده است؛ تغییری که انتظارات از کارفرما و نوع رابطه کار را دگرگون می‌کند. این رویکرد با تأثیراتی چون دوره و سن همراه است که باید با احتیاط تفسیر شود و این هشدار می‌دهد که سیاست‌های سازمانی نباید بر کلیشه‌های نسلی بنا شود (Twenge, Campbell, Hoffman & Lance, 2010; Parry & Tyson, 2011). همین چالش روش‌شناختی، در فرا تحلیل‌های بعدی پررنگ‌تر می‌شود؛ شواهد نشان می‌دهد تفاوت‌های نسلی در نگرش‌های کاری اغلب کوچک است و عوامل دیگری مانند مرحله زندگی، شرایط بازار کار و فرهنگ سازمانی نقش برجسته‌تری دارند؛ بنابراین ادعای کلان درباره نسل‌ها باید به پشتوانه داده‌ها و با دقت سنجیده شود (Costanza et al., 2012; Rudolph, Rauvola & Zacher, 2018; Lyons & Kuron, 2014).

باوجود این احتیاط، موج مطالعات متمرکز بر نسل جدید، تصویری تجربی از ترجیحات این گروه در محیط کار ترسیم کرده است. داده‌های پیمایشی نشان می‌دهد نسل جدید، محیط‌های یادگیرنده، بازخورد مستمر، فرصت‌های رشد سریع و ساختارهای مشارکتی را ترجیح می‌دهد، اموری که کیفیت تصمیم‌های شغلی و تعهد را بهبود می‌دهد و درعین حال انتظار شفافیت و عدالت را بالا می‌برد (Chillakuri, 2020). این یافته‌ها در کنار شواهد بین‌المللی درباره دیجیتال بودن این نسل، بر نیاز به زیرساخت‌های فناوری، کانال‌های ارتباطی قوی و نقش پررنگ داده در مدیریت عملکرد، تأکید می‌دارد و از همین رو به سازمان‌ها هشدار می‌دهد که الگوهای سنتی استخدام، آموزش و ارزیابی را بازنگری کنند (Gabriela & Bochco, 2021).

هم‌زمان، پژوهش‌های بی‌فرهنگی نشان می‌دهد بخشی از آنچه به نسل نسبت داده می‌شود،

بازتاب شرایط ملی و نهادی است؛ مطالعات میدانی در بازارهای نوظهور، گرایش نسل جدید به استقلال عمل، انعطاف‌پذیری مکانی و زمانی و استفاده گسترده از رسانه‌های اجتماعی را تأیید می‌کنند؛ اما نشان می‌دهند که امنیت شغلی و مسیرهای ترقی سریع نیز برای آنان اهمیت دارد، ترکیبی که طراحی مشاغل چند مهارتی و مسیرهای شغلی پیمانه‌ای^۱ را ضروری می‌سازد (Ozkan & Solmaz, 2015). پیوند افقی این نتایج با رویکردهای بازنگری ارزش‌های کاری آشکار است؛ جایی که تغییرات کلان در فناوری و بازار کار، هم انتظارات از محیط کار و هم شیوه‌های همکاری بین نسلی را بازسازی می‌کند (Lyons & Kuron, 2014; Parry & Tyson, 2011).

در سطح رفتار سازمانی، شواهدی که از سازمان‌های دانش‌محور و خدماتی به‌دست آمده‌اند، نشان می‌دهند نسل جدید به مشارکت معنادار در تصمیم‌ها و بازخوردهای کوتاه‌چرخه حساس است؛ این نسل وقتی در گروه‌های چند تخصصی با استقلال نسبی و اهداف روشن قرار می‌گیرد، هم عملکرد و هم ماندگاری بالاتری نشان می‌دهد، در مقابل ساختارهای سخت و سلسله‌مراتبی، انگیزش آنان را کاهش می‌دهد و تمایل به جابه‌جایی را بالا می‌برد (Chillakuri, 2020; Schawrth, 2020). تفسیر این الگو با نتایج فرا تحلیلی همساز است؛ تفاوت‌ها بزرگ نیستند؛ اما وقتی سازوکارهای مناسب طراحی می‌شود، همین تفاوت‌های کوچک، اثرات سازمانی معناداری از بهبود نوآوری تا افزایش تاب‌آوری گروه‌ها در برابر تغییر ایجاد می‌کند (Costanza, Badger, Fraser, Severt Gade, 2012; Rudolph et al., 2018).

در جمع‌بندی، سیر تجربی پژوهش‌ها تصویری متوازن پیشنهاد می‌کند: نخست، باید از اغراق درباره شکاف‌های نسلی پرهیز کرد و به اثرات سن، دوره و بافت توجه داشت دوم، شواهد متمرکز بر نسل جدید پیام‌های عملی روشنی دارند، از نیاز به یادگیری مستمر و بازخورد مکرر تا انعطاف ساختاری و دیجیتال‌سازی جریان کار و سوم، بیشترین بهره‌وری زمانی حاصل می‌شود که سازمان‌ها به‌جای نسخه‌های کلی، طراحی شغل، رهبری و مدیریت استعداد را به‌صورت بومی و مبتنی بر داده باز تنظیم کنند؛ به‌گونه‌ای که ترجیحات نسل جدید با اهداف عملکردی و فرهنگ یادگیری محور همسو شود؛ تا همان تفاوت‌های کوچک، به مزیت‌های بزرگ در نوآوری و چابکی بدل گردد (Gabriela & Bochco, 2021; Chillakuri, 2020; Twenge et al., 2010).

چارچوب نظری پژوهش

انتخاب چارچوب نظری در این پژوهش، صرفاً مبتنی بر گردآوری نظریات پراکنده نیست؛ بلکه حاصل یک فرایند استدلالی منسجم است که مستقیماً از دل مسئله پژوهش برآمده است. به تعبیر **کرسول^۱ (۲۰۱۸)**، ارزش یک چارچوب نظری در میزان تناسب و توان آن برای پاسخ‌گویی به پرسش اصلی پژوهش نهفته است؛ پرسشی که در این مطالعه معطوف به طراحی مدلی برای تبیین و تحقق «چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید» در شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است. از همین رو، چارچوب نظری باید به‌گونه‌ای انتخاب شود که توانایی پاسخ‌گویی دقیق، نظام‌مند و کاربردی به این مسئله را داشته باشد.

از نظر **مکسول^۲ (۲۰۱۳)**، چارچوب، زمانی ارزش تبیینی دارد که بتواند سازوکارهای علی پدیده را آشکار سازد و فراتر از توصیف، به توضیح نحوه شکل‌گیری فرایندها و پیامدها بپردازد. بر همین مبنا، انتخاب «چابکی کسب‌وکار دیجیتال» به‌عنوان بخش نخست چارچوب نظری این پژوهش، با توجه به تناسب آن با اقتضائات واقعی سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی انجام شد. سه‌گانه چابکی کسب‌وکار دیجیتال (ابراگاهی، تصمیم‌گیری آگاهانه و اجرای سریع) مجموعه‌ای از ظرفیت‌های کلیدی را بازتاب می‌دهد که برای بقا و رقابت در محیط‌های پرتلاطم و فناورانه ضروری است (**Choi & Kim, 2016**). در این میان، ابرآگاهی^۳ نشان‌دهنده ضرورت پایش مداوم محیط فناوری، بازارهای جهانی و تغییرات رفتاری نسل جدید است؛ امری که برای سازمان‌های دانش‌بنیان، یک الزام حیاتی برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای نوظهور محسوب می‌شود (**Teece, 2018**). تصمیم‌گیری آگاهانه بر بهره‌گیری از داده، تحلیل و شواهد برای انتخاب، طراحی و اولویت‌بندی پروژه‌های نوآوری تأکید دارد؛ فرایندی که در شرایط محدودیت منابع می‌تواند کیفیت تصمیمات و سرعت واکنش را به‌طور چشمگیری افزایش دهد (**Lu & Ramamurthy, 2011**). درنهایت اجرای سریع، به‌عنوان قلب تپنده فعالیت دانش‌بنیان‌ها مطرح است؛ زیرا بقای این سازمان‌ها به توانایی ارائه محصولات و خدمات نوآورانه در چرخه‌های کوتاه، چابک و مبتنی بر بازخورد مستمر وابسته است (**Sambamurthy Bharadwaj & Grover, 2003; Coccia, 2017**). در همین راستا، سه‌گانه چابکی کسب‌وکار دیجیتال نه یک چارچوب انتزاعی؛ بلکه معماری مفهومی منطبق بر واقعیت‌ها و الزامات عملیاتی شرکت‌های دانش‌بنیان ایرانی است.

بااین‌حال، همان‌گونه که **مایلز و همکاران^۴ (۲۰۱۴)** تأکید می‌کنند، یک چارچوب نظری در

1. Creswell
2. Maxwell
3. Hyper Awareness
4. Miles

صورتی ارزشمند است که قابلیت عملیاتی داشته باشد و بتواند مسیر تبدیل مفاهیم به شاخص‌ها و اقدامات را روشن کند. بر همین اساس «چرخه سازگار شونده» (Fietz, 2013) به‌عنوان ساز و کار مکمل در این پژوهش به کار گرفته شد. این چرخه با چهار مرحله حس کردن، تفسیر، تصمیم و اقدام نشان می‌دهد که هر بُعد از چابکی کسب‌وکار دیجیتال چگونه در عمل محقق می‌شود و مسیر ترجمه بینش‌های دریافتی به سیاست‌ها و رفتارهای سازمانی چیست. این ترکیب، امکان تبدیل چارچوب نظری به سازه‌ها و شاخص‌های سنجش پذیر را فراهم می‌سازد و بستر لازم برای آزمون تجربی، تحلیل مضمون و اجماع خبرگان در روش دلفی را مهیا می‌کند.

همچنین، با توجه به تأکید «آین‌نهارت»^۱ (۱۹۸۹) بر «صرفه‌جویی نظری»، پژوهش حاضر به‌جای استفاده از مدل‌های متکثر و پراکنده، بر ترکیب هدفمند و هم‌افزای دو چارچوب اصلی: چابکی کسب‌وکار دیجیتال + چرخه سازگار شونده فیتز تمرکز کرده است؛ اقدامی که سبب تقویت انسجام نظری می‌شود و از پیچیدگی غیرضروری جلوگیری می‌کند.

در نهایت، همان‌طور که آنفارا و مرتز^۲ (۲۰۰۶) تصریح می‌کنند، هیچ چارچوب نظری بدون توجه به بستر پژوهش، معنا و اعتبار لازم را نخواهد داشت. از این‌رو، ویژگی‌های رفتاری، ارزشی و شغلی نسل جدید به‌عنوان «عدسی بومی‌ساز»^۳ به چارچوب اضافه‌شده است؛ تا مدل نهایی قادر باشد با واقعیت‌های نیروی کار جوان، فرهنگ کاری، ساختارهای عملیاتی و اقتضات سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی همخوان شود. انتخاب روش دلفی نیز به همین دلیل صورت گرفته است؛ زیرا امکان اجماع خبرگان بومی را فراهم می‌کند و ضمن آن، سازگاری چارچوب نظری با شرایط واقعی سازمان‌ها را به‌صورت تدریجی، نظام‌مند و مبتنی بر شواهد تقویت و سبب اعتباربخشی می‌شود.

روش‌شناسی پژوهش

به‌منظور فهم عمیق نحوه شکل‌گیری و بروز چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان، رویکرد پژوهش حاضر «کاربردی» و از حیث اجرا «توصیفی-اکتشافی» است؛ زیرا تمرکز آن بر تجربه زیسته مدیران، کارشناسان منابع انسانی، نسل جدید شاغل در این سازمان‌ها و همچنین خبرگان دانشگاهی است که به‌طور مستقیم با پدیده سروکار دارند و معنای چابکی را در بستر واقعی کار، نوآوری و تعاملات سازمانی مفهوم می‌دهند (Creswell & Poth, 2018; van Manen, 2016). این پژوهش بر این پیش‌فرض استوار است که چابکی، مفهومی ایستا یا

1. Eisendheart
2. Anfara & Mertz
3. Naturalization Lens

از پیش تعریف شده نیست؛ بلکه در تجربه‌های روزمره، تصمیم‌ها، تعاملات، فشارهای محیطی و انتظارات نسلی بازتعریف می‌شود؛ از همین رو لازم است ابزار تحلیلی پژوهش، قادر باشد لایه‌های معنایی پدیده را از سطح توصیف رفتاری تا سطح تفسیر و سپس مفهوم‌پردازی انتزاعی آشکار سازد. برای تحقق این هدف، تحلیل داده‌ها بر اساس «تحلیل مضمون» و در چارچوب الگوی هفت‌درجه‌ای تفسیری **دیکلمن، آلن و تانر**^۱ (۱۹۸۹) انجام می‌شود؛ الگویی که به پژوهشگر اجازه می‌دهد میان جزء و کل حرکت رفت‌وبرگشتی داشته باشد، روایت‌ها را در بافت خود درک کند، همچنین اختلاف‌نظرهای تفسیری را از طریق گفت‌وگوی گروه تحلیل برطرف سازد و درنهایت به ساختاری انسجام‌یافته از مضامین برسد. در این چارچوب، تحلیل مضمون نه صرفاً استخراج چند زمینه سطحی؛ بلکه فرآیندی چندلایه برای فهم سازوکارهای زیربنایی چابکی و معنابخشی نسل جدید در محیط‌های دانش‌بنیان است.

فرآیند کدگذاری در سه مرحله مجزا انجام می‌شود تا عمق لازم در تحلیل فراهم گردد. در مرحله نخست، کدگذاری توصیفی اجرا می‌شود که به دنبال آن گزاره‌ها و بخش‌های کلیدی گفته‌های مشارکت‌کنندگان، بدون تفسیر شخصی پژوهشگر برچسب‌گذاری می‌شوند تا نقشه خام تجربه به‌دست آید. در مرحله دوم، کدگذاری تفسیری صورت می‌گیرد؛ جایی که داده‌های توصیفی با تکیه بر چارچوب نظری، بافت سازمانی و منطق پدیده چابکی معنایی شده و پیوندهای علی، انگیزشی و ساختاری آن‌ها روشن می‌شود. در مرحله سوم، کدگذاری مفهومی انجام می‌گردد که در آن کدهای تفسیری همگرا، انتزاع یافته و در قالب مضامین فرعی و سپس مضامین اصلی سامان‌دهی می‌شوند. این مرحله نقطه‌ای است که در آن، داده‌ها از سطح تجربه پراکنده به سطح الگوهای نظری قابل استفاده برای طراحی مدل چابکی ارتقا می‌یابند.

این سه سطح کدگذاری، همراه با حرکت مداوم میان تجربه و نظریه، امکان می‌دهد تا تحلیل نه‌تنها بازتاب‌دهنده گفتار مشارکت‌کنندگان باشد؛ بلکه بتواند سازوکارهای نهفته در رفتار نسل جدید، فرآیندهای سازمانی و تعاملات مدیریتی را آشکار کند. افزون بر این، با اتکا به خوانش چندباره مصاحبه و تطبیق یافته‌ها با دیدگاه‌های اعضای گروه تحلیل، انسجام و اعتبار مضامین تقویت می‌شود و در نهایت، امکان صورت‌بندی مدلی بومی، دقیق و قابل کاربست برای چابکی سازمانی، متناسب با نسل جدید فراهم می‌گردد.

با توجه به ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت گردآوری طیفی گسترده از تجربه‌ها و دیدگاه‌ها، راهبرد نمونه‌گیری هدفمند با حداکثر تنوع به کار گرفته شد؛ تا نمایی جامع از نقش‌ها و جایگاه‌های

مختلف در سازمان‌های مستقر در پارک‌های علم و فناوری حاصل شود. این تنوع شامل مدیرعامل، بنیان‌گذار، مدیر منابع انسانی، رهبر چابکی یا عملیاتی، مدیر فناوری، اعضای نسل جدید صاحب‌نظر و استادان حوزه مدیریت و کارآفرینی است؛ گروه‌هایی که هر یک بخشی از واقعیت میدانی چابکی و تجربه زیسته نسل جدید را بازنمایی می‌کنند. ادبیات روش‌شناسی نیز بر اهمیت هدفمندی راهبردی در انتخاب موارد اطلاعات غنی و بهره‌گیری از الگوهای چندمرحله‌ای در نمونه‌گیری تأکید دارد (Patton, 2015; Palinkas Horwitz, Green, Wisdom, Duan & Hoagwood, K, 2015).

در تعیین حجم نمونه، اصل اشباع داده‌ای و نظری مبنا قرار گرفت. شواهد حاصل از پژوهش‌های کیفی نشان می‌دهد که مضامین اصلی معمولاً در فاصله ۱۲ تا ۱۶ مصاحبه آشکار می‌شوند و افزایش نمونه‌ها پس‌ازاین محدوده، به‌احتمال زیاد به شناسایی مضمون جدید منجر نمی‌شود (Guest Johnson, 2006; Hagaman, Wutich & Bunce, 2017). براین اساس، در پژوهش حاضر سقف اشباع نظری یعنی ۱۶ مصاحبه انتخاب شد تا ضمن دستیابی به غنای کافی در داده‌ها، امکان پوشش نقش‌ها و دیدگاه‌های متنوع نیز فراهم شود. **جدول (۱)** خلاصه‌ای توصیفی از نمونه مصاحبه‌شونده ارائه می‌دهد.

جدول ۱: توصیف نمونه مصاحبه‌شونده

شاخصه	توصیف
جنسیت	مرد: ۹ / زن: ۷
تحصیلات	دکتری: ۹ / کارشناسی ارشد: ۵ / کارشناسی: ۲
شغل	استاد دانشگاه (۳)، مدیر مرتبط یا حوزه دانش‌بنیان (۷)، کارشناس منابع انسانی (۲) / نسل جدید صاحب‌نظر (۴)
سن	کمترین سن: ۲۴ سال؛ بیشترین سن: ۵۲ سال؛ میانه سن: ۳۷ سال

گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه ساخت‌یافته و ارسال پرسش‌ها و دریافت پاسخ‌های مصاحبه‌شوندگان انجام شد و به پاسخ‌دهندگان توصیه شد در فرصت یک‌هفته‌ای پاسخ خود را ارسال نمایند؛ روشی که به موازات حفظ مسیر اصلی گفت‌وگو، انعطاف لازم برای پیگیری نشانه‌ها، لایه‌های معنایی و روایت‌های زیسته مشارکت‌کنندگان را نیز فراهم می‌آورد. طراحی و اجرای مصاحبه بر اساس چارچوب‌های استاندارد **کواله و برینکمن (۲۰۰۹)**^۱، شامل ساختار هفت‌گانه پژوهش مصاحبه‌ای و توجه به ملاحظات اخلاقی و معرفت‌شناختی انجام شد. برای گردآوری داده‌های کیفی از یک پروتکل نیمه ساختاریافته **جدول**

1. Kvale & Brinkmann

(۲) شامل ۱۳ پرسش استفاده شد. این پرسش‌ها به صورت زنجیره‌ای و مرحله به مرحله طراحی شدند؛ تا طیف کاملی از فرایندهای مورد مطالعه را پوشش دهند؛ این پوشش از حسگری تغییرات نسل جدید و معنایابی انتظارات آنان تا اولویت‌گذاری در تصمیم‌ها، ترجمه بینش‌ها به سیاست و اقدام، توانمندسازی، مشارکت و حکمرانی را شامل می‌شود و در نهایت سنجش شاخص‌های مرتبط این ساختار، علاوه بر ایجاد پیوستگی طولی در جریان مصاحبه، پیوندهای عرضی میان ساختار، فرایند، فرهنگ، فناوری و شایستگی‌ها را نیز آشکار می‌سازد. بدین ترتیب، داده‌های گردآوری شده امکان کدگذاری، استخراج واحدهای معنایی و خوشه‌بندی مضامین را فراهم می‌کنند و زمینه تکوین مدل چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید را مهیا می‌سازند. در این مسیر، چارچوب نظری مبتنی بر مدل چابکی کسب‌وکار دیجیتال با سه مؤلفه ابرآگاهی، تصمیم‌گیری آگاهانه و اجرای سریع انتخاب شد و چرخه سازگار شونده نیز سازوکار تحقق عملی این مؤلفه‌ها را تشریح می‌کند. ترکیب این دو چارچوب، انسجام نظری پژوهش را تقویت و با افزودن عدسی بومی ویژگی‌های نسل جدید، قابلیت انطباق آن با شرایط واقعی سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی را تضمین می‌کند.

جدول ۲: پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته بر اساس چارچوب نظری پژوهش

نظریه چابکی کسب‌وکار دیجیتال	چرخه سازگار شونده فیتز	پرسش مربوطه
ابرآگاهی	درک	سازمان‌های دانش‌بنیان چگونه می‌توانند تغییرات نیازها و ارزش‌های نسل جدید کارکنان را به موقع شناسایی کنند؟
	تفسیر	چه عواملی تعیین می‌کند سازمان، برداشت درستی از انتظارات و رفتار نسل جدید داشته باشد؟
	تصمیم	چه معیارهایی کمک می‌کند تغییرات مربوط به نسل جدید در اولویت راهبردها و برنامه‌های سازمان قرار گیرد؟
	اقدام	سازمان‌ها چگونه می‌توانند آگاهی خود از نسل جدید را به سیاست‌ها و برنامه‌های عملی (مثل آموزش یا انگیزش) تبدیل کنند؟
تصمیم‌گیری آگاهانه	درک	چه نوع داده‌ها یا بازخوردهایی باید درباره نسل جدید جمع‌آوری شود تا تصمیم‌ها آگاهانه‌تر باشند؟
	تفسیر	سازمان‌ها چگونه باید این داده‌ها را تحلیل و تفسیر کنند تا تصویر درست‌تری از نیازهای نسل جدید به دست آورند؟
	تصمیم	چه سازوکارهایی باعث می‌شوند تصمیم‌گیری‌های سازمانی بیشتر با سبک‌کاری و ارزش‌های نسل جدید هم‌سو شوند؟
	اقدام	چه اقداماتی می‌تواند مشارکت نسل جدید را در تصمیم‌گیری‌ها تقویت کرده و اعتمادشان را به تصمیم‌های سازمانی افزایش دهد؟

ادامه جدول ۲: پروتکل مصاحبه نیمه ساختاریافته بر اساس چارچوب نظری پژوهش

نظریه چابکی چرخه سازگار کسب و کار دیجیتال شونده فیتز	پرسش مربوطه
درک	چه ویژگی‌های رفتاری و مهارتی نسل جدید بیشترین اثر را در سرعت اجرای پروژه‌ها دارند؟
تفسیر	سازمان‌ها چگونه باید این ویژگی‌ها را شناسایی و درک کنند تا به اجرای سریع کمک کنند؟
تصمیم	چه معیارهایی باید در تصمیم‌گیری‌ها لحاظ شود تا نسل جدید نقشی فعال در اجرای سریع داشته باشد؟
اقدام	چه فناوری‌ها، ساختارها یا شیوه‌های کاری می‌تواند نسل جدید را برای اجرای سریع‌تر پروژه‌ها افزایش دهد؟
جنبه‌های دیگر	به نظر شما چه مؤلفه‌ها یا شاخص‌های دیگری باید برای طراحی مدل چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته شوند؟

در این پژوهش، روایی و پایایی بر اساس معیارهای لینکلن و گوبا^۱ (۱۹۸۵) شامل اعتبار، ثبات، انتقال‌پذیری و تأیید پذیری سنجیده شد. برای اعتبار، مشارکت‌کنندگان با تنوع تجربی انتخاب و نمونه‌گیری تا اشباع نظری ادامه یافت. روایی محتوایی با نظر خبرگان و بازیابی مصاحبه‌ها توسط مشارکت‌کنندگان تضمین گردید. ثبات با حسابرسی داده‌ها از سوی ناظر خارجی و تأیید پذیری با ارزیابی همکاران پژوهش تحقق یافت. در نهایت، ارائه یافته‌های غنی همراه با نقل‌قول‌های مستقیم، قابلیت انتقال‌پذیری نتایج به سایر سازمان‌های دانش‌بنیان را تقویت کرد.

یافته‌های پژوهش

در گام نخست، داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان گردآوری و در ادامه فرایند تحلیل تفسیری، به استخراج مضامین بنیادین و زیر مضامین وابسته منتهی گردید. این مضامین به‌منزله بازتابی از تجربه‌های زیسته کشرگران عرصه سازمان‌های دانش‌بنیان، واجد قابلیت تبیین ابعاد مفهومی و ساختاری پدیده «چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید» هستند. در جدول (۳)، ساختار تحلیلی مضامین فرعی، کدهای اولیه و شواهد روایتی مستخرج از گفتار مشارکت‌کنندگان درج شده است تا ضمن ارائه مستندات تجربی، مبنایی برای درک عمیق‌تر لایه‌های معنایی پدیده فراهم آورد. پیش از ورود به واکاوی تفصیلی مضامین، بازنمودن نمونه‌ای از محتوای

1. Lincoln & Guba

مصاحبه‌ها به‌منزله شواهد زنده و اصیل فرایند کدگذاری و تحلیل، در **جدول (۳)** ارائه گردیده است.

جدول ۳: نمونه کدگذاری تفسیری مصاحبه با نفر پانزدهم

کد شناسایی	کد توصیفی	کد تفسیری
PN1	سازمان‌ها باید از ابزارهای نظرسنجی آنلاین و بازخوردهای فوری از کارکنان استفاده کنند.	استفاده از ابزارهای دیجیتال برای جمع‌آوری داده‌های فوری و دقیق
PN2	این ابزارها می‌توانند اطلاعات دقیقی از نگرش‌ها و تمایلات نسل جدید ارائه دهند.	ابزارهای دیجیتال برای شبیه‌سازی نگرش‌ها و تمایلات نسل جدید
PN3	برگزاری جلسات بازخورد و گفتگو با گروه‌های مختلف می‌تواند به شناسایی تغییرات سریع نیازهای نسل جدید کمک کند.	جلسات بازخورد و گفتگو برای شناسایی تغییرات نیازهای نسل جدید
PN4	سازمان‌ها باید از دستگاه‌های بازخورد مستمر برای درک دقیق‌تر انتظارات نسل جدید استفاده کنند.	استفاده از بازخورد مستمر برای شناسایی انتظارات نسل جدید
PN5	جمع‌آوری داده‌های دقیق از طریق مصاحبه‌ها، نظرسنجی‌ها و گفتگوهای مستمر می‌تواند تصویر واضحی از رفتار و خواسته‌های نسل جدید ارائه دهد.	جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌ها برای شفافیت در انتظارات
PN6	ایجاد فضای باز برای برقراری ارتباط مستقیم با کارکنان نسل جدید و گوش دادن به نظرات آنان در جلسات دوطرفه.	ایجاد فضای آزاد برای ارتباط مستقیم با نسل جدید
PN7	اولویت‌دهی به تغییرات باید بر اساس نیازهای جدید نسل جدید، مانند انعطاف‌پذیری در محیط کار، فرصت‌های یادگیری و استفاده از فناوری‌های جدید باشد.	اولویت‌دهی تغییرات بر اساس نیازهای نسل جدید
PN8	ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر و دیجیتال، توسعه مدل‌های جذب و حفظ نیروی انسانی که بر اساس چابکی طراحی شده‌اند.	طراحی مدل‌های چابک و انعطاف‌پذیر برای جذب و نگهداشت نسل جدید
PN9	سازمان‌ها باید آگاهی خود از نسل جدید را به برنامه‌های عملیاتی از طریق طراحی دوره‌های آموزشی و برنامه‌های انگیزشی تبدیل کنند.	تبدیل آگاهی به برنامه‌های آموزشی و انگیزشی عملی
PN10	این برنامه‌ها باید فرصت‌های یادگیری مداوم، مهارت‌های دیجیتال و ارتقاء شفافیت در ارتباطات درون‌سازمانی را شامل شوند.	طراحی برنامه‌ها با تمرکز بر یادگیری مداوم و مهارت‌های دیجیتال
PN11	استفاده از دوره‌های آموزشی آنلاین، کارگاه‌های عملی و مدل‌های انگیزشی که بر اساس چابکی طراحی شده‌اند می‌تواند به تسهیل این فرآیند کمک کند.	استفاده از دوره‌های آنلاین و کارگاه‌های عملی برای تبدیل آگاهی به عمل

ادامه جدول ۳: نمونه کدگذاری تفسیری مصاحبه با نفر پانزدهم

کد شناسایی	کد توصیفی	کد تفسیری
PN12	داده‌هایی که باید جمع‌آوری شوند شامل تمایلات شغلی، نیازهای آموزشی، رفتارهای فردی و اجتماعی نسل جدید هستند.	جمع‌آوری داده‌ها شامل تمایلات شغلی و نیازهای آموزشی
PN13	این داده‌ها می‌توانند از طریق نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز به دست آیند.	استفاده از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌ها برای جمع‌آوری داده‌های نسل جدید
PN14	تجزیه و تحلیل رفتارهای کاری و ارزیابی سطح رضایت شغلی نسل جدید می‌تواند در شناسایی نیازهای این نسل مؤثر باشد.	تحلیل رفتارهای کاری و رضایت شغلی برای شناسایی نیازها

فرایند تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان و تکرارشونده با گردآوری پیش رفت؛ به گونه‌ای که هر مصاحبه چندین بار در چارچوب الگوی هفت مرحله‌ای دیکلمن و با حرکت مداوم میان جزء و کل بازخوانی شد. در این مسیر، مجموعاً ۴۶۰ کد تفسیری از شانزده مصاحبه استخراج گردید. این کدها بر اساس جداسازی دقیق واحدهای معنایی و گزاره‌های تفسیری و با اتکا به گفتگوی مستمر میان اعضای گروه تحلیل سامان‌دهی شدند و در نهایت به ۳۶ مضمون فرعی سازمان یافتند (جدول ۴). این مضامین، در مرحله‌ای متأخر و از طریق انتزاع مفاهیم و ادغام عناصر مشابه، به هشت مضمون اصلی ارتقاء پیدا کردند.

فرایند تکوین مضامین با الهام از رهنمودهای روش‌شناختی **ون‌مانن**^۱ (۲۰۱۶) درباره تم‌پردازی اندیشیده، نوشتار پدیدار شناختی و چرخش مداوم میان تجربه زیسته و متن تقویت شد. هم‌زمان، اصول تفکیک واحدهای معنایی و صورت‌بندی ساختار عام تجربه، پشتوانه پالایش و اعتباربخشی مضامین قرار گرفتند (Diekelmann, Allen & Tanner, 1989; Van Manen, 2016). بدین ترتیب، الگوی نهایی مضامین به مثابه تکوین مفهومی پدیده چابکی سازمانی، متناسب با نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان شکل گرفت و در **جدول (۴)** ارائه می‌شود.

1. Van Manen

جدول ۴: مضامین اصلی و فرعی جابکی مبتنی بر نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان

ردیف	مضامین اصلی	مضامین فرعی
۱	حسگری و پایش نسل جدید	● نظرسنجی/ مصاحبه/ گروه‌های متمرکز ● بازخورد آنی و مستمر ● شبیه‌سازی رفتار و نیاز نسل جدید ● تحلیل کیفی (گروه‌های متمرکز/مصاحبه‌های عمیق) ● ترکیب کیفی-کمی و پوشش ابعاد داده ● داده‌های رفتاری/شغلی/عملکرد و رضایت شغلی ● سنجش و رصد مستمر پیشرفت/به‌روزرسانی داده‌ها و فرآیندها ● گردآوری داده‌ها (شغلی، آموزشی، نگرشی، اجتماعی؛ از همه کانال‌ها) ● گروه‌های پژوهشی منابع انسانی نسل جدید
۲	داده محوری و آینده‌نگری	● تحلیل داده پیشرفته (داده‌کاوی، خوشه‌ای، آماری، ابزارهای پیشرفته) ● پیش‌بینی با یادگیری ماشین/هوش مصنوعی/داده‌های بزرگ ● تصمیم‌گیری داده بنیان (گنجاندن بازخورد در تصمیم‌ها)
۳	حاکمیت مشارکتی و شفافیت	● تصمیم‌گیری مشارکتی و دموکراتیک ● شفافیت و ارتباطات باز (بیان انتظارات/مسیرهای شفاف) ● کارگاه‌ها/ ایده‌پردازی/ تبادل نظر (فضاهای مشارکتی)
۴	فرهنگ و ارزش‌های همسو با نسل جدید	● فرهنگ و ارزش‌ها (فردی/ سازمانی/ اجتماعی) ● اعتمادسازی (شفافیت + بازخورد + پیگیری)
۵	یادگیری و انگیزش نسل جدید	● آموزش و یادگیری دیجیتال (دوره، کارگاه، یادگیری مداوم) ● انگیزش و سیاست‌های حمایتی (طراحی برنامه‌های انگیزشی) ● نوآوری و آزادی عمل (اختیارات/ابتکار/فضای خلاق) ● ویژگی‌های نسل جدید (انطباق‌پذیری، خلاقیت، مهارت‌های دیجیتال، کار تیمی) ● جذب و حفظ چابک نسل جدید ● محیط و ساختار کاری منعطف
۶	چابکی ساختار و عملیات	● چابکی ساختاری و فرآیندی (تصمیم‌گیری سریع/فرآیندهای سریع) ● معیارها و اولویت‌گذاری تغییرات (سرعت، انعطاف، فناوری، آموزش) ● تخصیص منابع چابک (براساس ویژگی‌ها/نقاط قوت) ● سازگاری با محیط پرتلاطم (تغییرات سریع محیط کار) ● تسریع اجرا و پروژه‌ها (کاهش اصطکاک، سرعت عملیات) ● مسیرها و همکاری شفاف میان واحدها (هم‌راستاسازی اجرا) ● شاخص‌ها/ مؤلفه‌های چابکی سازمانی (نوآوری، مهارت دیجیتال، مشارکت)
۷	زیرساخت و ابزارهای دیجیتال	● مدیریت پروژه دیجیتال و همکاری آنلاین ● فناوری و ابزارهای دیجیتال برای «شناسایی تغییرات/ گردآوری داده/ بازخورد» ● ارزیابی‌ها و مدیریت عملکرد (از جمله ۳۶۰ درجه)
۸	هم‌راستاسازی راهبردی و تبدیل آگاهی به عمل	● نقش رهبری و مدیریت ارشد در انگیزش/سیاست‌گذاری ● تبدیل آگاهی به عمل (از بازخورد تا برنامه اجرایی) ● پیوند با اکوسیستم (دانشگاه‌ها/نوآوری‌ها)



شکل ۱: چرخه مضامین چابکی مبتنی بر نسل جدید

مدل پیشنهادی **شکل (۱)**، پیوستگی و تعامل میان مضامین اصلی را تحلیل می کند که شامل حسگری و پایش نسل جدید، داده محوری و آینده نگری، حاکمیت مشارکتی و شفافیت، فرهنگ و ارزش های همسو با نسل جدید، توانمندسازی و انگیزش، چابکی ساختار و عملیات، زیرساخت و ابزارهای دیجیتال و هم راستا سازی راهبردی است.

تبیین چرخه مضامین

در راستای تبیین مضامین چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید، نخستین گام حیاتی، حسگری و پایش مستمر نیازهای این نسل است. در این مرحله، سازمان ها باید به گونه ای نظام مند و پیوسته به جمع آوری داده های مرتبط بپردازند؛ داده هایی که از منابع گوناگونی همچون نظرسنجی ها، مصاحبه ها و گروه های متمرکز به دست می آیند و هر یک ابزار متفاوتی برای درک عمیق نیازها، رفتارها و انتظارات نسل جدید فراهم می کنند. این داده ها می توانند به صورت فوری و برخط گردآوری و تحلیل شوند تا بازخوردی سریع، دقیق و مستمر حاصل شود. مهم ترین جنبه این فرایند، شبیه سازی و بازنمایی رفتار و نیازهای نسل جدید از خلال تحلیل های کیفی و روایت محور

است؛ تحلیلی که عمدتاً به یاری مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های متمرکز شکل می‌گیرد. برای دستیابی به تصویری جامع‌تر، داده‌ها باید در قالب مجموعه‌ای ترکیبی از اطلاعات کیفی و کمی تحلیل شوند تا ابعاد مختلف شغلی، آموزشی، نگرشی و اجتماعی نسل جدید پوشش یابد. این فرایند که توسط گروه‌های پژوهشی و منابع انسانی متخصص هدایت می‌شود، بنیانی برای همه اقدامات بعدی سازمان فراهم می‌کند.

پس از گردآوری و تحلیل اولیه داده‌ها، مرحله داده محوری و آینده‌نگری آغاز می‌شود. در این مرحله، تحلیل‌های پیشرفته مبتنی بر یادگیری ماشین، هوش مصنوعی و الگوریتم‌های داده‌کاوی به کار گرفته می‌شود تا الگوهای پنهان، روندهای نوظهور و خوشه‌های رفتاری نسل جدید شناسایی گردد. این ابزارها، سازمان‌ها را قادر می‌سازند تا نیازهای آینده این نسل را پیش‌بینی کنند و سناریوهای احتمالی را ترسیم نمایند. تحلیل‌های پیش‌بینانه، تصمیم‌گیری‌های داده محور را تقویت می‌کند و سازمان‌ها می‌توانند بر اساس بازخورد مستمر و تحلیل‌های به‌روز، سیاست‌ها و خط‌مشی‌های خود را اصلاح و باز تنظیم کنند. در چنین بستری، داده‌ها نه صرفاً یک ورودی اطلاعاتی، بلکه رکن کلیدی در مدیریت منابع انسانی و تصمیم‌سازی‌های چابک محسوب می‌شوند و نقش مستقیمی در ارتقای چابکی سازمانی ایفا می‌کنند.

پیشبرد این فرایند، نیازمند زیرساخت‌ها و ابزارهای دیجیتال کارآمد است. سامانه‌های مدیریت پروژه دیجیتال، سازه‌های همکاری برخط، ابزارهای پایش لحظه‌ای عملکرد و نرم‌افزارهای ارزیابی ۳۶۰ درجه، بخشی از این زیرساخت‌ها را تشکیل می‌دهند. این ابزارها با فراهم آوردن امکان جمع‌آوری سریع و دقیق داده‌ها، یکپارچه‌سازی اطلاعات و بازتاب فوری تغییرات، به سازمان فرصت می‌دهند تا در برابر تحولات محیطی با سرعت و دقت واکنش نشان دهند. این زیرساخت دیجیتال هم‌زمان به شفاف‌سازی فرایندها، کاهش اصطکاک‌های عملیاتی و بهبود کیفیت اجرای وظایف کمک می‌کند و مسیر حرکت سازمان به‌سوی چابکی را هموارتر می‌سازد.

در کنار ابزارهای دیجیتال، حاکمیت مشارکتی و شفافیت، یکی از ارکان بنیادین چابکی سازمانی به شمار می‌رود. تحقق چابکی بدون ایجاد سازوکارهای تصمیم‌گیری مشارکتی، ارتباطات باز و گردش شفاف اطلاعات امکان‌پذیر نیست. سازمان‌ها باید با ایجاد فضاهایی برای گفتگوی آزاد، جلسات ایده، کارگاه‌های مشارکتی و سازوکارهای رسمی ارائه بازخورد، امکان دخالت سازنده کارکنان در فرایندهای کلیدی را فراهم کنند. چنین محیطی علاوه بر تقویت اعتماد، سبب افزایش انگیزش، ارتقای احساس مالکیت نسبت به تصمیمات سازمانی و هم‌راستا شدن کارکنان با اهداف کلان سازمان می‌شود.

در امتداد این الزامات، توجه به فرهنگ و ارزش‌های همسو با نسل جدید، ضرورت بیشتری پیدا می‌کند. نسل جدید سازمان‌هایی را ترجیح می‌دهد که ارزش‌های روشن و اصیل داشته باشند و این ارزش‌ها به صورت واقعی و عملی در تصمیمات، رفتارها و رویه‌های سازمانی منعکس شود. هم‌راستایی نظام‌مند میان ارزش‌های سازمانی و ترجیحات نسلی، اعتماد و وفاداری کارکنان را افزایش می‌دهد و توان سازمان در جذب، حفظ و توانمندسازی نیروی کار جوان را تقویت می‌کند. بر این اساس شفافیت، بازخوردهای صادقانه، عدالت در ارزیابی و توجه به معنا و هدف کار از عناصر کلیدی شکل‌دهنده فرهنگ مطلوب برای نسل جدید هستند.

پس از ایجاد چنین بستر فرهنگی و مشارکتی، توانمندسازی و انگیزش نسل جدید به عنوان رکن مهم دیگر چابکی مطرح می‌شود. نسل جدید تمایل دارد در محیط‌هایی کار کند که انعطاف‌پذیر، یادگیرنده، خلاق و نوآور باشند. از این رو، سازمان‌ها باید دسترسی کارکنان به آموزش‌های دیجیتال، دوره‌ها و کارگاه‌های مهارت‌افزایی را فراهم کنند. یادگیری مداوم، فرصت تجربه کردن نقش‌های متنوع، امکان مشارکت در پروژه‌های نوآورانه و آزادی عمل در اجرای ایده‌ها از جمله نیازهای اصلی نسل جدید است. سازمان‌هایی که بتوانند ساختارهای چابک، محیط‌های کاری منعطف و فرهنگ‌های توانمندسازی ایجاد کنند، موفق به ایجاد انگیزش پایدار، افزایش بهره‌وری و تقویت نوآوری خواهند شد.

در گام بعدی، توجه به چابکی ساختار و عملیات، اهمیت می‌یابد. چابکی ساختاری به معنای توانایی سازمان در تصمیم‌گیری سریع، کاهش پیچیدگی‌های درونی، تسهیل جریان اطلاعات و ایجاد سازوکارهایی برای تخصیص چابک منابع است. این نوع چابکی به سازمان اجازه می‌دهد تا در مواجهه با تغییرات محیطی، بدون تأخیر و اصطکاک، واکنش نشان دهد و فرایندهای خود را متناسب با شرایط جدید تنظیم کند. واضح است که تحقق چابکی عملیاتی نیازمند همکاری نزدیک میان واحدها، مسیرهای ارتباطی شفاف و فرایندهای ساده‌سازی است.

در نهایت، هم‌راستاسازی راهبردی و تبدیل آگاهی به عمل، آخرین مرحله این چرخه است. رهبری ارشد نقشی محوری در این بخش ایفا می‌کند؛ نقشی که شامل تبدیل داده‌ها، بینش‌ها و بازخوردهای حاصل از نسل جدید و محیط بیرونی به تصمیمات راهبردی و برنامه‌های عملیاتی است. استفاده از داده‌های به‌روز، ارتباط با اکوسیستم‌های نوآوری همچون دانشگاه‌ها و نوآفرین‌ها و ترجمه این آگاهی‌ها به اقداماتی ملموس، سازمان را قادر می‌سازد که در مسیر چابکی، نوآوری و رقابت‌پذیری باقی بماند.

این مضامین در یک چرخه پویا و پیوسته، یکدیگر را تکمیل و کمک می‌کنند سازمان‌ها

به گونه‌ای نظام‌مند، متناسب با نیازهای نسل جدید و مقتضیات محیط پرتلاطم امروز، قابلیت‌های چابکی خود را توسعه دهند و فرایندهای اجرایی خویش را بهینه سازند.

دلالت‌ها

در بررسی دلالت‌ها و کاربرد یافته‌ها، نخست باید بر این نکته تأکید کرد که حرکت به سمت چابکی سازمانی، در گروی توانایی سازمان‌ها در حسگری و پایش مستمر نسل جدید است. این رویکرد با پشتوانه نظریه‌های داده محور در مدیریت منابع انسانی معنا می‌یابد؛ جایی که جمع‌آوری و شبیه‌سازی داده‌های رفتاری، شغلی و نگرشی به‌عنوان زیربنای شناخت دقیق نسل جدید تلقی می‌شود. تحلیل مستمر داده‌ها از طریق ابزارهایی مانند مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های متمرکز، سازمان را قادر می‌سازد تا تصویر چندبُعدی از نیاز نسل‌های نوظهور ترسیم کند و فرآیندهای منابع انسانی را در جهتی دقیق‌تر هدایت نماید (Van Der Meijden, Hülshager & Kleinmann, 2017). این جریان با مباحث مدیریت ارتباط با مشتری در فضای کسب‌وکار دیجیتال همسو است که تأکید می‌کند ترکیب داده‌های کمی و کیفی، سازمان را به سمت درک بهتر رفتار ذینفعان و پاسخ سریع‌تر به تغییرات هدایت می‌کند (Chen & Popovich, 2003). بدین ترتیب، پایش مستمر نه تنها جنبه رفتاری کارکنان را آشکار می‌سازد؛ بلکه خود به‌عنوان یک ابزار سیاستی برای شکل‌دهی به الگوهای جذب و حفظ نسل جدید عمل می‌کند.

گام بعدی در این زنجیره به داده محوری و آینده‌نگری مربوط می‌شود. تحلیل‌های پیشرفته داده‌ای و به‌کارگیری الگوریتم‌های یادگیری ماشین، سازمان‌ها را از سطح توصیف صرف واقعیت‌ها فراتر می‌برد و به سطح پیش‌بینی و آینده‌پژوهی سوق می‌دهد. در این میان، نظریه تصمیم‌گیری داده محور که بر انتقال تصمیم‌سازی از حوزه شهود به حوزه مبتنی بر شواهد تأکید دارد، جایگاه برجسته‌ای پیدا می‌کند (Brynjolfsson & McAfee, 2014). استفاده از مدل‌های پیش‌بینی مبتنی بر داده‌های بزرگ می‌تواند کیفیت تصمیمات منابع انسانی را به نحو چشمگیری ارتقاء بخشد و سازمان‌ها را در برابر تغییرات نسل‌های کاری توانمندتر کند (Shmueli, Bruce, Gedeck, 2017). به بیان دیگر، داده محوری و آینده‌نگری نه فقط یک قابلیت فنی؛ بلکه سازوکاری مدیریتی برای چابکی در تصمیمات راهبردی محسوب می‌شود.

این دو سطح، یعنی پایش و تحلیل داده‌ها، در غیاب زیرساخت‌های دیجیتال و بسترهای فناورانه کارایی لازم را نخواهند داشت. نظریه‌های مرتبط با فناوری اطلاعات در مدیریت منابع انسانی تأکید دارند که ابزارهای دیجیتال، از جمله سامانه‌های مدیریت پروژه و بن‌سازه همکاری

برخط، هم در تسهیل گردآوری داده‌ها و هم در پردازش و بازخورد دهی سریع نقش کلیدی ایفا می‌کنند (Parry & Tyson, 2011). همچنین، ادبیات ارزیابی عملکرد نشان می‌دهد که بهره‌گیری از ابزارهایی چون ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه در محیط‌های دیجیتال، امکان گردآوری داده‌های جامع‌تر و ایجاد بازخورد لحظه‌ای را فراهم می‌سازد (Kuvaas, 2006). به‌این ترتیب، ابزارهای فناورانه نه یک انتخاب؛ بلکه شرط لازم برای تحقق چابکی مبتنی بر داده به‌شمار می‌روند.

وقتی داده و فناوری به هم پیوند می‌خورند، زمینه برای حاکمیت مشارکتی و شفافیت فراهم می‌شود. در این حوزه، نظریه‌های تصمیم‌گیری دموکراتیک و شفافیت سازمانی بیان می‌کنند که مشارکت کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری، موجب ارتقای احساس مالکیت و تقویت انگیزش درونی می‌شود (Locke & Schweiger, 1979). از سوی دیگر، شفافیت در بیان انتظارات و مسیرها به تقویت اعتماد و کاهش ابهام کمک می‌کند و به‌این ترتیب، بستر فرهنگی لازم برای چابکی سازمانی را فراهم می‌سازد (Barkema & Shvyrkov, 2007)؛ بنابراین حکمرانی مشارکتی نه‌تنها یک کنش مدیریتی؛ بلکه به‌مثابه یک سیاست کلان برای تقویت سرمایه اجتماعی در سازمان‌های دانش‌بنیان مطرح می‌شود.

این گذار به‌طور طبیعی به فرهنگ و ارزش‌های همسو با نسل جدید منتهی می‌شود. نظریه‌های فرهنگ‌سازمانی بر این نکته تأکید دارند که موفقیت راهبردهای چابک، تنها در صورتی پایدار خواهد بود که ارزش‌های فردی و اجتماعی نسل جدید با ارزش‌های سازمانی درهم‌تنیده شوند (Schein, 2010). در همین راستا، نظریه اعتمادسازی سازمانی نشان می‌دهد که پیوند شفافیت، بازخورد و پیگیری مداوم منجر به شکل‌گیری روابط مبتنی بر اعتماد می‌شود و این امر خود عامل تقویت وفاداری و کاهش تمایل به ترک خدمت است (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). بنابراین فرهنگ همسو با نسل جدید، ستون فقرات همه سازوکارهای چابکی است.

از درون این فرهنگ، توجه به توانمندسازی و انگیزش نسل جدید برمی‌خیزد. براساس نظریه انگیزش خودمختاری، نسل جدید نیازمند فضاهایی است که امکان خلاقیت، آزادی عمل و یادگیری مداوم را برای آنان فراهم آورد (Deci & Ryan, 2000). در کنار آن، نظریه یادگیری مداوم نشان می‌دهد که فراهم‌آوری مسیرهای آموزشی دیجیتال و توسعه مهارت‌های جدید، به‌ویژه مهارت‌های فناورانه، به تقویت انگیزش و افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (Sitzmann & Ely, 2011). این دو جریان نظری در کنار هم تأکید می‌کنند که سرمایه‌گذاری بر آموزش و انگیزش نسل جدید نه‌تنها در سطح فردی اثرگذار است؛ بلکه بر پایداری سازمانی نیز دلالت دارد.

این توانمندسازی بدون تغییر در سطح ساختار و فرآیندها ناکارآمد خواهد بود، از همین رو چابکی

ساختار و عملیات ضرورت می‌یابد. در این بستر، نظریه چابکی سازمانی که بر سرعت، انعطاف و پاسخ‌گویی به محیط پرتلاطم تأکید دارد، بیان می‌کند که فرآیندهای سریع و تخصیص منابع منعطف، توانایی سازمان در مواجهه با عدم قطعیت را افزایش می‌دهد (Sharifi & Zhang, 1999). همچنین، نظریه قابلیت‌های پویا نشان می‌دهد که سازگاری مداوم ساختارها و فرآیندها بر اساس فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، کلید اصلی بقا و رشد سازمان‌های دانش‌بنیان است (Teece, Peteraf & Leih, 2016). در نتیجه، چابکی عملیاتی حلقه اتصال میان توانمندسازی نیروی انسانی و تحقق راهبردهای کلان به شمار می‌آید.

این چرخه در نهایت به سطح همتافت‌سازی راهبردی و تبدیل آگاهی به عمل ختم می‌شود. نظریه رهبری تحول‌گرا بیان می‌کند که رهبران باید آگاهی‌های حاصل از پایش و تحلیل داده‌ها را به اقدامات اجرایی و سیاست‌های کلان تبدیل کنند و از طریق الهام‌بخشی و سیاست‌گذاری مؤثر، نیروی کار را به سمت اهداف مشترک سوق دهند (Bass & Avolio, 1994). این امر زمانی معنا می‌یابد که با نظریه‌های مرتبط با مدیریت تغییر پیوند بخورد که بر نقش رهبری در تسهیل گذارهای سازمانی تأکید دارند. اتصال سازمان به اکوسیستم‌های بیرونی مانند دانشگاه‌ها و نوآوری‌ها بخشی از این هم‌راستاسازی است که امکان ترجمه دانش به نوآوری عملی را فراهم می‌کند.

بدین‌سان، هر مضمون نه به‌صورت منفصل؛ بلکه در یک زنجیره پیوسته به دیگری متصل است. پایش و داده‌محوری، فناوری را ضروری می‌سازد؛ فناوری زمینه حکمرانی مشارکتی را می‌گشاید؛ مشارکت بر فرهنگ همسو استوار می‌شود؛ فرهنگ بستر ساز توانمندسازی است؛ توانمندسازی نیازمند چابکی عملیاتی است و در نهایت همه این‌ها در سطح راهبردی به هم‌راستاسازی منجر می‌شود. این زنجیره مفهومی نه تنها به تبیین یافته‌ها کمک می‌کند؛ بلکه دلالت‌های سیاستی و مدیریتی آن را نیز آشکار می‌سازد.

نوآوری

از منظر نظری، این پژوهش دست‌کم در سه سطح واجد نوآوری است. نخست، با ترکیب چارچوب چابکی کسب‌وکار دیجیتال و چرخه سازگار شونده و افزودن عدسی بومی ویژگی‌های نسل جدید، مدلی یکپارچه برای تبیین «چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید» ارائه می‌کند؛ مدلی که در ادبیات پیشین، چه در سطح بین‌المللی و چه در سطح داخلی، عموماً به‌صورت منفک دنبال شده است. دوم، پژوهش حاضر با صورت‌بندی چرخه‌ای از مضامین (از حسگری و داده‌محوری تا حاکمیت مشارکتی، فرهنگ، توانمندسازی، چابکی ساختاری و هم‌راستاسازی راهبردی) نوعی

زنجیره مفهومی ارائه می‌کند که نشان می‌دهد چابکی چگونه از سطح داده و فرهنگ تا سطح ساختار و رهبری امتداد می‌یابد و این امتداد در بستر سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی چگونه معنا پیدا می‌کند. این نگاه چرخه‌ای و علی در ادبیاتی که اغلب به فهرست کردن عوامل یا ابعاد چابکی محدود شده است کمتر دیده می‌شود. سوم، با تأکید بر نقش نسل جدید به‌عنوان متغیر تبیینی و نه صرفاً توصیفی، این پژوهش شکاف مهمی را در ادبیات پر می‌کند؛ بدین معنا که ویژگی‌ها و ترجیحات نسل جدید نه به‌عنوان پس‌زمینه؛ بلکه به‌عنوان سازوکار شکل‌دهنده به الگوهای چابکی مدل‌سازی شده‌اند و این امر می‌تواند به غنای بحث‌های نظری درباره پیوند نسل‌شناسی، مدیریت منابع انسانی و چابکی سازمانی کمک کند.

از منظر کاربردی نیز یافته‌های پژوهش دلالت‌های مشخص و فراتر از توصیه‌های کلی برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دانش‌بنیان دارد. نخست، مدل پیشنهادی نشان می‌دهد که طراحی مداخلات منابع انسانی برای نسل جدید نمی‌تواند به اقدام‌های پراکنده‌ای مانند برگزاری چند دوره آموزشی یا افزودن مزایا محدود شود؛ بلکه نیازمند استقرار یک سیستم یکپارچه حسگری، داده محوری و بازطراحی ساختار و فرایندهاست؛ سیستمی که از نظرسنجی‌ها، گروه‌های متمرکز، تحلیل داده‌های رفتاری و ابزارهای دیجیتال برای رصد مستمر نسل جدید استفاده می‌کند و نتایج آن مستقیماً وارد سیاست‌های جذب، نگهداشت، ارزیابی و توسعه می‌شود. دوم، پژوهش نشان می‌دهد که حاکمیت مشارکتی و شفافیت، اگر با فرهنگ و ارزش‌های همسو با نسل جدید ترکیب شود، می‌تواند به‌طور مستقیم بر انگیزش، رضایت شغلی و ماندگاری این نسل اثر بگذارد؛ بنابراین، سازمان‌ها می‌توانند بر اساس این مدل، سازوکارهای مشخصی برای مشارکت در تصمیم‌گیری، گفتگوی دوطرفه و پاسخ‌گویی شفاف طراحی و اجرا کنند. سوم، نتایج پژوهش به‌طور عینی مسیر تبدیل آگاهی به عمل را برای مدیران روشن می‌کند؛ ازجمله طراحی زیرساخت‌های دیجیتال مناسب، بازطراحی نقش‌ها و فرایندها بر اساس چابکی، تعریف شاخص‌های سنجش چابکی متناسب با نسل جدید و تنظیم راهبردهای منابع انسانی در پیوند مستقیم با راهبرد کلان سازمان. به‌این‌ترتیب، نوآوری کاربردی پژوهش صرفاً در سطح «شناخت بیشتر نسل جدید» باقی نمی‌ماند؛ بلکه به بسته‌ای از راهبردها و سازوکارهای قابل‌اجرا برای سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی تبدیل می‌شود که می‌تواند مستقیماً در سیاست‌گذاری و طراحی فرایندهای چابک به کار گرفته شود.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این مقاله، طراحی مدلی منسجم و کاربردی برای ارتقای چابکی سازمانی در سازمان‌های

دانش بنیان است؛ مدلی که به طور مشخص بر نیازها و ویژگی‌های نسل جدید استوار است. یافته‌های این پژوهش با رصد و تعریف شکاف نظری موجود در مطالعات چابکی سازمانی، اکتشافی تلفیقی ارائه می‌دهد که بیانگر ویژگی‌ها و انتظارات نسل جدید است که چگونه می‌توانند در مدل‌های چابکی سازمان‌های دانش بنیان ادغام شوند. بدین ترتیب، این مطالعه نه تنها به غنای نظری حوزه مدیریت منابع انسانی و نوآوری سازمانی می‌افزاید؛ بلکه بینشی مفهومی برای تبیین پیوند میان نسل جدید و چابکی ارائه می‌دهد. در سطح کاربردی نیز نتایج پژوهش، پیامدهای مستقیمی برای مدیران و سیاست‌گذاران دارد؛ به‌ویژه اینکه نشان می‌دهد ایجاد سازوکارهای داده محور، تقویت حاکمیت مشارکتی و هم‌راستاسازی فرهنگ سازمانی با ارزش‌های نسل جدید، می‌تواند ابزار مؤثری برای جذب، حفظ و توانمندسازی نیروی انسانی باشد. این دلالت‌ها راهنمای عملی برای رهبران سازمان‌های دانش بنیان فراهم می‌آورد تا ضمن افزایش انعطاف‌پذیری و سرعت واکنش خود، مسیر پایداری در پاسخگویی به تحولات نیروی کار آینده ترسیم کنند.

در تطبیق یافته‌های پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌ها در حوزه حسگری و پایش نسل جدید، پژوهش‌های متعددی بر اهمیت گردآوری داده‌های رفتاری، نگرشی و شغلی تأکید کرده‌اند. مطالعه «تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی» (Indroputri & Sanjaya, 2024) نقش فناوری را در جمع‌آوری داده‌های نسل جدید برجسته ساخته است. در ادبیات داخلی نیز پژوهش اکبری و همکاران (۲۰۲۲) به داده‌های نسل جدید پرداخته اما عمدتاً مبتنی بر داده‌های کمی بوده است. تمایز پژوهش حاضر در استفاده از رویکرد ترکیبی کیفی-کمی و بهره‌گیری از گروه‌های متمرکز و مصاحبه‌های عمیق برای شبیه‌سازی و تحلیل رفتار نسل جدید است، موضوعی که در پیشینه داخلی کمتر دیده می‌شود. در زمینه داده محوری و آینده‌نگری، بسیاری از پژوهش‌ها از جمله مقاله «مدیریت منابع انسانی داده محور» بر استفاده از تحلیل‌های پیشرفته داده‌ای تأکید کرده‌اند (Levenson, 2005). اگرچه این پژوهش‌ها به داده‌کاوی پرداخته‌اند؛ اما کمتر به امکان بهره‌گیری مستقیم از یادگیری ماشین و هوش مصنوعی در پیش‌بینی نیازها و رفتارهای نسل جدید اشاره کرده‌اند.

در زمینه حاکمیت مشارکتی و شفافیت، پژوهش‌هایی همچون تولتی و مورتی (۲۰۲۵)^۱ بر نقش مشارکت در سیاست‌گذاری سازمانی تأکید داشته‌اند. در ادبیات داخلی نیز پژوهش‌هایی مانند آثار ابراهیمی و همکاران (۲۰۲۳) اهمیت مشارکت در بهبود بهره‌وری و روابط سازمانی را مطرح کرده‌اند. با این حال، تأکید مستقیم بر اثر مشارکت و شفافیت بر انگیزش و رضایت نسل جدید کمتر دیده می‌شود و پژوهش حاضر با پرداختن به این ابعاد، این شکاف را پر می‌کند.

1. Toleti & Murti

در حوزه فرهنگ‌سازمانی، مقاله «درک ترجیحات سازمانی نسل جدید» (Cubukcu Cerasi, & Balcioglu, 2024) ترجیحات نسلی در ارزش‌ها و فرهنگ‌سازمانی را بررسی کرده است. در ادبیات داخلی نیز پژوهش محمودزاده و همکاران (۲۰۲۴) به فرهنگ‌سازمانی می‌پردازد اما پیوند میان ارزش‌های همسو با نسل جدید و عملکرد یا بهره‌وری سازمانی کمتر موردتوجه قرار گرفته است. پژوهش حاضر این ارتباط را به شکلی ساختارمندتر و در بستر چابکی سازمانی تحلیل کرده است.

در زمینه توانمندسازی و انگیزش، پژوهش‌هایی مانند دویودولا و همکاران^۱ (۲۰۲۵)، فبریانا و مجیب^۲ (۲۰۲۴) و ژائو و وو^۳ (۲۰۲۴) اهمیت یادگیری مداوم و انگیزش در نسل جدید را تبیین کرده‌اند. در ادبیات داخلی، پژوهش معدن‌کن و همکاران (۲۰۲۵) بیشتر بر آموزش‌های دیجیتال تمرکز داشته و کمتر آن را در پیوند با چابکی سازمانی بررسی کرده است. پژوهش حاضر این پیوند را برجسته کرده و تأثیر توانمندسازی را در ساختار چابکی تحلیل کرده است. در زمینه چابکی ساختار و عملیات، پژوهش‌های خارجی از جمله ایندروپوتری و سنجایا^۴ (۲۰۲۴) نقش چابکی ساختاری را بررسی کرده‌اند.

در حوزه زیرساخت و ابزارهای دیجیتال، استروهمایر^۵ (۲۰۲۰) بر نقش فناوری در منابع انسانی تأکید کرده است؛ اما ادبیات داخلی معمولاً فناوری را تنها در نقش تسهیلگر بررسی نموده‌اند و کمتر آن را به‌عنوان عنصر اصلی در چابکی سازمانی تحلیل کرده‌اند. پژوهش حاضر این نقش را با صراحت بیشتری تبیین می‌کند.

در زمینه هم‌راستاسازی راهبردی، پژوهش‌هایی مانند گده و هولاکو^۶ (۲۰۲۳) اهمیت یکپارچگی راهبردی در منابع انسانی را مطرح کرده‌اند. در ادبیات داخلی نیز، مانند ساعتی و همکاران (۲۰۱۹)، به نقش رهبری تحول‌گرا اشاره شده اما تأثیر این هم‌راستاسازی بر چابکی سازمانی کمتر بررسی شده است. پژوهش حاضر این رابطه را در پیوند با نسل جدید و بستر شرکت‌های دانش‌بنیان تحلیل کرده است.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهادهای (پژوهشی/ اجرایی) زیر قابل ذکر است:
جمع‌آوری داده‌های نسل جدید به‌طور مستمر: سازمان‌های دانش‌بنیان باید داده‌های نسل

1. Dwivedula
2. Febriana & Mujib
3. Zhao & Wu
4. Indroputri & Sanjaya
5. Strohmaier
6. Gede & Huluka

جدید را از منابع مختلف مانند نظرسنجی‌ها، مصاحبه‌ها و گروه‌های متمرکز جمع‌آوری کنند. در این راستا، پیشنهاد می‌شود گروه‌های منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی ایران از سازه‌های برخط و ابزارهای دیجیتال مرسوم در ایران استفاده کنند. برای مثال، نظرسنجی‌های برخط یا استفاده از نرم‌افزارهای^۱ پرکاربرد برای گردآوری داده‌ها در حوزه‌های شغلی و آموزشی نسل جدید به‌طور مؤثر می‌تواند کمک‌کننده باشد.

تحلیل داده‌ها و پیش‌بینی نیازهای نسل جدید با استفاده از فناوری‌های موجود: سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی می‌توانند یک سامانه تحلیلی داخلی مبتنی بر داده ایجاد کنند که به‌طور مستمر اطلاعات مربوط به کارکنان نسل جدید (مانند الگوهای شغلی، نیازهای آموزشی، انتظارات از محیط کار و سطح رضایت) را گردآوری و تحلیل کند. برای این منظور، واحد منابع انسانی می‌تواند با بخش فناوری سازمان همکاری کند و یک داشبورد مدیریتی طراحی نماید که این سامانه باید به پایگاه‌های داده داخلی سازمان (مانند سیستم حضور و غیاب، ارزیابی عملکرد و نظرسنجی‌های دوره‌ای) متصل باشد تا امکان به‌روزرسانی لحظه‌ای داده‌ها فراهم گردد.

استفاده از ابزارهای دیجیتال متناسب با شرایط بومی: سازمان‌های دانش‌بنیان باید یک واحد آموزش دیجیتال ایجاد کنند که مسئولیت طراحی و اجرای دوره‌های برخط و ترکیبی^۲ را بر عهده داشته باشد. این دوره‌ها می‌توانند شامل مهارت‌های نرم (کار تیمی، خلاقیت، ارتباطات مؤثر) و مهارت‌های سخت مانند ابزارهای دیجیتال، مدیریت پروژه‌های چابک و فناوری‌های نو باشند. برای انعطاف‌پذیری بیشتر، لازم است محتواها در قالب‌های متنوع مثل ویدئوهای کوتاه، وب‌نشست‌های^۳ تعاملی و سازه‌های موبایلی ارائه شوند تا نسل جدید امکان یادگیری در هر زمان و مکان را داشته باشد.

در کنار آموزش، یک سیستم پاداش و انگیزش مبتنی بر نوآوری باید طراحی شود. به‌طور مثال، کارکنانی که ایده‌های نوآورانه ارائه می‌دهند یا در پروژه‌های نوآوری مشارکت فعال دارند، می‌توانند امتیازهای قابل تبدیل به پاداش مالی یا فرصت‌های رشد شغلی دریافت کنند. همچنین، مسابقات نوآوری یا «چالش‌های سازمانی» به‌صورت دوره‌ای برگزار شود تا نسل جدید با انگیزه بیشتر در حل مسائل واقعی سازمان مشارکت کند.

تقویت فرایندهای مشارکتی با توجه به فرهنگ: در ایران، ایجاد فضاهای مشارکتی با توجه به ویژگی‌های فرهنگی نسل جدید اهمیت زیادی دارد. پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دانش‌بنیان

1. Aplication
2. Blended Learning
3. Webynar

با ایجاد کارگاه‌های ایده و جلسات تبادل نظر در کنار رعایت فرهنگ کار تیمی و ارزش‌های جمعی ایرانی، مشارکت فعال نسل جدید را در فرآیندهای تصمیم‌گیری تقویت کنند. این فرآیندها باید در نظر بگیرند که نسل جدید در ایران به‌ویژه به فرهنگ‌سازمانی و اجتماعی توجه دارد؛ بنابراین باید فرآیندها به‌طور مستقیم با ارزش‌های اجتماعی و فردی آن‌ها هماهنگ باشد.

ایجاد فرهنگ همسو با نسل جدید در سازمان: برای تقویت اعتماد، سامانه‌های بازخورد ناشناس مانند سازه داخلی یا نرم‌افزارهای موبایلی باید پیاده‌سازی شوند تا کارکنان نسل جدید بتوانند بدون نگرانی از پیامدها، دیدگاه‌ها و انتقادات خود را مطرح کنند. در کنار آن، سازمان باید منشور فرهنگی خود را تدوین کند که در آن ارزش‌های ملی و سازمانی همراه با نیازهای نسل جدید مانند شفافیت، عدالت و فرصت برابر برای رشد، به‌صورت صریح ذکر شده باشد. این منشور نه‌تنها باید به اطلاع همه کارکنان برسد؛ بلکه اجرای آن باید در ارزیابی عملکرد مدیران و کارکنان نیز لحاظ گردد.

توانمندسازی نسل جدید در محیط‌های کاری: سازمان‌های دانش‌بنیان ایرانی باید آموزش‌های دیجیتال و یادگیری مداوم را برای نسل جدید فراهم کنند. به‌ویژه، در محیط‌های کاری که نسل جدید به انعطاف‌پذیری و نوآوری اهمیت می‌دهد، سازمان‌ها باید دوره‌های آموزشی برخط با استفاده از منابع ایرانی و با توجه به نیازهای خاص نسل جدید طراحی کنند. همچنین، طراحی برنامه‌های انگیزشی که نسل جدید را تشویق به مشارکت فعال و نوآوری کند، از اهمیت بالایی برخوردار است. هم‌راستاسازی راهبردی و تبدیل آگاهی به عمل در سازمان: پیشنهاد می‌شود مدیران این سازمان‌ها، سازوکاری ساده اما منظم برای انتقال یافته‌های مربوط به نیازها و انتظارات نسل جدید به جلسات تصمیم‌گیری راهبردی ایجاد کنند. برای نمونه، می‌توان با طراحی گزارش‌های دوره‌ای کوتاه (سه‌ماهه) از وضعیت کارکنان نسل جدید، این داده‌ها را در کمیته‌های منابع انسانی مطرح کرد و نتایج آن را مستقیماً در سیاست‌های جذب، آموزش و حفظ نیرو اعمال نمود.

باوجود دستاوردهای این پژوهش، برخی محدودیت‌ها باید مدنظر قرار گیرند. نخست، داده‌ها صرفاً از طریق مصاحبه‌های عمیق و گروه‌های متمرکز گردآوری شده‌اند که ممکن است دامنه تعمیم‌پذیری نتایج را محدود کند. دوم، تمرکز مطالعه بر سازمان‌های دانش‌بنیان مستقر در ایران بوده است؛ بنابراین یافته‌ها الزاماً در سایر بافت‌های فرهنگی یا صنعتی قابل تعمیم نیستند. همچنین، استفاده از رویکرد کیفی سبب شده است که نتایج بیشتر جنبه اکتشافی داشته باشند تا آزمون‌پذیر. با تکیه بر این محدودیت‌ها، مسیرهای ارزشمندی برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود. به‌ویژه، مطالعات کمی و ترکیبی می‌توانند برای آزمون و اعتبارسنجی مدل پیشنهادی چابکی سازمانی

متناسب با نسل جدید در نمونه‌های گسترده‌تر به کار گرفته شوند. علاوه بر این، بررسی تطبیقی میان صنایع مختلف یا میان سازمان‌های دانش‌بنیان در کشورهای متفاوت می‌تواند ابعاد فرهنگی و نهادی مؤثر بر تحقق چابکی را آشکار سازد.

اظهاریه قدردانی

نویسندگان این پژوهش، نهایت قدردانی و سپاس ویژه خود را از همکاری مشارکت‌کنندگان، حمایت فکری داوران ناشناس و ویراستار علمی و ادبی فصلنامه "فرایند مدیریت و توسعه" اعلام می‌کنند.

منابع

- Aghaee, R., Aghaee, R., & Aghaee, A. (2018). Determination of key employee dexterity factors with a focus on promoting social welfare and functioning: A case study of Iran health and cellulose industry. *Journal of Productivity Management*, 12(3), 179-210. (In Persian) <https://doi.org/20.1001.1.27169979.1397.12.3.7.5>
- Ahmadi, M., Sufiabadi, M., Asgari, N. and Seyyed Zamani, S. F. (2024). Generation Z's message to managers: Our expectations of the workplace. *Journal of Human Resource Management*, 14(3), 1-35. (In Persian) <https://doi.org/10.22034/jhrs.2024.210043>
- Akbari, S., Gholipour, A., & nargesian, A. (2023). Identification the Factors Affecting Retention of Generation Z Employees in the Capital Market (Compensation System). *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(1), 11-52. (In Persian)
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001) Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Anfara, V.A., & Mertz, N.T. (2006). Theoretical frameworks in qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412986335>
- Arbussa, A., Bikfalvi, A., & Marquès, P. (2017). Strategic Agility-Driven Business Model Renewal: The Case of an SME. *Management Decision*, 55, 271-293. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0355>
- Asadi A, Farsijani H. (2024). Dynamic capabilities of human resources in the oil industry with an agile approach. *JMDP*. 37(2), 125-154. (In Persian)

<https://doi.org/10.61186/jmdp.37.2.125>

- Bahadori, S., Abdollahnia, H., Maleki, S., & Bagheri Tanha, M. (2022). Investigating the relationship between organizational entrepreneurship and organizational agility in knowledge-based companies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies and Business Research*, 12(23), 0-0. (In Persian)
- Bandarian, R. (2016). Developing a conceptual model of strategic agility in research and technology organizations (RTOs). *Roshd-e Fanavari*, 12(46), 1-10. (In Persian)
- Barkema, H. G., & Shvyrkov, O. (2007). Does leadership matter in high-performance teams?. *Journal of Management*, 33(2), 101-123.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bazgir R, Badi'zade A, Sanaei M, Zaboli R. (2025). A Model for New Product Development in Startups with a Digital Entrepreneurship Approach. *JMDP*. 38(3), 126-145. (In Persian) <https://doi.org/10.66224/jmdp.38.3.117>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. W. W. Norton & Company.
- Chen, H., Chiang, R. H. L., & Storey, V. C. (2012). Business intelligence and analytics: From big data to big impact. *MIS Quarterly*, 36(4), 1165-1188. <https://doi.org/10.2307/41703503>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM) in the e-business era. *Industrial Management & Data Systems*, 103(6), 464-476.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Choi, B., & Kim, Y. (2016). Digital business agility: A strategic framework for enterprises in the digital era. *Journal of Strategic Management*, 25(2), 125-140.
- Coccia, M. (2017). Sources of technological innovation: Radical and incremental innovation problem-driven to support competitive advantage. *Journal of Innovation and Knowledge*, 2(3), 145-156. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1268682>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P.

- A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.).
- Crocitto, M. M., & Youssef, M. A. (2003). The human side of organizational agility. *Industrial Management & Data Systems*, 103(5), 388-397. <https://doi.org/10.1108/02635570310479963>
- Cubukcu Cerasi, C., & Balcioglu, Y. S. (2024). Bridging generations and values: Understanding Generation Z's organizational preferences and the mediating role of sustainability and innovation attitudes in Turkey. *Administrative Sciences*, 14(9), 229. <https://doi.org/10.3390/admsci14090229>
- Çubukçu Çerasi, C., & Balcıoğlu, Y. S. (2024). Bridging generations and values: Understanding Generation Z's organizational preferences and the mediating role of sustainability and innovation attitudes in Turkey. *Administrative Sciences*, 14(9), 229. <https://doi.org/10.3390/admsci14090229>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dickelmann, N. L., Allen, D., & Tanner, C. A. (1989). The NLN criteria for appraisal of baccalaureate programs: A critical hermeneutic analysis. National League for Nursing.
- Dwivedula, R., Bosak, J., & Kesti, M. (2025). Why is Generation Z motivated at work? A qualitative inquiry using self-determination theory. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Advance online publication.
- Ebrahimi Kiasari, H. , Alvani, S. M. and Memarzadeh Tehran, G. (2023). Combinational Assessment of the Factors Affecting Public Participation in Iranian Educational Policies. *Journal of Public Administration*, 15(2), 230-257. (In Persian)
- Ebrahimikiasari, H. , Alvani, S. M. and Memarzadeh, G. (2023). Designing Public Participation Model in Iranian Educational Policies by Multi-Method Orientation. *Strategic Studies of public policy*, 13(46), 66-93. (In Persian)
- Ebrahimiyan Jelodar, S. Y., & Ebrahimiyan Jelodar, S. M. (2012). Organization agility: Organization flexibility and resposnion speed. *Police Human Development*, 8(39), 13-34. (In Persian)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- El Nsour, J. A. (2021). Investigating the impact of organizational agility on the

- competitive advantage. *Journal of Governance & Regulation*, 10(1), 153-157. <https://doi.org/10.22495/jgrv10i1art14>
- Farsijani, Hasan. (2013). Explaining and identifying the factors affecting organizational agility in universities. *Journal of Business Management Perspective*, 12(15). (In Persian)
- Febriana, A., & Mujib, M. (2024). Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, a2489. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.v22i0.2489>
- Fietz, M. (2013). Approaches to adaptive iteration: A comparative review (Discussion draft). Discerning Action Pty. Ltd.
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Engaging the next generation of employees. *Business Horizons*, 64(4), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Gede, D. U., & Huluka, A. T. (2023). The impact of strategic alignment on organizational performance: The case of Ethiopian universities. *Cogent Business & Management*, 10(2), 2247873. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2247873>
- Groves, K. S., & Feyerherm, A. E. (2022). Developing a leadership potential model for the new era of work and organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(2). <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0258>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hagaman, A. K., & Wutich, A. (2017). How many interviews are enough to identify metathemes? *Field Methods*, 29(1), 23-41. <https://doi.org/10.1177/1525822X16640447>
- Hajipour, M., & Razavi, S. (2022). Designing an organizational agility model in Iranian technology-based companies. *Journal of Management and Future Studies*, 18(2), 99-124. (In Persian)
- Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Heidari, Esmail, Khavari hashemi, Seyed vahid. "Investigating the relationship between transformational leadership, organizational commitment and employee performance with the mediating role of organizational citizenship behavior." *journal of development studies and resource management*, vol. 2, no. 7, 2024, pp. 93-110. (In Persian)
- Indroputri, I. A., & Sanjaya, R. (2024). Digital transformation in human

- resource management and its role in Gen Z career development: A systematic literature review. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(1), 48-56. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.48-56>
- Jafar Zadeh Zarandi, M., Sharifian, E. and Ghahreman Tabrizi, K. (2019). Explaining Organizational Agility Model Based on Information Technology from the Perspective of Sports Experts. *Sport Management Studies*, 10(52), 137-160. (In Persian)
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522. <https://doi.org/10.1080/09585190500521581>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.).
- Kwasek, A., Kocot, M., Radowski, S., Kandefer, K., Szymańska, M., Sobon, D., & Trzaskowska-Dmoch, A. (2025). The Impact of Organizational Agility on the Sustainable Development of the Organization in the Context of Economy 5.0. *Sustainability*, 17(15), 6907. <https://doi.org/10.3390/su17156907>
- Levenson, A. (2005). Harnessing the power of HR analytics. *Strategic HR Review*, 4(3), 28-31. <https://doi.org/10.1108/14754390580000607>
- Li, J.-H., Anderson, A. R., & Harrison, R. T. (2003). The evolution of agile manufacturing. *Business Process Management Journal*, 9(2), 170-189. <https://doi.org/10.1108/14637150310468380>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979). Participation in decision-making: One more look. *Research in Organizational Behavior*, 1, 265-339.
- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931-954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. K. J. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 35-55. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Madankan, S., Damghanian, H., Azar, A. and Moghaddam, A. (2025). Developing a Qualitative Framework for Empowering Expert Talents of the Digital Native Generation in the Islamic Republic of Iran Broadcasting (IRIB): A Grounded Theory Approach. *Media Management Review*, 4(2), 216-244. (In Persian)
- Madhoshi, Mehrdad, haditabar, javad. "Developing a Local Model of

- Organizational Agility in Knowledge based Firms: Applying the Interpretive Structural Modeling Approach." *The Journal of Productivity Management*, vol. 12, no. 1, 2018, pp. 7-34. (In Persian)
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mohammadi, M., Hamidi, M., Mahmoudi, B. and Javadi, S. (2015). Identifying, Analyzing and Categorizing Factors Affecting the Formation of Innovation Networks in Knowledge-Based Firms: A Case Study of the University of Tehran Science and Technology Park. *Innovation Management Journal*, 3(4), 1-24. (In Persian)
- Osorio, M. L., & Madero, S. (2025). Explaining Gen Z's desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(1), 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
- Özkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees: Generation Z and their perceptions of work. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 134-143.
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Parry, E., & Tyson, S. (2011). Desired goals and actual outcomes of e-HRM. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00149.x>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.).
- Rajabzadeh Ghatari, A., Ramezani, A., Seyedhosseini, S. M., & (2012). Designing a dynamic model of business agility in manufacturing organizations using a system dynamics approach. *Researches of Management Organizational Resources*, 2(1), 45. (In Persian)
- Roghani Mamaghani, Eisa, Haghighat monfared, Jala, Jafarnejad, Ahmad. "Identifying Agility Assessment Factors using a mixed approach of qualitative and quantitative methods (case study: Automotive Industry)." *Journal of Strategic Management in Industrial Systems*, vol. 16, no. 55,

- 2021, pp. 137-156. (In Persian)
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2018). Generations and generationally based differences: Debunking myths in organizational science and practice. *Work, Aging and Retirement*, 4(2), 119-135.
- Saati Gharehmoosi, A., Shakerian, H., & Joraini, M. M. (2019). The role of transformational and transactional leadership through knowledge management and organizational performance. *Quarterly Journal of New Research in Human Sciences*, 17(Spring), 323-342. (In Persian)
- Safdarian, A., & pourkiani, M. (2017). Explaining the Relationship between Organizational Capability and Agility and Providing a Model in Line with General Policies of the Administrative System. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(3), 147-178. (In Persian)
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, W. J. (2020). From generation to generation. *Journal of Biological Rhythms*, 35(1), 3-4. <https://doi.org/10.1177/0748730420903521>
- Shailaja, B. (2025). Agility in the workplace: A conceptual framework for understanding Gen Z workforce engagement. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 7(3). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i03.43373>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Shmueli, G., Bruce, P. C., Gedeck, P., Patel, N. R., & Bruce, A. (2017). Data mining for business analytics: Concepts, techniques, and applications in R. Wiley.
- Sitzmann, T., & Ely, K. (2011). A meta-analysis of self-regulated learning in work-related training and educational attainment: What we know and where we need to go. *Psychological Bulletin*, 137(3), 421-442. <https://doi.org/10.1037/a0022777>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Toleti, B., & Murti, A. B. (2025). Designing inclusive organizational business policies for multigenerational social enterprises: A human-centered design perspective. *Social Enterprise Journal*. *Advance online publication*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-06-2025-0130>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Van Der Meijden, A., Hülsheger, U., & Kleinmann, M. (2017). Using personality to predict performance in dynamic environments: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 38(8), 1063-1086.
- van Manen, M. (1990/2016). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy* (2nd ed.). Routledge. Routledge
- Yazdanpanah, S. and Shafiei Nikabadi, M. (2022). The Effect of Knowledge Management Capabilities on Organizational Agility with an Emphasis on the Role of Strategic Flexibility and Organizational Learning. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 155-190. (In Persian)
- Yusuf, Y. Y., & Gunasekaran, A. (2002). Agile manufacturing: A taxonomy of strategic and technological imperatives. *International Journal of Production Research*, 40(6), 1357-1385. <https://doi.org/10.1080/00207540110118370>
- Zhao, H., & Wu, C. (2024). Learning agility and digital innovation. *International Journal of Human Resource Management*, 35(6), 1021-1045.

نحوه ارجاع به مقاله:

پاداش، مریم؛ امیری، مجتبی، و علیزاده، مهدی (۱۴۰۵). اکتشاف مضامین کلیدی در چابکی سازمانی متناسب با نسل جدید در سازمان‌های دانش‌بنیان. *فرآیند مدیریت و توسعه*، ۳۹(۱)، ۲۰۵-۱۶۹.

Padash, M., Amiri, M. & Alizadeh, M. (2026). Exploring Key Themes of Organizational Agility Aligned with the New Generation in Knowledge-Based Organizations. *Management and Development Process*, 39(1). 169-205.

DOI: [10.52547/jmdp.39.1.169](https://doi.org/10.52547/jmdp.39.1.169)

Copyrights:

Copyright for this article is retained by the author(s), with publication rights granted to Management and Development. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited

