

## Designing a Human Resource Flexibility Model (A Study on Public Organizations in Lorestan Province)

Fatemeh Goodarzi<sup>1</sup> | Karamollah Daneshfard<sup>2</sup> | Hojjat Taheri Goodarzi<sup>3</sup> | Yadollah Abbaszadeh Sahroon<sup>4</sup>

### Abstract

This study is intended to design a human resource flexibility model in public organizations. The qualitative-quantitative method is employed for this exploratory research. The qualitative phase of the study was carried on through the use of thematic analysis method which was analyzed by structural approach, in-depth and semi-structured interviews, and structuralist approach. Getting help from the Snowball method, the researchers selected 17 professors of human resource management as the experts. The qualitative data from interviews were coded in the six-step process of thematic analysis. In this stages, 344 primary codes, 112 sub-themes and 11 main themes were identified respectively, and the human resource flexibility model was designed accordingly. Based on the obtained indicators in the quantitative stage, a questionnaire was designed and was distributed among 138 managers and experts of the given organizations. The reliability of the questionnaire in the pre-test of 30 samples, using SPSS software with Cronbach's alpha method, was over 80%. The operational implementation of the model was performed on the basis of the structural equation modeling technique, and then the impact factor of its main structure and sub-structures was evaluated by LISREL software. The results revealed that the human resource flexibility model in the public organizations included three categories of individual, group and organizational variables. To create human resource flexibility, organizations have to take action in all of these areas.

**Keywords:** Knowledge flexibility, flexibility of professional competency, team flexibility, ethical flexibility, communicational flexibility.

47

Vol. 14  
Spring 2022

Research Paper

Received:  
13 June 2021  
Accepted:  
2 November 2021  
P.P: 103-135

ISSN: 2008-4528  
E-ISSN: 2645-5072



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.4.5

1. PhD candidate in human resource management, Department of Public Management, Islamic Azad University of Broojerd, Iran.
2. Professor of Islamic Azad University, Science and Research Unit, Tehran, Iran.
3. Corresponding author: Assistant professor at the Department of Public Administration, Islamic Azad University of Broojerd.  
H\_taheri47@iaub.ac.ir
4. Assistant professor at the Department of Management, Islamic Azad University of Khoy, Iran.



DOR: 20.1001.1.82548002.1401.14.1.4.5

## طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه‌ای در سازمان‌های دولتی استان لرستان)

فاطمه گودرزی<sup>۱</sup> | کرم الله دانشفرد<sup>۲</sup> | حجت طاهری گودرزی<sup>۳</sup> | یدالله عباس زاده سهرون<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌باشد. روش تحقیق مورداستفاده، روش کیفی-کمی با ماهیت اکتشافی است. روش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم، با مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد، سپس با بهره‌گیری از رویکرد ساختارگرا مورد تحلیل قرار گرفت. با روش گلوله برفی، ۱۷ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی، به‌عنوان خبرگان انتخاب و داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها در فرایند شش مرحله‌ای روش تحلیل تم کدگذاری شد. در این مراحل به ترتیب ۳۴۴ کد اولیه، ۱۱۲ تم فرعی و ۱۱ تم اصلی حاصل و طبق آن مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی طراحی شد. در مرحله کمی، براساس شاخص‌های حاصله، پرسشنامه‌ای طراحی و بین ۱۳۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های مورد مطالعه توزیع شد. پایایی پرسشنامه در پیش‌آزمون نمونه ۳۰ تایی، با روش آلفای کرونباخ و نرم‌افزار SPSS بالای ۸۰ درصد بود. پیاده‌سازی عملیاتی مدل، براساس تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام و سپس ضریب تأثیر سازه‌های اصلی و فرعی آن با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بررسی شد. نتایج نشان داد مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی شامل سه دسته از متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد. برای ایجاد انعطاف منابع انسانی باید در این حوزه‌ها اقدام نمود.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری دانشی؛ انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای؛ انعطاف‌پذیری تیمی؛ انعطاف‌پذیری اخلاقی؛ انعطاف‌پذیری ارتباطی.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران H\_taheri47@iaub.ac.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران

## مقدمه

در سال‌های اخیر با توجه به مسئله «جهانی شدن» تحولات شگرفی در محیط خارجی سازمان‌ها روی داده، تغییرات بسیار زیاد و غیرقابل پیش‌بینی در محیط اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و فناوری، باعث پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی شده است. در چنین شرایطی با ساختارهای بوروکراتیک و حفظ ثبات، نمی‌توان سازمان‌های نوین را اداره نمود. این چالش جدید موجب شده انعطاف‌پذیری در حوزه‌های مختلف اهمیت ویژه‌ای پیدا کند. به همین دلایل در علم مدیریت مباحث تازه‌ای به وجود آمده که بر انعطاف‌پذیری و یادگیری مهارت‌های جدید استوار هستند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۵۳). سازمان‌ها برای حفظ موجودیت و رسیدن به موفقیت ناگزیر به فرایندها و ساختارهای منعطف روی آورده‌اند؛ تا بتوانند تهدیدات غیرقابل پیش‌بینی محیطی و فرصت‌های آینده را مدیریت نموده و از موقعیت‌های جدید بهره ببرند. شکی نیست که انعطاف‌پذیری منابع انسانی از تحولات فکری معاصر در فلسفه مدیریت استراتژیک مدرن بوده و یکی از مؤثرترین اقدامات آن، تغییرات سریع در فضای کسب و کار می‌باشد. به همین دلیل موفقیت سازمان‌های قرن بیست و یکم عمدتاً به ایجاد انعطاف‌پذیری در منابع انسانی بستگی دارد که به آن‌ها امکان می‌دهد از طریق بهبود و توسعه عملکرد خود به یک مزیت رقابتی دست یابند (اسکندری و همکاران، ۱۳۹۷: ۳۶).

موفقیت یا عدم موفقیت سازمان‌های قرن بیست و یکم به میزان مهارت رهبران آن‌ها در مدیریت، از جمله توانایی تدوین گزینه‌های انعطاف‌پذیر، اتخاذ روش‌های مدرن مدیریتی و علمی جدید، وابسته می‌کند. رویکردهایی که آن‌ها را قادر می‌سازد با چالش‌های ارائه شده توسط محیط پویا سازگاری مداوم داشته باشند؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از ورودی‌های استراتژیک برای انطباق با تحولات در نظر گرفته شده و از ویژگی‌های سازمان‌های موفق و پیشگام است (ابونهل و همکاران<sup>۱</sup>: ۲۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، میزان برخورداری کارکنان از مهارت‌ها و رفتارهای لازم برای ارائه راهکارهای جدید به سازمان، جهت مقابله با چالش‌های پیش‌رو می‌باشد (یانگ و گان<sup>۲</sup>: ۲۰۲۰: ۵)؛ همچنین می‌تواند فضای مدیریت منابع انسانی را

1. Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A.

2. Yang, L., & Gan, C.

منعطف و سازمان را به دنبال جایگزین‌های استراتژیک برای توسعه مزیت رقابتی<sup>۱</sup> ترغیب (دو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۶۰) و توانایی مواجهه با عدم اطمینان را برای سازمان به ارمغان آورد (ابدیلیا، کرچی و بالامبو<sup>۳</sup>؛ ۲۰۱۸: ۵)؛ همچنین توانمندی شرکت را برای پیگیری مهارت‌پذیری، بالا برده (جانی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۵: ۸) که این امر نشان‌دهنده چابک بودن سازمان است (والن و جانسون<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷: ۶۱؛ یانگ و گان، ۲۰۲۰: ۴).

انعطاف‌پذیری سیستم منابع انسانی رشد سازمانی را تسهیل و عملکرد را بهبود می‌بخشد (سوهاری و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰: ۱۷۷۸). همواره محیط پیرامون سازمان‌ها، سرشار از فرصت‌ها، تهدیدات و عدم اطمینان‌های زیادی می‌باشد (طیبی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۱۸)؛ بقای سازمان‌ها در چنین محیطی، مستلزم استفاده از کارکنانی توانمند، منعطف و دارای دانش بین‌رشته‌ای است (بلتران مارتین<sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۵۷۹). سازمان‌هایی که کارکنانشان از انعطاف‌پذیری مهارتی بالایی برخوردارند، آنان را به جذب مهارت‌های متنوع و گسترده‌تر تشویق نموده (چاکراواری<sup>۸</sup>، ۱۹۸۲: ۳۸؛ یانگ و گان، ۲۰۲۰: ۴)، در نتیجه می‌توانند با ایجاد تطابق بین استراتژی شرکت و سیستم مدیریت منابع انسانی، در شرایط متغیر خود را سازگار نمایند (دوو و همکاران، ۲۰۱۶: ۶۵۹؛ یانگ و گان، ۲۰۲۰: ۴). انعطاف‌پذیری عامل به‌دست آوردن و نگهداری مزیت رقابتی و بهبود عملکرد آن‌ها در محیط پویای امروزی است (نظرپوری و رحیمی‌اقدم، ۱۳۹۴: ۳۷۵). یک محیط آشفته خارجی سازمان‌ها را مجبور می‌کند فراتر از بازارهای فعلی را جستجو نموده، با توسعه توانمندی و مهارت‌های کارکنان و استفاده از فناوری‌های جدید سهم بیشتری از بازار رقابتی، به خود اختصاص دهند (کیوم و وانگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۸: ۲۰۹؛ یانگ و گان، ۲۰۲۰: ۵). اکنون وضعیت اقتصادی، اجتماعی، صنعتی و فرهنگی کشور به گونه‌ای است که ایجاد شرایط بهتر، حل مسائل و مشکلات برای خروج از وضعیت فعلی و بهبود شرایط جامعه، راه‌حل‌های

1. Competitive Advantage
2. Do, B.R., Yeh, P.W. and Madsen, J.
3. Abdelilah, B., Korchi, A. E. & Balambo, M. A.
4. Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., Liu, Y. and Cooper, C.L.
5. Vahlne, J.E. and Jonsson, A.
6. Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M.
7. Beltrán-Martín
8. Chakravarthy, B.S.
9. Qaiyum, S. and Wang, C.L.

نوآورانه و جدیدی را طلب می‌کند. در حال حاضر حل مشکلات سازمان‌های کنونی با توجه به تحولات دنیای امروزی و پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان محیطی، با ساختارها و استراتژی‌های گذشته امکان‌پذیر نیست؛ بنابراین سازمان‌ها برای ادامه‌ی بقا و دستیابی به موفقیت، باید روش‌های جدیدی بیاموزند که به خلاقیت، نوآوری و ابداع محصولات یا خدمات، تغییر فرایندها و روش‌های فعلی و ایجاد روش‌های جدید بستگی دارد. به همین دلیل سازمان‌های کنونی برای پاسخ‌گویی به تمام شرایط ممکن، باید به‌اندازه‌ی کافی منعطف و چابک باشند.

در حال حاضر انعطاف‌پذیری منابع انسانی موضوع نسبتاً جدیدی محسوب شده و مطالعات این حوزه راهی طولانی در پیش دارد. این مسئله به‌تازگی در بخش خصوصی مطرح شده و تقریباً بخش دولتی در این حوزه مغفول واقع شده است. به‌طور کلی می‌توان گفت به علت وجود ساختارهای بوروکراتیک و حاکمیت قانون و مقررات، ایجاد انعطاف در بخش دولتی بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از بخش خصوصی است؛ این در شرایطی است که سازمان‌های بخش دولتی نیز با پیچیدگی، تغییرات سریع و عدم اطمینان محیطی مواجه هستند. به همین دلیل ایجاد انعطاف‌پذیری در این بخش نیز اهمیت خاصی پیدا کرده است. در ابتدای کار، پرسش‌هایی در ذهن پژوهشگر شکل می‌گیرد که مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی چگونه است؟ شاخص‌ها و مؤلفه‌های آن کدامند؟ در این پژوهش با استفاده از روش کیفی (تحلیل تم) و استفاده از نظرات نخبگان، سعی می‌شود پاسخ مناسبی به آن‌ها داده و مدل مناسبی برای سازمان‌های دولتی، طراحی شود.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعاریف زیادی درباره‌ی انعطاف‌پذیری وجود دارد؛ چراکه در سازمان، با اجزای زیادی می‌تواند مربوط باشد (حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹: ۱۴۶). الفاظ و واژه‌های مختلفی از جمله چابکی، ارتجاعی، حساسیت و ظرفیت انطباق به‌عنوان مترادف آن، مورد توجه قرار گرفته‌اند (یزدان‌پناه، ۱۳۹۲). انعطاف‌پذیری مرز بین «ثبات مطلق» که به نقطه‌ی سکون می‌رسد و «حرکت مطلق» که یک عامل را از محدوده خود خارج نموده و تحت کنترل درآورده، می‌باشد؛ به این معنی که انعطاف‌پذیری حرکتی است که انسجام را از بین نمی‌برد و ثباتی است که مانع حرکت نمی‌شود

(ابونهل و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۵). به نظر چن و کاشیکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) نیز توانایی سازگاری یا اداره عدم اطمینان است (اصانلو و خدای، ۱۳۹۳، ۱۲۶). میلیمان و همکاران<sup>۲</sup> (۱۹۹۱) انعطاف‌پذیری را ظرفیت و توانایی مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانمندی و مهارت سازمان برای انطباق اثربخش و به‌موقع در برابر تغییرات محیط پویای سازمان می‌دانند (پورزارع و رحیمی، ۱۳۹۵: ۶۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان یک توانایی سازمانی تعریف می‌شود که شامل موارد زیر است:

- ۱) میزان برخورداری منابع انسانی از انواع مهارت‌ها، کارنامه‌های رفتاری
- ۲) میزان استفاده مؤثر از منابع انسانی برای ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی، پاسخ‌گویی، چابکی و موفقیت در یک محیط دائمی (لوو<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۹۱).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند مهارت‌ها، تجربیات و دانش کارکنان سازمان را به انرژی‌های انسانی تبدیل و برای تشخیص نیازها، انجام وظایف، حل مشکلات و چالش‌های کاری هدایت نموده و در نهایت توانایی سازمان در انجام طیف وسیعی از وظایف - بسته به توانایی افراد - را افزایش دهد. در چنین شرایطی کارکنان با ایجاد توانمندی پاسخ‌گویی سریع به نیازهای محیط پیچیده بیرونی، سازگاری با موقعیت‌ها و شرایط جدید، رفع تهدیدها، شناخت و استفاده از فرصت‌های موجود، برای به کار گرفتن همه‌ی ظرفیت‌های داخلی و خارجی، به سازمان کمک نموده؛ در نتیجه با توسعه‌ی استراتژی‌های منابع انسانی، شایستگی، مهارت و دانش منابع انسانی افزایش یافته و برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان هدایت می‌شوند (ابونهل و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۵). به‌طور کلی در صورت استفاده از راهبردهای منعطف منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیط و تقاضای مصرف‌کننده، سازمان‌ها می‌توانند به رشد و بقای خود ادامه دهند. به این معنا که انعطاف‌پذیری منابع انسانی سهم بسزایی در بهبود عملکرد کارکنان و سازمان دارا می‌باشد (سبوهاری و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۷۷۸).

اجرای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان، کاهش در برخی سطوح سلسله‌مراتب، دستیابی به ارتباط سریع (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۶: ۶) و کاهش هزینه نیروی کار را ممکن می‌سازد

1. Chen & Kasiki  
 2. Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M.  
 3. Luu, T. T.

(شاه‌محمدی و بردبار، ۱۳۹۵: ۲۴۰؛ کوشا، ۱۳۹۵: ۳۸). از سایر مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توان ایجاد و بهبود توانایی عکس‌العمل سریع (آزموده، ۱۳۹۳: ۳۰)، کاهش یکنواختی کار، افزایش کیفیت زندگی کاری (دلاسترا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴: ۵)، بهبود کارایی، بهره‌وری، افزایش رضایت شغلی و معنی‌داری کار (مردعلی، ۱۳۹۶: ۴۲) را نام برد؛ که در نتیجه‌ی موارد فوق، امکان صرفه‌جویی در کار برای کارفرمایان فراهم می‌شود (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۹: ۷). همچنین احتمال می‌رود باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شده، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم نموده، جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به‌دنبال داشته باشد (آزموده، ۱۳۹۵: ۵۷).

بنا بر موارد گفته‌شده، ایجاد انعطاف‌پذیری در سازمان یک نیاز ضروری‌ست، چراکه سازمان منعطف با سهولت بیشتری با موقعیت‌های متغیر سازگار شده، به آن‌ها واکنش نشان داده و در نهایت، رقابت‌پذیری خود را افزایش می‌دهد (نظرپوری و رحیمی‌اقدم، ۱۳۹۴: ۳۷۶). برخی از محققان استدلال کرده‌اند که انعطاف‌پذیری ممکن است برای سازمان‌ها در طول دوره راه‌اندازی حیاتی بوده (کاتو و ژو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۸) و کوتاهی در اجرای آن، ممکن است باعث از دست رفتن مأموریت و چشم‌انداز سازمانی شده و در نهایت سازمان آسیب‌پذیر شود (حراقی و همکاران، ۱۳۹۴: ۱۵۳).

## الگوهای انعطاف‌پذیری

کاربرد الگوهای انعطاف‌پذیری از مسائل مهم سازمان‌های امروزی است؛ چراکه به‌کارگیری صحیح این الگوها، به کارکنان اجازه‌ی مشارکت در تعیین زمان و مکان مناسب و نحوه‌ی انجام کار را داده و محیط کار را منعطف نماید (مردعلی، ۱۳۹۶: ۱۹). در پژوهش‌های گذشته، ابعاد زیادی برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیان شده است؛ برخی از آن‌ها در جدول (۱) به‌اختصار بیان شده است:

1. De La Lastra, S. F. P., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G.  
2. Kato, M., & Zhou, H.

جدول ۱. الگوهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

منبع شاخص	شاخص (معیار)	گویه
کاویانی و همکاران (۱۳۹۷)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۳۹۹)؛ یانگ و گان (۲۰۲۰)، فراسر و هولبی (۲۰۱۰)، اسکافوتو <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴)، لوو (۲۰۲۰)، آبیاهی و همکاران <sup>۲</sup> (۱۳۹۷)، زرنگاریان (۱۳۹۹)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۷)	توانایی انجام وظیفه‌های گوناگون از طرف کارکنان/ چرخش شغل و غنی‌سازی شغل/ میزان سازگاری و ارزش آفرینی کارکنان با بخش‌های مختلف سازمان/ ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (کارگری)
اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶)، مارتینز‌سانچز <sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰)	تغییرات تعداد ساعات کاری و مدل زمان کاری کارکنان	انعطاف‌پذیری موقت
بانسل و میتو <sup>۴</sup> (۲۰۱۱)، یزدان‌پناه (۱۳۹۲)، کوشا (۱۳۹۵: ۴۸)، کتکار و ست (۲۰۱۰)، دانش‌پرور (۱۳۸۶)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۷)	هزینه‌های تأمین منابع مالی خارجی/ ایجاد شرایط مناسب (افزایش یا کاهش دستمزد) برای کارکنان	انعطاف‌پذیری مالی
اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶)	استفاده از کارکنان در خارج از محیط کاری	انعطاف‌پذیری مکانی
یانگ و گان (۲۰۲۰)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۷)، وی و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)، فراسر و هولبی (۲۰۱۰)، کوماری و پاردهان <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)، لوو (۲۰۲۰)، ویسی و همکاران (۲۰۱۴)	تلاش دائمی کارکنان برای به‌روز کردن توانمندی خود/ پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز کارکنان در آینده/ سرعت، سهولت و اشتیاق برای کسب مهارت‌های جدید کارکنان	انعطاف‌پذیری مهارتی
یانگ و گان (۲۰۲۰)، لوو (۲۰۲۰)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۷)، آبیاهی و همکاران (۲۰۱۷)، کارمان <sup>۷</sup> (۲۰۱۹)، باباشاهی و همکاران (۱۳۹۲)	سازگاری کارکنان و نشان دادن رفتارهای متفاوت با موقعیت‌های متغیر/ پذیرش آسان تغییرات/ افزایش رقابت‌پذیری آنان	انعطاف‌پذیری رفتاری

- Scafuto, I., Ahrens, V., & Yun Cha, P.
- Aibaghi-Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S.,
- Martínez-Sánchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M.
- Bancel, F. Mittoo, U. R.
- Way, S., Tracey, J., Fay, C., Wright, P., Snell, S. Chang, S. & Gong, Y.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K.
- Karman, A.



منبع شاخص	شاخص (معیار)	گویه
تاسلمن <sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، کوشا (۱۳۹۵: ۵۱)، دو و همکاران (۲۰۱۶)، کاتو و ژو (۲۰۱۸)	متناسب کردن حجم نیروی کار با تغییرات محیطی / استفاده از کارکنان متخصص به صورت پاره‌وقت و با قراردادهای موقت	انعطاف‌پذیری عددی

در دهه‌های اخیر مدل‌هایی برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی مطرح شده است؛ در اینجا به اختصار به آن‌ها اشاره می‌کنیم. اولین و معروف‌ترین مدل انعطاف‌پذیری توسط اتکینسون<sup>۲</sup> (۱۹۸۴) طراحی شد. در این مدل سه نوع انعطاف‌پذیری عددی، وظیفه‌ای و مالی وجود دارد و رشد سازمان‌ها در ازای رشد هر سه گونه می‌باشد. (اتکینسون، ۱۹۸۴: ۲۹). انسوف<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) نیز براساس رابطه‌ی میان سازمان و محیط، چارچوبی پایه‌گذاری نموده و انعطاف‌پذیری را به دو دسته انعطاف‌پذیری خارجی و داخلی طبقه‌بندی کرد.

یکی از پژوهش‌های نخستین پیرامون انعطاف‌پذیری منابع انسانی مطالعات رایت و اسنل<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) می‌باشد که براساس مفاهیم سانچز<sup>۵</sup> (۱۹۹۵)، آن را با دو بعد انعطاف‌پذیری منابع و هماهنگی مفهوم‌سازی کردند.

وولبردا<sup>۶</sup> در سال ۱۹۹۸، براساس دو متغیر سرعت و تنوع در سازمان‌ها، چارچوبی ارائه و چهار الگوی انعطاف‌پذیری وضعیت ثابت، عملیاتی، راهبردی و ساختاری را بیان نمود (حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹: ۱۴۷). دلا لاسترا، الکازر و سانچز گاردی (۲۰۱۴) مدل خود را با دو بعد انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی<sup>۷</sup> و انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی<sup>۸</sup> ارائه دادند. اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶) نیز براساس مدل تاسلمن (۱۹۹۶)، مدلی برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی طراحی نموده و آن را به چهار بعد انعطاف وظیفه‌ای، عددی، موقت و مالی تقسیم‌بندی کردند.

در سال‌های اخیر، بسیاری از محققان نظریه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را مطالعه کرده و همیشه از مسائل اصلی بوده و اهمیت آن به دلیل فراهم ساختن مبانی نظری قابل‌اعتماد برای

1. Tüselmann, H. J.
2. Atkinson, J.
3. Ansoff, H.
4. Wright, P. M., & Snell, S. A.
5. Sanchez, R.
6. Volberda H. W.
7. Human capital flexibility
8. Flexibility Human Resource practices

مدیریت «صحیح» منابع انسانی است (کیان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۲۷۵). پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده‌ی مرتبط داخل و خارج از کشور به‌طور خلاصه در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج حاصل از تحقیق
سپوهارى و همکاران: ۲۰۲۰	اثرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی، سازگاری، فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان	بهبود عملکرد با داشتن مهارت‌های فکری، عاطفی و اجتماعی
یانگ و گان: ۲۰۲۰	اهداف همکاری و قابلیت پویا: نقش میانجی انعطاف‌پذیری استراتژیک و تعدیل‌کننده انعطاف‌پذیری منابع انسانی	تقویت مدیریت منابع انسانی، توسعه فضای رقابتی مشاغل و افزایش توانایی مهارت‌پذیری در سازمان
ابونهل و همکاران: ۲۰۲۰	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ارتباط آن با بهبود کیفیت خدمات	اصلاح ساختار شغلی، اشتغال، برنامه‌های آموزشی و تشویقی
لوو: ۲۰۲۰	پیوند رهبری معتبر <sup>۲</sup> با عملکرد خدمات فروشندگان: مهارت‌های شغلی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی	تعدیل‌کننده اثر رهبری معتبر بر ساختار شغل
مارتینز سانچز و همکاران: ۲۰۲۰	رابطه بین تحقیق و توسعه، ظرفیت جذب دانش، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری	سهم کم‌تر کارمندان موقت در افزایش نوآوری
سید نقوی و همکاران: ۱۳۹۸	پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی	افزایش توانمندی، مهارت‌ها، عملکرد و انگیزش
کاتو و ژو: ۲۰۱۸	انعطاف‌پذیری عددی کار و نتایج نوآوری در شرکت‌های نوپا <sup>۳</sup>	ایجاد نوآوری و تأثیر بر انگیزه و تعهد کارمندان
آبیاغی و همکاران: ۲۰۱۷	مدیریت منابع انسانی پایدار و انعطاف‌پذیر در سازمان‌های نوآورانه	افزایش اثربخشی کارکنان از نظر مهارت‌ها، عملکرد و رفتار
ویسی و همکاران <sup>۴</sup> : ۲۰۱۴	اثرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر توسعه منابع انسانی	انتخاب منعطف‌ترین کارمندان برای توسعه منابع انسانی

1. Qian, C., Zhou, W., Chen, L., & Zhang,
2. Authentic leadership
3. Start-up firms
4. Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H.

نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج حاصل از تحقیق
کتکار و ست: ۲۰۱۰	پویایی محیطی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت	تعدیل اثر پویایی محیط و بهبود عملکرد

در تحقیق سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸) پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به سه دسته‌ی فردی، سازمانی و فرا سازمانی تقسیم شده و روابط بین آن‌ها بیان شده است. در این پژوهش تنها به پیامدهای موضوع پرداخته شده است. در تحقیق اسکندری و همکاران (۱۳۹۷) مدل بهینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی به روش استنتاج فازی برای سازمان تأمین اجتماعی طراحی شد. در این مدل الگوهای وظیفه‌ای، ارتباطی، مهارتی، رفتاری، شناختی و اخلاقی شناسایی شد. نسبت به تحقیقات گذشته، از جامعیت بیشتری برخوردار بود. نتایج حاصل از پژوهش نجفی کلیانی (۱۳۹۰) با عنوان «ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان» نشان می‌دهد که در بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر و انعطاف‌پذیری رفتاری، کم‌ترین اثر را در خلق ارزش در سازمان دارد. در مقاله‌ی «انعطاف‌پذیری و عملکرد»، حاجی پور و مرادی (۱۳۸۹) انعطاف‌پذیری شامل دو بعد انعطاف‌پذیری عملیاتی و راهبردی را بر عملکرد سازمانی مؤثر دانستند. در تحقیق اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶) با عنوان «الگوی انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی»، بیشتر به جنبه‌های تئوریک انعطاف‌پذیری پرداخته شده است.

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با موضوع، متوجه می‌شویم که اکثر پژوهش‌های انجام شده – که در جدول (۲) به برخی از آن‌ها اشاره شده است – جنبه نظری داشته و بیشتر به ارائه تعاریف، دیدگاه‌های مختلف و ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی و یا تأثیر این متغیر بر روی سایر متغیرها (از قبیل اثربخشی، فرهنگ سازمانی، نوآوری، توسعه منابع انسانی، عملکرد و ...) پرداخته است.

با این تفاسیر ضرورت آن احساس می‌شود تا تحقیقی به انجام برسد که بتواند چالش‌های موجود در تحقیقات قبل را تا حد امکان مرتفع سازد. در اکثر تحقیقات گذشته، بیشتر به ابعاد خاصی از انعطاف‌پذیری از جمله: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی، عددی، رفتاری و استراتژیک

1. Ketkar, S., & Sett, P.

پرداخته شده و جستجوی مفاهیم و الگوهای جدید انعطاف‌پذیری منابع انسانی مغفول واقع شده است. امید است در این پژوهش بتوانیم با نگاه دقیق‌تر، عمیق‌تر و جامع‌تری، ابعاد و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی را شناسایی و شکاف بین‌تئوری و عمل در تحقیقات گذشته را پر نماییم.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه مدلی برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان انجام شد، یک پژوهش آمیخته<sup>۱</sup> (کیفی و کمی) است. در بخش کیفی از نظر هدف، توسعه‌ای-کاربردی، از بعد ماهیت، اکتشافی و از نظر استراتژی، استقرایی است. در بخش کمی نیز از بعد هدف کاربردی، با ماهیت توصیفی پیمایشی و از نظر استراتژی قیاسی می‌باشد. این تحقیق از نوع آمیخته اکتشافی می‌باشد؛ چراکه ابتدا در بخش کیفی مؤلفه‌ها و شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی با تکیه بر تحلیل ادبیات تحقیق و مصاحبه با خبرگان شناسایی و مدل‌سازی شده، سپس با روش کمی مدل ساخته شده اعتبارسنجی گردیده است. روش پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی-متوالی می‌باشد. به گفته محمدپور و همکاران (۱۳۸۹)، در پژوهش آمیخته متوالی، پژوهش کیفی و کمی به صورت متوالی انجام و در نهایت نتایج به صورت ترکیبی مطرح می‌شوند.

## مرحله کیفی

درباره‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی مطالعاتی انجام شده است؛ از آنجایی که پژوهش حاضر یک تحقیق کاربردی می‌باشد، برای ایجاد شناخت دقیق‌تر و کامل‌تر، پیرامون پدیده‌ی موردنظر از رویکرد کیفی تحلیل تم<sup>۲</sup> استفاده شده است. در مرحله اول پژوهش، به منظور شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی، ۱۷ مصاحبه با کارشناسان منابع انسانی انجام گرفت. افرادی مورد مشاهده قرار گرفتند که نسبت به موضوع پژوهش از آگاهی، مطالعه، تجربه و شناخت کافی

1. Mixed model  
2. Theme analysis

برخوردار و به مشارکت در مصاحبه علاقه‌مند بودند. بر همین اساس خبرگان دانشگاهی پژوهش دارای مدرک تحصیلی دکترای مدیریت منابع انسانی با میانگین ۲۲ سال سابقه تدریس، پژوهش و مدیریت و خبرگان سازمانی با تحصیلات دکتری و فوق‌لیسانس با سابقه‌ی مدیریت و آگاه به شرایط سازمان انتخاب شدند. از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای جمع‌آوری دیدگاه‌های خبرگان استفاده شد. برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری هدفمند و روش گلوله برفی استفاده شد. حجم نمونه تا زمان رسیدن پرسش‌های پژوهش به سطح اشباع نظری<sup>۱</sup> ادامه یافت. سیمای کلی نمونه‌ی آماری در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. سیمای کلی نمونه آماری

تعداد نمونه	خبرگان	ترکیب نمونه	تحصیلات	میانگین سابقه کار	میانگین سنی	سمت	تعداد
۱۷ نفر	خبرگان دانشگاهی	کارشناسان دانشگاهی (۱۰ نفر)	دکتری	۲۵	۵۸	استاد	۳ نفر
			دکتری	۲۲	۵۰	دانشیار	۷ نفر
	خبرگان سازمانی	کارشناسان و مدیران سازمانی (۷ نفر)	دکتری	۱۹	۵۳	مدیر عالی	۲ نفر
			دکتری	۱۵	۴۸	مدیر میانی	۳ نفر
			فوق‌لیسانس	۲۵	۵۰	مدیر عالی	۱ نفر
			فوق‌لیسانس	۲۳	۵۲	مدیر میانی	۱ نفر

مؤلفه‌ها و شاخص‌های نهفته انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد شناسایی قرار گرفت. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که با روش مصاحبه حاصل شده بود، با استفاده از روش تحلیل تم کدگذاری شد. براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) فرایند تم را طی شش مرحله تشریح می‌کنند. این مراحل عبارت‌اند از: ۱. آشنایی با داده‌ها، ۲. ایجاد کدهای اولیه، ۳. جستجوی تم‌ها، ۴. بازبینی تم‌ها، ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و ۶. تهیه گزارش. در مرحله اول روش تحلیل تم، برای آشنایی و درک عمیق محتوایی داده‌ها چندین بار داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده مورد بررسی قرار گرفت. در مرحله دوم بارها متن

1. Theoretical Saturation  
2. Braun, v and Clarke, v

مصاحبه‌ها خوانده شد؛ سپس جمله‌های مهم و کلیدی از متن استخراج و در جدولی قرار داده شد. از بین این جملات، کلیدواژه‌هایی را با نام «کد اولیه» تفکیک نموده و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. در مجموع ۱۳۸ متن مصاحبه و ۳۴۴ کد اولیه به‌عنوان شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی لرستان شناسایی گردید. کدگذاری بخشی از یک مصاحبه به‌صورت نمونه در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. بخشی از متن مصاحبه‌شونده هفتم و تبدیل آن به کد اولیه

کد منبع	کدهای اولیه	گزاره‌های مصاحبه
PG1	راز بقای سازمان‌ها در محیط‌های ناآرام	امروزه سازمان‌ها در محیط‌های پویا فعالیت می‌کنند و این محیط‌ها باید سازمان‌دهی شوند؛ انعطاف‌پذیری راز بقا و موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های ناآرام است.
PG2	عامل موفقیت سازمان‌ها در محیط‌های ناآرام	
PG3	شناخت دقیق فرایندهای کاری	در هر سازمانی اصلی‌ترین کار به عهده برخی کارکنان است. کارکنان کلیدی سازمان فرایندهای کاری را به‌خوبی شناخته و با درایت مدیریت می‌کنند.
PG4	مدیریت صحیح فرایندهای کاری	
PG5	قدرت چانه‌زنی برای حل تضادها	کارکنان کلیدی افراد ارزشمندی هستند که با توانمندی‌ها و قدرت چانه‌زنی خود، تضادهای موجود را رفع نموده و توان حل مشکلات کاری را دارند.
PG6	قدرت چانه‌زنی برای رفع مشکلات کاری	
PG7	توانایی سازمان برای استفاده از فرصت‌های محیط	با استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری، سازمان برای استفاده از فرصت‌های محیطی توانمند شده و می‌تواند تهدیدها را نیز مدیریت نماید.
PG8	توانایی سازمان در رفع تهدیدهای محیطی	

در مرحله سوم تحلیل کدها شروع و «کد اولیه» برای ایجاد کدهای جدید مرتب شدند. بدین معنا که کدهایی با شباهت مفهوم و معنا، شناسایی و دسته‌بندی شدند. در مرحله چهارم پس از بازبینی خلاصه‌های کدگذاری شده به دلیل تکراری بودن «کدهای اولیه» و مشابهت مفاهیم مرتبط به هم تلاش شد تا به‌صورت واحدهای معنایی در قالب «تم‌های فرعی» مرتب شوند. به‌این ترتیب که کدهای یکسان تکراری با ذکر فراوانی‌شان به همراه کدهایی که دارای مفهوم مشابه هستند، در

یک دسته با یک عنوان متناسب با معنی آن‌ها دسته‌بندی شده و یک «تم فرعی» را تشکیل دادند. به‌طور کلی، ۱۱۲ «تم فرعی» ایجاد شد.

در مرحله پنجم تم‌ها تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفته و داده‌های آن‌ها تحلیل شد. در ادامه به متمرکز کردن کدهای معنادار در قالب «تم اصلی» اقدام گردید. در مرحله ششم «تم‌های فرعی» که ۱۱۲ عدد بودند، به تعداد ۱۱ «تم اصلی» تقسیم شدند. در این مرحله تلاش بر این بود که مقوله‌ها دارای «هماهنگی درونی» و «ناهمگونی بیرونی» باشند.

به‌طور کلی در این پژوهش پس از انجام مراحل فوق، به ترتیب ۳۴۴ «کد اولیه»، ۱۱۲ «تم فرعی»، ۱۱ «تم اصلی» حاصل شد. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی، شامل ابعاد فردی، گروهی و سازمانی است. برای ایجاد انعطاف منابع انسانی باید در این حوزه‌ها اقدام نمود. نتایج آن در جدول (۵) آمده است.

جدول ۵. تبدیل تم‌های فرعی به تم‌های اصلی

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	بعد
۱	توانایی انطباق سریع و آسان	انعطاف‌پذیری دانشی	انعطاف‌پذیری فردی
	ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار		
	توانایی درک و ایجاد راه‌حل برای موقعیت‌های سخت		
	توانایی شناخت و درک مسائل		
	توانایی یافتن راه‌حل مناسب برای مسائل و چالش‌ها		
	تقلیدناپذیری استراتژی‌ها برای رقبا		
	تسلیم نشدن در شرایط سخت		
	دارای دانش و اطلاعات لازم		
	تلاش کارکنان برای رشد و پیشرفت شغلی		
آگاهی از شبکه‌های تصمیمات سازمان	انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای	۲	
کارکنان دارای اعتماد به نفس بالا			
دارای هوش اجتماعی			
کمک به همکاران و تشویق آن‌ها برای بهبود عملکرد			

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	بعد
۲	منظم و پایبند به مقررات	انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای	
	تلاش برای عملکرد شغلی بهتر		
	توانایی حل کردن مشکلات و چالش‌های کاری		
	توانایی تحلیل و تفسیر محیط		
	توانایی یادگیری سریع و به‌کارگیری دانش		
	توانایی انجام کارها با خلاقیت و سرعت		
	توانایی خودکنترلی		
	دارای نقطه‌نظر مثبت نسبت به افراد و رویدادها		
توانایی ایجاد تصویر مثبت از آینده			
۳	پذیرش و اعمال تغییرات توسط کارکنان	انعطاف‌پذیری رفتاری	انواع پذیرش فردی
	تلاش کارکنان برای ارتقای سازمان		
	درک کارمند از پیچیدگی محیطی		
	پاسخ مبتکرانه و خلاق به تغییرات محیط		
	توانایی انجام نقش‌های رفتاری متعدد و متناسب با شرایط		
	سازگاری آسان با موقعیت‌های متغیر		
	تلاش و اشتیاق برای یادگیری و ارتقای مهارت‌های خود		
	یاد گرفتن مهارت‌های آینده و ارتقای سرمایه انسانی		
۴	مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله	انعطاف‌پذیری اخلاقی	
	بروز رفتارهای غیر تکراری در شرایط خاص		
	تلاش برای رسیدن به مهارت‌های اخلاقی بهتر		
	توانایی همکاری و سازگاری با همکاران		
	درک روحیات همکاران و تأثیر گذاری بر علائق آنان		
عمل کردن به ارزش‌های اخلاقی حرفه‌ای			
۵	ایجاد قابلیت برای تطبیق با فناوری و نوآوری‌ها	انعطاف‌پذیری مهارتی	



ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	بعد
۵	به‌روز کردن توانمندی و مهارت کارکنان	انعطاف‌پذیری مهارتی	انعطاف‌پذیری فردی
	یادگیری سریع فناوری‌های جدید		
	کارکنان ماهر در انجام وظایف کاری		
	تلاش کارکنان برای موفقیت در شغل محوله		
	پیش‌بینی مهارت‌های موردنیاز کارکنان در آینده		
	آموزش مهارت‌های لازم به کارکنان		
۶	توانایی پاسخ‌گویی سریع به تغییرات آینده محیط سازمان	انعطاف‌پذیری ارتباطی	انعطاف‌پذیری گروهی
	ارتباط خوب با همکاران و ارباب‌رجوع		
	قدرت چانه‌زنی برای حل تضادها و رفع مشکلات		
	توان برقراری ارتباط با تمام همکاران		
	توانایی همکاری و همفکری با تمام همکاران		
	توان برقراری ارتباطات مؤثر با مدیر و سایرین		
	مهارت سازگاری با فرهنگ‌ها و ویژگی‌های اخلاقی متفاوت		
کسب بیشترین سود			
۷	توانایی انجام کار گروهی	انعطاف‌پذیری تیمی	انعطاف‌پذیری سازمانی
	کارکنان توانمند در کار تیمی و پروژه‌ای		
	توانایی مدیریت دیگران و درک دیدگاه‌های آنان		
	تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان		
	کارکنان متعهد و توانمند		
	شناخت دقیق و مدیریت صحیح فرایندهای کاری		
	افزایش خشنودی و نگرش‌های مثبت شغلی		
	افزایش انگیزه کارکنان		
	همکاری همراه با همدلی و انرژی مثبت		
۸	توانایی انجام وظایف جدید	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری سازمانی
	توانایی ارزش‌آفرینی کارکنان در شغل‌های مختلف		
	تلاش مدیران جهت راهنمایی کارکنان برای انجام		

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	بعد
۸	پست‌های جدید	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری سازمانی
	کمک به کارکنان، در پذیرش نقش‌های جدید		
	کمک به کارکنان جهت ایجاد نوآوری در شغل		
	توانایی سازمان در گسترش مهارت‌های کارکنان		
	تطابق کارکنان با شرایط جدید و تغییرات محیط		
	سازگاری کارکنان با بخش‌های مختلف سازمان		
	کاهش هزینه‌های نیروی انسانی		
	کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان		
	افزایش کارایی و بهره‌وری		
	افزایش کیفیت نیروی انسانی		
	کاهش سطوح مدیریت و سلسله‌مراتب سازمانی		
	تغییر در وظایف سازمانی		
	توانایی ایجاد تغییرات بلندمدت		
	ایجاد تغییرات غیرقابل برگشت		
۹	ساعات کاری منعطف	انعطاف‌پذیری زمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی
	تغییر زمان آغاز و پایان کار		
	ساعت موظفی روزانه		
	ساعت موظفی ماهانه		
	ساعت موظفی هفتگی		
	ساعت موظفی شش‌ماهه		
	ساعت موظفی سالانه		
	ایجاد تعادل بین نیازهای زندگی خانوادگی و کاری		
	نظارت و کنترل بیشتر		
	اعمال تغییرات روزانه		
	کاهش هزینه‌ها		
	طرح‌های پرداخت متغیر		
	انجام تغییرات به صورت فصلی		

ردیف	تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	بعد
۹	دور کاری	انعطاف‌پذیری زمانی	انعطاف‌پذیری سازمانی
۱۰	ساختارهای منعطف	انعطاف‌پذیری ساختاری	
	ساختارهای شبکه‌ای		
	تجدید ساختار درونی و روابط سازمان با محیط بیرونی		
	توانایی سازمان در استفاده از فرصت‌ها و رفع تهدیدهای محیطی		
	عکس‌العمل سریع سازمان نسبت به تغییر		
	استفاده از ساختارهای سازمانی نوین و پست‌مدرن		
	استفاده از ساختارهای تیمی		
	استفاده از ساختارهای ماتریسی		
	استفاده از ساختارهای هیبریدی		
	تناسب میان تعداد کارکنان و تغییرات محیطی		
توانایی تطبیق سازمان با تغییرات و افزایش رقابت			
تمرکز بیشتر تصمیم‌گیری در سطوح بالا			
۱۱	استخدام کارکنانی با تخصص ویژه	انعطاف‌پذیری عددی	
	استخدام کارکنانی با قراردادهای موقت و پاره‌وقت		
	تعداد کارکنان متغیر		
	استخدام به صورت قراردادی و موقت		
	پاسخ به نوسانات تقاضای نیروی کار و تعدیل نیرو		
	قراردادهای کاری انعطاف‌پذیر		
	استخدام با قراردادهای دوره‌ای ثابت		
	واگذاری کارها به پیمانکاران و افراد خارج از سازمان		
	استفاده از کارکنان قراردادی کوتاه‌مدت و بلندمدت		
	توانایی منابع انسانی در سازگاری با محیط پویا		

## روایی و پایایی مرحله کیفی

در روش مصاحبه، اعتبار برای هر کدام از مراحل هفت‌گانه‌ی مصاحبه از جمله:

- (۱) مرحله انتخاب موضوع؛
- (۲) طراحی سؤالات؛
- (۳) اجرای مصاحبه؛
- (۴) نسخه‌برداری؛
- (۵) تحلیل نتایج مصاحبه؛
- (۶) تأیید نتایج و
- (۷) گزارش‌دهی

مورد توجه قرار گرفت تا نتایج به دست آمده موثق و قابل اتکا باشند. قابل ذکر است که در هر مرحله از این مراحل هفت‌گانه سعی شده است تا میزان خطا به حداقل برسد. در مرحله انتخاب موضوع، پیشینه‌ی تحقیقات انجام شده در این زمینه، بررسی و سؤال تحقیق بر مبنای مطالعات نظری قبلی بیان شده است. به همین ترتیب در مراحل بعدی، برنامه‌ریزی کلی برای دستیابی به دانش مورد نیاز انجام شده است. در مرحله‌ی اجرای مصاحبه متن گزارش‌ها توسط خود محقق از mp3 به نوشته تبدیل و سپس تایپ شده‌اند. تا کیفیت و اعتبار آن مورد تردید واقع نشود. به همین ترتیب تا مرحله‌ی گزارش‌دهی که در نوشتن گزارش‌ها سعی بر آن بوده که مطلب ارائه شده از صحت و سقم بالایی برخوردار باشد.

برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر به روش توافق درون موضوعی (پایایی بین دو کدگذار)، از یک استاد دانشگاه با رتبه علمی دانشیار که به روش‌های کیفی مسلط بود، خواسته شد تا به عنوان همکار پژوهشی، پنج مصاحبه را کدگذاری نماید؛ محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام گرفته بدین ترتیب می‌باشد:

$$\text{پایایی} = \frac{2M}{N1 + N2} = \frac{2(10)}{12 + 10} = 0.90$$

در فرمول فوق،  $M$  تعداد موارد کدگذاری شده بین دو کدگذار است که در مورد آن‌ها توافق وجود داشته است و  $N1$  و  $N2$  به ترتیب تعداد کلی موارد کدگذاری شده توسط کدگذار اول و دوم است. درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود، با استفاده از فرمول فوق، ۹۰ درصد به دست آمد.

### مرحله کمی

براساس شاخص‌های حاصل از پژوهش کیفی، پرسشنامه‌ای طراحی و اعتبار محتوای آن، توسط ۱۳۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی استان لرستان با روش «نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس» مورد بررسی قرار گرفت. به دلیل استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، حداقل حجم نمونه در این روش، ۱۲۰ نفر می‌باشد، بنابراین حدود ۱۵۰ پرسشنامه توزیع شد که ۱۳۸ تا از آن‌ها قابل استفاده بود. مشخصات پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه با تفکیک جنسیت، تحصیلات و سابقه‌ی کار در جدول (۶) آمده است.

جدول ۶. مشخصات جامعه آماری به تفکیک جنسیت، تحصیلات و سابقه‌ی کار

سابقه کار			مدرک تحصیلی		ترکیب جنسیت		تعداد افراد نمونه
بالای ۲۵ سال	۱۵ تا ۲۵ سال	زیر ۱۵ سال					
۵	۱۲	۹	۲۴	لیسانس	۱۰۲	مرد	۱۳۸ نفر
۱۶	۲۳	۲۴	۶۳	فوق‌لیسانس			
۲	۵	۸	۱۵	دکتری			
۲	۳	۱	۶	لیسانس	۳۶	زن	
۷	۸	۱۱	۲۶	فوق‌لیسانس			
۱	۱	۲	۴	دکتری			

برای اطمینان از روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی و از شاخص‌های برازش مدل در مرحله مدل‌سازی از نرم‌افزار لیزرل<sup>۱</sup> استفاده شد. بررسی پایایی یا قابلیت اعتماد پرسشنامه یک نمونه ۳۰ تایی از پرسشنامه پیش‌آزمون شده و با استفاده از نرم‌افزار SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای آن محاسبه شد که میزان آن بالای ۸۰ درصد بود. در جدول (۷) نتایج آزمون

1. Lisrel

آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی آمده است. با توجه به اینکه مقدار آلفای کرونباخ همه شاخص‌ها از ۰/۸ بیشتر است، می‌توان نتیجه گرفت که این شاخص‌ها از پایایی لازم برخوردار هستند.

جدول ۷. نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی

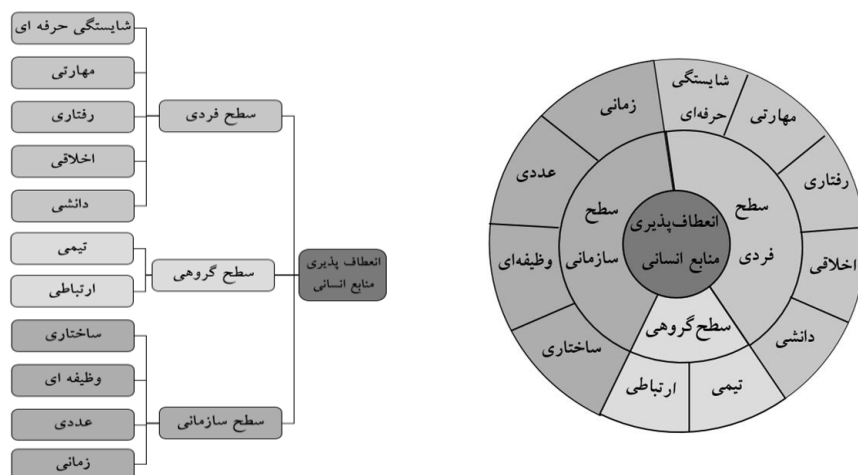
آلفای کرونباخ	سؤالات	مؤلفه	بعد
۰/۸۸۹	۱ - ۴۴	۵ مؤلفه	انعطاف‌پذیری فردی
۰/۸۶۹	۴۵ - ۶۰	۲ مؤلفه	انعطاف‌پذیری گروهی
۰/۸۷۲	۶۱ - ۱۱۲	۴ مؤلفه	انعطاف‌پذیری سازمانی

## یافته‌های پژوهش

نتایج تحقیق در دو بخش کیفی و کمی است که به شرح زیر بیان می‌شود:

پس از مراحل فوق، مدل مفهومی پژوهش با سه بعد انعطاف‌پذیری فردی با ۵ مؤلفه (انعطاف شایستگی حرفه‌ای، مهارتی، رفتاری، اخلاقی و دانشی) و ۴۴ شاخص، انعطاف‌پذیری گروهی با ۲ مؤلفه (انعطاف‌پذیری تیمی و ارتباطی) و ۱۶ شاخص و انعطاف‌پذیری سازمانی با ۴ مؤلفه (انعطاف‌پذیری ساختاری، وظیفه‌ای، عددی و زمانی) و ۵۲ شاخص شناسایی شد.

**الف) بخش کیفی:** پس از مصاحبه با ۱۷ نفر از خبرگان و اطمینان از نقطه اشباع، مدل مفهومی پژوهش با سه بعد انعطاف‌پذیری فردی با ۵ تم اصلی (انعطاف شایستگی حرفه‌ای، مهارتی، رفتاری، اخلاقی و دانشی) و ۴۴ تم فرعی، انعطاف‌پذیری گروهی با ۲ تم اصلی (انعطاف‌پذیری تیمی و ارتباطی) و ۱۶ تم فرعی و انعطاف‌پذیری سازمانی با ۴ تم اصلی (انعطاف‌پذیری ساختاری، وظیفه‌ای، عددی و زمانی) و ۵۲ تم فرعی شناسایی شد. از جداول و داده‌های بخش کیفی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی شکل (۱) برای سازمان‌های دولتی طراحی گردید.



شکل ۱. مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی

ب) بخش کمی: جامعه آماری در مرحله کمی پژوهش شامل ۱۳۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشد. یک پرسشنامه بسته با ۱۱۲ سؤال طراحی و بین آن‌ها توزیع شد. میزان شاخص‌های آماری ضریب کشیدگی، ضریب چولگی، انحراف معیار و میانگین برای تم‌های اصلی توسط نرم‌افزار SPSS محاسبه و نتایج آن در جدول (۸) آمده است. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به روش «مدل‌یابی معادلات ساختاری» انجام شد. روش مذکور شامل دو تحلیل عاملی تأییدی (مدل اندازه‌گیری) و رگرسیون (مدل ساختاری) است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش حاضر در مرحله اعتبارسنجی از نرم‌افزار لیزرل برای تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.

جدول ۸. نتایج محاسبه میانگین، انحراف معیار، ضریب چولگی و ضریب کشیدگی تم‌های اصلی

تم‌های اصلی	ضریب کشیدگی	ضریب چولگی	انحراف معیار	میانگین
انعطاف‌پذیری دانشی	۰/۵۵۶	۱/۷۵۹	۰/۰۵۲	۳/۷۵
انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای	-۰/۱۰۹	-۰/۸۰۳	۰/۴۹۱	۴/۲۵
انعطاف‌پذیری مهارتی	۰/۱۴۶	۰/۵۶۲	۰/۰۶۸	۳/۹۰
انعطاف‌پذیری رفتاری	۰/۹۹۴	۱/۲۰۸	۰/۷۸۶	۴/۱۵

#### 1. Structural Equation Modeling: SEM

میانگین	انحراف معیار	ضریب چولگی	ضریب کشیدگی	تم‌های اصلی
۴/۰۸	۰/۸۳۱	-۰/۷۳۴	-۰/۵۵۶	انعطاف‌پذیری اخلاقی
۳/۵۲	۰/۴۵۹	۰/۸۸۶	۰/۷۸۴	انعطاف‌پذیری تیمی
۴/۲۲	۰/۸۹۳	-۱/۶۵۹	-۱/۱۳۲	انعطاف‌پذیری ارتباطی
۳/۴۸	۰/۰۷۱	۱/۴۱۳	۱/۱۱۲	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای
۳/۹۵	۰/۳۹۶	-۰/۱۵۱	۰/۲۸۱	انعطاف‌پذیری ساختاری
۳/۸۴	۰/۶۸۵	-۰/۲۶۷	-۰/۲۳۲	انعطاف‌پذیری زمانی
۴/۱۷	۰/۹۳۴	۰/۴۰۹	۰/۵۵۸	انعطاف‌پذیری عددی

در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی، هر یک از اجزاء مدل پارادایم مورد بررسی قرار گرفته است تا از مناسب بودن هر یک از تم‌های اصلی و کدگذاری‌های انجام شده در جامعه مورد مطالعه اطمینان حاصل شود. به عبارتی با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی محقق به دنبال بررسی روایی هر یک از مدل‌ها می‌باشد. بدین منظور تحلیل عاملی تأییدی به تفکیک هر یک از مدل‌ها در ادامه نشان داده شده است. در انجام تحلیل عاملی تأییدی برای بررسی مدل‌های تأییدی از شاخص‌های مختلفی استفاده شده است. به عقیده مک‌دونالد و هو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) بیشترین شاخص‌هایی که در مقالات گزارش می‌شوند، شامل CFI، GFI و NFI است. به هنگام بررسی برازش مدل لازم است تا مقادیر  $\chi^2$ ، RMSEA و CFI گزارش شود. براساس توصیه‌های ارائه شده، در این تحقیق از شاخص‌های  $\chi^2$ ،  $\chi^2/df$ ، RMSEA، CFI، GFI و NFI استفاده شده است. معنی‌داری بارهای عاملی از طریق نسبت بحرانی در نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج در جدول (۹) آمده است.

1. McDonald, R. P., & Ho, M. H. R.



جدول ۹. شاخص‌های برازش ابعاد مدل و دامنه مناسب آن‌ها

شاخص	کای دو	کای دو نسبی <sup>۱</sup>	نیکویی برازش <sup>۲</sup>	برازش تطبیقی <sup>۳</sup>	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد <sup>۴</sup>	برازش هنجار شده <sup>۵</sup>
	$\chi^2$	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA	NFI
دامنه مورد قبول	$3df$	< ۳	> ۰/۸	> ۰/۹	بین ۰/۱ تا ۰/۵	> ۰/۹
بعد فردی	۴۸۴/۹۱	۲/۸۲	۰/۸۴	۰/۹۵	۰/۱۱۵	۰/۹۴
بعد گروهی	۱۴۱/۲۵	۲/۵۲	۰/۹۱	۰/۹۶	۰/۱۰۵	۰/۹۵
بعد سازمانی	۴۲۶/۱۰	۲/۸۸	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۱۱۷	۰/۹۸
نتیجه کل مدل	۷۲۱/۳۳	۲/۷۳	۰/۹۲	۰/۹۴	۰/۱۱۲	۰/۹۴

طبق جدول (۹)، مقدار کای اسکوتر که با درجه آزادی ۳۵ به دست آمده، برای ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و کل مدل میزان قابل قبولی را نشان می‌دهد. همچنین ریشه میانگین مربعات خطای تقریب برای سه بعد و مدل بین ۰/۱ تا ۰/۵ می‌باشد که نشان‌دهنده مقادیر قابل قبول برای مدل بوده است. مقدار شاخص برازش هنجار شده نیز برای همه موارد بزرگ‌تر از ۰/۹ بوده است، می‌توان عنوان نموده که مدل تأییدی اندازه‌گیری برای ابعاد فردی، گروهی، سازمانی و مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی مناسب بوده است.

همان‌طور که گفته شد، در فرایند تحلیل تم، تعداد ۱۱۲ تم فرعی حاصل شد. در بخش کمی، پرسشنامه‌ای با ۱۱۲ پرسش طراحی و بین مدیران و کارشناسان خبره توزیع شد. لازم به ذکر است که برای یازده تم اصلی (انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، رفتاری، مهارتی، اخلاقی، دانشی، تیمی، ارتباطی، وظیفه‌ای، ساختاری، عددی و زمانی) حاصل از مدل به‌طور جداگانه تحلیل عاملی انجام شد. بارهای عاملی تعداد ۲۲ تا از تم‌های فرعی مطرح شده، چون مقدار ضریب  $t$  آن‌ها، کم‌تر از ۱/۹۶ بود، تأیید نشد. به همین دلیل تم‌های فرعی مزبور و سؤالات مربوط به آن‌ها حذف گردیدند. برای ۹۰ شاخص، مقدار ضریب  $t$ ، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده است. بر همین اساس تمامی

1. Normal Chi-square
2. Goodness-of-Fit Index
3. Comparative Fit Index
4. Root Mean Squared Error of Approximation
5. Normal Fit Index

بارهای عاملی شاخص‌ها تأیید شدند. جدول (۱۰) به‌طور خلاصه نتایج بارهای عاملی و مقادیر  $t$  متناظر را نشان می‌دهد.

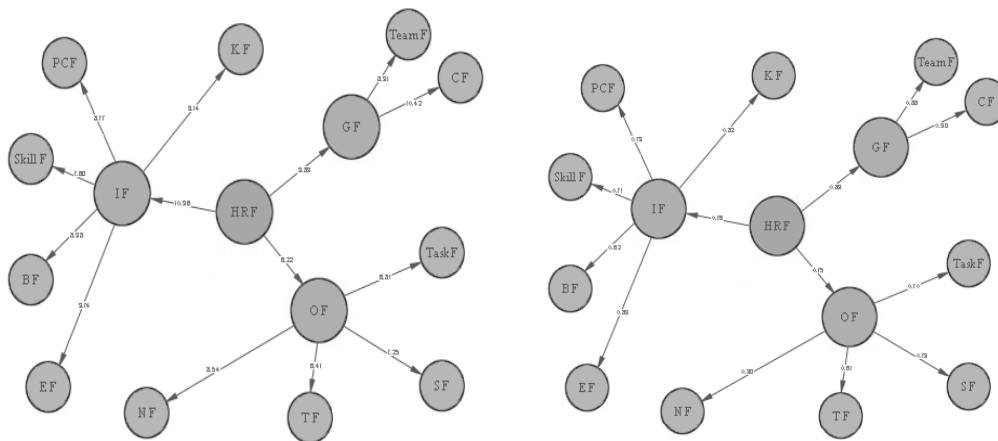
جدول ۱۰. تحلیل ضرایب مسیر در الگوی ساختاری

آماره $t$	ضریب مسیر	تعیین نقش (علامت اختصاری در مدل)	
		در	معیار
۱۰/۳۶	۰/۸۹	انعطاف‌پذیری منابع انسانی (HRF)	بعد فردی
۹/۸۳	۰/۸۳	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	بعد گروهی
۶/۲۲	۰/۷۵	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	بعد سازمانی
۹/۱۴	۰/۸۲	انعطاف‌پذیری فردی (IF)	انعطاف‌پذیری دانشی (KF)
۸/۷۷	۰/۷۹	انعطاف‌پذیری فردی	انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای (PCF)
۷/۶۰	۰/۷۱	انعطاف‌پذیری فردی	انعطاف‌پذیری مهارتی (Skill F)
۸/۳۸	۰/۷۶	انعطاف‌پذیری فردی	انعطاف‌پذیری رفتاری (BF)
۹/۷۴	۰/۶۲	انعطاف‌پذیری فردی	انعطاف‌پذیری اخلاقی (EF)
۸/۹۱	۰/۸۸	انعطاف‌پذیری گروهی (GF)	انعطاف‌پذیری تیمی (Team F)
۱۰/۴۲	۰/۹۰	انعطاف‌پذیری گروهی	انعطاف‌پذیری ارتباطی (CF)
۶/۸۱	۰/۷۰	انعطاف‌پذیری سازمانی (OF)	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (Task F)
۷/۲۵	۰/۷۳	انعطاف‌پذیری سازمانی	انعطاف‌پذیری ساختاری (SF)
۶/۴۱	۰/۶۱	انعطاف‌پذیری سازمانی	انعطاف‌پذیری زمانی (TF)
۸/۵۴	۰/۹۰	انعطاف‌پذیری سازمانی	انعطاف‌پذیری عددی (NF)

از آنجایی که در مراحل قبل، مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی مشخص گردید و تم‌های انعطاف‌پذیری فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شد، سپس پیاده‌سازی عملیاتی آن، براساس تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد. سپس ضریب تأثیر سازه‌های اصلی و فرعی در شکل‌گیری مدل مذکور با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بررسی شد. ضرایب برآوردی و شاخص‌های برازش مدل در شکل (۲) آمده است.

در مراحل قبل، مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی مشخص گردید. تم‌های انعطاف‌پذیری فردی، گروهی و سازمانی شناسایی و سپس پیاده‌سازی عملیاتی آن، براساس تکنیک مدل‌سازی معادلات

ساختاری انجام شد. در نهایت ضریب تأثیر سازه‌های اصلی و فرعی در شکل‌گیری مدل مذکور با استفاده از نرم‌افزار لیزرل بررسی شد. ضرایب برآوردی و شاخص‌های برازش مدل در شکل (۲) آمده است.



الگوی ساختاری در حالت دوم ضرایب آماره t  
(بدون متغیرهای آشکار)

الگوی ساختاری در حالت دوم ضرایب استاندارد  
(بدون متغیرهای آشکار)

شکل ۲. ضرایب برآوردی و شاخص‌های برازش مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی

بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۱۰) می‌توان گفت در مقایسه با شرایط واقعی، مدل برازش یافته از قدرت تحلیل مناسبی برخوردار است؛ زیرا اولاً مقدار آماره t برای بعد فردی ۱۰/۳۶، بعد گروهی ۹/۸۳ و بعد سازمانی ۶/۲۲ به دست آمد. مقدار ضریب t، بزرگ‌تر از ۱/۹۶ بوده است. شکل (۳) و (۴) الگوی ساختاری در حالت ضرایب استاندارد و ضرایب آماره t را نشان می‌دهند. بر همین اساس تمامی بارهای عاملی شاخص‌ها تأیید شدند.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای کنونی که پویایی و تحولات سریع از ویژگی‌های بارز آن است، سازمان‌ها برای ادامه بقا و موفقیت، برای همگام شدن با تغییرات، باید خود را تجهیز نموده و چابک شوند. سازمان‌های

موفق و پیشگام از انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از ابزارهای انطباق با تحولات استفاده می‌نمایند. در بخش دولتی نیز با وجود اینکه نیاز به وحدت رویه، موجب ساختارهای بوروکراتیک شده، تحولات فناوری، تغییر روش‌های اجرای فرایندها، تغییر نیازها و انتظارات شهروندان و سایر تحولات محیط داخلی و خارج از سازمان، انعطاف‌پذیری را اجتناب‌ناپذیر می‌نماید (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۸). این سازمان‌ها با تغییراتی در فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود و افزایش انعطاف‌پذیری برنامه‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و مدیریت استعداد، می‌توانند روحیه کارکنان خود را ارتقا بخشیده، احساس تعلق کارکنان به سازمان را افزایش و درنهایت موجب بهبود عملکرد آنان شوند. با ایجاد آزادی عمل بیشتر کارکنان، تعادل میان کار و زندگی شخصی آنان افزایش می‌یابد. همچنین سازمان‌ها می‌توانند از حداکثر توانایی‌ها و ظرفیت‌های کارکنان استفاده نموده و به سمت افزایش عملکرد و کاهش هزینه‌ها گام بردارند (دلاستر و همکاران، ۲۰۱۴: ۹).

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سه بعد فردی (انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، رفتاری، مهارتی، اخلاقی و دانشی)، گروهی (انعطاف‌پذیری تیمی و ارتباطی) و سازمانی (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، ساختاری، عددی و زمانی) قابل بررسی می‌باشد. مدیران برای رسیدن به شرایط بهینه می‌بایست از ترکیب متفاوتی از ابعاد مدل استفاده نمایند. همچنین انعطاف‌پذیری می‌تواند برای کارکنان و سازمان پیامدهایی به‌همراه داشته باشد که به افزایش مهارت‌ها، توانمندی کارکنان، بهبود عملکرد و ارتقای انگیزش آنان کمک نموده و موجب تحقق انعطاف مهارتی شود. نتایج این پژوهش با یافته‌های رایت و اسنل (۱۹۹۸)، مارتین، رومرو و سانچز<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، شپک و میلیتلو<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) و اوردیز و اولان<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)، ایدو گارسیا<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، آبیای اصفهانی و همکاران (۲۰۱۷) و سوهاری و همکاران (۲۰۲۰) منطبق است. به کارگیری الگوی وظیفه‌ای، با تغییر در وظایف و مهارت‌ها، توانایی افراد را برای کسب مهارت‌های جدید بالابرده، در نتیجه توانایی سازمان برای مواجهه با تغییرات شدید محیطی افزایش

1. Romero and Sánchez

2. Sheppeck, M.A., & Militello, J.

3. Ordiz Fuertes, M., & Avella Camarero, L.

4. Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P.

می‌یابد. همچنین با کاهش تعداد سطوح مدیریت، دستیابی به ارتباط و عکس‌العمل سریع تسهیل شده و هزینه‌ها کاهش می‌یابد. همین امر نیازمند سرمایه‌گذاری‌های مهم در آموزش و توسعه می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج تحقیقات اتکینسون (۱۹۸۴)، باتاچاریا گیبسون و دوتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، آلبیز (۲۰۰۹)، والوردا و همکاران (۲۰۱۰)، دلا لاسترا و همکاران (۲۰۱۴)، کوشا (۱۳۹۵)، اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶)، حاجی پور و مرادی (۱۳۸۹)، حراقی و همکاران (۱۳۹۴)، اسگندری و همکاران (۱۳۹۷)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۸)، آبیای اصفهانی (۱۳۹۷)، اسکافوتو و همکاران (۲۰۱۷)، لوو (۲۰۲۰)، ابونهل و همکاران (۲۰۲۰)، یانگ و گان (۲۰۲۰) و زرنگاریان (۱۳۹۹) منطبق است.

با توجه به مزایا و پیامدهایی که انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان و سازمان‌های بخش دولتی همراه داشته باشد، پیشنهاد می‌شود:

- مدیران منابع انسانی، کارگزینی و سرپرستان در سازمان‌های دولتی با طراحی دقیق مشاغل، نسبت به درک و شناخت انعطاف‌پذیری منابع انسانی و افزایش الگوهای آن در سازمان اقدام نموده و با استفاده از روش‌هایی همچون چرخش شغلی و غنی‌سازی شغل، رضایت شغلی، انگیزش و بهره‌وری کارکنان را افزایش داده؛ همچنین روحیه‌ی همکاری و نوع‌دوستی را تقویت و کارکنان را به کارهای تیمی و گروهی تشویق نمایند.
- از آنجایی که شایستگی فردی یکی از شاخص‌های حاصل از مدل بوده و در دستیابی سازمان به انعطاف‌پذیری، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ از این‌رو به مدیران توصیه می‌شود در فرایند ارزیابی عملکرد، شایستگی‌های فردی و مهارت‌های کارکنان مورد توجه قرار گرفته و شاخص‌های کیفی عملکرد کارکنان هم در نظر گرفته شود.
- در فرایند آموزش و توسعه کارکنان می‌توان برنامه‌های آموزشی مهارت‌های متنوع و کاربردی را برای سطوح مختلف- با در نظر گرفتن مهارت‌های مورد نیاز در آینده سازمان- اجرا و برای توانمند کردن کارمندان تلاش نمود.

1. Bhattacharya, M. Gibson, D. E. & Doty, D. H.

- دانش نظری درباره انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نیازمند تحقیق و توسعه‌ی بیشتر است. پژوهشگران آینده می‌توانند با مطالعه در این زمینه به مفهوم‌سازی و تبیین دقیق‌تر و بهتر آن کمک کنند.
  - به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی توصیه می‌شود از مدل ارائه‌شده‌ی فوق برای مطالعات تطبیقی در وزارتخانه‌ها و سازمان‌های مختلف استفاده و نتایج تحقیقات را با هم مقایسه نمایند. در صورت تشابه نتایج، استمرار و دوام مدل موردتأیید قرار خواهد گرفت.
  - در این پژوهش بیشتر عوامل داخلی سازمان موردتوجه قرار گرفته‌اند؛ توصیه می‌شود در تحقیقات آینده، عوامل محیط خارجی سازمان نیز لحاظ شود.
- در پایان باید گفت پژوهش حاضر به دلیل ویژگی‌های مربوط به روش مورداستفاده (تحلیل تم) و نمونه محدود، قابلیت تعمیم‌پذیری محدودی دارد. برای جمع‌آوری داده‌های کیفی با روش مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختارمند، یافتن خبرگانی که در این زمینه دارای تخصص، مطالعه و تجربه بوده و مهم‌تر اینکه زمان و حوصله کافی برای مصاحبه داشته باشند، کار دشواری است.

## فهرست منابع

- آزموده، عاطفه، (۱۳۹۳)، رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد کارکنان در شرکت‌های بیمه، به راهنمایی نادر مظلومی، دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناسی ارشد، مدیریت.
- ابویی اردکان، محمد؛ لبافی، سمیه؛ آذرپور، سمانه و جلال‌پور، مهدیه، (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل حیاتی موفقیت تفکر راهبردی در دیدگاه مدیران سازمان‌های فرهنگی شهر اصفهان، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۶(۱۱)، ۳۴-۱۳.
- اسگندری، غلامرضا، بهلولی، نادر، رحیمی، غلامرضا و حاجتی، سید عبدالله، (۱۳۹۷)، طراحی مدل بهینه انعطاف-پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی به روش استنتاج فازی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، ۳۶(۳)، ۳۳-۶۸.
- اصلولو، بهاره و خدایی، سهیلا، (۱۳۹۳)، طراحی مدل عملکرد نوآورانه سازمان مبتنی بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری استراتژیک، فصلنامه راهبرد، ۲۳(۷۱)، ۱۲۳-۱۴۰.
- اعرابی، سید محمد و دانش‌پرور، میترا، (۱۳۸۶)، مدل‌های انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، ۱۴(۵۵)، ۱-۲۴.
- آبیاضی اصفهانی، سعید، (۱۳۹۷)، رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانویس در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان، نشریه مدیریت فردا، ۵(۵۵)، ۳۰-۱۷.
- باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی و خدائیان، لیلاسادات، (۱۳۹۲)، نقش عوامل شخصیتی در شکل‌گیری تحلیل رفتگی: مطالعه موردی، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، ۸۵(۳)، ۷۹-۹۶.
- پورزارع، هدی و رحیمی، فرج‌اله، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی، فصلنامه پژوهش‌های منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)، ۸(۴)، ۵۷-۸۱.
- حاجی پور، بهمن؛ مرادی، حسن، (۱۳۸۹)، انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۶۲(۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- حراقی، مسعود؛ بحرینی زاده، منیجه و حراقی، مریم، (۱۳۹۴)، ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش و انعطاف-پذیری سازمانی (با در نظر گرفتن نقش فرهنگ سازمانی و نوآوری)، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، ۴(۱)، ۱۷۷-۱۴۷.
- دانش‌پرور، میترا، (۱۳۸۶)، محیط سرسخت و مدل‌های انعطاف‌پذیری، ماهنامه تدبیر، ۱۸۹(۱)، ۶۳-۶۵.
- زرنگاریان، یوسف، (۱۳۹۹)، ترویج رفتار کاری نوآورانه از راه اقدامات منابع انسانی و سرمایه روانشناختی: مطالعه نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۱۳۵-۱۵۴.

- سیدنقوی، میرعلی؛ عدنان راد، اعظم؛ قربانی زاده، وجه اله و سیدواعظی، رضا، (۱۳۹۸)، پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۸(۲)، ۱۵۱-۱۷۰.
- شاه‌محمدی مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا، (۱۳۹۵)، ارائه مدل تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، *فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۸(۱)، ۲۳۷-۲۶۰.
- طییبی، سیدجمال‌الدین؛ گوهری، محمودرضا و غلامی، الهام، (۱۳۹۴)، رابطه‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی در بیمارستان‌های دانشگاه آزاد اسلامی، *مجله دانشکده پیراپزشکی تهران (پی‌اورد سلامت)* ۹(۵)، ۴۲۲-۴۱۵.
- عارف‌نژاد، محسن؛ سپهوند، رضا و رحیمی‌اقدام، صمد، (۱۳۹۹)، مدل ارتقای چابکی سازمانی مبتنی بر انعطاف-پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۱۰(۱)، ۱-۲۶.
- کاوایی، حسن؛ فتح‌آبادی، حسین و منوچهری، کمال، (۱۳۹۷)، تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی در یگان‌های نظامی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸(۳)، ۹۱-۱۱۶.
- کوشا، مینا، (۱۳۹۵)، *تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کیفیت خدمات سازمان*، به راهنمایی: میرعلی سید نقوی، دانشگاه علامه طباطبایی، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.
- محمدپور، احمد؛ صادقی، رسول و رضایی، مهدی، (۱۳۸۹)، روش‌های تحقیق ترکیبی به‌عنوان سومین جنبش روش‌شناختی: مبانی نظری و اصول عملی، *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲(۳۸)، ۷۷-۱۰۰.
- محمدی، محمد، (۱۳۹۶)، *طراحی الگوی مدیریت عملکرد دستگاه‌های دولتی*، به راهنمایی فتح شریف‌زاده، دانشگاه علامه طباطبایی، دکتری، خط‌مشی‌گذاری عمومی.
- مردعلی، رضا، (۱۳۹۶)، *بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی‌گری فرهنگ انطباق‌پذیری در دادگستری قزوین*، به راهنمایی مهتاب محمدی، مؤسسه آموزش عالی سهروردی، کارشناسی ارشد، مدیریت دولتی.
- نظری‌پوری، امیرهوشنگ و رحیمی‌اقدام، صمد، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، *فصلنامه مدیریت دولتی*، ۲۲(۲)، ۳۷۳-۳۹۲.
- یزدان‌پناه، احمدعلی، (۱۳۹۲)، رابطه انعطاف‌پذیری‌های چندگانه و عملکرد سازمان‌ها در فرایند برنامه‌ریزی راهبردی، *دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک*، مرکز همایش‌های سازمان صدا و سیما.
- Abdelilah, B., Korchi, A. E. & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 3, 1-26.
- Abu-Nahel, Z. O., Alagha, W. H., Al Shobaki, M. J., Abu-Naser, S. S., & El Talla, S. A. (2020). Human Resource Flexibility and Its Relationship to Improving the Quality of Services. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJASIR)*. 4(8), 23-44.
- Aibaghi-Esfahani, S., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi-Parsa, S., (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*. (30), 195-215.



- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. **Personnel management**, 16(8), 28-31.
- Bancel, F. Mittoo, U. R. (2011). Financial flexibility and the impact of the global financial crisis. **International Journal of Managerial Finance**, 7(2), 179-216.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llusar, J. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. **The International Journal of Human Resource Management**, 20(7), 1576-1598.
- Bhattacharya, M. Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. **Journal of Management**, (31), 622-640.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2), 77-101.
- De La Lastra, S. F. P., Martín-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. **International Journal of Business Administration**, 5(1), 1-14.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. **Chinese Management Studies**, 10 (4), 657-674.
- Fraser, K., & Hvolby, H. H. (2010). Effective teamworking: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study. **Team Performance Management**. **An International Journal**, 16(1/2), 74-94.
- Junni, P., Sarala, R.M., Tarba, S.Y., Liu, Y. and Cooper, C.L. (2015). The role of human resources and organizational factors in ambidexterity. **Human Resource Management**, 54, 1-28.
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. **International Journal of Sustainable Economy**, 11(4), 324-346.
- Kato, M., & Zhou, H. (2018). Numerical labor flexibility and innovation outcomes of start-up firms: A panel data analysis. **Technovation**, 69, 15-27.
- Ketkar, S., & Sett, P. K. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. **The International Journal of Human Resource Management**, 21(8), 1173-1206.
- Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. **International Journal of Business and Management Invention**, 3(11), 43-51.
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. **Industrial Marketing Management**, 84, 89-104.
- Martín Alcázar, F., Romero Fernández, P.M., & Sánchez Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **International Journal of Human Resource Management**, 16(5), 633-659.
- Martínez-Sánchez, A., Vicente-Oliva, S., & Pérez-Pérez, M. (2020). The relationship between R&D, the absorptive capacity of knowledge, human resource flexibility and innovation. **Mediator effects on industrial firms**. **Journal of Business Research**, 118, 431-440.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002), Principles and practice in reporting statistical Equation Analyses, **Psychological Methods**, 7(1), 64-82.

- Ordiz Fuertes, M., & Avella Camarero, L. (2002). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, 8(3), 59-78.
- Qaiyum, S. and Wang, C.L. (2018), "Understanding internal conditions driving ordinary and dynamic capabilities in Indian high-tech firms", **Journal of Business Research**. 90, 206-214.
- Qian, C., Zhou, W., Chen, L., & Zhang, W. (2012). The Research of Human Resources Flexibility. In Business, Economics, Financial Sciences, and Management. **Springer**. 143, 271-275.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. **Management Science Letters**. 10(8), 1775-1786.
- Scafuto, I., Ahrens, V., & Yun Cha, P. (2017). The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning. **Gestão & Planejamento-G&P**. 21, 1-15.
- Sheppeck, M.A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. **Human Resource Management**. 39(1), 5-16.
- Tüselmann, H. J. (1996). Progress towards greater labour flexibility in Germany: The impact of recent reforms. **Employee Relations**. 18(1), 50-67.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2017). Human resource flexibility and performance in the hotel industry: The role of organizational ambidexterity. **Personnel Review**. 46(4), 824-846.
- Vahlne, J.E. and Jonsson, A. (2017). Ambidexterity as a dynamic capability in the globalization of the multinational business enterprise (MBE): case studies of AB Volvo and IKEA. **International Business Review**. 26(1), 57-70.
- Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. **Management Science Letters**. 4(8), 1789-1796.
- Way, S., Tracey, J., Fay, C., Wright, P., Snell, S. Chang, S. & Gong, Y. (2015). Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. **Journal of Management**. 41(4), 1098-1131.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of management review**. 23(4), 756-772.
- Yang, L., & Gan, C. (2020). Cooperative goals and dynamic capability: the mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. **Journal of Business & Industrial Marketing**. 27, 1-14.

