



## Designing a Domestic Model to Determine the Dimensions of Human Resource Flexibility in Public Banks

**Hamidreza Yaghoubi**

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hr.yaghubi@ut.ac.ir

**Arian Gholipour\***

\*Corresponding Author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: agholipor@ut.ac.ir

**Mojtaba Amiry**

Associate Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: mamiry@ut.ac.ir

### Abstract

**Objective:** The present study aims to provide a model of human resource flexibility in public banks of Iran. Human resource flexibility is an organizational capability variable that refers to an organization's ability to cope with its changing environment. Due to the differences in the viewpoints of researchers regarding the various dimensions of HR Flexibility and because of the expressed criticisms about the incomprehensiveness of the discussed dimensions, the further investigation seemed necessary. This study tried to provide a novel domestic framework to seal the present research gap.

**Methods:** This survey-exploratory research is both applied and qualitative. Its statistical population of comprised of a group of experts including human resource management executives and experts in banks as well as university professors. Adopting the Targeted sampling method, some of the participants were selected as the statistical sample and were interviewed consequently. The selection of experts and data collection via interviewing them occurred until the theoretical saturation was reached. Finally, six experts were interviewed. Thematic analysis was then used to analyze the gathered qualitative data.

**Results:** Analyzing the data obtained from the conducted interviews, 79 initial themes were extracted. The identified themes were classified into 27 general categories called Main Themes and then into 5 dimensions by paying close attention to the similarities and differences among them.

**Conclusion:** This study could eventually put forward a five-dimensional model in the field of human resource flexibility in the banking industry. Flexibility in human resource management activities, perceptual-cognitive flexibility, skill flexibility, individual and organizational learning, and behavioral flexibility were the dimensions of this model.

**Keywords:** Human resources flexibility, Human resource management activities flexibility, Perceptual-cognitive flexibility, Skill flexibility, Behavioral flexibility

**Citation:** Yaghoubi, Hamidreza; Gholipour, Arian & Amiry, Mojtaba (2022). Designing a domestic model to determine the dimensions of human resource flexibility in public banks. *Journal of Public Administration*, 14(1), 29- 52. (in Persian)

---

Journal of Public Administration, 2022, Vol. 14, No.1, pp. 29- 52  
Published by University of Tehran, Faculty of Management  
<https://doi.org/10.22059/JIPA.2021.316051.2879>  
Article Type: Research Paper  
© Authors

Received: January 01, 2021  
Received in revised form: May 19, 2021  
Accepted: June 07, 2021  
Published online: June 14, 2022



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

## طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی

حمیدرضا یعقوبی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hr.yaghubi@ut.ac.ir

آرین قلی‌پور\*

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: agholipor@ut.ac.ir

مجتبی امیری

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: mamiry@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی اجرا شده است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر قابلیت سازمانی است که به توانایی سازمان در پذیرش محیط در حال تغییر اشاره می‌کند؛ اما در خصوص اجزاء، مؤلفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن اختلاف نظر فراوانی مشاهده می‌شود. به دلیل تفاوت آرا در خصوص ابعاد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نقدهای موجود در عدم جامعیت ابعاد معرفی شده، بررسی بیشتر این موضوع ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است که در این زمینه چارچوب بومی و جدیدی ارائه شود تا خلأ تحقیقاتی موجود پوشش داده شود.

**روش:** این پژوهش از لحاظ رویکرد، پیمایشی - اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی است. جامعه آماری آن، گروهی از خبرگان، شامل مدیران اجرایی و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بانک‌ها و استادان دانشگاهی بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، افرادی به عنوان نمونه آماری انتخاب و با آنها مصاحبه شد. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع با ۶ خبره مصاحبه شد. رویکرد اتخاذ شده در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها، تحلیل تم بود.

**یافته‌ها:** از نتایج مصاحبه‌های صورت گرفته، ۷۹ تم اولیه استخراج شد، سپس تم‌های شناسایی شده از طریق توجه عمیق به وجه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، در ۲۷ گروه کلی تر به نام «مقوله» دسته‌بندی و در نهایت، در ۵ بُعد طبقه‌بندی شدند.

**نتیجه‌گیری:** یافته‌های پژوهش به الگویی پنج بُعدی در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی منجر شد. انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی، انعطاف‌پذیری مهارتی، یادگیری فردی و سازمانی و انعطاف‌پذیری رفتاری ابعاد این الگو هستند.

**کلیدواژه‌ها:** انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی، انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری

**استناد:** یعقوبی، حمیدرضا؛ قلی‌پور، آرین و امیری، مجتبی (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.

## مقدمه

منابع انسانی از منابع استراتژیک اساسی هر سازمانی محسوب می‌شود. بی‌گمان، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است و در نهایت، مهارت استفاده از این سازه‌ها و ابزارها امری ضروری است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان‌ها در برابر تغییرات سریع محیطی قابلیت واکنش مناسب می‌دهد. برای برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و با استاندارد عالی را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه دهند. انعطاف‌پذیری، رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی محسوب می‌شود. انعطاف‌پذیری سازمانی، به‌عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر شناخته می‌شود که قادر است برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد کند. سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند؛ به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی. این توانایی سازگاری، از اشکال مختلفی به‌دست می‌آید که عموماً به‌عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده است. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (صحت، ایزدپناه و قربانی پاجی، ۱۳۹۸). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر قابلیت سازمانی است که به توانایی سازمان در پذیرش محیط در حال تغییر اشاره می‌کند (اوبداگاریسیا، کورتز، لاجارا، سائز و لیلو، ۲۰۱۸).

صنعت بانکداری، یکی از ارکان مهم اقتصادهای عصر کنونی است و به‌دلیل نقش بسزایی که در تأمین مالی بنگاه‌های اقتصادی کشورها ایفا می‌کند، شاخصی بنیادی در بررسی وضعیت تولید و کسب‌وکار هر کشور به شمار می‌رود. طی دو دهه اخیر با اعمال سیاست‌های کلان در بخش بازار پول و تغییر در سیاست‌های کلی اصل ۴۴ به‌منظور افزایش سهم بخش خصوصی از تولید ناخالص ملی، صنعت بانکداری دچار تحولات عظیمی شد؛ به‌گونه‌ای که رقابت در عرصه این صنعت، به‌شدت شتاب گرفت و فضایی کاملاً رقابتی ایجاد کرد. این امر موجب شد بانک‌های دولتی که پیش از آن به‌صورت انحصاری و غیررقابتی به شهروندان خدمات ارائه می‌کردند با رقبایی تازه از راه رسیده مواجه شدند. محدودیت‌های ناشی از مقررات الزام‌آور دولتی حاکم بر بانک‌های دولتی نیز بر پیچیدگی این محیط رقابتی جدید افزود. از سوی دیگر، طی چند سال اخیر، در پی سرعت خیره‌کننده تغییرات در عرصه فناوری، شاهد تحول سریع در نحوه ارائه خدمات بانکی از طریق بانکداری اینترنتی و بانکداری موبایلی بوده‌ایم و این صنعت به‌سمت روندهای نوینی چون بانکداری بدون شعبه، بانکداری مبتنی بر بلاکچین، بانکداری مبتنی بر شبکه‌های اجتماعی و بهره‌گیری از فین‌تک‌ها در حرکت است. سرعت تغییرات به‌گونه‌ای است که مدت زمان در اختیار داشتن مزیت رقابتی را بسیار محدود کرده است. از این رو، بانک‌های دولتی بایستی هم‌زمان، ضمن رقابت با بانک‌های خصوصی برای بهره‌برداری از امکانات و فرصت‌های موجود برای خدمت‌رسانی، به اکتشاف فرصت‌ها و فناوری‌های جدید برای تداوم حضور در آینده این صنعت بپردازند.

رقابتی شدن صنعت بانکداری، محدودیت مقررات حاکم بر بانک‌های دولتی و سرعت تغییرات تکنولوژیک در تأثیرپذیری سریع صنعت بانکداری از تحولات اقتصادی و سیاسی، به‌ویژه تحریم‌های بین‌المللی اعمال شده بر اقتصاد کشور و اتخاذ سیاست حاکمیتی اقتصاد مقاومتی، بانک‌های دولتی را به دلیل نقش اساسی این صنعت در رشد و توسعه اقتصادی کشور، به شدت وابسته نوآوری و خلاقیت کارکنانشان کرد تا با توسعه خدمات جدید و نوآورانه، مزیت رقابتی ایجاد کند. تنوع مهارت‌ها و دانش، انعطاف‌پذیری رفتاری، چندرظیفیتی بودن و تطبیق‌پذیری کارکنان عواملی هستند که می‌توانند به بانک‌ها در تحقق اهدافشان کمک شایانی کنند.

ماهیت محیط کار امروز، بسیار پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیرتر از همیشه شده است. پس از معرفی جهانی شدن، خصوصی‌سازی و آزادسازی قیمت‌ها، این وضعیت پیچیده برای کسب‌وکارها چند برابر افزایش یافته است. امروزه، محیط کار برای حیات و موفقیت در رقابت جهانی، به انرژی و استعداد بیشتر و مهارت‌های چندگانه با استعدادهای تخصصی نیاز دارد؛ بنابراین فشار کاری، دستیابی به اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت در کمترین زمان ممکن و همچنین، برآورده کردن انتظارات نقش، به چالشی بی‌وقفه تبدیل شده است. مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از جمله مفاهیم اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی است که سازمان را قادر می‌سازد تا خود را با نیازهای متنوع و متغیر محیط خارجی وفق دهد (کوماری و پرادهام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی فضایی را در سازمان برای کارمندان ایجاد کرده است تا از این طریق کارکنان بدون فشار و با تفکر و احساس مثبت در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی و دستیابی به منافع مالی عمل کنند. انعطاف‌پذیری به قابلیت سازمانی برای اقدام در خصوص خواسته‌های خود از محیط اشاره می‌کند. بسیاری از محققان پیشنهاد می‌دهند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بخش مهم و ویژه‌ای از قابلیت‌های سازمانی است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی به سازمان در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برتر کمک می‌کند. این مسئله، کاملاً با محیط کسب‌وکار فعلی، تحول سریع اقتصادی و تغییرات استراتژیک مرتبط است. بنابراین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان یکی از جنبه‌های مهم قابلیت سازمانی، اغلب بر نگرش و صفات کارکنان، مانند دانش، مهارت و رفتار، متمرکز است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بر عملکرد شرکت اثر مثبت و معناداری می‌گذارد (استوری، پاتریک، راییت و اولریش<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹).

با وجود مطالعات و پژوهش‌های فراوان، مبنی بر اهمیت و تأثیرگذاری انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان، در مطالعات گذشته در خصوص اجزا و ابعاد تشکیل‌دهنده متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اختلاف نظر فراوانی مشاهده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که با مرور ادبیات موضوعی درمی‌یابیم که در مجموع ۱۹ بُعد یا مؤلفه برای این متغیر برشمرده شده که فراوانی تکرار مؤلفه‌ها در جدول ۱ آمده است. محتوای جدول نشان می‌دهد که ۱۴ بُعد احصا شده، فقط در یک مطالعه مدنظر قرار گرفته است. ابعاد پُرکاربردتر شناسایی شده، یعنی مهارت‌های کارکنان / شکل‌پذیری مهارت‌ها، رفتار کارکنان / انعطاف‌پذیری رفتاری، اقدامات منابع انسانی و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، فقط در ۳ پژوهش استفاده شده است که نشان‌دهنده تفرق آرا در این زمینه و لزوم مطالعه و تحقیق جدید در این مقوله است.

1. Kumary & Pradham

2. Storey, Patrick, Wright & Ulrich

جدول ۱. فراوانی تکرار ابعاد شناسایی شده برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

ردیف	بعد	فراوانی	درصد
۱	مهارت‌های کارکنان / شکل‌پذیری مهارت‌ها	۳	۱۰/۷۲
۲	رفتار کارکنان / انعطاف‌پذیری رفتاری	۳	۱۰/۷۲
۳	اقدام‌های منابع انسانی	۳	۱۰/۷۲
۴	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	۳	۱۰/۷۲
۵	انعطاف‌پذیری عددی	۲	۷/۱۴
۶	توسعه منابع انسانی (شامل آموزش، مشارکت کارکنان و استقلال و اختیار شغل)	۱	۳/۵۷
۷	مزایای کارکنان	۱	۳/۵۷
۸	اقدام‌های انعطاف برانگیز منابع انسانی	۱	۳/۵۷
۹	انعطاف‌پذیری منبع در اقدامات منابع انسانی	۱	۳/۵۷
۱۰	انعطاف‌پذیری منبع در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان	۱	۳/۵۷
۱۱	انعطاف‌پذیری هماهنگی در اقدامات منابع انسانی	۱	۳/۵۷
۱۲	انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان موقت	۱	۳/۵۷
۱۳	انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان	۱	۳/۵۷
۱۴	انعطاف‌پذیری درونی	۱	۳/۵۷
۱۵	انعطاف‌پذیری تعدیلی	۱	۳/۵۷
۱۶	انعطاف‌پذیری رابطه‌ای	۱	۳/۵۷
۱۷	چندظرفیتی بودن	۱	۳/۵۷
۱۸	پیش‌بینی	۱	۳/۵۷
۱۹	تطبيق‌پذیری	۱	۳/۵۷
جمع		۲۸	۱۰۰

نکته دیگر اینکه در پژوهش‌های صورت‌پذیرفته، فقط به مطالعه ادبیات موضوعی برای تعیین ابعاد متغیر قابلیت سازمانی انعطاف‌پذیری منابع انسانی اکتفا شده و بررسی اکتشافی برای این منظور انجام نشده است. از سوی دیگر، مسئله‌ای که بانک‌های دولتی کشور در حوزه منابع انسانی با آن مواجهند، نداشتن الگوی بومی و کاربردی در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. این شکاف تئوریک عمیقی است که در بررسی‌های اولیه این پژوهش شناسایی شد و چند تن از استادان دانشگاه و مدیران ارشد بانک‌های دولتی کشور در حوزه منابع انسانی نیز بر آن صحنه گذاشتند. از این رو، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این پرسش اصلی است: الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی کشور به چه شکلی است؟

### پیشینه نظری پژوهش

در خصوص متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اجزا و ابعاد آن، در مطالعات گذشته اختلاف نظر فراوانی وجود دارد. رایج

و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را دارای سه جزء دانسته‌اند: مهارت‌های کارکنان<sup>۲</sup>، رفتار کارکنان<sup>۳</sup> و اقدام‌های منابع انسانی<sup>۴</sup>. نگو و لوی<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) نیز در مطالعه رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان، همین سه جزء را به کار برده‌اند. مارتینز سانچز، پرز، دیلویز کرنیسر و ولاخیمنز<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) در فرموله کردن متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رابطه آن با دورکاری، فقط به جنبه اقدام‌های منابع انسانی در قالب دو بُعد توسعه منابع انسانی<sup>۷</sup> (شامل آموزش، مشارکت کارکنان و استقلال و اختیار شغل) و مزایای کارکنان<sup>۸</sup> پرداخته‌اند. بلترن مارتین، روکاپویگ، اسکریگتنا و بولوسار<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) در بررسی نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان متغیر میانجی میان HPWS و عملکرد سازمان، سه جزء انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای<sup>۱۰</sup>، شکل‌پذیری مهارت‌ها<sup>۱۱</sup> و انعطاف‌پذیری رفتاری<sup>۱۲</sup> را اجزای این متغیر قلمداد کرده‌اند. مارتینز سانچز، ولاخیمنز، پرز و دیلویز کرنیسر<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۹) در بررسی رابطه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و نوآوری، دو بُعد انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را برای این متغیر شناسایی کرده‌اند. زولین، کوکرتز و کاتونن<sup>۱۴</sup> (۲۰۱۱) هم همین دو بُعد را در مطالعه خود به کار برده است. کتکار و ست<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۹) به سه بُعد معرفی شده توسط رایت و اسنل، بُعد چهارم اقدام‌های انعطاف‌برانگیز منابع انسانی<sup>۱۶</sup> را افزودند. وی و همکارانش<sup>۱۷</sup> (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای برای تعیین سنجه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پنج بُعد برای این متغیر شناسایی کردند: ۱. انعطاف‌پذیری منبع در اقدام‌های منابع انسانی؛ ۲. انعطاف‌پذیری منبع در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان؛ ۳. انعطاف‌پذیری هماهنگی در اقدام‌های منابع انسانی؛ ۴. انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان موقت؛ ۵. انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان. دی لا لاسترا، مارتین و سانچز<sup>۱۸</sup> (۲۰۱۴) ضمن تفکیک دو مفهوم انعطاف‌پذیری اقدام‌های منابع انسانی و انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی، سه بُعد برای انعطاف‌پذیری سرمایه انسانی برشمردند: انعطاف‌پذیری درونی، تعدیلی و رابطه‌ای. کمپس، اولترا، آلداس، بوناوتورا و تورس<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۵) در بررسی نقش یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در عملکرد سازمان‌ها در محیط‌های متلاطم، سه بُعد چندظرفیتی بودن، پیش‌بینی و تطبیق‌پذیری را برای این متغیر توسعه داده‌اند.

1. Wright & Snell
2. Employee Skills
3. Employee Behavior
4. HR Practices
5. Ngo & Loi
6. Martinez-Sanchez, Perez, de-Luis-Carnicer & Vela-Jimenez
7. HR Development
8. HR Benefits
9. Beltrán-Martín, Roca-Puig, Escrig-Tena & Bou-Llusar
10. Functional flexibility
11. Skills malleability
12. Behavioral flexibility
13. Martinez-Sanchez, Vela-Jimenez, Perez & de-Luis-Carnicer
14. Zolin, Kuckertz & Kautonen
15. Ketkar & Sett
16. Flexibility inducing HR practices
17. Way & et al.
18. De La Lastra, Martin-Alcazar & Sanchez-Gardey
19. Camps, Oltra, Aldas-Manzano, Buenaventura-Vera & Torres-Carballo

### پیشینه تجربی پژوهش

اوبداگارسیا، کورتز، لاجارا و سائز<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) در پژوهشی به بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در هتلداری پرداختند. آنها در پژوهش خود، از دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان متغیر میانجی بهره برده‌اند. برای تحلیل روابط در این پژوهش، از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده کرده‌اند و نمونه آماری آنها، ۱۰۰ هتل در کشور اسپانیا بوده است. نتایج این تحقیق نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، در یادگیری انتفاع‌محور و یادگیری جست‌وجو‌محور تعادل ایجاد می‌کند و باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

ژانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) با بهره‌گیری از داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۶۸ شرکت چینی، میزان تأثیرپذیری انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی از اقدام‌های سیستم مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در مقایسه بین شرکت‌های دولتی و غیردولتی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر شرکت‌های دولتی تأثیر مثبت قوی‌تری دارد.

پرادهان و کومار<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) نیز به بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی<sup>۴</sup> و مطالعه نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در این رابطه پرداختند. جامعه آماری آنها ۳۵۰ مدیر اجرایی صنایع تولیدی در بخش عمومی کشور هند بوده است. نتایج این مطالعه که از طریق روش معادلات ساختاری روی داده‌های پیمایشی به‌دست آمده است، از تأثیر معنادار انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی و نیز، تأثیر معنادار میانجیگری رفتار شهروندی سازمانی در این رابطه حکایت می‌کند.

وی، راییت، تریسی و ایسارد<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) با استفاده از داده‌های ۱۷۰ شرکت انتفاعی ایالات متحده با ۱۰۰ کارمند یا بیشتر از ۲۷ زیرمجموعه سیستم طبقه‌بندی صنایع آمریکای شمالی (NAICS)، عوامل پیش‌نیاز انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح شرکت<sup>۶</sup> و شرایط مرزی رابطه میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که باید به عوامل سطح شرکت، مانند استراتژی کسب‌وکار انعطاف‌پذیر و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا توجه شود؛ زیرا این عوامل در ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقشی اساسی دارند. همچنین، عوامل خارجی، مانند پویایی و رشد صنعت که به‌عنوان شرایط مرزی، بر ارتباط و تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش دارند، بایستی مدنظر قرار گیرند.

یافته‌های دو، یه و مادسن<sup>۷</sup> (۲۰۱۶) نشان می‌دهد که اگر در سازمان بسیار نوآور، از سیاست‌های انعطاف‌پذیر منابع انسانی استفاده شود، بر فرهنگ سازمانی و ریسک‌پذیری آن تأثیر می‌گذارد. در یافته دیگر این پژوهش مشخص شد که

1. Úbeda-García, Claver-Cortés, Marco-Lajara & Zaragoza-Sáez
2. Zhang
3. Pradhan & Kumar
4. Organizational Effectiveness
5. Way, Wright, Tracey & Isnard
6. Firm-level precursors of human resources flexibility
7. Do, Yeh & Madsen



در رابطه میان فرهنگ تطبیق‌پذیری و نوآوری محصول، نوآوری نقش میانجی دارد. همچنین، مدیران باید بر فرایندهای بهبود بهره‌وری برای بهره‌برداری از منابع تأکید کنند.

وی و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی شاخص‌های چندبعدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. بر اساس نظر این محققان، پژوهش در زمینه منابع انسانی انعطاف‌پذیر، این امکان را فراهم می‌کند تا درک کامل و صحیحی از مدیریت منابع انسانی ایجاد شود؛ از این رو آنها شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در ابعاد مختلف عملی و نظری بررسی کردند تا مشخص شود که کدام شاخص‌ها، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بهتر تعیین می‌کنند.

دی‌لاسترا و همکارانش (۲۰۱۴) انعطاف‌پذیری عملکردی در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بررسی کردند. در این تحقیق بیان شده است که برخلاف ابعاد مرتبط با استراتژی در سازمان‌ها، به انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی چندان توجهی نشده است. در این تحقیق ضرورت وجود انعطاف‌پذیری عملکردی در سازمان‌ها به بحث گذاشته شده و همچنین، به موضوع انتفاع‌محوری و جست‌وجو‌محوری و تعادل میان آنها توجه شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های دارای دوسوتوانی بیشتر، در زمینه انتفاع‌محوری و جست‌وجو‌محوری تعادل بهتری دارند.

مطالعه باتاچاریا، گیسون و دوتی<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) نشان داد که نتایج مبتنی بر معیارهای ادراکی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و معیارهای حسابداری عملکرد شرکت، از رابطه مثبت بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت پشتیبانی می‌کند. از سوی دیگر، در حالی که مهارت، رفتار و انعطاف‌پذیری عملکرد منابع انسانی، به‌طور شایان توجهی با شاخص عملکرد مالی شرکت در ارتباط است، فقط انعطاف‌پذیری مهارت به صرفه اقتصادی کمک می‌کند.

کوماری و پرادهان (۲۰۱۴) در پژوهشی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را بررسی کردند. آنها به بررسی مقاله‌های موجود در ادبیات در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که در زمینه شناسایی متغیرهای میانجی در رابطه میان این دو متغیر، خلأ تحقیقاتی وجود دارد.

نیلی پورطباطبایی و امیدوار (۱۳۹۶) در پژوهشی، به ارزیابی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی و به‌طور خاص در بانک ملی پرداختند. تسهیم دانش مؤثر بین اعضای سازمان، به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان منجر می‌شود و سازمان را قادر می‌سازد که مسائل و مشکلات خود را حل کند. با وجود اهمیت فزاینده تسهیم دانش در سازمان، ناشناخته‌ماندن موانع و تسهیل‌کننده‌های آن، رسیدن به اهداف سازمان را با مشکل مواجه می‌کند. یکی از مسائلی که باعث می‌شود چرخه مدیریت دانش و به‌طور خاص، تسهیم دانش با مشکل روبه‌رو شود، عدم انعطاف منابع انسانی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان شعب بانک ملی در استان تهران و روش پژوهش، توصیفی و از نوع پیمایشی بوده است. اطلاعات این تحقیق از طریق پرسش‌نامه جمع‌آوری و با استفاده از نرم‌افزار اسپاس تحلیل شده است. بر اساس نتایج پژوهش، عوامل انسانی، سازمانی و فنی به‌صورت معناداری بر تسهیم دانش در بانک ملی تأثیرگذار است.

یزدی بالاجاده و گروسی (۱۳۹۶) در پژوهشی به تعیین تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد شغلی و به‌طور خاص، در بانک پارسیان استان تهران پرداختند. برای نیل به این هدف، پس از مطالعه و بررسی یافته‌های پژوهش‌های پیشین، در قالب مبانی تئوریک چارچوب خود را ارائه کردند. روش پژوهش، به‌لحاظ هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی هم‌بستگی بوده است. به‌منظور بررسی میدانی، ۲۱۷ نفر از کارکنان بانک پارسیان تهران، بر اساس فرمول کوکران انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسش‌نامه بوده که روایی و پایایی آن تأیید شده است. برای سنجش رابطه ابعاد چارچوب مفهومی، از ضریب هم‌بستگی پیرسون و برای سنجش تأثیر متغیرها از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارد. به بیان دقیق‌تر، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی و انعطاف‌پذیری رفتاری، هر سه بر عملکرد شغلی تأثیر معناداری دارند.

رضانی، دامغانی و ایمانی (۱۳۹۵) در پژوهشی، مدل تناسب و انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی را تحلیل کردند. منابع انسانی، به‌عنوان کلیدی‌ترین منابع سازمانی، زمانی به‌طور کارآمد و اثربخش به کار گرفته خواهد شد که با نگرش استراتژیک مدیریت شود. رویکرد استراتژیک در مدیریت منابع انسانی، به مفهوم به‌کارگیری فنون و روش‌های نوینی است که سازمان بتواند با اتکا به آنها، در برابر محیط ناپایدار واکنش مناسب نشان دهد و منابع انسانی را در جهت کسب مزیت رقابتی بسیج کند. در پژوهش آنها به این مسئله پرداخته شده است که چگونه تناسب و انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی در محیط‌های پویا و ثابت، بر کارایی سازمان تأثیر می‌گذارد؟ آنها برای پاسخ به این سؤال، از روش مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مقاله‌های متعدد در این خصوص بهره گرفته‌اند و تلاش کرده‌اند که ابتدا معنای مدیریت استراتژیک منابع انسانی و پس از آن، مفاهیم تناسب و انعطاف‌پذیری استراتژیک را تشریح کنند و در انتها نیز، به تحلیل مدل تناسب و انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی بپردازند.

مصیبی راد، قلاوندی و حسن بگلو (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی رابطه هوش سازمانی و فضیلت سازمانی با انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. آنها برای اجرای پژوهش، از روش توصیفی از نوع هم‌بستگی بهره بردند. جامعه آماری پژوهش، تمام کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ارومیه به تعداد ۲۲۰ نفر بود. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۴۰ نفر محاسبه شد و این افراد به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی ساده انتخاب شدند. در این پژوهش، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه هوش سازمانی آلبرخت<sup>۱</sup> (۲۰۰۳)، فضیلت سازمانی کمرون<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی باتاچاریا<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آماری ضریب رگرسیون چند متغیره استفاده شده است. تحلیل داده‌ها نشان داد که از بین مؤلفه‌های هوش سازمانی، مؤلفه‌هایی همچون چشم‌انداز راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر و اتحاد و توافق، با فضیلت سازمانی ارتباط مثبت و معناداری دارند. مؤلفه‌های چشم‌انداز راهبردی، میل به تغییر و فشار عملکرد با انعطاف‌پذیری کارکردی؛ مؤلفه‌های میل به تغییر و کاربرد دانش با انعطاف‌پذیری رفتاری و در

1. Albrecht  
2. Cameron et al.  
3. Bhattacharya

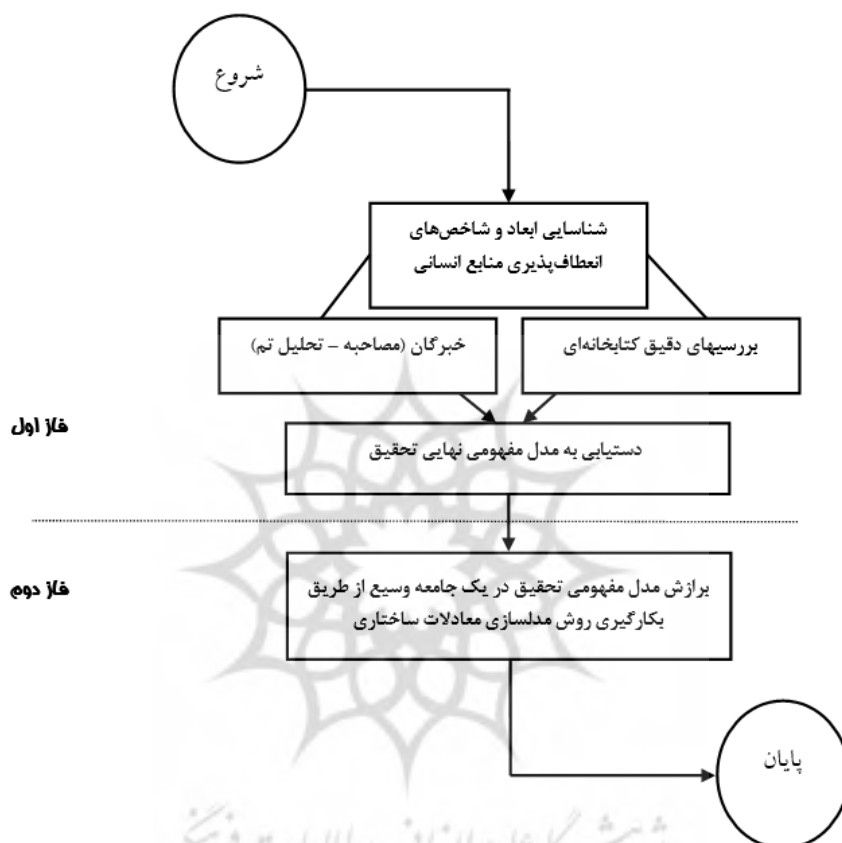
نهایت، مؤلفه‌های چشم‌انداز راهبردی، میل به تغییر، کاربرد دانش و فشار عملکرد با انعطاف‌پذیری مهارتی ارتباط مثبت و معناداری دارند. از بین مؤلفه‌های فضیلت سازمانی، مؤلفه‌های خوش‌بینی، هم‌دردی و انسجام با انعطاف‌پذیری کارکردی؛ مؤلفه خوش‌بینی با انعطاف‌پذیری رفتاری و مؤلفه‌های اعتماد و هم‌دردی با انعطاف‌پذیری مهارتی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

آبی‌غی اصفهانی و الهی (۱۳۹۵) پژوهشی با عنوان «بررسی رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانویگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان» انجام دادند. آنها پژوهش خود را با این مقدمه آغاز کردند که امروزه در کشورهای در حال توسعه، مشارکت زنان در بخش‌های عالی سازمان‌ها در مقایسه با مردان کمتر است و سقف و دیوار شیشه‌ای، حرکت افقی و عمودی زنان در سازمان‌ها را محدود کرده است. تئوری رهبری تضایف‌گرایانه (رهبری تضایفی یا رهبری هم‌افزا) رویکردی فرانویگرا به رهبری است که حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به‌عنوان عامل هم‌افزایی در سازمان مفهوم‌سازی می‌کند. پژوهش با هدف بررسی نحوه تأثیرگذاری رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی اجرا شده و اثر رفتارهای آوایی کارکنان به‌عنوان متغیر تعدیلگر در این رابطه بررسی شده است. این پژوهش از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و به‌کمک نرم‌افزار آموس، به‌دنبال تعیین روابط علی میان متغیرهای پژوهش و مشخص کردن میزان اثرگذاری آنان بر یکدیگر است. جامعه آماری پژوهش، تمام سازمان‌های تأمین اجتماعی واقع در شهر تهران بوده است. در راستای اجرای این پژوهش مقیاسی، برای سنجش و اندازه‌گیری رهبری تضایفی در سازمان، پرسش‌نامه‌ای در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت که این پرسش‌نامه از طریق آزمون‌های اعتبارسنجی، پایایی و روایی آن تأیید شده است. یافته‌های پژوهش، از تأثیر مثبت رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی حکایت می‌کند. همچنین اثر مثبت و معنادار رهبری تضایفی بر رفتارهای آوایی کارکنان به تأیید رسیده است.

رستگار و حکمی نسب (۱۳۹۵) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. آنها معتقدند که در سال‌های اخیر، مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است، داشتن نیروی انسانی مستعد، خلاق و منعطف که بتواند خود را با شرایط متغیر و متحول محیط‌های کاری امروزی تطابق دهد، به یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها تبدیل شده است. پژوهش آنها از نظر هدف کاربردی و از لحاظ جمع‌آوری داده‌ها توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان مازندران به تعداد ۳۶۵ نفر بود. با در نظر گرفتن حجم نمونه و به‌کمک فرمول کوکران، حداقل نمونه ۱۸۷ نفر تعیین شد که برای اطمینان ۲۵۰ نسخه از پرسش‌نامه در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و ۱۹۵ پرسش‌نامه به‌صورت کامل و صحیح بازگردانده شد. برای جمع‌آوری داده‌ها، از پرسش‌نامه استاندارد مدیریت استعداد احمدی و همکاران و پرسش‌نامه استاندارد انعطاف‌پذیری منابع انسانی مارتین بلتران بهره بردند. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از معادلات ساختاری در دو نرم‌افزار اسپاس‌اس و لیزرل انجام شد. بر اساس نتایج پژوهش، مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و همچنین، مدیریت استعداد بر هر یک از مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یعنی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری تأثیر مثبت و معناداری می‌گذارد.

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد پیمایشی - اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی است. در شکل ۱ توضیحات بیشتری در خصوص ابعاد روش‌شناسی پژوهش و به‌طور کلی، مسیر اجرای پژوهش به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی

جامعه آماری این پژوهش، گروهی از خبرگان، شامل مدیران اجرایی و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی در بانک‌ها و استادان دانشگاهی بودند که بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند، از میان آنها افرادی به‌عنوان نمونه آماری انتخاب و برای مصاحبه دعوت شدند. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه با آنها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. برای رسیدن به اشباع نظری با ۶ خبره مصاحبه انجام شد. شایان ذکر است که ویژگی‌های فرد خبره برای مشارکت در این پژوهش، تسلط به دو حوزه بانک‌های دولتی و مدیریت منابع انسانی بود.

در این پژوهش از روش تحلیل تم استفاده شد؛ از این رو، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق با خبرگان بود. در این مصاحبه‌ها، روی ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی (فعالیت‌های منابع انسانی، مهارتی و رفتاری) تمرکز شد. برای اطمینان از روایی مصاحبه‌ها، از روش درگیری طولانی‌مدت پژوهشگر با فضای پژوهشی و مشاهده مداوم او در محیط پژوهش، از جمله اعتمادسازی برای افراد موضوع پژوهش، فراگیری فرهنگ آن محیط و

کنترل بدفهمی‌های ناشی از مداخله‌های پژوهشگر یا مطلعان استفاده شد. همچنین، برای اطمینان از پایداری مصاحبه‌ها نیز، بعد از انجام هر مصاحبه، کدهای استخراجی با فرد مصاحبه شونده در میان گذاشته می‌شد تا اطمینان حاصل شود که کدهایی که محقق از مصاحبه برداشت کرده است با مکنونات ذهنی مصاحبه‌شونده همخوانی دارد.

### روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و دستیابی به مدل مفهومی، از روش تحلیل تم و کدگذاری باز و محوری استفاده شد. فراگرد تحلیل تم، شامل رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند. تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن در بین مراحل شش‌گانه آن در طول زمان حرکت به عقب و جلو انجام می‌شود. این مراحل شش‌گانه عبارت‌اند از:

۱. آشنایی با داده‌ها: تحلیلگر تلاش می‌کند که با عمق و گستره محتوایی داده‌ها، از طریق بازخوانی مکرر داده‌ها و جست‌وجوی معانی و الگوها آشنا شود؛
۲. ایجاد کدهای اولیه: کدها ویژگی داده‌هایی را معرفی می‌کنند که از دید تحلیلگر مهم به نظر می‌رسد. داده‌های کدگذاری شده با واحدهای تحلیل (تم‌ها) تفاوت دارند؛
۳. جست‌وجوی تم‌ها: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه و مرتب‌کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده در این مرحله انجام می‌شود؛
۴. بازبینی تم‌ها: این مرحله، دو گام بازبینی و تصفیه تم‌ها را شامل می‌شود؛
۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها: در این مرحله، تم‌هایی که برای تحلیل به دست آمده تعریف و بازبینی می‌شود، سپس داده‌ها داخل آنها تحلیل می‌شود؛
۶. تهیه گزارش: مرحله ششم زمانی شروع می‌شود که مجموعه‌ای از تم‌های کاملاً آب‌دیده در اختیار باشد. این مرحله، مرحله پایانی تحلیل است و گزارش تحلیل نگاشته می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

اولین مرحله از تجزیه و تحلیل، شناسایی و استخراج تم‌های اولیه از محتوای مصاحبه‌ها بود. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، تم‌های مستتر در متن مصاحبه شناسایی، استخراج و کدگذاری شدند. شایان ذکر است که ساختار سؤال‌های مصاحبه به نحوی بود که ابتدا روی ابعاد سه‌گانه انعطاف‌پذیری منابع انسانی (فعالیت‌های منابع انسانی، مهارتی و رفتاری) تأکید شد و در سؤال پایانی نیز از خبرگان درخواست شد که اگر به جز ابعاد سه‌گانه معرفی شده بعد یا مؤلفه دیگری مدنظر دارند، ذکر کنند. در مجموع ۶ مصاحبه صورت گرفت و ۷۹ تم اولیه استخراج شد که خلاصه آنها در جدول‌های ۲ تا ۵ درج شده است. گفتنی است که کدهای کنار هر تم با یک حرف لاتین و یک عدد مشخص شده است. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان‌دهنده فرد مصاحبه شونده و عدد کنار این حرف، شماره تم استخراج شده از آن مصاحبه خاص است.

جدول ۲. تم‌های شناسایی شده مربوط به بُعد فعالیت‌های منابع انسانی

کد	تم‌ها	کد	تم‌ها
A <sub>۱</sub>	تناسب شغل و شاغل	C <sub>۹</sub>	گردش شغلی کارکنان و ثبت دقیق تغییرات مشاغل در طول خدمت
A <sub>۲</sub>	انگیزه، علاقه، روحیه خدمت‌رسانی و رفع نیازهای دیگران	D <sub>۱</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد چرخش شغلی
A <sub>۳</sub>	آراستگی	D <sub>۲</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد گسترش شغلی
A <sub>۴</sub>	چرخش شغلی	D <sub>۳</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد غنی‌سازی شغل
A <sub>۵</sub>	نظام آزمون مهارت‌های مختلف کارکنان	D <sub>۴</sub>	میزان برون‌سپاری مشاغل غیرتخصصی
B <sub>۱</sub>	انعطاف در فرایند جذب	D <sub>۵</sub>	استفاده از کارکنان با مدت استخدام محدود
B <sub>۲</sub>	انعطاف در فرایند آموزش	D <sub>۶</sub>	برقراری امکان دورکاری
B <sub>۳</sub>	ایجاد نظام سلف سرویس رفاهی و مزایای منعطف	D <sub>۷</sub>	ایجاد ساعات کار منعطف
B <sub>۴</sub>	انعطاف در زمان پرداخت تسهیلات کارمندی	D <sub>۸</sub>	جذب کارکنان دارای انعطاف درونی و چندمهارته
B <sub>۵</sub>	انعطاف در شیوه و مکان ارائه خدمات ورزشی	D <sub>۹</sub>	ایجاد نظام پرداخت متغیر متناسب با عملکرد سازمان
C <sub>۱</sub>	میزان بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی	D <sub>۱۰</sub>	آموزش مهارت‌های متنوع به کارکنان
C <sub>۲</sub>	درصد الکترونیکی شدن فرایندهای منابع انسانی	D <sub>۱۱</sub>	فرهنگ‌سازی در زمینه پذیرش تغییر و ارزش دانستن انعطاف‌پذیری
C <sub>۳</sub>	میزان رضایت از پاسخ‌گویی فرایندهای منابع انسانی به نیازهای کارکنان	D <sub>۱۲</sub>	تیم‌پرووری
C <sub>۴</sub>	میزان حمایت فرایندهای منابع انسانی از انتصاب افراد نوگرا	E <sub>۱</sub>	تنوع شیوه‌های کارمندیابی و ورود نیروی انسانی
C <sub>۵</sub>	انعطاف در شیوه عضویت کارکنان	E <sub>۲</sub>	برقراری امکان جابه‌جایی و چرخش شغلی در کارراهه کارکنان
C <sub>۶</sub>	بهره‌گیری از رویکردهای نوینی همچون کانون ارزیابی برای سنجش انعطاف‌پذیری کارکنان هنگام استخدام، انتصاب و ارتقا	E <sub>۳</sub>	ساختار سازمانی تخت (تیمی) یا ماتریسی
		E <sub>۴</sub>	پیشرو بودن رهبران سازمان در ایجاد تحولات سازمانی
C <sub>۷</sub>	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی	E <sub>۵</sub>	حمایت فرهنگ سازمانی از تغییر و نوآوری و انعطاف‌پذیری
C <sub>۸</sub>	ساختار تصمیم‌گیری چابک	E <sub>۶</sub>	ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه متنوع

جدول ۳. تم‌های شناسایی شده مربوط به بُعد مهارتی

کد	تم‌ها	کد	تم‌ها
A <sub>۶</sub>	تنوع آموزش‌های گذرانده شده	D <sub>۱۳</sub>	تنوع مهارت‌ها
A <sub>۷</sub>	تعدد مهارت‌ها و چندمهارتی بودن	D <sub>۱۴</sub>	تنوع مشاغل کارکنان در طول زمان
A <sub>۸</sub>	به‌روزدن متناسب با تغییرات تکنولوژی	D <sub>۱۵</sub>	تنوع حوزه تخصصی دوره‌های آموزشی کارکنان
B <sub>۶</sub>	بهبودهای به‌جاگذاشته شده در پیشینه خدمتی افراد	E <sub>۷</sub>	میزان برگزاری آموزش‌های چندبُعدی
B <sub>۷</sub>	تنوع مشاغل قبلی در کارراهه شغلی	E <sub>۸</sub>	تعداد و تنوع گواهی‌نامه‌های مهارتی و فنی
B <sub>۸</sub>	تنوع دوره‌های آموزشی	E <sub>۹</sub>	توانایی کارکنان در کار با سیستم‌های IT متغیر و متنوع
B <sub>۹</sub>	عمیق شدن در حوزه کاری (حرفه‌ای شدن افراد در حوزه کاری خود)	E <sub>۱۰</sub>	میزان بهره‌مندی کارکنان از مهارت مشتری‌مداری
C <sub>۱۰</sub>	تنوع مشاغل کارکنان در مسیر شغلی	E <sub>۱۱</sub>	میزان پذیرش سیستم‌های جدید

جدول ۴. تم‌های شناسایی شده مربوط به بُعد رفتاری

کد	تم‌ها	کد	تم‌ها
A <sub>۹</sub>	انعطاف طی زمان در مقابل تغییرات مختلف محیطی	D <sub>۱۶</sub>	میزان کنارآمدن کارکنان با تغییر مشاغل و محل خدمت
A <sub>۱۰</sub>	تنوع رفتار در مقابل مشتریان متفاوت	D <sub>۱۷</sub>	مشارکت و همکاری کارکنان در تغییرات
B <sub>۱۰</sub>	سازگاری و انطباق‌پذیری	D <sub>۱۸</sub>	میزان مطابقت رفتار کارکنان با اهداف و فرهنگ سازمان
B <sub>۱۱</sub>	روحیه پذیرا بودن تغییر	E <sub>۱۲</sub>	میزان بهره‌مندی کارکنان از مهارت ارتباط مؤثر
B <sub>۱۲</sub>	مهارت‌های ارتباطی	E <sub>۱۳</sub>	میانگین هوش هیجانی کارکنان
C <sub>۱۱</sub>	نتیجه‌گرایی	E <sub>۱۴</sub>	کار گروهی و مشارکت
C <sub>۱۲</sub>	پشتکار	F <sub>۱</sub>	مهارت‌های ارتباطی کارکنان
C <sub>۱۳</sub>	نوآوری و خلاقیت	F <sub>۲</sub>	تسلط بر خود

جدول ۵. تم‌های متفرقه شناسایی شده

کد	تم‌ها	کد	تم‌ها
A <sub>۱۱</sub>	عدم مقاومت کارکنان در مقابل تغییر	D <sub>۱۹</sub>	انعطاف‌پذیری درونی (آرامش درونی هنگام تغییرات، تطبیق‌پذیری از نظر ذهنی)
B <sub>۱۳</sub>	روحیه یادگیری	E <sub>۱۵</sub>	روحیه یادگیری و استقبال از تغییر
B <sub>۱۴</sub>	علاقتمندی کارکنان به تغییر	E <sub>۱۶</sub>	انعطاف‌پذیری شناختی
B <sub>۱۵</sub>	میزان تلاش برای ارتقای اعتبار حرفه‌ای	F <sub>۲</sub>	انعطاف‌پذیری شناختی (ظرفیت‌شناختی کارکنان برای توسعه یابنده‌بودن، تفکر انعکاسی، بهداشت ذهنی و حالت مناسب تقویت مغز، نقش‌پذیری در زمینه اجتماعی، هویت‌یابی افراد در گروه‌های کاری؛ درک کارکنان از تنوع و تلون نقش‌ها در سازمان)
B <sub>۱۶</sub>	انعطاف‌پذیری شناختی - ادراکی		
C <sub>۱۴</sub>	الزامات قانونی مربوط به دورکاری		

در مرحله بعد، سعی شد تا از طریق توجه عمیق به تم‌های شناسایی‌شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام «مقوله‌ها» ایجاد شود و تم‌های هم‌سنخ و هم‌راستا، در دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، در جدول‌های ۶ تا ۹ درج شده است.

جدول ۶. تعیین مقوله‌های بُعد فعالیت‌های منابع انسانی

کد	تم‌ها	مقوله‌ها
A <sub>۱</sub>	تناسب شغل و شاغل	تناسب شغل و شاغل
A <sub>۲</sub>	انگیزه، علاقه، روحیه خدمت‌رسانی	تعهد سازمانی
A <sub>۳</sub>	آراستگی	آراستگی
A <sub>۴</sub>	چرخش شغلی	گردش شغلی
C <sub>۹</sub>	گردش شغلی کارکنان و ثبت تغییرات در طول خدمت	
D <sub>۱</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد چرخش شغلی	
E <sub>۲</sub>	برقراری امکان جابه‌جایی و چرخش شغلی در کارراه	
A <sub>۵</sub>	نظام آزمون مهارت‌های مختلف کارکنان	نظام آموزش و توانمندسازی انعطاف‌پذیر
B <sub>۲</sub>	انعطاف در فرایند آموزش	
C <sub>۷</sub>	ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیریتی	
D <sub>۱۰</sub>	آموزش مهارت‌های متنوع به کارکنان	
B <sub>۱</sub>	انعطاف در فرایند جذب	نظام جذب، استخدام و ارتقای انعطاف‌پذیر
C <sub>۴</sub>	حمایت فرایندهای HR از انتصاب افراد نوگرا	
C <sub>۵</sub>	انعطاف در شیوه عضویت کارکنان	
C <sub>۶</sub>	بهره‌گیری از رویکردهای نوینی چون کانون ارزیابی برای سنجش انعطاف‌پذیری کارکنان به هنگام استخدام، انتصاب و ارتقا	
D <sub>۵</sub>	استفاده از کارکنان با مدت استخدام محدود	
D <sub>۸</sub>	جذب کارکنان دارای انعطاف درونی و چندمهارته	
E <sub>۱</sub>	تنوع شیوه‌های کارمندیابی و ورود نیروی انسانی	
D <sub>۱۲</sub>	تیم‌پروری	
B <sub>۳</sub>	ایجاد نظام سلف سرویس رفاهی و مزایای منعطف	نظام جبران خدمت انعطاف‌پذیر
B <sub>۴</sub>	انعطاف در زمان پرداخت تسهیلات کارمندی	
B <sub>۵</sub>	انعطاف در شیوه و مکان ارائه خدمات ورزشی	
C <sub>۳</sub>	رضایت کارکنان از پاسخ‌گویی فرایندهای HR	
C <sub>۱۴</sub>	الزامات قانونی مربوط به دورکاری	
D <sub>۶</sub>	برقراری امکان دورکاری	
D <sub>۷</sub>	ایجاد ساعات کار منعطف	
D <sub>۹</sub>	ایجاد نظام پرداخت متغیر متناسب با عملکرد سازمان	
E <sub>۶</sub>	ایجاد سازوکارهای تشویق و تنبیه متنوع	



## ادامه جدول ۶

کد	تمها	مقوله‌ها
C <sub>۱</sub>	میزان بهره‌گیری از سامانه‌های الکترونیکی	نظام منابع انسانی مبتنی بر IT
C <sub>۲</sub>	درصد الکترونیکی شدن فرایندهای منابع انسانی	
C <sub>۸</sub>	ساختار تصمیم‌گیری چابک	ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر
D <sub>۴</sub>	میزان برون‌سپاری مشاغل غیر تخصصی	
E <sub>۳</sub>	ساختار سازمانی تخت (تیمی) یا ماتریسی	
D <sub>۲</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد گسترش شغلی	غنی‌سازی شغل
D <sub>۳</sub>	میزان بهره‌گیری نظام‌مند از رویکرد غنی‌سازی شغل	
D <sub>۱۱</sub>	فرهنگ‌سازی در زمینه پذیرش تغییر و ارزش تلقی شدن انعطاف‌پذیری	فرهنگ حامی نوآوری و تغییر
E <sub>۴</sub>	پیشرو بودن رهبران سازمان در ایجاد تحولات سازمانی	
E <sub>۵</sub>	حمایت فرهنگ سازمانی از تغییر و انعطاف‌پذیری	

## جدول ۷. تعیین مقوله‌های بُعد مهارتی

کد	تمها	مقولات
A <sub>۶</sub>	تنوع آموزش‌های گذرانده‌شده	تنوع دوره‌های آموزشی و مهارتی
B <sub>۸</sub>	تنوع دوره‌های آموزشی	
D <sub>۱۵</sub>	تنوع حوزه تخصصی دوره‌های آموزشی کارکنان	
E <sub>۷</sub>	میزان برگزاری آموزش‌های چندبُعدی	
E <sub>۸</sub>	تعداد و تنوع گواهی‌نامه‌های مهارتی و فنی	
A <sub>۸</sub>	به‌روز شدن متناسب با تغییرات تکنولوژی	پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین توسط منابع انسانی
E <sub>۹</sub>	توانایی کارکنان در کار با سیستم‌های IT متغیر و متنوع	
E <sub>۱۱</sub>	میزان پذیرش سیستم‌های جدید	
A <sub>۷</sub>	تعدد مهارت‌ها و چندمهارتی بودن	مسیر شغلی متنوع
B <sub>۷</sub>	تنوع مشاغل قبلی در کارراهه شغلی	
C <sub>۱۰</sub>	تنوع مشاغل کارکنان در مسیر شغلی خود	
D <sub>۱۳</sub>	تنوع مهارت‌ها	
D <sub>۱۴</sub>	تنوع مشاغل کارکنان در طول زمان	
B <sub>۶</sub>	بهبودهای به‌جامانده در پیشینه خدمتی افراد	عمیق شدن در حداقل یک حوزه تخصصی
B <sub>۹</sub>	عمیق شدن در حوزه کاری (حرفه‌ای شدن)	
E <sub>۱۰</sub>	میزان بهره‌مندی کارکنان از مهارت مشتری‌مداری	مهارت مشتری‌مداری

جدول ۸. تعیین مقوله‌های بُعد رفتاری

کد	تم‌ها	مقوله‌ها
A <sub>۹</sub>	انعطاف طی زمان در مقابل تغییرات محیطی	انعطاف و تغییرپذیری
A <sub>۱۱</sub>	عدم مقاومت کارکنان در مقابل تغییر	
B <sub>۱۰</sub>	سازگاری و انطباق‌پذیری	
B <sub>۱۱</sub>	روحیه پذیرا بودن تغییر	
B <sub>۱۴</sub>	علاقه‌مندی کارکنان به تغییر	
D <sub>۱۶</sub>	میزان کنارآمدن کارکنان با تغییر مشاغل و محل خدمت	
D <sub>۱۷</sub>	مشارکت و همکاری کارکنان در تغییرات	
D <sub>۲۰</sub>	انعطاف‌پذیری درونی	
C <sub>۱۳</sub>	نوآوری و خلاقیت	خلاقیت و نوآوری
F <sub>۲</sub>	تسلط بر خود	مرکز کنترل درونی
A <sub>۱۰</sub>	تنوع رفتار در مقابل مشتریان متفاوت	رفتار مشتری‌گرایانه
B <sub>۱۲</sub>	مهارت‌های ارتباطی	ارتباط‌گیری مؤثر
E <sub>۱۲</sub>	میزان بهره‌مندی کارکنان از مهارت ارتباط مؤثر	
E <sub>۱۳</sub>	میانگین هوش هیجانی کارکنان	
F <sub>۱</sub>	مهارت‌های ارتباطی کارکنان	
C <sub>۱۱</sub>	نتیجه‌گرایی	هدف‌گرایی و پشتکار
C <sub>۱۲</sub>	پشتکار	
D <sub>۱۸</sub>	مطابقت رفتار کارکنان با اهداف و فرهنگ سازمان	
E <sub>۱۴</sub>	کار گروهی و مشارکت	مشارکت و کار تیمی

جدول ۹. تعیین مقوله‌های بُعد یادگیری فردی و سازمانی (بعد جدید)

کد	تم‌ها	مقوله
B <sub>۱۳</sub>	روحیه یادگیری	یادگیری فردی و سازمانی
B <sub>۱۵</sub>	میزان تلاش برای ارتقای اعتبار حرفه‌ای	
E <sub>۱۵</sub>	روحیه یادگیری و استقبال از تغییر	

جدول ۱۰. تعیین مقوله‌های بُعد انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی (بعد جدید)

مقوله	تم‌ها	کد
انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی	انعطاف‌پذیری شناختی - ادراکی	B <sub>۱۶</sub>
	انعطاف‌پذیری شناختی	E <sub>۱۶</sub>
	انعطاف‌پذیری شناختی (ظرفیت شناختی کارکنان برای توسعه‌یابنده‌بودن، تفکر انعکاسی، بهداشت ذهنی و حالت مناسب تقویت مغز، نقش‌پذیری در زمینه اجتماعی، هویت‌یابی افراد در گروه‌های کاری، درک کارکنان از تنوع و تلون نقش‌ها در سازمان)	F <sub>۳</sub>

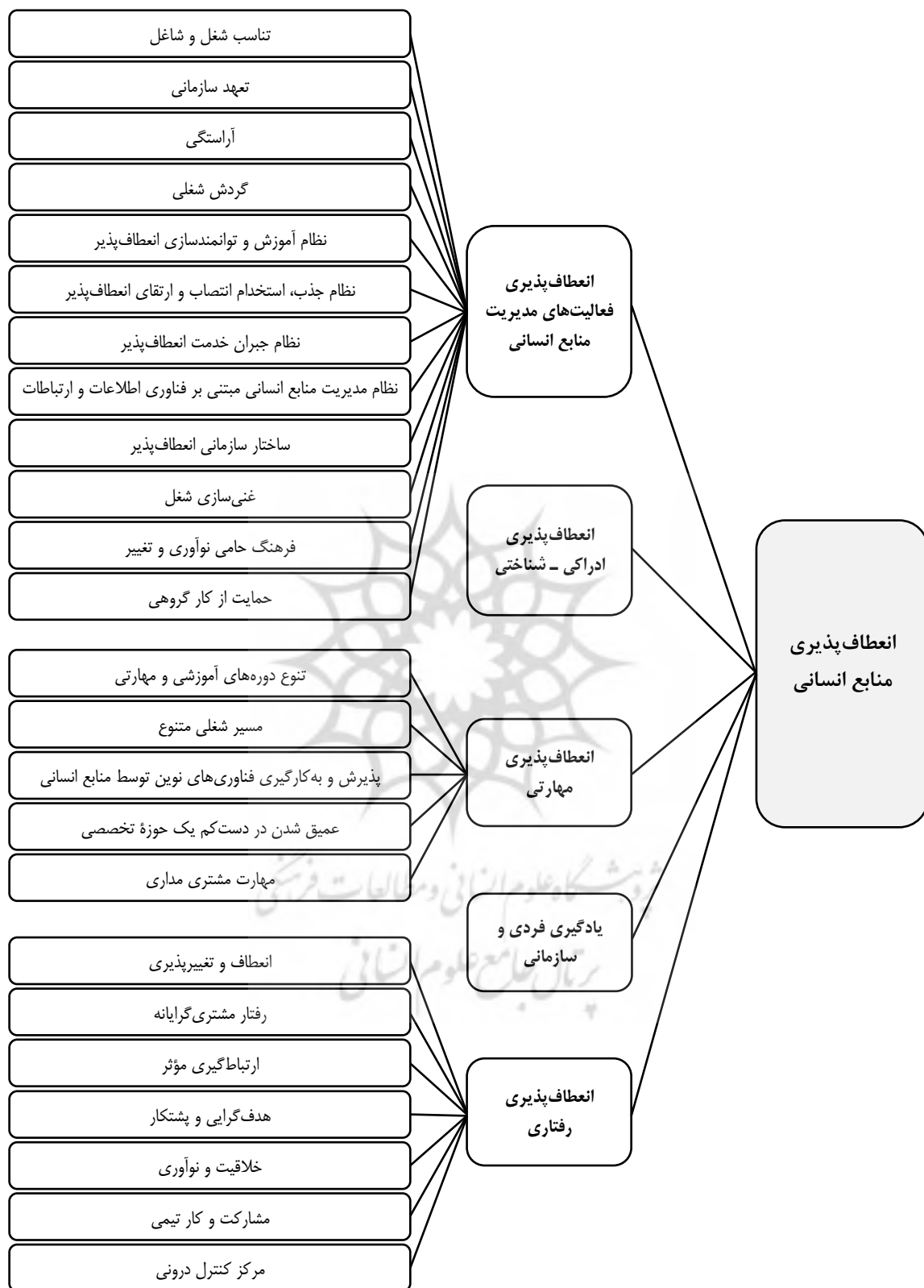
### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس تجزیه و تحلیل‌های کیفی صورت‌گرفته در مرحله قبل، برای انعطاف‌پذیری نظام مدیریت منابع انسانی در بانک‌های دولتی، الگویی پنج‌بُعدی ترسیم شد. این الگو در شکل ۲ مشاهده می‌شود.

بُعد نخست این الگو، به انعطاف‌پذیری در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی مربوط می‌شود. مؤلفه‌های این بُعد عبارت‌اند از: تناسب شغل و شاغل؛ تعهد سازمانی؛ گردش شغلی؛ آراستگی؛ نظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ نظام جبران خدمت انعطاف‌پذیر؛ نظام جذب، استخدام انتصاب و ارتقای انعطاف‌پذیر؛ نظام آموزش و توانمندسازی انعطاف‌پذیر؛ حمایت از کار گروهی فرهنگی حامی نوآوری و تغییر؛ غنی‌سازی شغل؛ ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر. این بُعد و مؤلفه‌های آن، یکی از ابعاد پُر کاربرد در پژوهش‌های پیشین است که با عناوین متفاوتی دیده می‌شود، مانند اقدام‌های منابع انسانی (رایت و اسنل، ۱۹۹۸؛ نگو و لوی، ۲۰۰۸؛ کتکار و ست، ۲۰۰۹)، توسعه منابع انسانی (مارتینز سانچز و همکاران، ۲۰۰۷)، اقدام‌های انعطاف‌برانگیز منابع انسانی (کتکار و ست، ۲۰۰۹)، انعطاف‌پذیری منبع در اقدام‌های منابع انسانی و انعطاف‌پذیری هماهنگی در اقدام‌های منابع انسانی (وی و همکاران، ۲۰۱۵).

بُعد دوم این الگو، انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی است که در مقایسه با پژوهش‌های پیشین، بُعد نوآورانه‌ای محسوب می‌شود. این بُعد به‌طور مستقیم به ادراکات و شناخت کارکنان از سازمان و نقش آنها در فرایندهای سازمانی اشاره می‌کند و با مباحثی همچون ظرفیت‌شناختی کارکنان برای توسعه‌یابنده‌بودن، تفکر انعکاسی، بهداشت ذهنی و حالت مناسب تقویت مغز، نقش‌پذیری اجتماعی، هویت‌یابی افراد در گروه‌های کاری و درک کارکنان از تنوع و تلون نقش‌ها در سازمان ارتباط پیدا می‌کند. در مطالعات پیشین اثری از این بُعد و مؤلفه‌های آن دیده نمی‌شود.

بُعد سوم الگو، انعطاف‌پذیری مهارتی است که بر مهارت‌های کارکنان تمرکز دارد. مؤلفه‌های این بُعد عبارت‌اند از: مهارت مشتری‌مداری؛ عمیق شدن در دست‌کم یک حوزه تخصصی؛ پذیرش و به‌کارگیری فناوری‌های نوین توسط منابع انسانی؛ مسیر شغلی متنوع؛ تنوع دوره‌های آموزشی و مهارتی. این بُعد و مؤلفه‌های آن نیز یکی دیگر از ابعاد پُر کاربرد در پژوهش‌های قبلی است که با عناوینی همچون مهارت‌های کارکنان (رایت و اسنل، ۱۹۹۸ و نگو و لوی، ۲۰۰۸ و کتکار و ست، ۲۰۰۹)، شکل‌پذیری مهارت‌ها (بلترن مارتین و همکاران، ۲۰۰۸)، انعطاف‌پذیری منبع در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان و انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان (وی و همکاران، ۲۰۱۵) دیده می‌شود.



شکل ۲. الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی

بُعد چهارم این الگو، یادگیری فردی و سازمانی است که این بُعد نیز مانند بُعد دوم، در مقایسه با تحقیقات پیشین، بُعد نوآورانه‌ای محسوب می‌شود و بر لزوم تمایل و مجاهدت افراد و سازمان در جهت یادگیری تمرکز دارد. در مطالعات پیشین اثری از این بُعد و مؤلفه‌های آن نیز دیده نمی‌شود.

در نهایت بُعد پنجم الگو، انعطاف‌پذیری رفتاری است که از نگرش‌ها، ادراک‌ها و مهارت‌های کارکنان فراتر رفته و به‌طور مستقیم بر رفتارهای عملی کارکنان تمرکز دارد. مؤلفه‌های این بُعد عبارت‌اند از: مرکز کنترل درونی؛ مشارکت و کار تیمی؛ خلاقیت و نوآوری؛ هدف‌گرایی و پشتکار؛ ارتباط‌گیری مؤثر؛ رفتار مشتری‌گرایانه؛ انعطاف و تغییرپذیری. همچون ابعاد اول و سوم، این بُعد و مؤلفه‌های آن، از پُر استفاده‌ترین ابعاد در پژوهش‌های قبلی است که با عناوینی همچون رفتار کارکنان (رایت و اسنل، ۱۹۹۸ و نگو و لوی، ۲۰۰۸ و کتکار و ست، ۲۰۰۹)، انعطاف‌پذیری رفتاری (بلترن مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) و انعطاف‌پذیری منبع در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان و انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان (وی و همکاران، ۲۰۱۵) به چشم می‌خورد.

با توجه به تجربیات کسب شده در این پژوهش، به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود که مدل این پژوهش را در جامعه گسترده‌تر و با استفاده از رویکردهای کمی، مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری آزمون کنند. همچنین، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود که در چنین پژوهش‌هایی از روش‌های دیگری مانند روش دلفی، فراتحلیل، فراترکیب و... برای مدل‌سازی استفاده کنند تا از این طریق، یکی از محدودیت‌های اصلی این پژوهش که زمان‌بر بودن آن است، رفع شود. علاوه بر این، پژوهشگران می‌توانند مشابه این پژوهش را در سایر حوزه‌های تولیدی و خدماتی کشور، چه در بخش دولتی و چه عمومی یا در بانک‌های خصوصی اجرا کنند تا کم‌کم شاهد طراحی و جایگزینی مدل‌های بومی و ایرانی، به‌جای مدل‌های عمومی غربی در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی باشیم. این کار، کاملاً در جهت سیاست کلان «الگوی ایرانی اسلامی پیشرفت» است که مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی) نیز بارها بر آن تأکید کرده است.

در جهت ارتقای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان متغیر قابلیت‌سازمانی که از طریق افزایش تطبیق‌پذیری سازمان با تغییرات فزاینده محیطی در عرصه‌های اقتصادی و سیاسی و فناوری تأثیر شایان توجهی بر عملکرد بانک‌های دولتی، به‌ویژه در شرایط تحریم‌های بین‌المللی و اتخاذ سیاست اقتصاد مقاومتی دارد، پیشنهادهایی به شرح زیر به سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان بانکداری دولتی و نیز متولیان حوزه مدیریت منابع انسانی بانک‌های دولتی ارائه می‌شود:

۱. شایستگی‌های لازم، اعم از شایستگی‌های عمومی و تخصصی و مدیریتی برای خانواده‌های شغلی مختلف در بانک‌ها شناسایی و میزان بهره‌مندی کارکنان از هر شایستگی سنجیده شود تا به‌کمک نتایج آن، امکان ارتقای میزان تناسب شغل و شاغل در بانک‌های دولتی میسر شود. این کار، بایستی به‌صورت دوره‌ای بازنگری شود تا همواره شایستگی‌های متناسب با شرایط و مقتضیات درونی و محیطی، مبنای تصمیم‌هایی از قبیل جذب و ارتقا و انتصاب کارکنان قرار گیرد و بدین ترتیب، انعطاف‌پذیری لازم برای تطبیق با شرایط در منابع انسانی ایجاد و حفظ شود.

۲. در فرایند جذب و استخدام، از کانون‌های ارزیابی و همچنین، ابزارهای مناسب برای سنجش شایستگی‌های

- عمومی‌ای مانند انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی، تمایل به یادگیری، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گرایی و پشتکار، ارتباط‌گیری مؤثر، مرکز کنترل درونی، رفتار مشتری‌گرایانه و انعطاف و تغییرپذیری استفاده شود تا از بدو استخدام، کارکنانی وارد بانک‌های دولتی شوند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بانک را تضمین کنند.
۳. در فرایند ارتقا و انتصاب کارکنان، از کانون‌های ارزیابی و توسعه به‌طور اثربخش بهره گرفته شود؛ به‌گونه‌ای که شایستگی‌های عمومی‌ای همچون انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی، مهارت مشتری‌مداری، تمایل به یادگیری، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گرایی و پشتکار، ارتباط‌گیری مؤثر، رفتار مشتری‌گرایانه و انعطاف و تغییرپذیری، با ابزارهای مناسب سنجیده شود و مبنای اتخاذ تصمیم‌های مربوطه قرار گیرد. پشتیبانی سازمان اداری و استخدامی کشور، از سازوکار معین شده با عنوان نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، از طریق گنجانیدن شایستگی‌های مذکور در شمار شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای، می‌تواند در این راه کمک شایان توجهی باشد.
۴. از الگوهای ساختار سازمانی منعطف و چابک، از قبیل ساختارهای تخت و تیمی و ماتریسی، به‌جای ساختارهای بلند سلسله‌مراتبی سنتی استفاده شود.
۵. نگرش شغلی «تعهد سازمانی» کارکنان در دوره‌های مستمر و متوالی اندازه‌گیری شود. برای این منظور هم پرسش‌نامه‌های استاندارد و هم مصاحبه‌های خروج کارساز است.
۶. از طریق تفویض مسئولیت و اختیار، مشاغل از قبل غنی‌تر شوند.
۷. با استفاده از رویکرد توسعه شغلی در طراحی مشاغل و ساختار تفصیلی، مشاغلی واجد وظایف و مهارت‌های متنوع ایجاد شود.
۸. نتایج سنجش شایستگی‌هایی همچون انعطاف‌پذیری ادراکی - شناختی، یادگیری فردی و سازمانی، مهارت مشتری‌مداری، تمایل به یادگیری، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گرایی و پشتکار، ارتباط‌گیری مؤثر، رفتار مشتری‌گرایانه و انعطاف و تغییرپذیری که از طریق کانون‌های ارزیابی و توسعه انجام می‌شود، داده‌های لازم و مهمی برای تشخیص نیازهای آموزشی و توسعه‌ای کارکنان برای ارتقای انعطاف‌پذیری منابع انسانی محسوب می‌شود که بایستی در طرح توسعه فردی کارکنان منظور شود.
۹. آموزش‌های متنوع و چندبعدی و مولد خلاقیت و نوآوری به‌جای آموزش‌های صرف تخصصی متمرکز بر وظایف شغلی، زمینه انعطاف‌پذیرتر شدن منابع انسانی در مواجهه با تغییرات محیطی را فراهم می‌آورد.
۱۰. سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی (HRIS) مبتنی بر فناوری اطلاعات، در فعالیتهای مدیریت منابع انسانی، بیش از پیش توسعه یابند تا چابکی و انعطاف ناشی از آنها زمینه واکنش بهتر به تحولات را فراهم سازد.
۱۱. با برقراری نظام جبران خدمات شایستگی‌محور، می‌توان انگیزه کارکنان را برای ارتقای دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های متنوع و لازم در خصوص انعطاف‌پذیرتر شدن افزایش داد.

۱۲. مفاهیم مرتبط با انعطاف‌پذیری، همچون یادگیری فردی و سازمانی، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گرایی و پشتکار، ارتباط‌گیری مؤثر، رفتار مشتری‌گرایانه و انعطاف و تغییرپذیری، در اسناد رسمی سازمانی مانند سند ارزش‌ها، منشور اخلاقی و کدهای رفتاری کارکنان گنجانده شود و با استفاده از سازوکارهای فرهنگ‌سازی مناسب، به جاری‌سازی و درونی‌سازی آنها بین کارکنان اقدام شود.
۱۳. عملکرد، از مجموع سه بُعد رفتار و شایستگی و نتایج کاری مشخص می‌شود. گنجاندن شاخص‌های مربوط به انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از قبیل یادگیری فردی و سازمانی، مشارکت و کار تیمی، خلاقیت و نوآوری، هدف‌گرایی و پشتکار، ارتباط‌گیری مؤثر، رفتار مشتری‌گرایانه و انعطاف و تغییرپذیری در شاخص‌های ارزیابی عملکرد ادواری، از اقدام‌های دیگری است که به حفظ و ارتقای انعطاف‌پذیری کمک شایانی می‌کند. ارائه بازخورد عملکردی به ارزیابی‌شوندگان و پیوند زدن نتایج ارزیابی عملکرد با نظام جبران خدمات، بر اثربخشی این رویکرد می‌افزاید.
۱۴. فرهنگ حامی نوآوری و تغییر ترویج شده نوآوری، نوعی ارزش تلقی شود.
۱۵. نظام بانکداری دولتی کشور، از پژوهش‌های حوزه منابع انسانی حمایت کنند.

## منابع

- آیباغی اصفهانی، سعید؛ غفوریان شاگردی، امیر؛ الهی، رامین (۱۳۹۷). رهبری تضایف‌گرانه، رویکردی فرانویگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان، نشریه مدیریت فرد، ۱۷(۵۵)، ۱۷-۳۰.
- رستگار، محمدعلی؛ حکمی نسب، سعید (۱۳۹۵). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی. سومین کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم، شیراز، ۳۰ اردیبهشت ۱۳۹۵.
- رضائی، یوسف؛ دامغانی، الهه؛ ایمانی، المیرا (۱۳۹۵). تحلیل مدل تناسب و انعطاف‌پذیری مدیریت استراتژیک منابع انسانی. سومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابل، ۲۵ تیر ۱۳۹۵.
- صحت، سعید؛ ایزدپناه، بهروز؛ قربانی پاجی، عقیل (۱۳۹۸). اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران. نشریه مدیریت بهره‌وری، ۱۳(۴۸)، ۱۴۳-۱۸۰.
- مصیبی راد، مریم؛ قلاوندی، حسن؛ حسن بگلو، صمد (۱۳۹۵). بررسی رابطه هوش سازمانی و فضیلت سازمانی با انعطاف‌پذیری منابع انسانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ۲۵ شهریور ۱۳۹۵.
- نیلی پورطباطبایی، سیداکبر؛ امیدوار، حمیده (۱۳۹۶). ارزیابی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی: بانک ملی. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری، تهران، ۱۴ تیر ۱۳۹۶.
- یزدی بالاجاده، مسلم؛ گروسی، امیر (۱۳۹۶). تعیین تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد شغلی (مورد مطالعه: بانک پارسیان استان تهران). اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین ایران و جهان در مدیریت، اقتصاد و حسابداری و علوم انسانی، شیراز، ۲۸ اردیبهشت ۱۳۹۶.

## References

- Albrecht, K. (2009). *Organizational Intelligence & Knowledge Management: Thinking outside the Silos*.
- Aybaghi Esfahani, S., Ghafourian Shagerdi, A. & Elahi, R. (2019). Synergistic leadership, post-modern approach to human resource flexibility and voice behavior. *Modiriyat Farda*, 17(55), 17-30. (in Persian)
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance. *Journal of Management*, 34(5), 1009–1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and HR practices on firm performance. *Journal of Management*, 31, 622-640.
- Camps, J., Oltra, V., Aldas-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., Torres-Carballo, F. (2015). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383.
- De La Lastra, S. F. P., Martin-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.
- Ketkar, S., Sett, P.K. (2009). HR flexibility and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *International Journal of Human Resource Management*, 20(5), 1009-1038.
- 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.
- Martinez-Sanchez, A., Perez, M.p., de-Luis-Carnicer, P., Vela-Jimenez, M.J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *Journal of New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208-223.
- Martinez-Sanchez A., Vela-Jimenez, M.J, Perez, P.M., de-Luis-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility: A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360-376.
- Mosayebirad, M., Ghalavandi, H. & Hassanbaglu, S. (2016). Investigating the relationship between organizational intelligence and human resource flexibility. *Fourth International Conference on Applied Research in Management and Accounting*, Shahid Beheshti University, Tehran, 15<sup>th</sup> September 2016. (in Persian)



- Ngo, H.Y., Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: An investigation of multinational firms in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1654-1666.
- Nilipour Tabatabaei, S.A. & Omidvar, H. (2017), Assessing human resources flexibility in knowledge sharing in government organizations Case study: Bank Melli. *Second International Conference on Management and Accounting*, Tehran, 6<sup>th</sup> July 2017. (in Persian)
- Pradhan, R. K., Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness mediating role of organisational citizenship behavior. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 174(3/4), 282-300.
- Ramezani, Y., Damghani, E. & Imani, E. (2016). Analysis of the model of fitness and flexibility of strategic human resource management. *Third National Conference on Applied Economics and Management*, Babolsar, 15<sup>th</sup> July 2016. (in Persian)
- Rastegar, M.A. & Hokminasab, S. (2016). Investigating the effect of talent management on human resource flexibility. *Third Global Conference on Management, Economics, Accounting and Humanities at the Beginning of Third Millennium Conference*, Shiraz, 19<sup>th</sup> May 2016. (in Persian)
- Sehat, S., Izadpanah, B. & Ghorbani Paji, A. (2019). The Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Effectiveness with Respect to Organizational Citizenship Behavior: Iran Insurance Company. *Quarterly Productivity Management (Beyond Management)*, 13(48), 143-180. (in Persian)
- Storey, J., Wright, M.P. & Ulrich, D. (2019). *Strategic human resource management*. (First published), Routledge, New York.
- 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.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P., & García-Lillo, F. (2018). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 88, 397-406.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., Isnard, J. F. (2018). HR flexibility Precursors and the contingent impact on firm financial performance. *Human Resources Management*, 57(2), 567-582.

- 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.
- Yazdi Balajadeh, M. & Garoosi, A. (2017). Determining the effect of human resource flexibility on job performance (Case study: Parsian Bank, Tehran Province), *First National Conference on Iran and World New Researches in Management, Economics, Accounting and Humanities*, Shiraz, 18<sup>th</sup> May 2017.
- Zhang, B. (2019). Human resource change-agent role, state ownership, and employee behavioural flexibility, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 268-288.
- Zolin, R., Kuckertz, A. & Kautonen, T. (2011). Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.

