

## الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی

دکتر سید محمد اعرابی\*

میترا دانش‌پرور\*\*



### چکیده

امروزه بیشتر کارکنان و کارفرمایان به دنبال بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری هستند؛ اما هر کدام به دلایل مختلف. از یک سو کارکنان به دنبال ایجاد هماهنگی میان کار و زندگی خود هستند که یک روش مناسب برای کمک به آنها به منظور دستیابی به چنین هماهنگی، استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری است و از سوی دیگر، کارفرمایان به دلایل مالی و کسب و کار به دنبال بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری هستند. بنابراین یکی از چالش‌های مهمی که مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر با آن مواجه است، انعطاف‌پذیری می‌باشد.

\* - اسناد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

\*\* - دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه اصفهان

الگوهای انعطاف‌پذیری ایده‌ای شگفت‌آور به منظور ایجاد یک مبدا جدید برای کار و شرکت است. در دهه گذشته الگوهای انعطاف‌پذیری به شدت مورد توجه قرار گرفته‌اند و جذابیت زیادی یافته‌اند که بیشتر این جذابیت ناشی از فشارها و تشویق‌های محیطی بوده است. در این مقاله، تلاش شده است تا رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری با یکدیگر و همچنین رابطه این الگوها با تعداد کارکنان شرکتها مورد بررسی قرار گیرد.

**کلید واژه‌ها:** انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی، انعطاف‌پذیری مالی و انعطاف‌پذیری مکانی

#### ۱- مقدمه

در دهه اخیر، تغییرات بسیار زیادی در بازارهای جهانی صورت گرفته است به طوری که نیاز به سازگاری و تطابق با فناوری‌های جدید و تمرکز بر کیفیت محصولات و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در برابر بازار، در شرکتها به سرعت در حال افزایش است. به همین دلیل، در دهه اخیر سیاستهای استخدام تغییر یافته است؛ به گونه‌ای که امروزه، سیاستهای استخدام دارای چهار رکن اصلی می‌باشد که این ارکان شامل توانایی استخدام کارکنان شایسته، کارآفرینی، قابلیت سازگاری و انطباق با شرایط و ایجاد فرصتهای مساوی برای استمرار این سیاستها است که تنها با استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری می‌توان به این ارکان دست یافت.

امروزه انعطاف‌پذیری به یکی از موضوعات مهم در تئوری‌ها و سیاست‌های مدیریت تبدیل شده است. بیشتر بحث‌های موجود پیرامون الگوهای انعطاف‌پذیری، بر سیاست‌های مدیریت متمرکز است؛ به طوری که این الگوها یکی از جنبه‌های مهم مدیریت استراتژیک منابع انسانی می‌باشند.

لوئیس و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) معتقدند که در دهه اخیر الگوهای انعطاف‌پذیری رشد سریع و ناگهانی داشته است که این امر ریشه در عوامل زیر دارد:

✦ توسعه اقتصادی: جهانی‌سازی، افزایش رقابت، نیاز به اثربخشی و کاهش هزینه

- ✦ توسعه فناوری: دسترسی به فناوری‌های انعطاف‌پذیر (فناوری اطلاعات و ارتباط از راه دور)
  - ✦ توسعه فرهنگی: رشد خصوصی سازی، افزایش آموزش، تغییر نگرش نسبت به کار و چرخه زندگی
  - ✦ توسعه اجتماعی / سیاسی: تغییر شرایط خانوادگی، تغییر نگرش نسبت به فعالیتهای جمعی، تغییر نگرش دولت، کاهش علاقه‌مندی به سیاست و اتحادیه‌های تجاری
- بنابراین با توجه به اهمیت الگوهای انعطاف‌پذیری و نقش آنها در موفقیت شرکتها، در این مقاله تلاش شده است تا رابطه این الگوها با یکدیگر و همچنین رابطه تعداد کارکنان شرکتها با الگوهای انعطاف‌پذیری مورد بررسی قرار گیرد.

## ۲- بیان مسئله

بروز برخی تحولات در دهه ۱۹۹۰ باعث ایجاد چالشهای جدی برای کارکرد کارکنان در شرکتهای دولتی و خصوصی شد و رابطه کارفرمایان و کارکنان را تغییر داد. این تحولات به گونه‌ای بود که تحت تاثیر آنها، امروزه رابطه میان کارکنان و کارفرمایان از وابستگی دو طرفه به اعتماد متقابل تغییر یافته است. در گذشته از یک سو کارکنان به کارفرمایان وابسته بودند و از سوی دیگر کارفرمایان - بدلیل نقش مهم کارکنان در عملکرد شرکت و تحقق اهداف آن - به کارکنان وابسته بودند؛ اما امروزه ارتباط آنها به طور موقت و بر اساس اعتماد متقابل می‌باشد و این امر باعث شده است که شرکتها به دنبال ایجاد انباره‌ای از کارکنان شایسته - به منظور پاسخگویی به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی تقاضا - باشند. بنابراین امروزه کارفرمایان باید این تحولات و دگرگونی‌ها را مورد توجه قرار داده و کارکنان را با توجه به این تحولات اداره نمایند.

از جمله این تحولات می‌توان به پیشرفت فناوری اشاره کرد؛ زیرا پیشرفت فناوری می‌تواند به افزایش بیکاری منجر گردد. از سوی دیگر، افزایش ورود زنان به عرصه‌های سیاسی و اقتصادی و فشار برای پرداختهای مساوی در برابر کار یکسان را نیز می‌توان یکی دیگر از تحولات بزرگ دانست. زیرا امروزه زنان نیز همانند مردها، علاقه‌مند به استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری هستند و زنان و مردها به طور مساوی در مشاغل

محوری، مدیریتی، ثانویه و همچنین به عنوان کارکنان غیررسمی در شرکتها حضور دارند.

یکی دیگر از چالشهای مهمی که امروزه شرکتها با آن مواجه هستند، ایجاد جاذبه برای کارکنان و حفظ آنها در شرکت است که این امر مستلزم توجه به نیازها، ارزشها، انتظارات و آرزوهای گوناگون کارکنان می‌باشد. البته به نظر می‌رسد مهمترین و بزرگترین چالش شرکتها، پاسخگویی به مجموعه این چالشها به‌طور کلی و با توجه به نوع زندگی کارکنان باشد که این امر شرکتها را مجبور به تدوین سیاستها و خط‌مشی‌هایی می‌کند که از این طریق بتوانند به این تغییرات پاسخ دهند.

علی‌رغم شدت چالشهای فوق، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از کارفرمایان به اندازه کافی به نوسانات محیطی، افزایش توانایی شرکت برای پاسخگویی به نوسانات محیطی و همچنین جبران کسری نیروی کار در آینده توجه دارند و به دنبال بکارگیری روشهای مناسب انعطاف‌پذیری در شرکت خود می‌باشند.

اگرچه امروزه بسیاری از شرکتها علاقه مند به استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری هستند اما متأسفانه این شرکتها از این نکته مهم غافل می‌باشند که روشهای مناسب انعطاف‌پذیری را باید با توجه به تعداد کارکنان، شرایط محیطی، بازار رقابتی و ... انتخاب کنند و مورد استفاده قرار دهند؛ بلکه این شرکتها انتظار دارند که مجموعه‌ای از پیش تعیین شده از روشهای انعطاف‌پذیری را برای استفاده، در اختیار آنها قرار دهند. بنابراین در این مقاله رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری و تعداد کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

همه الگوهای انعطاف‌پذیری به یک میزان مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. برخی از این روشها، محبوبیت بیشتری دارند و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند اما برخی از این روشها، به ندرت بکار گرفته می‌شوند. بنابراین در این مقاله تلاش شده است تا این الگوها بر اساس میزان توجه شرکتها به آنها رتبه‌بندی شوند. از سوی دیگر در این مقاله تلاش شده است که به این سؤال پاسخ داده شود که آیا بین الگوهای انعطاف‌پذیری، همبستگی وجود دارد؛ به عبارت دیگر، آیا شرکتهایی که از یکی از الگوهای انعطاف‌پذیری استفاده می‌کنند، تمایل به استفاده از سایر الگو را نیز دارند؟

### ۳- اهداف پژوهش

- هدف ۱: بررسی رابطه میان الگوهای انعطاف‌پذیری  
هدف ۲: بررسی رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری با تعداد کارکنان شرکتها  
هدف ۳: رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری بر اساس میزان توجه شرکتها به آنها

### ۴- سؤالات پژوهش

- \* آیا از نظر آماری، بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری رابطه معنی‌داری وجود دارد؟  
\* آیا از نظر آماری، بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

### ۵- فرضیه‌های پژوهش

- فرضیه اصلی ۱: از نظر آماری، بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ♦ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و بکارگیری سایر الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکت، رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
♦ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری عددی و بکارگیری سایر الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکت، رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
♦ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری موقت و بکارگیری سایر الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکت، رابطه معنی‌داری وجود دارد.  
♦ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری مالی و بکارگیری سایر الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکت، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه اصلی ۲: از نظر آماری، بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### فرضیه‌های فرعی:

- ◆ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ◆ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری عددی و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ◆ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری موقت و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- ◆ از نظر آماری، بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری مالی و تعداد کارکنان شرکتها، رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### ۶- مبانی نظری

هر روز که می‌گذرد، مدیریت با چالشهای تازه‌ای روبرو می‌شود و برای بقا در عرصه رقابت‌ها و دگرگونی‌ها، نیاز به ابداع ساختارهای تازه و طراحی استراتژی‌های جدید پیدا می‌کند. از جمله چالش‌هایی که مدیریت منابع انسانی در دهه اخیر با آن مواجه شده، انعطاف‌پذیری است. انعطاف‌پذیری از موضوعات با اهمیت در تئوری‌ها و سیاست‌های مدیریت است. عواملی نظیر افزایش هزینه‌ها، ناآرامی‌های ناشی از تغییرات سریع محیط و ظهور بازارهای بسیار رقابتی، همگی مؤید آن هستند که شرکتها بدون داشتن توانایی انطباق سریع با تغییرات بازار، موفقیت و حتی حیات خود را به خطر می‌اندازند.

انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از موضوعات مهم در تفکر سازمانی قلمداد می‌شود. تعریف انعطاف‌پذیری ریشه در تئوری‌های پست مدرن و تئوری‌های مبتنی بر منابع دارد و شامل توانایی‌های شرکت برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش‌بینی و مهم محیط است و نیازمند توانایی‌ها و قابلیت‌های مناسب برای نشان دادن واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد شرکت دارد. بنابراین در

کشورهای پیشرفته، سیاست‌های استخدامی به گونه‌ای طراحی می‌شود که پاسخگویی این نیازهای شرکت - با ظرافت زیاد و هزینه اندک - باشد. اما انعطاف‌پذیری واژه‌ای است که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد حال آنکه تعاریف زیادی از آن وجود ندارد. الگوهای انعطاف‌پذیری اولین بار توسط اتکینسون مورد توجه قرار گرفت. مدل اتکینسون مبتنی بر کارکنان محوری و ثانویه است و در آن سه نوع الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی معرفی شده است؛ که این دیدگاه استراتژیک درباره انعطاف‌پذیری، به موضوعی بحث‌برانگیز در تئوری‌های سازمانی تبدیل شده است. البته بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری بسیار پیچیده‌تر از دیدگاهی است که در مدل اتکینسون طرح‌ریزی شده است. در تحقیقات بعدی که در این زمینه انجام شد، دو الگوی انعطاف‌پذیری موقت و انعطاف‌پذیری مکانی نیز شناسایی شدند. خلاصه‌ای از انواع الگوهای انعطاف‌پذیری در جدول زیر بیان شده است:

### جدول ۱- انواع الگوهای انعطاف‌پذیری

Source: Reilly, P. (2001). Flexibility at Work, p. 28

نام الگو	تعریف	مثال
وظیفه‌ای	به شرکتها اجازه می‌دهد تا بر خلاف مرزهای ساختار سنتی، از کارکنان خود در مکانهای مختلف استفاده نمایند.	کارکنان چند مهارتی، مشاغلی که نیازمند انجام چند مهارت گوناگون هستند
عددی	به شرکتها اجازه می‌دهد تا بر اساس نیاز شرکت در زمانهای مختلف از تعداد کارکنان متفاوتی استفاده نمایند.	کارکنان موقت، فصلی، غیر رسمی و کارکنان دوره ای ثابت، استخدام از طریق پناهمهای کارپایی و پرون سپاری
موقت	به شرکتها اجازه می‌دهد تا بتواند تغییر پذیری باقاعده و بی قاعده در ساعات کاری کارکنان اعمال نماید.	قراردادهای سالیانه و یا پاره وقت، اضافه کاری، زمان متغیر، کاهش اختیاری زمان کاری
مکانی	عبارت از استفاده کارکنان خارج از محیط کاری است که شامل سپردن کار برای انجام در خارج از محیط کار می‌باشد	خانه، موبایل، تلفن و ...
مالی	به شرکتها اجازه می‌دهد تا بتوانند بر اساس عملکرد شرکت، صورت حسابهای پرداختی به کارکنان را افزایش یا کاهش دهند.	مشارکت در سود، سهم شدن در نتایج بدست آمده، برنامه‌های متفاوت پرداختهای مالی

### ۱-۶- الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

امروزه الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بیشتر از سایر الگوهای انعطاف‌پذیری مورد توجه قرار گرفته است. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به معنی همه‌کاره و چندمنظوره بودن کارکنان است. بکارگیری این الگو، این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا با ایجاد

تغییر در مهارتها و وظایف محوله به افراد گوناگون، توانایی آنها برای کسب مهارتهای مختلف و به دنبال آن، توانایی شرکت را برای رویارویی با تغییرات شدید محیطی افزایش دهد. خلاصه‌ای از انواع روشهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در جدول زیر آورده شده است:

### جدول ۲- انواع روشهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

روشهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای		شرح
رویکرد برنامه‌ریزی شده	چرخش شغلی	کسب تجارب و مهارتهای گوناگون توسط کارکنان از طریق جابجایی در مشاغل مختلف
	گسترش شغل	کسب تجربه و مهارت از طریق افزایش افقی وظایف محوله به افراد
	پربار کردن شغل	کسب تجربه و مهارت از طریق افزایش عمودی وظایف محوله به افراد
رویکرد حذف مرزها	انعطاف‌پذیری چند مهارته کامل	فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تمامی وظایف موجود که نیازمند تخصص‌های گوناگون هستند را انجام دهند
	انعطاف‌پذیری کامل در گروه وظیفه‌ای	فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تمامی وظایف موجود در یک گروه را انجام دهند
	توسعه محدود در مرزهای وظیفه‌ای	فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تا حدودی وظایف مربوط به سایر کارکنان را انجام دهند

بر اساس رویکرد برنامه‌ریزی شده، مسئولان از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند که در زمانهای مشخص، تعداد خاصی از کارکنان از یک بخش به بخش دیگر منتقل گردند. اما در رویکرد حذف مرزها، در صورتی که یک بخش نیاز به کمک داشته باشد، کارکنان سایر بخشها به کمک آن می‌شتابند و هیچ‌گونه برنامه‌ریزی قبلی انجام نمی‌شود. محققان معتقدند که رویکرد حذف مرزها بسیار اثربخش‌تر از رویکرد از قبل برنامه‌ریزی شده است؛ زیرا این رویکرد از درون به مرزها و موانع حمله می‌کند.

### ۲-۶- الگوی انعطاف‌پذیری عددی

انعطاف‌پذیری عددی همانطور که از نام آن بر می‌آید، به تعداد کارکنان مربوط است و نشان می‌دهد که شرکت چگونه می‌تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد. این الگو اشاره به توانایی مدیریت در ایجاد توسعه و تنوع در تعداد نیروی کار استخدام شده دارد که می‌تواند از طریق سیاستهای مربوط به استخدام و اخراج - به منظور متناسب نمودن حجم نیروی کار برای پاسخگویی به تغییرات محیطی - تحقق یابد. این امر می‌تواند از راههای زیر تحقق یابد:



❖ قراردادهای کاری با زمان انعطاف‌پذیر که شامل استفاده از کارکنان فصلی و موقت است.

❖ انعطاف‌پذیری فاصله‌ای که شامل استفاده از قراردادهای تجاری برای فعالیت‌هایی است که از طرف شرکت هدایت می‌شوند مانند برون سپاری و یا مشاوران آزاد

❖ انعطاف‌پذیری در اخراج که مبتنی بر ساده‌سازی اجرای رویه‌هایی است که هزینه اخراج کارکنان را در هنگام کاهش تقاضا، کاهش می‌دهد.

### ۶-۳- الگوی انعطاف‌پذیری موقت

بکارگیری این الگو این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا با بکارگیری الگوهای گوناگون ساعت کاری برای کارکنان مختلف، نوسانات و تغییرات محیطی را پاسخ گوید. این الگو مربوط به تغییرات تعداد ساعات کاری و همچنین الگوی زمان کاری کارکنان است که می‌تواند از طریق سیاستهایی نظیر اضافه کاری و هفته کاری فشرده بدست آید. از سوی دیگر، این نوع انعطاف‌پذیری می‌تواند از طریق زمان کاری انعطاف‌پذیر - بویژه از طریق برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی و سالیانه زمان کاری - نیز حاصل گردد. از دیگر روشهای انعطاف‌پذیری موقت می‌توان به کارهای نوبتی، استخدام پاره‌وقت و کوتاه‌مدت، قراردادهای ساعتی سالیانه و ترتیب و آرایش نیروی کار به طوری که در دسترس باشند، اشاره نمود.

### جدول ۳- انواع روش‌های الگوی انعطاف‌پذیری موقت

ساختار نیافته		ساختار یافته
اضافه کاری قراردادهای ساعت صفر قراردادهایی با ساعات متغیر	ساعات انعطاف‌پذیر قراردادهای ساعتی سالیانه کارهای کوتاه مدت	کارهای نوبتی کارهای پاره وقت کارهای شراکتی هفته‌های کاری فشرده قراردادهایی با دوره زمانی مشخص

### ۶-۴- الگوی انعطاف‌پذیری مالی

هدف الگوی انعطاف‌پذیری مالی، فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان - به منظور افزایش یا کاهش دستمزد آنها - با توجه به عواملی نظیر شرایط بازار داخلی

نیروی کار (موضوعاتی نظیر استخدام و حفظ کارکنان)، شرایط اقتصادی خارجی و یا عملکرد شرکت (موضوعاتی نظیر سودآوری یا بهره‌وری) است. این الگو در شرکتهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که ساختار پرداخت را مورد توجه و تشویق قرار می‌دهند. باید توجه داشت که بکارگیری این الگو، باعث حمایت از الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و وظیفه‌ای می‌شود.

#### ۶-۴- روشهای انعطاف‌پذیری مناسب برای کارفرمایان

الگوهای انعطاف‌پذیری یکی از چالشهای شرکتهای در دهه ۱۹۹۰ بوده است و شواهد نشان می‌دهد که این چالش تا قرن ۲۱ ادامه می‌یابد؛ بنابراین انعطاف‌پذیری یکی از چالشهایی است که مدیریت منابع انسانی در سالهای آینده با آن روبرو است. امروزه الگوهای انعطاف‌پذیری جذابیت زیادی برای کارفرمایان یافته است. افزایش جذابیت الگوهای انعطاف‌پذیری تحت تاثیر چندین عامل است که برخی از این عوامل ناشی از تغییر شرایط بازار نیروی کار می‌باشد:

- ✦ سطوح بالای بیکاری
- ✦ افزایش تعداد زنان در بازار نیروی کار
- ✦ رشد بخش خدمات
- ✦ برخی از این عوامل مربوط به شرکت می‌باشد:
- ✦ تلاش برای کاهش هزینه‌ها
- ✦ افزایش رقابت در بازار کالاها
- ✦ پیشرفتهای تکنولوژیکی
- ✦ سایر عوامل نیز ناشی از محیط خارجی است:
- ✦ حمایت‌های دولت
- ✦ ضعف اتحادیه‌ها

امروزه در حالی که شرکتهای به سمت استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری گرایش پیدا کرده‌اند، عواملی نیز در بازار نیروی کار باعث افزایش جذابیت این الگوها شده‌اند که از جمله این عوامل می‌توان به افزایش بیکاری و همچنین افزایش مشارکت زنان به عنوان نیروی کاری اشاره کرد. البته بخش‌های مختلف اعم از تولیدی و خدماتی نیز در

افزایش انعطاف‌پذیری موثر هستند. به عنوان مثال در بخش خدمات زنان بیشتر از مردان به کار گمارده می‌شوند که این به علت مهارت‌های مورد نیاز بخش خدمات است که در زنان بیشتر وجود دارد و زنان این مشاغل را بهتر از مردان انجام می‌دهند.

امروزه شرکتها برای استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری تحت فشار زیادی قرار دارند. هدف اصلی شرکتها در بخش خصوصی، کاهش هزینه و تلاش برای افزایش سود سهامداران است. بنابراین شرکتها در بخش خصوصی به گونه‌ای از این الگوها استفاده می‌کنند که بتوانند به اهداف خود دست یابند. از سوی دیگر، رقابت در بازار کالاها بسیار افزایش یافته است و عواملی نظیر کیفیت، سرعت ارائه خدمات و دسترسی به محصولات، به شدت بر تقاضای مشتریان موثر است.

یکی دیگر از تحولات مهم، فناوری اطلاعات و نوآوری در ارتباطات است که باعث تسهیل ارتباط میان شرکت و مشتریان شده است. در این شرایط استفاده مناسب از الگوهای انعطاف‌پذیری می‌تواند به شرکت برای دستیابی به اهداف خود کمک کند. پیتر ریلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) روشهای انعطاف‌پذیری مناسب برای کارفرمایان و مزایای ناشی از آن روشها را در جدول زیر خلاصه نموده است:

#### جدول ۴- روشهای مناسب انعطاف‌پذیری برای کارفرمایان

Source: Reilly, P. (1997). Flexible work arrangements in a growing business, p. 44

مزایا	روشهای مناسب	دلیل استفاده از این الگوها
افزایش اثربخشی شرکت همانگی با الگوهای کاری کاهش دستمزد پرداختی بهبود اثربخشی/حذف زمان بیکاری	برون سپاری الگوهای ساعتی متغییر بنگاههای کاریابی کارکنان چند مهارته	کاهش هزینه
افزایش تخصص شرکت برنامه‌ریزی بهتر خدمات یکپارچه	برون سپاری الگوهای ساعتی متغییر مشاغل چند وظیفه ای	بهبود کیفیت خدمات
پایان مرزبندی همانگی با الگوهای کاری	کارکنان چند مهارته الگوهای ساعتی متغییر	افزایش بهره وری
توانایی تغییر قراردادها سهولت کاهش یا افزایش تعداد کارکنان تغییر دستمزد کارکنان بر اساس عملکرد شرکت	برون سپاری بنگاههای کاریابی/کارکنان موقت مشارکت در سود	واکنش نسبت به تغییرات
تامین نیازهای کارکنان رفاه کارکنان تنوع کارهای موجود	الگوهای ساعتی متغییر کارهای سیار ابجاد تنوع	برآوردن نیازها

## ۶-۶- عوامل موثر بر شرکتها برای استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری

عواملی که بر سیاست شرکت به منظور استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری و انتخاب روش مناسب موثر هستند عبارتند از:

➤ ویژگی‌های کارکنان: طرز تفکر کارکنان درباره الگوهای انعطاف‌پذیری، ساختار سنی کارکنان و ...

➤ ویژگی‌های شرکت: اندازه شرکت، شرایط سوددهی، نوع شرکت (اعم از خصوصی یا غیرخصوصی)، ظرفیت استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری، سیاست استخدام شرکت (حقوق و مزایا و مدت استخدام کارکنان) و افزایش تمایل شرکتها به رقابت موثر در سطح بین‌المللی و بازارهای جهانی

➤ شرایط بازار: شرح و توصیف کامل مشکلات موجود مانند قیمت‌های غیر رقابتی و یا دلایل کاهش تقاضا

➤ روابط کارکنان: بویژه وجود قوانین مناسب برای اجرای رویه‌ها

۶-۷- موانع موجود برای بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری و استراتژیهای مناسب برای غلبه بر آنها موانع موجود برای بکارگیری موفقیت‌آمیز الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکتها:

کروپف<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) با تحقیق در زمینه الگوهای انعطاف‌پذیری، به موانع موجود برای بکارگیری موفقیت‌آمیز الگوهای انعطاف‌پذیری در شرکتها پی برده است که این موانع عبارتند از:

✱ در سیستم‌های اطلاعاتی برای اندازه‌گیری بهره‌وری کارکنان شاخصی مانند تعداد ساعات حضور کارکنان در محیط کار تعریف شده است.

✱ فرهنگ سازمانی برای حضور طولانی مدت کارکنان در شرکت ارزش قایل است و به افرادی که زودتر وارد شرکت شوند و دیرتر آنجا را ترک نمایند، پاداش می‌دهد.

✱ برخی از شرکتها هنوز خط‌مشی‌های مناسب برای پذیرش و بکارگیری برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر و حمایت از مدیران در استفاده از این برنامه‌ها تدوین ننموده‌اند.

✱ تصورات غلط و اعتقادات نادرستی در زمینه حضور در محیط کار و مسئولیت‌پذیری کارکنان وجود دارد که متداول‌ترین این تصورات این است که کارکنانی که دارای برنامه کاری متغیر هستند، احساس تعهد اندکی به کار خود دارند.

استراتژی‌های مناسب برای غلبه بر موانع بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری:

#### ❖ مسایل مربوط به مهارتها و رفتارهای ناظر

- تمرکز بیشتر بر کار و بهره‌وری بجای تاکید بر زمان حضور کارکنان در شرکت.
- رعایت احتیاط و توجه بیشتر در انجام برنامه‌ریزی. مدیران نباید فرض کنند که کارکنان در هر زمانی در دسترس آنها هستند.
- نظارت مداوم بر برنامه‌ها (در قالب تاثیر این برنامه‌ها بر افرادی که از آن استفاده می‌کنند و همچنین بر اعضای گروه)
- وجود ارتباطات دو طرفه و باز باعث افزایش اثربخشی الگوهای انعطاف‌پذیری می‌گردد.

برای بکارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری، وجود این مهارتها و رفتارها الزامی نیست اما توجه به آنها از سوی مدیران مفید خواهد بود.

#### ❖ مسایل مربوط به مهارتها و رفتارهای افراد

- ◆ انعطاف‌پذیری شخصی: در دسترس بودن در دوره‌های عدم اشتغال به کار.
- ◆ رعایت بیشتر انضباط شخصی نسبت به زمان کاری تمام وقت.
- ◆ برقراری روابط صادقانه با مشتریان، همکاران و ناظران. کارکنان از این طریق میتوانند اشتباهات خود را حذف نموده و اطمینان یابند که از برنامه‌های کاری حمایت می‌شود.

◆ انجام کارهای ابتکاری و مستقل

### ❖ استراتژی‌های شرکت

یک چارچوب نظری برای توسعه استراتژیهای اجرایی طراحی شده است. این چارچوب دارای چهار هدف کلی است:

**هدف اول:** ایجاد حمایت از سوی شرکت: از طریق تعریف و توصیف ارتباط میان الگوهای انعطاف‌پذیری و اهداف شرکت، برقراری ارتباطات مناسب و حمایت از مدیران ارشد، فراهم نمودن سیاست‌ها و راهنمایی‌های لازم برای ایجاد پیوند میان الگوهای انعطاف‌پذیری و تعهد سازمانی.

این هدف بر اهمیت بررسی مجدد روشهای شرح شغل در سیاستهای شرکت و اصلاح آنها با توجه به اهداف شرکت تاکید دارد. نمونه‌هایی از سیاستهای کاری برای دستیابی به این هدف عبارتند از:

- شناسایی نیازهای کارکنان از طریق تحقیق و گروه کانون
- قرار دادن هیئت مدیره به عنوان مرکز و هسته انعطاف‌پذیری در ارتباطات درونی شرکت

**هدف دوم:** حمایت از مدیران و کارکنان: از طریق فراهم نمودن ابزار لازم برای مدیران و کارکنان به منظور ارزیابی اثربخشی برنامه‌های فردی و مطالعات موردی، و تجدید نظر در سیستم‌های سازمانی. نمونه‌هایی از سیاستهای کاری برای دستیابی به این هدف عبارتند از:

- ارائه اطلاعات لازم درباره شغل به گونه‌ای که اجازه داده شود این وظایف توسط افرادی که از الگوهای انعطاف‌پذیری استفاده می‌کنند انجام شود.
- ایجاد یک سیستم یا یک فهرست راهنما برای روشن ساختن موضوعاتی که افراد برای انجام مشاغل گوناگون باید در ذهن داشته باشند.

**هدف سوم:** درونی‌سازی الگوهای انعطاف‌پذیری: از طریق ادغام انعطاف‌پذیری با سایر سیاستهای شرکت. نمونه‌هایی از سیاستهای کاری برای دستیابی به این هدف عبارتند از:

- ادغام الگوهای انعطاف‌پذیری در طراحی برنامه‌های آموزشی شرکت؛ بویژه برنامه‌های آموزشی مدیران

- برگزاری سمینارهای دوره ای برای کارکنان به منظور بحث درباره این موضوعات

هدف چهارم: تلاش مداوم برای تقویت تعهد در افراد، تلاش برای توسعه انعطاف‌پذیری در شرکت، بررسی و ارزیابی محیط کاری و نهایتاً اصلاح فعالیتها. نمونه‌هایی از سیاستهای کاری برای دستیابی به این هدف عبارتند از:

- قرار دادن تعهد به انعطاف‌پذیری در مأموریت شرکت
- معرفی تاثیر کسب و کار بر انعطاف‌پذیری در جلسات داخلی و خارجی
- ایجاد سیستمی برای نظارت بر پیشرفتها و در میان گذاشتن اطلاعات با مدیران

ارشد

#### ۷- چارچوب نظری



#### ۸- روش‌شناسی

روش انجام این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای با استفاده از مقیاسهای اسمی و رتبه‌ای و فاصله‌ای طراحی شده است که شامل ۱۸ سؤال می‌باشد؛ پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ محاسبه شده و عدد ۰/۸۹۳۱ بدست آمده است که این عدد نشانگر پایایی بسیار زیاد پرسشنامه می‌باشد. بعلاوه برای تعیین روایی پرسشنامه، از روش دلفی استفاده گردیده است.

## ۹- جامعه آماری و شیوه نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش، شامل صد شرکت برتر کشور است که فهرست آنها از طریق سازمان مدیریت صنعتی تهیه شده است. در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است.

## ۱۰- روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

♦ ضریب همبستگی تاو کندال بی<sup>۱</sup>: برای بررسی رابطه میان الگوهای انعطاف‌پذیری

♦ آزمون فریدمن: برای رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری و اولویت‌بندی آنها بر اساس میزان توجه شرکتها به این الگوها

♦ ضریب همبستگی پیرسون: برای بررسی رابطه میان تعداد کارکنان و میزان استفاده شرکتها از الگوهای انعطاف‌پذیری

## ۱۱- نتایج تحقیق

۱۱-۱ - بررسی رابطه میان الگوهای انعطاف‌پذیری (آزمون فرضیه اصلی اول)

جدول ۵ - ضریب همبستگی تاو کندال بی برای بررسی رابطه میان الگوهای

## انعطاف‌پذیری

ضریب همبستگی تاو کندال بی		انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری عددی	انعطاف‌پذیری موقت	انعطاف‌پذیری مالی
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	مقدار ضریب همبستگی	۱۰۰۰۰	۰/۱۹۴	۰/۰۹۴	۰/۳۵۷
	سطح معنی‌داری	۰	۰/۱۷۷	۰/۵۳۱	۰/۰۱۴
	تعداد	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
انعطاف‌پذیری عددی	مقدار ضریب همبستگی	۰/۱۹۴	۱۰۰۰۰	۰/۳۳۸	۰/۵۲۴
	سطح معنی‌داری	۰/۱۷۷	۰	۰/۰۷۲	۰/۰۰۰
	تعداد	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
انعطاف‌پذیری موقت	مقدار ضریب همبستگی	۰/۰۹۴	۰/۳۳۸	۱۰۰۰۰	۰/۲۴۶
	سطح معنی‌داری	۰/۵۳۱	۰/۰۷۲	۰	۰/۱۰۸
	تعداد	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰
انعطاف‌پذیری مالی	مقدار ضریب همبستگی	۰/۳۵۷	۰/۵۲۴	۰/۲۴۶	۱۰۰۰۰
	سطح معنی‌داری	۰/۰۱۴	۰/۰۰۰	۰/۱۰۸	۰
	تعداد	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰



برای بررسی رابطه میان الگوهای انعطاف‌پذیری، از ضریب همبستگی تاوکندال‌بی استفاده شده است. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شده است، به دلیل اینکه سطح معنی‌داری مربوط به همبستگی میان الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری مالی کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین بین استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با الگوی انعطاف‌پذیری مالی همبستگی مستقیم وجود دارد. از سوی دیگر، به دلیل اینکه سطح معنی‌داری مربوط به همبستگی میان الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی، کوچکتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتایج بدست آمده حاکی از وجود همبستگی مستقیم میان الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی می‌باشد. به عبارت دیگر، شرکت‌هایی که الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهند، تمایل زیادی به استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری مالی دارند. بعلاوه شرکت‌هایی که از الگوی انعطاف‌پذیری عددی استفاده می‌کنند، الگوی انعطاف‌پذیری مالی را نیز به میزان بسیار زیادی مورد استفاده قرار می‌دهند.

از سوی دیگر، به دلیل اینکه سطح معنی‌داری مربوط به همبستگی میان الگوی انعطاف‌پذیری موقت با سایر الگوهای انعطاف‌پذیری، و همچنین سطح معنی‌داری مربوط به همبستگی میان الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، بزرگتر از ۰/۰۵ است، بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که انعطاف‌پذیری موقت، با هیچ یک از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی رابطه معنی‌داری ندارد؛ همچنین از نظر آماری بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری عددی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

#### ۱۱-۲- بررسی رابطه تعداد کارکنان با الگوهای انعطاف‌پذیری (آزمون فرضیه اصلی دوم)

یکی از اهداف این مقاله، بررسی رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری با تعداد کارکنان شرکتها است که این رابطه با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفته است و نتایج زیر بدست آمده است:

جدول ۶- رابطه بین الگوهای انعطاف‌پذیری و تعداد کارکنان

ضریب همبستگی پیرسون	نام الگوه‌ا	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری عددی	انعطاف‌پذیری موقت	انعطاف‌پذیری مالی
تعداد کارکنان	مقدار ضریب همبستگی	۰/۳۹۷	۰/۳۸۱	۰/۳۷۲	۰/۵۲۳
	سطح معنی‌داری	۰/۰۱۳	۰/۰۱۳۶	۰/۵۵۲	۰/۰۰۳
	تعداد	۳۰	۳۰	۳۰	۳۰

همانطور که در جدول ۵ ملاحظه می‌شود، مقدار سطح معنی‌داری برای الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی، از مقدار ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که در سطح اطمینان ۹۵٪ بین تعداد کارکنان شرکتها و میزان استفاده آنها از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی، رابطه معنی‌داری وجود دارد. از سوی دیگر، سطح معنی‌داری برای الگوی انعطاف‌پذیری موقت از مقدار ۰/۰۵ بزرگتر است؛ لذا با اطمینان ۹۵٪ بین تعداد کارکنان شرکتها و میزان استفاده آنها از الگوی انعطاف‌پذیری موقت، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.

مقدار ضریب همبستگی مندرج در جدول ۵ حاکی از وجود همبستگی مستقیم میان تعداد کارکنان شرکتها و میزان استفاده آنها از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی می‌باشد؛ به عبارت دیگر، نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که با افزایش تعداد کارکنان شرکتها، میزان استفاده آنها از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی افزایش می‌یابد. همچنین این مقادیر حاکی از این است که بین الگوی انعطاف‌پذیری مالی و تعداد کارکنان شرکت نسبت به سایر الگوها رابطه قویتری وجود دارد.

### ۱۱-۳- رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری بر اساس میزان توجه شرکتها به آنها

برای رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری - بر اساس میزان توجه شرکتها به این الگوها - از آزمون فریدمن استفاده شده است که به دلیل اینکه سطح معنی‌داری مربوط به این رتبه‌بندی، کوچکتر از ۰/۰۵ است بنابراین در سطح اطمینان ۹۵٪، رتبه‌بندی مندرج در جدول ۶ معنی‌دار می‌باشد.

توجه به جدول رتبه‌بندی نشان می‌دهد که شرکتها الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری عددی را بیشتر از سایر الگوها مورد استفاده قرار می‌دهند.

جدول ۷- رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری بر اساس آزمون فریدمن

الگوهای انعطاف‌پذیری	میانگین رتبه
الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	۳/۱۳
الگوی انعطاف‌پذیری عددی	۲/۸۸
الگوی انعطاف‌پذیری موقتی	۱/۵۵
الگوی انعطاف‌پذیری مالی	۲/۴۳

جدول ۸- آزمون معنی‌داری رتبه‌بندی الگوهای انعطاف‌پذیری

تعداد	۳۰
کای دو	۲۷/۵۶۸
درجه آزادی	۳
سطح معنی‌داری	۰/۰۰۰

## ۱۲- نتیجه‌گیری

باید توجه داشت که نمی‌توان برای شرکت‌های متفاوت از الگوهای انعطاف‌پذیری یکسانی استفاده کرد بلکه انواع الگوهای انعطاف‌پذیری که یک شرکت در یک کشور خاص، مورد استفاده قرار می‌دهد و میزان موفقیت آن الگوها، به شدت تحت تاثیر روابط صنعتی، قوانین حاکم بر بازار نیروی کار، سیستم آموزش و پرورش شغلی و متغیرهای موجود در بازار نیروی کار است؛ به طوری که وضعیت خاص و ویژه این عوامل باعث عدم تمایل شرکتها به استفاده از انواع الگوهای انعطاف‌پذیری به طور همزمان شده است.

در کشورهایی که قوانین محکمی بر بازار نیروی کار حاکم است و سیستم آموزش فراگیر و گسترده و همچنین سیستم‌های روابط صنعتی قوی وجود دارد، شرکتها معمولاً تمایل زیادی به استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای دارند اما سایر الگوهای

انعطاف‌پذیری را به ندرت مورد استفاده قرار می‌دهند. بنابراین یکی از راههای مناسب برای تشویق شرکتها به منظور افزایش کاربرد سایر الگوهای انعطاف‌پذیری، قانون‌زدایی و عدم تمرکز می‌باشد. البته باید توجه داشت که قانون‌زدایی و عدم تمرکز زیاد در بازار نیروی کار باعث کاهش استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای می‌گردد که علت آن را در بیگانگی این عوامل با آموزش باید جستجو نمود.

اگرچه امروزه بسیاری از شرکتها علاقه‌مند به استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری هستند اما متأسفانه این شرکتها از این نکته مهم غافل می‌باشند که روشهای مناسب انعطاف‌پذیری را باید با توجه به تعداد کارکنان، شرایط محیطی، بازار رقابتی و ... انتخاب کنند و مورد استفاده قرار دهند؛ بلکه این شرکتها انتظار دارند که مجموعه‌ای از پیش تعیین شده از روشهای انعطاف‌پذیری را برای استفاده، در اختیار آنها قرار دهند. در این مقاله رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری و تعداد کارکنان مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بدست آمده حاکی از این است که با افزایش تعداد کارکنان شرکتها، میزان استفاده آنها از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی افزایش می‌یابد. همچنین این نتایج نشان می‌دهد که بین الگوی انعطاف‌پذیری مالی و تعداد کارکنان شرکتها نسبت به سایر الگوها رابطه قویتری وجود دارد.

همه الگوهای انعطاف‌پذیری به یک میزان مورد استفاده قرار نمی‌گیرند. برخی از این روشها، محبوبیت بیشتری دارند و بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرند اما برخی از این روشها، به ندرت بکار گرفته می‌شوند. بنابراین در این مقاله، این الگوها بر اساس میزان توجه شرکتها به آنها رتبه بندی شده اند؛ که نتایج بدست آمده نشان می‌دهد که الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری عددی بیشتر از سایر الگوها مورد استفاده قرار می‌گیرند. از سوی دیگر در این مقاله - برای پاسخگویی به این سوال که آیا شرکتهایی که از یک الگوهای انعطاف‌پذیری استفاده می‌کنند، تمایل به استفاده از سایر الگوی انعطاف‌پذیری نیز دارند - رابطه الگوهای انعطاف‌پذیری با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفت که نتایج بدست آمده حاکی از وجود همبستگی مستقیم میان الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری مالی و همچنین وجود همبستگی مستقیم میان الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی می‌باشد. به عبارت دیگر، شرکتهایی که الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را مورد استفاده قرار می‌دهند، تمایل

زیادی به استفاده از الگوی انعطاف‌پذیری مالی دارند. بعلاوه شرکتهایی که از الگوی انعطاف‌پذیری عددی استفاده می‌کنند، الگوی انعطاف‌پذیری مالی را نیز به میزان بسیار زیادی مورد استفاده قرار می‌دهند.

این نتایج همچنین نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری موقت، با هیچ یک از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری عددی و انعطاف‌پذیری مالی رابطه معنی‌داری ندارد؛ همچنین از نظر آماری بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و انعطاف‌پذیری عددی، رابطه معنی‌داری وجود ندارد.



## منابع و مأخذ

## منابع فارسی

- آذر و دیگران (۱۳۷۷). آمار و کاربرد آن در مدیریت، چاپ اول، تهران: سمت
- ادواردز و همکاران (۱۳۷۹). تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، ترجمه: اعرابی و ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۰). اشاره، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۹ و ۳۰، ۳-۶ اعرابی، س. م. و ایزدی، د. (۱۳۷۹). روش تجزیه و تحلیل پیمایشی در مدیریت، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- حسینی، س. ی. (۱۳۸۲). آمار ناپارامتریک، چاپ اول، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی خاکی، غ. (۱۳۷۸). روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه‌نویسی، چاپ اول، تهران: مرکز تحقیقات علمی
- ین، ک. ر. (۱۳۷۶). تحقیق موردی، ترجمه: اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی
- کاترین، م. و راس من، گ. ب. (۱۳۷۷). روش تحقیق کیفی، ترجمه: اعرابی و پارسائیان، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- هدریک و همکاران (۱۳۷۸). تحقیق کاربردی: راهنمای عمل، ترجمه: اعرابی و ایزدی، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی

## منابع لاتین

- Atkinson, J.(1984A), "Flexibility: planning for uncertain future", Focus , 26-29.
- Atkinson, J. (1984B), Manpower strategies for flexible organisations, **Personnel Management**, August , 28-31.
- Cozby,C. P. (1997). Methods in behavioral research, 8<sup>th</sup>(ed) , New York: **McGraw-Hill**.
- Dyer, S.(1998). "Flexibility models: acritical analysis", **International Journal of Manpower**, 19(4), 223-233

- Friedrich et al.(1998). ' Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? ',**Employee Relations**, 20(5), 504-523
- Hanratty, T. (2000). "The impact of numerical flexibility on training for quality in the Irish manufacturing sector", **European industrial Training**, 24(9), 505-512
- Kropf, B. M. (1999). Flexibility initiatives:current approaches and effective strategies, **Women in Management Review** , 14 (5), 177-185.
- Kufidu,S. & Mihail,D.(1999)Decentralisation and flexibility in Greek industrial relations, **Employee Relations**, 21(5), 485-499.
- Looise et al.(1998). Company labour flexibility strategies in the Netherlands: an institutional perspective, **Employee Relationship**, 20(5), 461-482
- Macvicar, A. , et al.(2000). Women and flexibility in the Scottish leisureindustry, **Contemporary Hospitality Management**, 12 (6), 380-390
- Mayne et al.(1996). A comparative analysis of the link between flexibility and HRM strategy, **Employee Relationships**,18 (3), 5-24.
- Mayrhofer, W. (1997). Warning: Flexibility can damage your organizational health!, **Employee Relations**,19 (6), 519-34.
- Mihail, M. D.(2004) 'Labour flexibility in Greek SMEs', **Personnel Review**, 33 (5) , 549-560.
- Papalexandris & Chalikias, J. (2002). Changes in training, performance management and communication issues amonge Greek frims in the 1990s, **European industrial Training**, 26 (7), 342-352
- Reilly, P. (2001). 'Flexibility at Work',First(ed), **Prentice Hall**
- Riley, P, & Lockwood, A. (1997), Strategies and measurement for workforce flexibility: an application of functional flexibility in a service setting, **International Journal of Operations & Production Management**, 17 (4), 413-419
- Ruiz-Santos et al. (2003). The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs, **Personnel Review**, 3 (2), 164-186
- Stavrou-Costea, E. (2005). The Challenges of human resource management towards organizational effectiveness, **European Industrial Training**, 29 (2), 112-134

- Sutherland, J.(1998). Workforce reduction strategies, **Employee Relations**, 20 (2),148-163
- Tüselmann, H. J. (1996). 'Progress towards greater labour flexibility in Germany', **Employee Relations**, 18 (1), 50-67
- Zeffane, M. & Mayo, G. (1994). Career Trends and Staffing Strategies in the 1990s, **The International Journal of Career Management** 6 (5), 30-35
- Verdu´-Jover, J. , et. al. (2004). The concept of fit in services flexibility research: an empirical approach, **Service Industry Management**,15 (5), 499-514.
- Mihail, M. D.(2004) 'Labour flexibility in Greek SMEs', **Personnel Review**, 33 (5) , 549-560.

