

Meta-analysis of Antecedents and Outcomes of Human Resource Flexibility

Mahdi Alizadeh¹ , Yaser Minaie² 

Abstract

Background & Purpose: Today, flexibility has become one of the important subjects in management theories and policies, and flexible human resource is the most important factor in responding to changes in the external environment. Human resource flexibility patterns are one of the most important aspects of organizational flexibility, which focuses on the adaptation of employees in characteristics such as knowledge, skills, and behavior to changing environmental conditions. In this regard, this research seeks to re-identify the effective factors and results of the flexibility of human resources based on quantitative studies.

Methodology: The current research is developmental in terms of purpose, applied regarding type of use, and quantitative in terms of the type of data. The research population included scientific-research articles and theses in internal and external databases in the field of human resource flexibility from 2011 to 2021, during which 38 cases were included in the meta-analysis using a non-random sampling method. The selected studies were analyzed using comprehensive meta-analysis software.

Findings: According to the findings of the research, two types of factors are effective in creating the flexibility of human resources: organizational and individual factors, and among the antecedents of human resource flexibility, leadership style variables, meaningful approach training, and commitment-oriented human resource management measures have the greatest effect size respectively, and among the outcomes of human resource flexibility, human resource development variables, employee well-being, and organizational ambidexterity have the largest effect size.

Conclusion: Based on the results of this research, a suitable framework of antecedents and approaches to the flexibility of human resources has been presented. Identifying and creating the flexibility of human resources, as the ability to respond appropriately to environmental changes, are effective in gaining competitive advantage and organizational success. Flexible human resources are realized through the tools available to managers, such as leadership style, training, and commitment-oriented actions, and it entails creative, innovative, perfectionist, and flexible employees.

Keywords: Flexibility of human resources, Antecedents, Consequences, Meta-analysis

Article Type:

Research-based

Corresponding Author:

Mahdi Alizadeh

© Authors

Received:

March 26, 2023

Received in revised form:

April 22, 2023

Accepted:

June 23, 2023

Published online:

October 27, 2023

Citation: Alizadeh, Mahdi & Minaie, Yaser (2023). Meta-analysis of Antecedents and Outcomes of Human Resource Flexibility. *Journal of Human Resource Studies*, 13(3), 79-102. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.18411>

1. Assistant Prof., Department of Human Resource Management, Faculty of Organizational Resource Management, Amin University, Tehran, Iran. E-mail: alizadehmehdi598@gmail.com
2. MSc., Department of Public Administration, University of Alborz, Alborz, Iran. E-mail: yaserminaie@gmail.com

فرا تحلیل پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مهدی علی‌زاده^۱، یاسر مینایی^۲

چکیده

نوع مقاله: پژوهشی

نویسنده مسئول: مهدی علی‌زاده
© نویسندگان

زمینه و هدف: امروزه انعطاف‌پذیری به یکی از موضوعات مهم در تئوری‌ها و سیاست‌های مدیریت تبدیل شده و نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، مهم‌ترین عامل پاسخ‌گویی به تغییرات محیط بیرونی است. الگوهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از جنبه‌های مهم انعطاف‌پذیری سازمانی است که روی سازگاری کارکنان در ویژگی‌هایی مانند دانش، مهارت و رفتار با شرایط متغیر محیطی تمرکز دارد. در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال بازشناسی عوامل مؤثر و نتایج حاصل از انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بر اساس مطالعات کمی انجام شده است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر نوع استفاده کاربردی و از نظر نوع داده‌ها کمی است. جامعه آماری پژوهش، مقاله‌های علمی - پژوهشی و پایان‌نامه‌های پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۴۰۰ بود که از بین آن‌ها، ۳۸ سند با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به‌عنوان نمونه وارد فراتحلیل شد. تحلیل پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل انجام شد.

یافته‌ها: بر اساس یافته‌های پژوهش، دو نوع عامل در ایجاد انعطاف‌پذیری نیروی انسانی مؤثر است: یک) عوامل سازمانی (دو) عوامل فردی. از بین پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌ترتیب متغیرهای سبک رهبری، آموزش رویکرد معناداری و اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، بیشترین اندازه اثر را داشتند. همچنین، از بین ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیرهای توسعه منابع انسانی، رفاه کارکنان و دوسوتوانی سازمانی، اندازه اثر بیشتری داشتند.

نتیجه‌گیری: بر اساس نتایج این پژوهش، چارچوب مناسبی از پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی ارائه شده است. شناخت و ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی، در کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی تأثیرگذار است. تحقق بهره‌مندی از منابع انسانی انعطاف‌پذیر، از طریق ابزارهایی همچون سبک رهبری، آموزش و اقدامات تعهدمحور امکان‌پذیر است که در اختیار مدیران قرار دارد و در کنار آن، مستلزم داشتن کارکنانی خلاق، نوآور، کمال‌گرا و منعطف در رفتار است.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پیشایندها، پیامدها، فراتحلیل

دریافت: ۱۴۰۲/۰۱/۰۶
بازنگری: ۱۴۰۲/۰۲/۰۲
پذیرش: ۱۴۰۲/۰۴/۰۲
انتشار: ۱۴۰۲/۰۸/۰۵

استناد: علی‌زاده، مهدی و مینایی، یاسر (۱۴۰۲). فراتحلیل پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۲. DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.184119>

alizadehmehdi598@gmail.com
yaserminaie@gmail.com

۱. استادیار، گروه مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع سازمانی، دانشگاه امین، تهران، ایران. رایانامه:
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه دانش البرز، البرز، ایران. رایانامه:

<http://www.jhrs.ir>



This Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری
مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۲، پاییز، دوره ۱۳، شماره ۳، ص. ۷۹-۱۰۲
شاپای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۳۴

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و اقتصاد دانش‌محور، نیروی انسانی به‌عنوان عنصری راهبردی و مهم در حفظ بقای سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شد (خامه‌چی و جعفری‌نیا، ۱۳۹۹). کارکنان هر سازمان، با ارزش‌ترین مولد آن سازمان محسوب شده (نظیف‌کار، امیری و قلی‌پور، ۱۴۰۲) و موفقیت سازمان، مرهون توانمندی‌ها و ظرفیت‌های منابع انسانی آن سازمان است (علوی، موسوی‌محب، صادقی‌نسب و اسدی، ۱۴۰۱). در سال‌های اخیر، در محیط خارجی سازمان‌ها، تحولات شگرفی رخ داده است. تحولات متعدد و پیش‌بینی‌نشده در محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری موجب پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی شده است. به نظر می‌رسد، در چنین موقعیتی، نمی‌توان با ساختارهای سنتی و بوروکراتیک، سازمان‌های مدرن امروزی را مدیریت کرد (بال و ایزاک^۱، ۲۰۲۱). این مشکل باعث شده است تا بحث انعطاف‌پذیری در رشته‌های مختلف، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. به همین دلایل، در پاسخ به تقاضاهای محیط رقابتی پویا، در علم مدیریت، مباحث تازه‌ای مطرح شده است که بر انعطاف‌پذیری و یادگیری و انتقال مهارت‌های جدید استوارند (گودرزی، دانش‌فرد، طاهری‌گودرزی و عباس‌زاده، ۱۴۰۱). با توجه به ایجاد شرایط جدید در محیط خارجی برای سازمان‌ها، مانند حضور رقبای ناشناخته، پیش‌بینی‌نشده بودن مؤلفه‌های اثرگذار بر عملکرد سازمان، نبود اطمینان، تلاطم‌های محیطی و غیره، از سازمان‌های عصر حاضر انتظار می‌رود که به‌جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات، به‌دنبال ایجاد ساختار نیروی انسانی منعطف و رویکردهای نوآورانه باشند (دانگ^۲، ۲۰۱۹). به نظر می‌رسد، با توجه به اینکه استراتژی‌های سنتی مدیریت منابع انسانی و حتی ساختار سازمانی موجود، می‌تواند روند رشد و تعالی سازمان‌ها را با سرعت شگفت‌انگیزی از مسیر اصلی خود خارج کند، انعطاف‌پذیری منابع انسانی نشان‌دهنده یکی از تحولات فکری معاصر در فلسفه مدیریت استراتژیک مدرن و یکی از شیوه‌های مؤثر رویارویی با تغییرات سریع در محیط خارجی است (سبوهاری، سودریو و راهایو^۳، ۲۰۲۰). از این رو، سازمان‌های عصر حاضر در جنبه‌های متعددی، به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیاز دارند؛ به‌ویژه در زمینه نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی به‌دست می‌آید که به‌طور عمده با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی تعریف شده است (صحت، ایزدپناه و قربانی‌پاچی، ۱۳۹۶). انعطاف‌پذیری منابع انسانی قابلیت است که از طریق آن، سازمان می‌تواند به‌راحتی با تغییرات احتمالی محیطی آن سازگار شود (کمپز، اولترا، مانزانو، ورا و کاربالو^۴، ۲۰۱۷). انعطاف‌پذیری منابع انسانی عبارت است از: میزان بهره‌مندی نیروی انسانی سازمان از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم، برای اتخاذ مناسب‌ترین تصمیم در محیط رقابتی و استفاده سازمان‌ها از مطلوب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی، به‌منظور مدیریت بهینه این منابع (سانچز^۵، ۲۰۰۷). در پژوهش‌های پیشین عوامل مختلف و متنوعی به‌عنوان پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌ها شناسایی شده است. این گستردگی و تنوع، به‌دلیل اهمیت روزافزون منابع انسانی در سازمان‌ها و زاویه دید هر پژوهشگر به این مسئله است و موجب می‌شود نتیجه‌های منطقی در خصوص دلایل و پیامدهای آن به‌دست نیاید.

1. Bal & Izak
2. Dong
3. Sabuhari, Sudiro & Rahayu
4. Camps, Oltra, Manzano, Vera & Carballo
5. Sanchez

در این پژوهش، به منظور ترکیب نتایج مختلف پژوهش‌های کمی در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از روش فراتحلیل استفاده شده است. انجام مطالعه‌ای با رویکرد فراتحلیل، به شناخت منسجم‌تر و منظم‌تر پیشایندها و ره‌آوردهای منابع انسانی در سازمان‌ها کمک خواهد کرد. فراتحلیل، برنامه‌ریزی برای ارتقای انعطاف منابع انسانی را دقیق‌تر و عملیاتی‌تر می‌کند؛ زیرا به جای برنامه‌ریزی برای مجموعه بزرگی از پیشایندها و پیامدهای نیروی انسانی، بر متغیرهایی تمرکز دارد که اهمیت بیشتری دارند. با وجود پژوهش‌های گسترده در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و حتی شناخت پیشایندها و پیامدهای آن، مطالعه فراتحلیل در زمینه پیشایندها و پیامدهای منابع انسانی در سازمان کمتر انجام شده است و به نوعی شکاف پژوهشی محسوب می‌شود. با توجه به مطالب مطرح‌شده، پرسش اصلی پژوهش حاضر این است: «پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در پژوهش‌های انجام‌شده کدام‌اند و اولویت آن‌ها به چه ترتیبی است؟».

پیشینه نظری پژوهش

انعطاف‌پذیری منابع انسانی: ماهیت و مدل‌ها

انعطاف‌پذیری یکی از قابلیت‌های حیاتی هر سازمان در نظر گرفته می‌شود و سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا خود را با نیازمندی‌های متنوع و متغیر محیط خارجی انطباق دهند (نگو و لوی^۱، ۲۰۱۸). سانچز^۲ (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری را توانایی سازمان در پاسخ به تقاضاهای محیط رقابتی پویا تعریف می‌کند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، برای نخستین بار در پژوهش رایت و اسنل^۳ (۱۹۹۸)، در خصوص سیستم‌های منعطف مدیریت منابع انسانی مطرح شد. منظور آنان از مطرح کردن ایده مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر، سیستم‌هایی بود که توانایی سازمان در پاسخ‌گویی به شرایط محیط رقابتی گوناگون را توسعه بخشد (عدنان راد، سیدنقوی و واعظی، ۱۴۰۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به معنای میزان بهره‌مندی نیروی انسانی سازمان از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ تصمیم مناسب در محیط رقابتی و استفاده سازمان‌ها از مطلوب‌ترین کارکردهای نیروی انسانی، به منظور مدیریت بهینه این منابع است (کوماری و پرادهام^۴، ۲۰۱۷ و دو، یه و مادسن^۵، ۲۰۱۶). باتاچاریا^۶ انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی را به ابعاد مهارتی و رفتاری طبقه‌بندی کرده است (سید نقوی، عدنان راد، قربانی‌زاده و واعظی، ۱۳۹۷). اتکینسون^۷ (۱۹۸۴) در الگویی به سه نوع انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، عددی و مالی اشاره کرده است. همچنین انسوف^۸ (۱۹۸۸) بر اساس دیدگاه رابطه سازمان و محیط، چارچوبی را پایه‌گذاری و انعطاف‌پذیری را به دو دسته داخلی و خارجی تقسیم کرد (گودرزی و همکاران، ۱۴۰۱). ولبردا^۹ (۱۹۸۸) بر اساس دو متغیر سرعت و تنوع در سازمان‌ها، چارچوبی ارائه داد و چهار بُعد از انعطاف‌پذیری شامل وضعیت ثابت، عملیاتی، راهبردی و ساختاری را طبقه‌بندی کرد (حاجی‌پور و مرادی، ۱۳۸۹). اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶) با الهام از مدل تسلمن^{۱۰} (۱۹۹۶) الگویی برای انعطاف‌پذیری

1. Ngo & Loi
2. Sanchez
3. Raigt & Snell
4. Kumary & Pradham
5. Do, Yeh & Madsen
6. Patacharia
7. Atkinson
8. Ansoff
9. Volberda
10. TuseImann

منابع انسانی تدوین کردند که بر پایه چهار بُعد انعطاف‌پذیری عددی، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری موقت و انعطاف‌پذیری مالی استوار بود. اوپتون^۱ (۱۹۹۷) سه شاخص کلی برای دسته‌بندی انواع انعطاف‌پذیری ارائه کرد که عبارت‌اند از: ابعاد انعطاف‌پذیری، افق زمانی تغییرات و عناصری که در آنها سازمان به دنبال انعطاف‌پذیری است. بر این اساس و به اعتقاد پژوهشگران مختلف (گالدرات^۲، ۱۹۹۰) سه سطح انعطاف‌پذیری شناسایی می‌شود:

۱. انعطاف‌پذیری عملیاتی: به مفهوم توانایی تغییرات معمول روزانه، مانند انعطاف‌پذیری در اجزای یک محصول.
۲. انعطاف‌پذیری تاکتیکی: به مفهوم توانایی تغییر یا تطبیق موقت؛ برای نمونه، فصل و ایجاد تغییراتی که به تلاش و تعهد بیشتری نیاز دارند.
۳. انعطاف‌پذیری راهبردی: به مفهوم توانایی ایجاد تغییرات برگشت‌ناپذیر و بلندمدت که اصولاً اغلب به تعهدات و سرمایه‌ی زیادی نیاز دارند و به ندرت رخ می‌دهند؛ برای مثال، چند سال یک مرتبه. این نوع انعطاف‌پذیری، ایجاد حفظ و تحقق اختیارات برای آینده سازمان را به همراه دارد (حیدری گوجانی، هادی پیکانی و ابراهیم زاده دستجردی، ۱۴۰۰).

عوامل مؤثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی

در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی، عوامل مختلفی تأثیرگذار است که در ادامه، به بعضی از عوامل مهم پرداخته می‌شود:

۱. سازمان (محل کار): در این دیدگاه، انعطاف‌پذیری فرصت‌هایی تعریف می‌شود که سازمان‌ها در اختیار کارکنان قرار می‌دهند تا زمان و مکان چگونه کار کردن را انتخاب کنند (هیل و همکاران^۳، ۲۰۰۸).
۲. الگوی برنامه‌ریزی منابع انسانی: داشتن الگوی مناسب برنامه‌ریزی نیروی انسانی و ایجاد تناسب بین شغل - شاغل، فرصت انعطاف‌پذیری را برای منابع انسانی فراهم می‌آورد (جزنی، ۱۳۸۷).
۲. نظام جبران خدمت: اثربخشی نظام پاداش (جبران خدمت)، خروجی مطلوب پرداختی هماهنگ و تناسب میان عملکرد و جبران خدمات، از عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان است (عدنان راد و همکاران، ۱۴۰۱).
۳. جذب و استخدام: کارآمد کردن فرایند جذب که مهم‌ترین مؤلفه آن، جذب نخبگان و افراد با استعداد بوده و همچنین ایجاد نشدن یأس در متقاضیان استخدام از عوامل مهم اثرگذار بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی از رویکرد فرایند جذب و استخدام در سازمان است (عدنان راد و همکاران، ۱۴۰۱).
۴. آموزش و بهسازی منابع انسانی: شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با شغل و شاغل، استفاده از امکانات آموزشی معتبر و به‌روز و جابه‌جا نشدن اهداف در فرایند آموزش و توسعه از عوامل تأثیرگذار مهم بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (عدنان راد و همکاران، ۱۴۰۱).

1. Upton
2. Goldratt
3. Hill et al

پیشینه تجربی پژوهش

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، چندمتغیره بوده‌اند و روی عوامل تأثیرگذار بر آن یا اثرهای این متغیرها بر حوزه‌های مختلف منابع انسانی و سازمانی تمرکز کرده‌اند و پراکندگی پژوهش‌ها از دیدگاه پیشایندها و ره‌آوردها در انعطاف‌پذیری منابع انسانی وجود داشته و مستلزم انجام فراتحلیل برای ترکیب نتایج و معرفی مؤلفه‌های مهم در این حوزه است.

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی

پژوهشگر	عنوان پژوهش	نتیجه
گودرزی و همکاران (۱۴۰۱)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی کشور با سه رویکرد فردی (انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، رفتاری، مهارتی، اخلاقی و دانشی)، گروهی (انعطاف‌پذیری تیمی و ارتباطی) و سازمانی (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، ساختاری و زمانی) وجود دارد.
شهریاری، خدایاری و زارعی (۱۴۰۰)	رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تعارض سازمانی با مزیت رقابتی	اتحاد استراتژیک بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اثر مستقیم و معناداری دارد. منابع تعارض سازمانی نیز بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر منفی و معناداری دارد.
اسگندری، بهلولی، رحیمی و حجتی (۱۴۰۰)	طراحی مدل مفهومی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی	بهره‌وری بالا، بهبود کیفیت خدمات، افزایش اعتماد و رضایت ارباب رجوع، از نتایج انعطاف‌پذیری منابع انسانی هستند.
کیادی، تافیک، ایستوان، پاراما و کاتالین ^۱ (۲۰۲۲)	سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منعطف و عملکرد فردی کارکنان در شرکت‌های کوچک و متوسط	سبک رهبری به‌طور مثبت بر عملکرد فردی کارکنان و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی منعطف در شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارد.
ویدمن و هافمیر ^۲ (۲۰۲۱)	تأثیر شرایط کاری انعطاف‌پذیر بر تعهد شغلی کارکنان	بین شرایط کاری انعطاف‌پذیر و سازه‌های مختلف در ادبیات تعهد کارکنان (تعهد عاطفی، مستمر و هیجانی) رابطه مثبتی وجود دارد.
ری و پانا کریان ^۳ (۲۰۲۱)	رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رفاه کارکنان	میزان استرس شغلی کارکنانی که از شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیری مانند دورکاری استفاده می‌کنند، ۲۲ درصد کاهش و سطح رضایت شغلی آن‌ها ۶۵ درصد افزایش می‌یابد.
ابوناحل، الآقا، الشوبکی، ابوناصر و الطلا ^۴ (۲۰۲۰)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رابطه آن با بهبود کیفیت خدمات	بین انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و کیفیت خدمات در بیمارستان‌های غیردولتی نوار غزه، رابطه معناداری وجود دارد.

1. Cahyadi, Taufiq, , Istvan, Parama & Katalin

2. Weideman & Hofmeyr

3. Ray & Pana-Cryan

4. Abu-Nahel, Alagha, Al Shobaki, Abu-Naser & El Talla

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع استفاده، کاربردی است و به‌علت به‌کارگیری روش فراتحلیل، در دسته پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. برای گردآوری داده‌ها، از روش کتابخانه‌ای استفاده شد و تمرکز بر مقاله‌های علمی و پژوهشی و پایان‌نامه‌ها در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی بود. از این رو، جامعه بررسی شده پژوهش‌های قبلی از سال ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ بود که در ایران و خارج در مجله‌های علمی - پژوهشی معتبر منتشر شده بودند. این مقاله‌ها از پایگاه‌های جهاد دانشگاهی، مجله‌های تخصصی نور، نظام بانک اطلاعات نشریه‌های کشور، مرکز اسناد و مدارک علمی ایران (در ایران) و پایگاه‌های ساینس دایرکت^۱، امرالد^۲، اسکوپوس^۳ و اسپرینگر^۴ (در خارج از کشور) استخراج شدند که همگی پایگاه‌های علمی معتبر در داخل و خارج هستند.

در این پژوهش، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد؛ بنابراین، پژوهش‌هایی برای فراتحلیل انتخاب شدند که ویژگی‌های زیر را داشتند:

۱. در پژوهش، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر مستقل یا وابسته در نظر گرفته شده باشد؛

۲. پژوهش خروجی لازم به‌منظور استخراج اندازه اثر (قوت رابطه) را ارائه دهد؛

۳. با استفاده از روش معتبر انجام شده و در مجله‌های معتبر نیز به چاپ رسیده باشد (هومن، ۱۳۹۱).

در نهایت، حجم نمونه وارد شده به فراتحلیل، ۱۷۹ پژوهش بود که در زمینه موضوع پژوهش در جست‌وجوی اولیه شناسایی شد. با بررسی ویژگی‌ها و تناسب آن‌ها با عنوان پژوهش، در نهایت ۳۸ پژوهش مناسب برای فراتحلیل موضوع پژوهش انتخاب شد. در این پژوهش، برای طرح کدگذاری داده‌ها و امانت‌داری و دقت بیشتر، از چک‌لیست استفاده شد (هومن، ۱۳۹۱). اطلاعاتی که در چک‌لیست گردآوری داده‌ها آمده بود، عبارت بودند از: نویسندگان، سال، عنوان پژوهش، متغیرهای اصیل، روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری، تعداد نمونه، روش نمونه‌گیری و آزمون‌های استفاده‌شده.

محتوای درج‌شده در چک‌لیست بر اساس نظرخواهی از چند استاد خبره و از معیارهای به‌کاررفته در پژوهش‌های مشابه به دست آمد. در این راستا و به‌منظور تعیین روایی، پژوهش‌هایی انتخاب و وارد مرحله فراتحلیل شدند که روایی آن‌ها تأیید و در آن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل یا وابسته به‌کار گرفته شده بود. بنابراین، پژوهش از روایی محتوایی برخوردار است.

پایایی پژوهش شامل پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب پژوهش‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، پایایی کدگذاری از طریق توافق داوران در خصوص استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها و پایایی سطح معناداری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیلگر به دست آمد (هومن، ۱۳۹۱). معیار انتخاب پژوهش‌ها برای انجام فراتحلیل، در جدول ۲ نشان داده شده است.

1. Scienedirect

2. Emerald

3. Scopus

4. Springer

جدول ۲. نحوه انتخاب مقاله‌های پژوهش

تعداد مقالات حائز شرایط	معیارهای خروج از مطالعه	تعداد مقالات	معیارهای ورود به فراتحلیل	پایگاه‌های اطلاعاتی
۳۸	مجلات غیرعلمی پژوهشی، دسترسی نداشتن به متن مقالات، تأیید نشدن ارتباط بین متغیرها و آماره‌های نامربوط	۱۷۹	عنوان مقاله، چکیده و واژگان کلیدی	پایگاه‌های جهاد دانشگاهی، مجلات تخصصی نور، نظام بانک اطلاعات نشریات کشور، مرکز اسناد و مدارک علمی ایران ساینس دایرکت، امرالد، اسکوپوس و اسپرینگر

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، پس از استخراج داده‌های لازم، مانند ضریب هم‌بستگی، برای رابطه بین متغیرها و حجم نمونه به‌منظور محاسبات فراتحلیل، از نسخه ۲ نرم‌افزار جامع فراتحلیل سی‌ام‌ای^۱ استفاده شد. به عقیده گلاس^۲ فراتحلیل «تحلیل تحلیل‌هاست» و سه مشخصه دارد. نخست. فراتحلیل کمی است و با بهره‌گیری از اعداد و روش‌های آماری، اطلاعات بارزشی را که با روش‌های دیگر فهمیدنی نیست، ارائه می‌کند؛ دوم. فراتحلیل به ارزیابی کیفیت پژوهش‌های موجود ورود نمی‌کند، بلکه تلاش می‌کند برای شناسایی رابطه آن با یافته‌های پژوهش، جنبه‌های مختلف روش‌شناسی پژوهش در پژوهش‌های موجود را ثبت کند؛ سوم. هدف رویکرد فراتحلیل، مقایسه پژوهش‌های موجود و دریافت نتایج عمومی از میان آن‌هاست (آزادی احمدآبادی، ۱۳۹۲). اطلاعات کلی نمونه آماری پژوهش در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. اطلاعات کلی پژوهش‌های بررسی شده

نویسندگان	عنوان پژوهش	کشور	نوع پژوهش	نوع آماره	حجم نمونه
نجفی کلیانی، رستگار و رحمانی (۱۳۹۷)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری شرکت‌های بیمه	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۴۷
کاوایی، فتح آبادی و منوچهری (۱۳۹۷)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی در یگان‌های نظامی	ایران	پایان‌نامه	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۶۳
پورزارع و رحیمی (۱۳۹۵)	بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی	ایران	مقاله	هم‌بستگی	۱۰۰
ابراهیمی، غفوریان، آبیانی و غفوریان (۱۳۹۹)	ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی	ایران	مقاله	هم‌بستگی	۳۴۱
کاوایی، هداوند احمدی و فتح آبادی (۱۳۹۶)	رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی در یگان‌های نظامی	ایران	مقاله	هم‌بستگی	۸۵

1. Comprehensive Meta-analysis2
2. Glass

ادامه‌ جدول ۳

نویسندگان	عنوان پژوهش	کشور	نوع پژوهش	نوع آماره	حجم نمونه
وکیلی، جعفری نیا و رفیعی (۱۳۹۷)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر رفتار کاری نوآورانه: تبیین نقش میانجی سرمایه روان‌شناسی	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۷۸
صحت، ایزدپناه و قربانی پاجی (۱۳۹۸)	اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی شهروندی سازمانی در بیمه ایران	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۰۰
سیدنقوی، حقیقی کفاش و نجفی (۱۳۹۱)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه	ایران	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۱۲۳
صالحی، نکوئی و حمیدی پور (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری کارکنان بر فرسودگی شغلی با میانجیگری توانمندسازی روانی	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۲۷
سینا و زاهدی (۱۳۹۹)	نقش میانجی خودکارآمدی شغلی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان	ایران	پایان‌نامه	هم‌بستگی پیرسون	۲۱۵
نظرپوری و رحیمی اقدم (۱۳۹۴)	بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان	ایران	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۲۱۰
مرادی و توفیقی مقدم (۱۴۰۰)	تأثیر آموزش رویکرد معناداری بر تحمل پریشانی، خودکنترلی و انعطاف‌پذیری کارکنان	ایران	مقاله	کوواریانس F	۱۵۰
شاه محمدی مهرجرد بردبار (۱۳۹۴)	ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی	ایران	مقاله	هم‌بستگی	۱۲۳
اسمعیلی و رحیمی اقدم (۱۳۹۴)	تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری	ایران	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۲۶۲
قربان پور لقمجانی، محمدزاده و رضایی (۱۴۰۰)	نقش ابراز وجود و کمال‌گرایی در انعطاف‌پذیری کنشی کارکنان	ایران	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۸۰
رحیمی، محمدی و پورزراع (۱۳۹۵)	تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۲۶
شهریاری، خدایاری و زارعی (۱۴۰۰)	تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت رقابتی	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۳۰۶
ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹)	ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۴۰

ادامه جدول ۳

نویسندگان	عنوان پژوهش	کشور	نوع پژوهش	نوع آماره	حجم نمونه
مؤیدی (۱۳۹۸)	تأثیر جوّ خلاقانه سازمان بر میزان انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به‌واسطه نوآوری در اداره کل گاز گیلان	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۱۱
غفوریان شاگردی، آییغی اصفهانی و فتاحی (۱۳۹۷)	بهبود رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی سازمان	ایران	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۰۵
طیبی، گوهری و غلامی (۱۳۹۴)	رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی در بیمارستان‌های دانشگاه آزاد اسلامی	ایران	مقاله	هم‌بستگی	۱۰۸
جایسوال ^۱ (۲۰۱۸)	تأثیر انعطاف‌پذیری رفتاری بر سیستم منابع انسانی انعطاف‌پذیر و استرس نقش سازمانی	هند	مقاله	هم‌بستگی	۱۷۹
کیادی و همکاران ^۲ (۲۰۲۲)	سبک‌های رهبری، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی با انعطاف بالا و عملکرد فردی کارکنان	اندونزی	مقاله	هم‌بستگی	۲۷۶
بال و ایزاک ^۳ (۲۰۲۱)	از انعطاف‌پذیری منابع انسانی تا مشارکت کارکنان و عملکرد شغلی درک‌شده طی خدمت	آمریکا	مقاله	هم‌بستگی	۱۱۰
سابوهاری، سادریو و راهایو ^۴ (۲۰۲۰)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی کارکنان، فرهنگ سازمانی سازگاری و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان	اندونزی	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۰۵
ابوناحل و همکاران (۲۰۲۰)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رابطه آن با بهبود کیفیت خدمات	سوریه	مقاله	هم‌بستگی	۴۳۴
استانیسلوس و آخیگه ^۵ (۲۰۲۰)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های تولید نفت	نیجریه	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۳۰۵
ویسه، غلامی، حسنی، رحیمی و خیری ^۶ (۲۰۱۴)	اثرهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر توسعه منابع انسانی	ایران	مقاله	رگرسیون	۱۰۰
وسیم شاه، ختاک و حامد شاه ^۷ (۲۰۲۰)	تأثیر ساعت کاری انعطاف‌پذیر منابع انسانی بر عملکرد تیمی با میانجی مشارکت کاری	پاکستان	مقاله	هم‌بستگی	۲۲۱
اسکافوتو، اهرنس و چا ^۸ (۲۰۱۷)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر یادگیری سازمانی	آمریکا	مقاله	هم‌بستگی	۲۲۲

1. Jaiswal

2. Cahyadi et al.

3. Bal & Izak

4. Sabuhari, Sudiro & Rahayu

5. Stanislaus & Akhigbe

6. Veise, Gholami, Hassanaki, Rahaimi Pardejani & Khairi

7. Waseem Shah, Khattak & Hammad Shah

8. Scafuto, Ahrens & Cha

ادامهٔ جدول ۳

نویسندگان	عنوان پژوهش	کشور	نوع پژوهش	نوع آماره	حجم نمونه
زرهونی ^۱ (۲۰۲۲)	تأثیر ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر کارکنان بر رفاه، رضایت شغلی و عملکرد کاری کارکنان در مراکش	مراکش	مقاله	هم‌بستگی	۳۶
عبدالدايم و ابوهلاله ^۲ (۲۰۲۲)	تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر موفقیت سازمانی؛ نتایج انعطاف‌پذیری منابع انسانی	اردن	مقاله	هم‌بستگی پیرسون	۲۰۰
کوماری و پرادهام (۲۰۱۷)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی: نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	هند	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۳۵۰
دو و همکاران (۲۰۱۶)	بررسی رابطهٔ بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نوآوری سازمانی و فرهنگ سازگاری	تایوان	مقاله	همبستگی هم‌بستگی ساختاری	۲۹۳
جاود، آنز، عباس و خان ^۳ (۲۰۱۷)	مدیریت منابع انسانی منعطف و نوآوری کارکنان: نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه	پاکستان	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۵۳
علی‌بخشی و محمودی ^۴ (۲۰۱۶)	رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی بیمارستان‌های منتخب علوم پزشکی تهران	ایران	مقاله	رگرسیون	۳۱۷
کتابچی ^۵ (۲۰۲۰)	نقش استراتژیک انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان یک مدل دوسوختگی سازمانی در دانشگاه پیام نور	ایران	پایان‌نامه	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۲۳۴
اوبدا - گارسیا ^۶ (۲۰۱۷)	سیستم با عملکرد بالا - باز شدن جعبهٔ سیاه از طریق دوسوتوانی سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی	اسپانیا	مقاله	هم‌بستگی معادلات ساختاری	۱۱۹

یافته‌های پژوهش

متغیرهای حاصل از پژوهش‌های قبلی در جدول‌های جداگانه، همراه با فراوانی، درصد فراوانی، اندازهٔ اثر و نوع آماره ارائه شده است. تأثیر ۱۲ متغیر مختلف بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیر وابسته، در جدول ۴ بررسی شده است. همچنین توزیع فراوانی طبقات اندازهٔ اثر پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز در جدول ۵ نشان داده شده است.

1. Zerhouni
2. Aldaiem & Abu-Helaleh
3. Javed, Anas, Abbas & Khan
4. Alibakhshi & Mahmoudi
5. Ketabchi
6. Ubeda-Garcia

جدول ۴. اندازه اثر پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

متغیر مستقل	فراوانی	درصد فراوانی	میزان آماره	اندازه اثر	اندازه نمونه	نوع آماره
هوش سازمانی	۱	۸/۳	۲/۱۱	۰/۱۴۵	۲۱۰	آماره تی
آموزش رویکرد معنادرمانی	۱	۸/۳	۰/۸۹	۰/۸۹	۱۵۰	هم‌بستگی (r)
انتقال و یکپارچه سازی دانش	۱	۸/۳	۴/۷	۰/۳۹۳	۱۲۳	آماره تی
سرمایه فکری	۱	۸/۳	۴/۷۸	۰/۲۸۴	۲۶۲	آماره تی
ابراز وجود و کمال گرایی	۱	۸/۳	۰/۵۵۷	۰/۵۵۷	۸۰	هم‌بستگی (r)
اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور	۱	۸/۳	۱۹/۶۷	۰/۷۹۶	۲۲۶	آماره تی
اتحاد استراتژیک	۱	۸/۳	۰/۲۷	۰/۲۷	۳۰۶	هم‌بستگی (r)
منابع تعارض سازمانی	۱	۸/۳	-۰/۴۷	-۰/۴۷	۳۰۶	هم‌بستگی (r)
مدیریت منابع انسانی الکترونیک	۱	۸/۳	۰/۶۶	۰/۶۶	۳۴۱	هم‌بستگی (r)
انعطاف‌پذیری رفتاری	۱	۸/۳	۰/۵۳۴	۰/۵۳۴	۱۷۹	هم‌بستگی (r)
نوآوری	۱	۸/۳	۰/۶۳۶	۰/۶۳۶	۲۱۱	هم‌بستگی (r)
سبک رهبری	۱	۸/۳	۰/۹۹۶	۰/۹۹۶	۲۷۶	هم‌بستگی (r)

متغیر وابسته: انعطاف‌پذیری منابع انسانی

جدول ۵. توزیع فراوانی طبقه‌های اندازه اثر پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

دامنه تغییر شدت اثر (r)	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر کم (۰/۱ تا ۰/۳)	۳	۲۵
شدت متوسط (۰/۳ تا ۰/۵)	۲	۱۷
شدت زیاد (۰/۵ تا ۰/۸)	۷	۵۸
جمع	۱۲	۱۰۰

با توجه به داده‌های جدول ۵، از بین ۱۲ آماره مربوط به پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به ترتیب متغیرهای سرمایه فکری، اتحاد استراتژیک و هوش سازمانی با ۲۵ درصد فراوانی (کمتر از ۰/۳) در طبقه کوچک قرار گرفتند. دو متغیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش و منابع تعارض سازمانی با ۱۷ درصد فراوانی (بین ۰/۳ تا ۰/۵) در طبقه متوسط دسته‌بندی شدند و به ترتیب هفت متغیر سبک رهبری، آموزش رویکرد معناداری، اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، نوآوری، ابراز وجود و کمال گرایی و انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان با ۵۸ درصد (بین ۰/۵ تا ۰/۸) در طبقه بالا قرار گرفتند. توزیع فراوانی طبقه‌های اندازه اثر پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در جدول ۶ درج شده است.

با توجه به آنچه در جدول ۶ آمده است، از بین ۱۹ آماره مربوط به پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر فرسودگی شغلی با ۵ درصد فراوانی (کمتر از ۰/۳) در طبقه کم، متغیرهای عملکرد، بهبود کیفیت، فرهنگ سازگاری، اثربخشی سازمانی، موفقیت سازمانی، رضایت شغلی، خلاقیت، مزیت رقابتی، تفکر راهبردی، توانمندسازی روانی و نوآوری با ۵۸ درصد فراوانی (بین ۰/۳ تا ۰/۵) در طبقه متوسط و به ترتیب هفت متغیر مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی، دوسوتوانی سازمانی، رفاه کارکنان، شهروندی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی با ۳۷ درصد فراوانی (بین ۰/۵ تا

۰/۸) در طبقه بالا قرار گرفتند. جدول ۷ توزیع فراوانی طبقه‌های اندازه اثر پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۶. اندازه اثر پیامدها انعطاف‌پذیری منابع انسانی

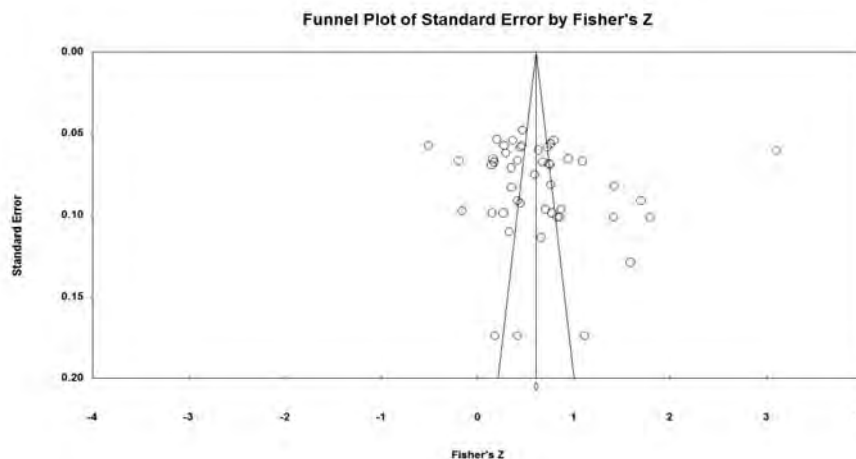
متغیر مستقل	متغیر وابسته	فراوانی	درصد فراوانی	شدت اثر (r)
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	مشارکت کارکنان	۱	۳	۰/۶۰۷
	توسعه منابع انسانی	۱	۳	۰/۸۸۸
	یادگیری سازمانی	۱	۳	۰/۵۹
	دوستوانی سازمانی	۳	۹	۰/۷۱۵
	رفاه کارکنان	۱	۳	۰/۸۰۵
	شهروندی سازمانی	۱	۳	۰/۶۹۲
	سرمایه روان‌شناختی	۱	۳	۰/۶۵۲
	عملکرد	۹	۲۶	۰/۴۸۹
	بهبود کیفیت خدمات	۲	۶	۰/۴۳۲
	فرهنگ سازگاری	۱	۳	۰/۴۲
	اثر بخشی سازمانی	۲	۶	۰/۳۳۲
	موفقیت سازمانی	۱	۳	۰/۳۳۶
	رضایت شغلی	۱	۳	۰/۳۹۲
	خلافت	۱	۳	۰/۳۴
	مزیت رقابتی	۲	۶	۰/۴۳۷
	تفکر راهبردی	۱	۳	۰/۳۲
	توانمندسازی روانی	۱	۳	۰/۳۹۲
	نوآوری	۴	۱۱	۰/۴۹۵
	فرسودگی شغلی	۱	۳	-۰/۱۹۶

جدول ۷. توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

دامنه تغییر شدت اثر (r)	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر کم (۰/۱ تا ۰/۳)	۱	۵
شدت متوسط (۰/۳ تا ۰/۵)	۱۱	۵۸
شدت زیاد (۰/۵ تا ۰/۸)	۷	۳۷
جمع	۱۹	۱۰۰

یکی از روش‌های معمول و ساده برای شناسایی تورش انتشار، استفاده از نمودار پراکندگی دوتایی به نام نمودار فانل است که در آن، اثر مداخله برآورده شده از هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. به بیان دیگر، در نبود سوگیری انتشار، پژوهش‌ها، حول محور اندازه اثر ترکیبی به طور متقارن توزیع خواهند شد. برعکس، در صورت وجود سوگیری، پراکندگی پژوهش‌ها در پایین نمودار حول یک طرف میانگین بیشتر از طرف دیگر خواهد بود. این حالت بیانگر

این واقعیت است که پژوهش‌های کوچک‌تر که در پایین نمودار ظاهر می‌شوند، به احتمال زیاد در صورتی منتشر می‌شوند که اندازه اثر بیشتر از متوسط داشته باشند و در این صورت به احتمال زیاد از نظر آماری معنادار خواهند بود (هومن، ۱۳۹۱).



شکل ۱. نمودار سوگیری انتشار در حالت مشاهده شده

با توجه به شکل ۱، نمودار متقارن است و پژوهش‌ها در بالای نمودار جمع شده‌اند. این وضعیت، احتمال وجود سوگیری را در این پژوهش نقض می‌کند؛ بدین معنا که در انتخاب پژوهش‌ها دقت لازم به عمل آمده است و احتمال رخداد خطاهایی مانند وزن دادن بیشتر به نتایج مثبت، انتخاب ضعیف منابع یا تأکید بر پژوهش‌های مورد استناد بیشتر را رد می‌کند. نمودار کیفی استاندارد در حالت منتسب یا نسبی جای خالی نیز این گفته را تأیید می‌کند (مطالعه گم‌شده‌ای در نمودار مشخص نشده است).

دووال و تویییدی روش اصلاح و برازش را برای ارزیابی و تعدیل تورش انتشار در نمونه‌های کوچک ایجاد کردند (لیتل، کورکوران و پیلائی، ۲۰۰۸). این روش، بر اساس ایده کلیدی موجود در پس‌زمینه نمودار کیفی انجام می‌شود؛ یعنی این ایده که در صورت نبود سوگیری، نمودار حول خلاصه اندازه اثر، حالت متقارن پیدا می‌کند. رویه چینش و تکمیل، پژوهش‌های گم‌شده را در نظر می‌گیرد، آن‌ها را به تحلیل‌ها وارد می‌کند و سپس خلاصه اندازه اثر را محاسبه می‌کند (قربانی زاده، ۱۳۹۷). اصلاح و برازش دووال و تویییدی در حالت ثابت در جدول ۸ نشان داده شده است.

جدول ۸. اصلاح و برازش دووال و تویییدی در حالت ثابت

مقدار Q	اثر تصادفی			اثر ثابت			
	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	حد بالا	حد پایین	تخمین نقطه‌ای	
۳۳۰۴/۶۸	۰/۶۸۱۳۸	۰/۴۴۱۸۴	۰/۵۷۳۷۵	۰/۵۵۶۰۹	۰/۵۲۶۴۹	۰/۵۴۱۴۶	ارزش مشاهدات
۳۳۰۴/۶۸	۰/۶۸۱۳۸	۰/۴۴۱۸۴	۰/۵۷۳۷۵	۰/۵۵۶۰۹	۰/۵۲۶۴۹	۰/۵۴۱۴۶	ارزش تعدیل‌شده

با توجه به داده‌های جدول ۸ این پژوهش و فراتحلیل، به‌منظور کامل شدن نیازی به پژوهش دیگری ندارد و همان‌طور که مشهود است، ارزش مشاهده‌شده با ارزش تعدیل‌شده در مدل اثر ثابت و در مدل اثرهای تصادفی برابر است. بر اساس مدل اثر ثابت، برآورد نقطه‌ای $0/54146$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصد $(0/52649 - 0/55609)$ با ارزش تعدیل‌یافته برابر است. بر اساس مدل اثر تصادفی نیز، برآورد نقطه‌ای $0/57375$ و فاصله اطمینان ۹۵ درصد $(0/44184 - 0/68138)$ با ارزش تعدیل‌یافته برابر است. مقدار Q نیز برای هر دو ارزش مشاهده‌شده و تعدیل‌یافته برابر $3304/68$ به دست آمد. همچنین، آزمون N ایمن از خطای روزتال تعداد پژوهش‌های گم‌شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی به دست آید (قربانی زاده، ۱۳۹۷). به بیان بهتر، میزان پژوهش‌های مشابهی را نشان می‌دهد که چنانچه به دایره پژوهش‌های کنونی بررسی شده افزوده شوند، یافته‌ها و نتایج به‌دست‌آمده فعلی را دستخوش تغییر خواهد کرد. نتایج محاسبات N ایمن از خطا در این پژوهش در جدول ۹ منعکس شده است.

جدول ۹. نتایج محاسبات N ایمن از خطا

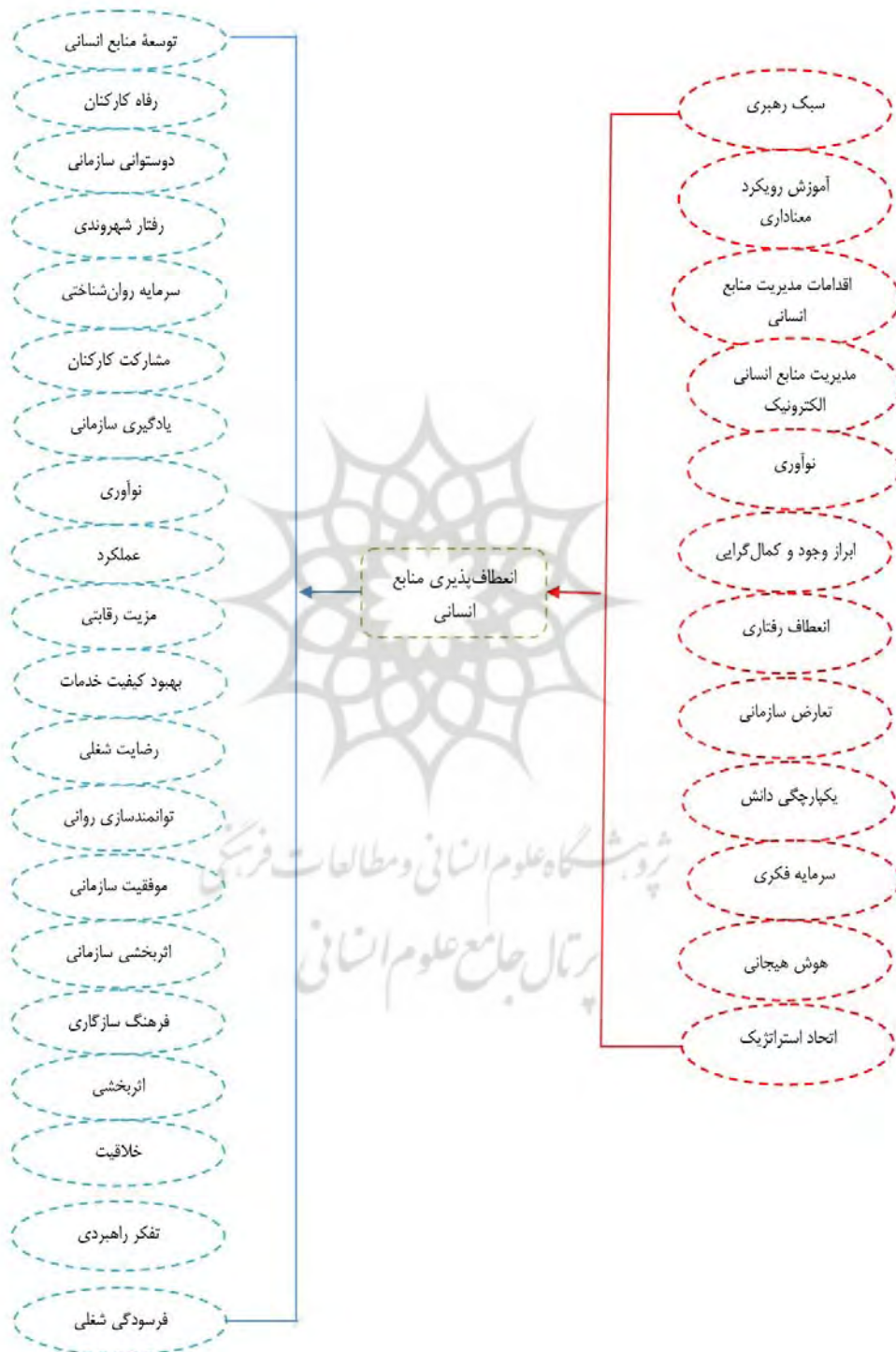
مقدار Z برای پژوهش‌های مشاهده‌شده	۵۶/۶۵۱۲۶
مقدار P برای پژوهش‌های مشاهده‌شده	۰/۰۰۰
آلفا	۰/۰۵
باقی‌مانده (دنباله)	۲
Z برای آلفا	۱/۹۵۹۹۶
تعداد پژوهش‌های مشاهده‌شده	۴۷
تعداد پژوهش‌های گم‌شده‌ای که مقدار P به آلفا می‌رساند.	۳۹۲۲۰

بر اساس داده‌های جدول ۹، باید ۳۹۲۲۰ پژوهش دیگر انجام و بررسی شود تا مقدار P دوسویه ترکیب‌شده از $0/05$ درصد تجاوز نکند؛ به این معنا که باید ۳۹۲۲۰ پژوهش دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ دهد و این نتیجه دقت و صحت عالی اطلاعات و نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش را نشان می‌دهد. علاوه‌بر این، برای بررسی ناهمگنی داده‌های پژوهش از آزمون Q استفاده می‌شود. این آزمون مانند کای اسکور میزان تفاوت را در مجموعه‌ای از آزمایش‌ها اندازه‌گیری می‌کند و نشان می‌دهد که آیا میزان آن بیشتر از مقدار مورد انتظار است یا خیر. بنابراین، در این پژوهش، علاوه‌بر بررسی سوگیری انتشار داده‌های پژوهش با توجه به سطح معنادار به‌دست‌آمده (P) از جدول‌های N ایمن از خطا و جدول اصلاح و برازش دووال و توئیدی، به همراه آزمون کوکران (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی، همگونی یا ناهمگونی اندازه اثرهای به‌دست‌آمده بررسی شد. بنابراین، بر اساس فرض صفر، میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده، تفاوت معناداری وجود ندارد و فرض مقابل، بر وجود تفاوت معنادار میان اندازه‌های اثر به‌دست‌آمده دلالت دارد. جدول ۱۰ نتایج آزمون کوکران (Q) را نشان می‌دهد.

جدول ۱۰. مقادیر بررسی همگنی داده‌ها

آماره Z	سطح معناداری	سطح خطا	نتیجه آزمون
۵۶/۶۵۱۲۶	۰/۰۰۰	۰/۰۵	رد فرضیه صفر

با توجه به داده‌های جدول ۱۰، در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار از میزان خطا (۵ درصد) کوچک‌تر است، فرض H_0 رد و H_1 پذیرفته می‌شود. یعنی میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده تفاوت معنادار وجود دارد و این به‌معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به‌دست‌آمده است. بر اساس نتایج پژوهش، مهم‌ترین پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در قالب شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مهم‌ترین پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

مطابق پژوهش‌های انجام‌شده، پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی متنوع و آگاهی از آن‌ها به‌منظور ایجاد نیروی انسانی منعطف و کارآمد ضروری است. نتایج پژوهش‌های انجام‌گرفته نشان داد که به پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی از جنبه‌های مختلف توجه شده است. با توجه به اهمیت موضوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی و به‌منظور تلفیق نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در گذشته و دستیابی به تجمیع نتایج پراکنده آن‌ها، این پژوهش انجام شد. در واقع، پرسش اصلی پژوهش حاضر عبارت بود از اینکه پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری مهم منابع انسانی کدام‌اند.

بر اساس نتایج فراتحلیل، در بخش پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در دسته‌بندی متغیرها و بر اساس میزان شدت اثر آن‌ها، هفت متغیر سبک رهبری، آموزش رویکرد معناداری، ابراز وجود و کمال‌گرایی، اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان و نوآوری، اندازه اثر بزرگ داشتند که بالاترین اثر مربوط به متغیر سبک رهبری (۰/۹۹۶) و پایین‌ترین آن، انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان (۰/۵۳۴) بود. این نتیجه با یافته‌های پژوهش کیادی و همکاران (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد. مدیران برای ارتقای توانایی خود در هماهنگی و کنترل فعالیت‌های منابع انسانی و ایجاد سطح کافی از انگیزه، در راستای دستیابی به اهداف سازمانی، به مهارت رهبری مؤثر نیاز دارند. کاربرد نوع و سبک رهبری در انعطاف‌پذیری منابع انسانی را می‌توان در راستای سطح اختیار و کنترل اعمال‌شده بر کار توسط مدیر و زیردستان طبقه‌بندی کرد.

اندازه اثر آموزش رویکرد معناداری ۰/۸۹ به‌دست آمد که با یافته‌های مرادی و توفیقی مقدم (۱۴۰۰) هم‌راستا است و می‌تواند به‌طور مستقیم بر خلق قابلیت‌ها و ظرفیت‌های جدید منابع انسانی سازمانی تأثیر بگذارد و انطباق‌پذیری کارکنان را با شرایط متغیر افزایش دهد. اندازه اثر متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور ۰/۷۹۶ به‌دست آمد که با یافته‌های رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) هم‌خوانی دارد و از طریق توجه به خواسته‌ها و نیازهای منابع انسانی به تلاش سرسختانه آن‌ها برای تحقق اهداف سازمانی تحقق می‌یابد و میزان انعطاف‌پذیری آن‌ها را بهبود می‌بخشد.

مدیریت منابع انسانی الکترونیک با اندازه اثر ۰/۶۶ با یافته‌های ابراهیمی و همکاران (۱۳۹۹) هم‌خوانی دارد و می‌تواند از طریق توانمندسازی متخصصان منابع انسانی سازمان در ارائه خدمات به کارکنان سازمان و کاهش بار اداری، بر قدرت انطباق‌پذیری منابع انسانی اثرگذار باشد. اندازه اثر انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان ۰/۵۳۴ به‌دست آمد که با یافته‌های پژوهش جاپسوال (۲۰۱۸) هم‌سو است. ظرفیت انعطاف، پذیرندگی و باز بودن تغییرات و انطباق‌پذیری با تغییرات و تقاضاهای پیچیده و پیش‌بینی‌نشده محیط را ارتقا می‌دهد.

نوآوری با اندازه اثر ۰/۶۳۶ با یافته‌های پژوهش جاود و همکاران (۲۰۱۷) هم‌خوانی دارد و قابلیت به‌کارگیری ایده‌ها و ظرفیت‌های جدید را در بستر شرایط کاری بهبود می‌بخشد. ابراز وجود و کمال‌گرایی با اندازه اثر ۰/۵۵۷ با یافته‌های پژوهش قربان‌پور لقمجانی و همکاران (۱۴۰۰) هم‌خوانی دارد. داشتن روحیه کمال‌گرایی، به تلاش بیشتر و دستیابی به استانداردهای بسیار عالی منجر می‌شود و ظرفیت انعطاف‌پذیری را بهبود می‌بخشد.

همچنین طبق نتایج فراتحلیل، در بخش پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در دسته‌بندی متغیرها و بر اساس میزان شدت اثر آن‌ها، هفت متغیر مشارکت کارکنان، توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی، دوسوتوانی سازمانی، رفاه کارکنان، رفتار شهروندی سازمانی و سرمایه روان‌شناختی شدت اندازه اثر بزرگی داشتند که بالاترین اثر، مربوط به متغیر توسعه منابع

انسانی (۰/۸۸۸) و پایین‌ترین اثر مربوط به متغیر یادگیری سازمانی (۰/۵۹) بود. در این زمینه ویسه و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان اثرهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر توسعه منابع انسانی، دریافتند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ابعاد آن، بر توسعه نیروی انسانی و ابعاد آن مؤثر است. در نتیجه، انعطاف‌پذیری منابع انسانی باید برای توسعه منابع انسانی و کارکنان با بالاترین انعطاف در نظر گرفته شود. شدت اثر متغیر رفاه کارکنان با مقدار ۰/۸۰۵ با نتایج یافته‌های پژوهش زرهونی (۲۰۲۲) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که وجود انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان، بر سلامت و رفاه و آسایش کارکنان تأثیرگذار است. شدت اثر متغیر رفتار شهروندی سازمانی با مقدار ۰/۶۹۲ با یافته‌های پژوهش کوماری و پرادهام (۲۰۱۷) هم‌سو است و نشان می‌دهد که تقویت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان در مشارکت کارکنان در فعالیت‌های داوطلبانه، در راستای نتایج و اهداف سازمانی تأثیرگذار است. متغیر مشارکت کارکنان با شدت اثر ۰/۶۰۷ با نتایج پژوهش وسیم شاه و همکاران (۲۰۲۰) هم‌سو و بیانگر این است که بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی، میزان مشارکت کارکنان در سازمان و بهبود وضعیت سازمانی را تقویت می‌کند. شدت اثر متغیر دوستوانی سازمانی ۰/۷۱۵ است و با یافته‌های پژوهش کاویانی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌خوانی دارد و نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، توانایی سازمان را در مدیریت شرایط حاضر و آمادگی برای مواجهه با تغییرات در آینده ارتقا می‌بخشد. متغیر سرمایه روان‌شناختی با اندازه اثر ۰/۶۵۲ با نتایج پژوهش وکیلی و همکاران (۱۳۹۷) هم‌سو و بیانگر این است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، می‌تواند خودکارآمدی، خوش‌بینی، امید و انعطاف را بهبود بخشد.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان سازمان با شرایط متحول و کسب مزیت رقابتی، مستلزم بستر و شرایط مناسبی است که این پژوهش به‌دنبال آن بوده است. بر اساس شدت اثر بالای متغیرها، می‌توان دو گونه عوامل را در مسیر خلق انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان مؤثر دانست؛ عوامل سازمانی (سبک رهبری، آموزش، اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور و مدیریت منابع انسانی الکترونیک) و عوامل فردی (نوآوری، ابراز وجود و کمال‌گرایی و انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان)؛ یعنی یک سازمان با منابع انسانی منعطف، در ابتدا رهبرانی دارد که الگو هستند و فرصت و شرایط انعطاف‌پذیری را در کارکنان فراهم می‌آورند و سپس، سیستم‌های مختلف منابع انسانی از طریق آموزش، رویکرد تعهدمحور و الکترونیک بودن مدیریت منابع انسانی، این مسیر را هموار کرده است. در کنار عوامل سازمانی، نوآوری و خلاقیت افراد، کمال‌گرایی و انعطاف‌پذیری نیز سهیم بوده است؛ یعنی یک سازمان با منابع انسانی منعطف، کارکنانی با این ویژگی‌های شخصیتی دارد که همگی ذاتی هستند و سازمان می‌بایست در زمان تأمین نیروی انسانی به این ویژگی‌ها توجه کند.

با توجه به شرایط رقابتی و پیچیده کسب‌وکار امروزی، سازمانی بقا و دوام دارد که به‌دنبال یادگیری و توسعه مستمر خود باشد. این شرایط از طریق ایجاد منابع انسانی انعطاف‌پذیر تحقق می‌یابد؛ زیرا داشتن منابع انسانی منعطف در سازمان (با توجه به بالا بودن اندازه اثر متغیرها)، می‌تواند به توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی، مشارکت کارکنان، سرمایه روان‌شناختی، رفتار شهروندی، دوستوانی سازمانی و رفاه کارکنان منجر شود.

محدودیت‌های پژوهش و موضوعات پیشنهادی برای سایر پژوهشگران

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به احتمال سوگیری انتشار اشاره کرد. در پژوهش حاضر، به‌منظور شناسایی پژوهش‌های مربوطه، بررسی‌های دقیق و عمیقی انجام شد؛ اما امکان دارد پژوهشی نادیده گرفته شده باشد. همچنین، با

توجه به گستردگی بحث انعطاف‌پذیری منابع انسانی و داشتن ابعاد متفاوت (انعطاف‌پذیری رفتاری، مهارتی، مکانی، عددی و...)، در این پژوهش فقط پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مفهوم عام بررسی شد که توصیه می‌شود پیشایندها و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح انعطاف‌پذیری رفتاری، مهارتی، مکانی، عددی و... در پژوهش‌های آتی بررسی شود. همچنین در پژوهش‌های آینده می‌توان مؤلفه‌های مشابه مانند منابع انسانی چابک و منابع انسانی تاب‌آور را نیز بررسی کرد. در نهایت، کمبود مطالعات در زمینه پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش بود؛ زیرا در اکثر پژوهش‌های داخلی و خارجی، پیامدهای به‌کارگیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رابطه آن با سایر متغیرها مدنظر قرار گرفت که با توجه به محدودیت اشاره‌شده، برای جست‌وجوی مطالعات مرتبط با پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، وقت زیادی صرف شد.

منابع

- آزادی احمدآبادی، قاسم (۱۳۹۲). رویکرد فراتحلیلی: ظرفیت‌ها و خلأها. علوم اجتماعی، (۷۱)، ۸۲-۸۹.
- ابراهیمی، الهه؛ غفوریان، امیر؛ آییغی، سعید و غفوریان، محمدسجاد (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ایجاد مزیت رقابتی در خدمات بیمارستانی. مدیریت سلامت، ۲۳ (۳)، ۷۵-۸۴.
- اسگندری، غلامرضا؛ بهلولی، نادر؛ رحیمی، غلامرضا و حجتی، سیدعبداله (۱۴۰۰). طراحی مدل مفهومی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، (۳۷)۹، ۱۹۸-۲۳۱.
- اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴). تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷ (۲)، ۱۲۹-۱۵۱.
- اعرابی، سیدمحمد و دانش پرور، میترا (۱۳۸۶). الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۱۸ (۵۵)، ۱-۲۱.
- پورزارع، هدی و رحیمی، فرج اله (۱۳۹۶). بررسی تأثیر منابع انسانی بر مزیت رقابتی. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۴)۸، ۷۵-۸۱.
- جزنی، نسرين (۱۳۸۷). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی.
- حاجی پور، بهمن؛ مرادی، فاطمه (۱۳۸۹). انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی اراک، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰ (۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- حیدری گوجانی، محمد؛ هادی پیکانی، مهربان و ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا (۱۴۰۰). ارائه مدل توانمندسازی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۴ (۲)، ۱۴۷-۱۵۹.
- خامه‌چی، حامد و جعفری نیا، سعید (۱۳۹۹). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی و عمومی. فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۱ (۴)، ۳۹-۵۷.
- رحیمی، فرج اله؛ محمدی، جیران و پورزارع، هدی (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، فصلنامه علمی - پژوهشی مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵ (۸۲)، ۴۱-۵۹.

- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱). انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۱ (۶۷)، ۱۲۹-۱۵۳.
- سیدنقوی، میرعلی؛ عدنان راد، اعظم؛ قربانی زاده، وجهاله و واعظی، رضا (۱۳۹۷). پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۲ (۳۰)، ۱۲۹-۱۵۳.
- سینا، فاطمه صغری و زاهدی، رجبعلی (۱۳۹۹). نقش میانجی خودکارآمدی شغلی در رابطه‌ی بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شغلی کارکنان بانک تجارت استان مازندران. *پژوهش‌های جامعه‌شناختی*، ۴ (۱)، ۷۵-۹۲.
- شاه محمدی مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا (۱۳۹۴). در پژوهشی با ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی. *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، ۸ (۱)، ۲۲۷-۲۶۰.
- شهریاری، بهمن؛ خدایاری، عباس و زارعی، علی (۱۴۰۰). تدوین مدل معادلات ساختاری رابطه علی اتحاد استراتژیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض سازمانی با مزیت رقابتی. *فصلنامه علوم ورزشی*، ۱۳ (۴۲)، ۸۸-۱۰۳.
- صالحی، پروین؛ نکوئی، جواد و حمیدی پور، ابوذر (۱۳۹۷). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری کارکنان بر فرسودگی شغلی با میانجیگری توانمندسازی روانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری اراک). *فصلنامه مطالعات مدیریت حسابداری*، ۴ (۱)، ۱۵۲-۱۶۲.
- صحت، سعید؛ ایزدپناه، بهروز و قربانی پاچی، عقیل (۱۳۹۸). اثر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در بیمه ایران. *مدیریت بهره‌وری*، ۱۳ (۱)، ۱۴۳-۱۸۰.
- طیبی، سیدجمال‌الدین؛ گوهری، محمودرضا و غلامی، الهام (۱۳۹۴). رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی در بیمارستان‌های دانشگاه آزاد اسلامی. *مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران*، ۹ (۵)، ۴۱۵-۴۲۴.
- عدنان راد، مژگان؛ سیدنقوی، میرعلی و واعظی، رضا (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف‌پذیری با رویکرد داده‌بنیاد در بخش دولتی، *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵ (۵۵)، ۵-۳۶.
- علوی، سید عباس؛ موسوی محب، سید مرتضی؛ صادقی نصب، محسن و اسدی، اسماعیل (۱۴۰۱). الگوی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲ (۴)، ۷۳-۹۱.
- غفوریان شاگردی، امیر؛ آبیغی اصفهانی، سعید و فتاحی، محمد (۱۳۹۷). بهبود رفتارهای کاری نوآورانه کارکنان با بهره‌گیری از انعطاف‌پذیری منابع انسانی و سرمایه روان‌شناختی سازمان. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۱۱ (۲)، ۵۱-۷۸.
- قربان‌پور لقمجانی، امیر؛ محمدزاده، عباس و رضایی، سجاد (۱۴۰۰). نقش ابراز وجود و کمال‌گرایی در انعطاف‌پذیری کنشی کارکنان، *روان‌شناسی نظامی*، ۱۲ (۷)، ۱۰۹-۱۲۶.
- کاوایانی، حسن؛ فتح‌آبادی، حسین و منوچهری، کمال (۱۳۹۷). تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی در یگان‌های نظامی. *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، ۸ (۲۹)، ۹۱-۱۱۶.
- کاوایانی، حسن؛ هداوند احمدی، رضا و فتح‌آبادی، حسین (۱۳۹۶). بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تفکر راهبردی در سازمان‌های نظامی. *فصلنامه علوم و فنون نظامی*، ۱۳ (۴۱)، ۲۹-۵۴.
- کتابچی، محمد (۱۳۹۹). مطالعه توصیفی نقش استراتژیک انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان الگوی کامل دوگانگی سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور اصفهان.

- گودرزی، فاطمه؛ دانشفرد، کرم‌اله؛ طاهری گودرزی، حجت و عباس‌زاده، یدالله (۱۴۰۱). طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. *نشریه علمی پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۱(۱)، ۲۲-۱.
- مرادی، علیرضا و توفیقی مقدم، مریم (۱۴۰۰). بررسی تأثیر آموزش رویکرد معناداری بر تحمل پریشانی، خودکنترلی و انعطاف‌پذیری کارکنان، *فصلنامه آموزش در علوم نظامی*، ۹(۳۳)، ۶۹-۹۳.
- مویدی، اسماعیل (۱۳۹۸). بررسی تأثیر جوخلاقانه سازمان بر میزان انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به‌واسطه نوآوری در اداره کل گاز استان گیلان. *فصلنامه رویکردهای پژوهشی در مدیریت و حسابداری*، ۳(۱۷)، ۲۰-۱.
- نجفی کلیانی، وحید؛ رستگار، عباسعلی و رحمانی، فاطمه (۱۳۹۸). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۶(۳)، ۵۲۱-۵۴۴.
- نظری‌پور، امیرحوشنگ و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش بنیان، *مدیریت دولتی*، ۷(۲)، ۳۷۳-۳۹۲.
- نظیف کار، سحر؛ امیری، مجتبی و قلی‌پور، آرین (۱۴۰۲). ارائه مدل خودتوانمندسازی کارکنان بهداشت و درمان حوزه سلامت. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۳(۳)، ۵۱-۷۲.
- وکیلی، یوسف؛ جعفری نیا، سعید و رفیعی، سعید (۱۳۹۷). تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر رفتار کاری نوآورانه: تبیین نقش میانجی سرمایه روان‌شناختی. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۲۸)، ۳۱-۵۲.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۹۱). *راهنمای عملی فرا تحلیل در پژوهش عملی*. تهران: نشر سمت.

References

- 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 (IJAIRS)*, 4(8), 23-44.
- Adnan Rad, M., Seyyed Naqvi, M.A. & Vaezi, R. (2022). Pathology of human resource management processes from the perspective of flexibility with a database approach in the public sector, *Public Management Research*, 15(55), 5-36. (in Persian)
- Alavi, S.A., Mousavi Moheb, S.M., Sadeghi Nasib, M. & Asadi, I. (2022). The model of human resources empowerment in knowledge-based organizations. *Human Resource Studies*, 12(4), 73-91. (in Persian)
- Aldaiem, F. M. & Abu-helaleh, R.S. (2022). The impact of human resource flexibility on organizational success. *International journal of research and review*, 9 (9), 67-88.
- Alibakhshi, N., Mahmoudi, GH. (2016). The relation between flexibility of human resources and performance indexes of selected hospitals of Tehran Medical Sciences University. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(12), 349-355.
- Arabi, S.M. & Danesh Paror, M. (2006). Flexibility patterns in human resource management. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 18 (55), 1-21. (in Persian)
- Azadi Ahmadabadi, Q. (2012). Meta-analytic approach: capacities and gaps. *Social Sciences*, (71), 82-89. (in Persian)

- Bal, P.M. & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. *European Management Review*, 18(29), 37–50.
- Cahyadi, A., Taufiq, M., Istvan, H., Parama, S. & Katalin, S. (2022). What is the managers' perception of their leadership style? *Journal of Management*, 34(5), 1009-1044.
- Camps, J., Oltra, V., Manzano, J. A., Vera, G. B. & Carballo, F. T. (2017). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 4(55), 363–383.
- 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.
- 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.
- Dong, Y. (2019). Optimization of Talent Flow Model under Flexible Human Resource Management. *5th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2019)*.
- Ebrahimi, E., Ghafourian, A., Aybaghi, S. & Ghafourian, M.S. (2019). The relationship between electronic human resources management, flexibility of human resources and creating a competitive advantage in hospital services. *Health Management*, 23(3), 75-84. (in Persian)
- Esgandari, G., Bahloli, N., Rahimi, G. & Hojjati, S.A. (2021). Designing a conceptual model of human resource flexibility for the social security organization. *Scientific quarterly of interdisciplinary studies of strategic knowledge*, 9(37), 198-231. (in Persian)
- Esmaili, M. & Rahimi Aghdam, S. (2014). The effect of intellectual capital on the flexibility of human resources in the banking industry. *Journal of Human Resource Management Research*, 7 (2), 129-151. (in Persian)
- Ghafourian Tasari, A., Aybaghi Esfahani, S. & Fatahi, M. (2017). Improving the innovative work behaviors of employees by taking advantage of the flexibility of human resources and psychological capital of the organization. *Innovation Management Quarterly in Defense Organizations*, 1(2), 51-78. (in Persian)
- Goldratt, E.M. (1990). *What is this thing called theory of constraints and how should it be implement?* North River Press.
- Goodarzi, F., Daneshfard, K., Taheri Goodarzi, H. & Abbaszadeh Sahroun, Y. (2022). Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach. *Public Organizations Management*, 11(1), 1-22. (in Persian)
- Gurbanpour Lafamjani, A., Mohammadzadeh, A. & Rezaei, S. (2020). The role of self-expression and perfectionism in employees' action flexibility, *Military Psychology*, 12(7), 109-126. (in Persian)
- Hajipour, B. & Moradi, F. (2010). organizational flexibility and performance; Case study: Arak manufacturing companies, *Improvement and Transformation Management Studies Quarterly*, 20(62), 143-162. (in Persian)

- Heydari Gojani, M., Hadi Pikani, M. & Ebrahimzadeh Dastjardi, R. (2021). Presenting the human resource flexibility empowerment model in Saderat Bank of Iran. *Human Capital Empowerment*, 4(2), 147-159. (in Persian)
- Hill, E.J., Jacob, J.I., Shannon, L.L., Brennan, R.T., Blanchard, V.L. & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community Work & Family*, 11 (2), 165-181.
- Homan, H.A. (2011). *A practical guide to meta-analysis in applied research*. Tehran: Samt Press. (in Persian)
- Jaiswal, P. (2018). Impact of Behavioral Flexibility on Flexible HR System and Organizational Role Stress. *Global Value Chains. Flexibility and Sustainability*, 205–220.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., Khan, A. (2017). Flexible Human Resource Management And Firm Innovativeness: the Mediating Role Of Innovative Work Behavior. *Journal of Human Resource Management*, 19(9), 32-41.
- Jazni, N. (2008). *Human resources management*. Tehran: Nei Press. (in Persian)
- Kaviani, H., Fatehabadi, H. & Manuchehri, K. (2017). The effect of flexibility of human resources on organizational ambivalence in military units. *Human Resource Studies Quarterly*, 8 (29). (in Persian)
- Kaviani, H., Hadavand Ahmadi, R. & Fathabadi, H. (2016). Investigating the relationship between flexibility of human resources and strategic thinking in military organizations, *Quarterly Journal of Military Sciences and Techniques*, 13 (41), 29-54. (in Persian)
- Ketabch, M.(2020). *A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity*, Master's thesis, Esfahan Payame Noor University. (in Persian)
- Khamechi, H. & Jafarinia, S. (2019). Meta-analysis of antecedents and consequences of talent management in government and public organizations. *Public Management Perspectives Quarterly*, 11(4), 39-57. (in Persian)
- Kumary, I. & Pradham, R. (2017). Human Resource Flexibility and Organization Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to stay. *Inteernational Journal of business and Management invention*, 3(11), 43-51.
- Little, J.H., Corcoran, J. & Pillai, V. (2008). *Systematic Reviews and Meta-Analysis*. Published by Oxford University Press.
- Moidi, I. (2018). Investigating the impact of organizational flexibility on the flexibility of organizations through innovation in the General Gas Administration of Gilan Province. *Quarterly Journal of Research Papers in Management and Accounting*, 3 (17), 1-20. (in Persian)
- Moradi, A. & Tofighi Moghadam, M. (2021). Investigating the effect of meaningful approach training on distress tolerance, self-control and flexibility of employees. *Education Quarterly in Military Sciences*, 9 (33), 69-93. (in Persian)
- Najafi Kalyani, V., Rastegar, A.A. & Rahmani, F. (2018). Flexibility of human resources, creativity and organizational innovation. *Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544. (in Persian)

- Nazaripour, A.H. & Rahimi Aghdam, S. (2014). Investigating the relationship between organizational intelligence and flexibility of human resources in knowledge-based organizations, *Public Administration*, 7(2), 373-392. (in Persian)
- Nazif Kar, S., Amiri, M. & Qolipour, A. (2022). Presenting the model of self-empowerment of healthcare workers in the field of health. *Human Resource Studies*, 13(2), 51-72. (in Persian)
- Pourzare, H. & Rahimi, F. (2016). Investigating the impact of human resources on competitive advantage. *Human Resource Management Research Quarterly of Imam Hossein University*, 8(4), 81-75. (in Persian)
- Rahimi, F., Mohammadi, J. & Pourzare, H. (2015). The effect of commitment-oriented human resource management actions on human resource flexibility and competitive advantage, *Scientific-Research Quarterly of Improvement and Transformation Management Studies*, 25 (82), 41-59. (in Persian)
- Ray, T.K. & Pana-Cryan, R. (2021). Work Flexibility and Work-Related Well-Being, *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18(6), 32-54.
- Sabuhari, R., Sudiro, A. & Rahayu, D. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (3), 177-198.
- Salehi, P., Nakoi, J. & Hamidipour, A. (2017). Investigating the impact of employee flexibility on job burnout through the mediation of psychological empowerment (case study: Arak municipality employees. *Accounting Management Studies Quarterly*, 4(1), 152-162. (in Persian)
- Sanchez, R. (2007). Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, 27(1), 71-94.
- Scafuto, I.C., Ahrens, V. & Cha, P.Y. (2017). The influence of human resource flexibility on organizational learning. *International symposium on project management, innovation and sustainability*, 1-17.
- Sehat, S., Izadpanah, B. & Ghorbani Pachi, A. (2018). The effect of human resource flexibility on organizational effectiveness with the mediating role of organizational citizenship behavior in Iranian insurance. *Productivity Management*, 13(1), 143-180. (in Persian)
- Seyed Naqvi, M.A., Haghigi Kafash, M. & Najafi Kalyani, V. (2011). Flexibility of human resources and organizational performance in the insurance industry. *Quarterly Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 21(67), 129-153. (in Persian)
- Seyyed Naghavi, M. A., Adnan Rad, A., Ghorbanizadeh, V., & Vaezi, R. (2019). The Outcomes of Flexibility of Human Resources Management Practices in the Public Sector. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 8(2), 151-170. (in Persian)
- Shah Mohammadi Mehrjardi, M. & Bardbar, Gh. (2014) in a research by presenting the model of the effect of knowledge transfer and integration on the flexibility of human resources. *Journal of Human Resource Management Research of Imam Hossein University*, 8 (1), 227-260. (in Persian)
- Shahriari, B., Khodayari, A. & Zarei, A. (2021). Formulation of structural equations model of causal relationship of strategic alliance, flexibility of human resources and sources of

- organizational conflict with competitive advantage. *Sports Science Quarterly*, 13(42), 103-88. (in Persian)
- Sina, F.S. & Zahedi, R. (2019). The mediating role of job self-efficacy in the relationship between human resource flexibility and job performance of Bank Tejarat employees in Mazandaran province. *Sociological Research*, 4 (1), 92-75. (in Persian)
- Stanislous, E.CH., Akhigbe, O.J. (2020). Human resource flexibility and Performance of oil producing firms in Rivers state, Nigeria. *Human Resources*, 6(1).
- Tayibi, S.J., Gohari, M.R. & Gholami, E. (2014). The relationship between flexibility of human resources and performance indicators in Islamic Azad University hospitals. *Journal of Faculty of Paramedicine, Tehran University of Medical Sciences*, 9(5), 424-415. (in Persian)
- Tuselmann, H.J. (1996). Progress towards greater labour flexibility in germany: The impact of recent reforms. *Employee Relations*, 18 (1), 50-67.
- Ubeda-Garcia, M. (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, 25 (9), 79-101.
- Upton, D.M. (1997). The management of manufacturing flexibility. *California management review*, 2 (36), 72-89.
- Vakili, Y., Jafrinia, S. & Rafiei, S. (2017). The impact of human resource flexibility on innovative work behavior: explaining the mediating role of psychological capital. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 4(28), 52-31. (in Persian)
- Veise, S.M., Gholami, A., Hassanaki, L., Rahaimi Pardejani, H. & Khairi, A. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development, *Management Science Letters*, 4 (19), 1789-1796.
- Waseem Shah, M., Khattak, P. & Hammad Shah, M. (2020). The Impact of Flexible Working Hours and Psychological Empowerment on Team Performance with the Mediating Role of Work Engagement. *British Journal of Research*, 7(1), 11-49.
- Weideman, M. & Hofmeyr, K.B. (2021). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *Journal of Human Resource Management*, 19(10), 41-62.
- Zerhouni, L. (2022). The Effect of Flexible Work Arrangements on Employees' Well-being, Job Satisfaction, and Work Performance in Morocco: A Case Study. *MAS Journal of Applied Sciences*, 7(2), 380-388.