

## تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی در یگان‌های نظامی

حسن کاویانی<sup>۱</sup>، حسین فتح‌آبادی<sup>۲</sup>، کمال منوچهری<sup>۳</sup>

### چکیده

در دهه‌های اخیر، تلاطم و تغییرات پیچیده محیطی، سازمان‌های نظامی را ملزم به تمرکز بر مفهوم دوستوانی سازمانی در قالب مفهومی گسترده‌تر از حوزه کسب‌وکار نموده است. موضوعی که در نهادینه‌سازی و گسترش آن منابع انسانی منعطف نقش اساسی ایفا می‌کنند. پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی در یگان‌های نظامی انجام شده است. این تحقیق از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی و از جهت روش تحلیل داده‌ها از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری دربرگیرنده کلیه فرماندهان، مدیران ارشد دو یگان نظامی منتخب به تعداد ۶۳ نفر است. پس از متناسب‌سازی پرسشنامه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی رایب و اسنل و دوستوانی سازمانی جانسن بر اساس مأموریت‌ها و اهداف جامعه آماری و نیز نظریات خبرگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه دفاعی از آن‌ها جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و اساتید دانشگاهی (روایی صوری) و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ تأیید شد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

واژگان کلیدی: دوستوانی سازمانی، انعطاف‌پذیری سازمانی، یگان‌های نظامی

- 
۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
  ۲. دانشجوی دکتری مدیریت، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
  ۳. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

---

تاریخ دریافت مقاله: ۹۶/۰۹/۱۲

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۹۷/۰۳/۰۵

نویسنده مسئول مقاله: حسن کاویانی

E-mail: Hassan.Kavyani@gmail.com

## مقدمه

در عصر اخیر که در آن به جای ثبات، ما به سوی چیزی در حرکتیم که دانشمندان به آن لبه هرج و مرج<sup>۱</sup> (آشوب) می گویند (گیسون، ۱۳۸۶: ۱۷) برای افراد و سازمان‌ها موفق شدن به معنای سازگار کردن خود با یک زندگی سراسر آموزش و یادگیری و تغییر الگوهای رفتاری خواهد بود (کمیسون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۳۸) که ضمن مدیریت کارای کسب و کارهایشان در همان زمان خود را با تغییرات نوظهور محیطی مطابقت دهند (پالیوکایت و پیسیزا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵) از این مهم تحت عنوان دوسوتوانی سازمانی<sup>۳</sup> یاد می شود. در دیدگاه مبتنی بر منابع، دوسوتوانی سازمانی یک توانایی بالارزش، نادر و پرهزینه جهت تقلید است که موفقیت درازمدت سازمان‌ها را بر اساس توانایی آن‌ها در بهره‌برداری و مدیریت کارای قابلیت‌های کنونی و به طور هم‌زمان اکتشاف و شایستگی‌های جدید تضمین می کند (ریش و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹). از این رو کسب و کارها و سازمان‌های گوناگون باید به اندازه کافی انعطاف پذیر باشند تا هم تهدیدات غیرقابل پیش بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده نامطمئن و محیط بی ثبات را مدیریت کنند (حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹). انعطاف پذیری به عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش بینی محیطی (اعرابی و دانش پور، ۱۳۸۶) را می توان شامل دو نوع انعطاف پذیری هماهنگی و انعطاف پذیری در منابع در نظر گرفت. در انعطاف پذیری هماهنگی، شرکت‌ها گستره‌ای از فعالیت‌ها را در خصوص بازنگری پیکره آرایشات و ترکیبات سازمانی به کار می گیرند تا هماهنگی و قابلیت انطباق بهبود و هزینه‌های سازمانی کاهش یابد. در انعطاف پذیری منابع اعتقاد بر آن است که سازمان‌ها زمانی به انعطاف پذیری می‌رسند که کارکنانشان قادر باشند طیف متنوعی از وظایف را انجام دهند (لپک و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳). در چنین نگرشی غالباً اعتقاد بر آن است که افراد و ظرفیت تفکر آن‌ها به عنوان مهم‌ترین معیار بهره‌وری (الوانی و احمدی، ۱۳۸۰) نقش مهمی در دوسوتوانی ایفا می‌نمایند (گیسون و بیرکینشاو<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴).

- 
1. Edge of chaos
  2. Paliokaité and Pačesa
  3. Organizational ambidexterity
  4. Raisch et al
  5. Lepak et al
  6. Gibson and Birkinshaw

در حقیقت انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۱</sup> می‌تواند یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریتی برای تعدیل، انطباق و اکتشاف تحولات بازار کار و فناوری‌های جدید محسوب گردد (اربابیان و میرزایی، ۱۳۹۰)

در دهه‌های اخیر با توجه به شرایط متلاطم و دگرگونی ارکان اولیه واقعیت‌های نظامی ضرورت اندیشه‌ای جدی و متمرکز، بیش‌ازپیش ضروری به نظر می‌رسد (کمیسون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۱۱۸) لذا ضروری است که سازمان‌های دفاعی با نگاهی بهره‌بردار و کارا به فعالیت‌های جاری و نگاهی نوآور به محیط پیرامونی در راه دفاع از ارزش‌ها، اهداف و سیاست‌های کشورها قدم بردارند. در نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به تهدیدات و مخاطرات بالقوه بین‌المللی و بر اساس منویات فرماندهی معظم کل قوا (مدظله‌العالی) آمادگی دفاعی مبتنی بر آمادگی علمی، تجهیزاتی و عملیاتی در زمینه‌های آموزشی، بازخوانی، تحقیق، نگهداری و ساخت، ابتکار و نوآوری و سازمان‌دهی (مقام معظم رهبری، ۱۳۷۶) در دستور کار نیروهای مسلح قرار گرفته است.

موضوعی که مفهوم دوستوانی سازمانی را در حوزه وسیع‌تر از مباحث دانشگاهی و کسب‌وکار پوشش می‌دهد. در قالب این قابلیت راهبردی نیروهای مسلح در سالیان دفاع مقدس در سطوح ملی، نیرویی و یگانی در کنار هدایت کارآمد امورات محوله اقدام به خلق و ابداع نوآوری‌ها و ابتکاراتی در حوزه‌های اطلاعاتی، عملیاتی، آموزشی، پشتیبانی و منابع انسانی نمودند. ابتکاراتی چون استفاده از پدافند متحرک در عملیات والفجر ۸، احداث پل شناور پلیمری خیبر بر روی هورالعظیم، حمله به پایگاه الولید، عبور از مناطق رملی و نفوذ در عمق ۱۸ کیلومتری مواضع دشمن و تسلط بر توپخانه دشمن در عملیات طریق‌القدس نمونه‌های محدودی از مواردی می‌باشند که ضمن تحمیل غافلگیری و شکست به دشمن در تغییر شرایط میدان نبرد تأثیرگذار بوده‌اند.

لذا با توجه به اهمیت فراوان قابلیت دوستوانی سازمانی در حوزه دفاعی و نظامی تقویت و نهادینه‌سازی این قابلیت بنیادین امری ضروری است که تحقق آن یقیناً مستلزم شناسایی عوامل و متغیرهای مؤثر بر این قابلیت راهبردی است.

موضوعی که اطلاعات زیادی در این زمینه موجود نیست و در حال حاضر به‌عنوان مسئله‌ای مغفول در حوزه علمی و عملی نیروهای نظامی مطرح است (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷). تجارب ارزشمند هشت سال دفاع مقدس و نبردهای نابرابری چون جنگ ۳۳ روزه حزب‌الله با رژیم صهیونیستی حکایت از آن دارد که منابع انسانی، عامل اصلی در صحنه کارزار، ارتقاء توان بازدارندگی و مقابله با دشمن، منابع انسانی می‌باشند (رشید زاده، ۱۳۹۱). به عبارتی، علیرغم پیشرفت‌های خیره‌کننده فناوری و تجهیزاتی در حوزه نظامی اعتقاد بر آن است که فناوری به هر میزان که باشد نمی‌تواند اطلاعات کاملی درباره توانایی‌های اهداف دشمن احتمالی به ما بدهد. فراروی دانش و بینش بیش از مواد خام بستگی به ظرفیت تجزیه و تحلیل مغز انسان دارد و هوش آدمی همچنان عامل اصلی عملیات اطلاعاتی و نظامی باقی خواهد ماند (کمیسیون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۱۱۴). لذا می‌توان عنوان داشت که در حوزه دفاعی و امنیتی نیز منابع انسانی و انعطاف‌پذیری آن‌ها کماکان به‌عنوان عامل مهم و حیاتی در دوسوتوانی سازمانی مطرح می‌باشند. بدین‌جهت در سال‌های پس از جنگ تحمیلی در کنار موضوعاتی چون استحکام ساختار درونی و عزم و اراده جدی، افزایش مهارت‌های گوناگون نیروی انسانی و مدیریت منابع آن‌ها همواره از مطالبات فرماندهی معظم کل قوا از نیروهای مسلح بوده است (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۳). از این‌رو با توجه به اهمیت مباحث مطروحه در برنامه‌های اجرایی نیروهای مسلح پژوهش حاضر باهدف تبیین اثرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی سازمانی در بین مدیران و فرماندهان ارشد دو یگان نظامی منتخب اجرا شده است. نتایج این پژوهش ضمن کاهش خلأ تحقیقاتی در این حوزه، می‌تواند در ارزیابی وضعیت کنونی، برنامه‌ریزی‌های آتی و تخصیص منابع حائز اهمیت باشد.

## مروری بر مبانی نظری

### دوسوتوانی سازمانی

در عصر جدید نکته کلیدی برای سازمان‌ها آن است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید ایجاد نمایند (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲) به عبارتی برای افراد و سازمان‌ها موفق شدن به معنای سازگار کردن خود با یک زندگی سراسر آموزش و یادگیری و تغییر الگوهای رفتار خواهد بود (کمیسیون امنیت ملی آمریکا، ۱۳۸۳: ۳۸) این فرآیند که از آن تحت عنوان یادگیری سازمانی می‌توان یاد نمود شامل دو

رویکرد اصلی بهره‌برداری<sup>۱</sup> و اکتشاف<sup>۲</sup> است (هی و ونگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) که هم در بقای سازمان و هم در کسب موفقیت آن در صحنه رقابت نقش دارد (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲) بهره‌برداری درصد جست‌وجوی کارایی و تفکر همگرا برای تحت کنترل درآوردن قابلیت‌هایی کنونی و بهبود مستمر از طریق نوآوری تدریجی و اکتشاف به دنبال فرصت‌های جدید و نوآوری رادیکال است (آندریو پولو و لوئیس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹) پارادوکس و تناقضی که تنها در غالب مفهوم دوستوانی متوازن و هماهنگ می‌گردد (هی و ونگ، ۲۰۰۴).

کلمه دوستوانی از دو واژه لاتین Ambi به معنی دو سو (دو سمت) و Dexterity به معنای چیرگی و مهارت (چابکی) تشکیل شده است. در سطح روانشناسی و رفتاری، افرادی که توانایی استفاده از هر دو دست خود با مهارت‌های مساوی را دارا می‌باشند افراد دوستوان<sup>۵</sup> نامیده می‌شوند (ممبینی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم دوستوانی برای اولین بار توسط مارچ (۱۹۹۱) در حوزه مدیریت و به‌منظور ایجاد توازن بین دو فعالیت بهره‌برداری و اکتشاف در یادگیری مطرح گردید (کوئینگ و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۰۹). دوستوانی سازمانی به‌عنوان یک استعاره برای تعریف سازمان‌هایی به‌کار می‌رود که با کنترل فعالیت‌های کنونی خود به دنبال برآورده ساختن تقاضاهای حاضر به صورتی کارا و درعین حال گسترش توانایی‌های خود برای پیش‌بینی و تطبیق با تغییرات آینده می‌باشند (مرسدس و همکاران، ۲۰۱۶). در این نگرش اعتقاد بر آن است که با ایجاد توازن بین کارایی و انعطاف‌پذیری می‌توان به عملکرد بالا در محیط پویا رسید (آیزنهارت و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰) زیرا بهره‌برداری برنامه‌ای کوتاه‌مدت است و اکتشاف برنامه‌ای بلندمدت است لذا بدیهی است که عملکرد و برنامه‌ریزی در کوتاه‌مدت باید در راستای برنامه‌های بلندمدت قرار گیرد که این مهم نیازمند دوستوانی سازمانی است زیرا اگر سازمان‌ها دوستوان نباشند و نتوانند بین بهره‌برداری و اکتشاف توازن برقرار کنند هرچند ممکن است در کوتاه‌مدت سودآور باشند ولی در بلندمدت عملکرد آن‌ها ناکارآمد بود (زابی گالسکی<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵).

- 
1. Exploitation
  2. Exploration
  3. He and Wong
  4. Andriopoulos and Lewis
  5. Ambidexterity
  6. Qing et al
  7. Eisenhardt et al
  8. Zabiegalski

اساساً تنش بین بهره‌برداری و اکتشاف در قالب دو رویکرد معماری و زمینه‌ای می‌تواند متوازن و هماهنگ گردد، در رویکرد معماری اعتقاد بر آن است که تمایزات ساختاری و استراتژی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا توانایی‌های مجزا داشته باشند و بدین‌وسیله بر اساس شرایط و اقتضات اقدامات مناسب را اعمال نمایند (آندریوپولو و لوئیس، ۲۰۰۹). در رویکرد زمینه‌ای اعتقاد بر آن است که این تنش باید در سطوح فردی و با استفاده از ابزارهای اجتماعی و رفتاری رفع گردد. در چنین رویکردی با پشتیبانی سازمانی، اعتقاد، نظم و انضباط و کشش افراد تشویق می‌گردند که خودشان درباره چگونگی تقسیم زمان بین تقاضاهای متعارض قضاوت کنند (گیسون و بیرکینشاو، ۲۰۰۴) امری که قابلیت ایجاد سینرژی را دارد (آندریوپولو و لوئیس، ۲۰۰۹) لذا ایجاد توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف در حقیقت نیازمند طراحی و اجرای دقیق ادغام و یکپارچگی در سطوح افقی و عمومی در سازمان‌ها است (جانسن و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹). از دیدگاه متفاوتی در صورتی که شرکت‌ها با محدودیت منابع مواجه باشند ایجاد توازن بین بهره‌برداری و اکتشاف ضروری است لیکن در صورتی که منابع داخلی و خارجی بیشتری در دسترس باشند ترکیب ابعاد بهره‌برداری و اکتشاف مفیدتر است (کوئینگ و همکاران، ۲۰۰۹). در یک طبقه‌بندی کلی می‌توان توسعه ادبیات دوسوتوانی سازمانی را در سه مرحله زیر تبیین نمود:

- ۱- فاز اول تعاریف ارائه شده بین سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ را شامل می‌شود که غالباً با نظریه‌پردازی، ساختارها و مفاهیم اساسی (اکتشاف و بهره‌برداری) مرتبط است.
- ۲- فاز دوم مربوط به رشد و پرورش مفاهیم اصلی (اکتشاف و بهره‌برداری) و نیز عوامل مؤثر اشکال گوناگون دوسوتوانی و پیامدهای آن تمرکز دارد. این مرحله که مطالعات سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ را شامل می‌شود هم‌چنین در این دوره تلاش‌های محدودی جهت کشف سطوح تجزیه و تحلیل صورت پذیرفته است.
- ۳- در فاز سوم که تحت عنوان فاز تثبیت مطرح است محققان به دنبال تثبیت مفهوم، مدل‌ها و ساختارهای دوسوتوانی با استفاده از همگرایی موجود با مفاهیم بنیادی چون فرهنگ دوسوتوانی و رهبری دوسوتوان می‌باشند (کلمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)

## انعطاف‌پذیری منابع انسانی

با توجه با افزایش تلاطم و پیچیدگی در محیط‌های کسب و کار، در سه دهه اخیر انعطاف‌پذیری به‌عنوان عاملی مهم در تعالی سازمان‌ها مطرح گردیده است (بیورنستاد و فردریک،<sup>۱</sup> ۲۰۱۳). به عبارتی انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین نیازهای سازمان‌ها در محیط آشفته و پیچیده برای ادامه حیات است (دریر و کژل،<sup>۲</sup> ۲۰۰۴). هرچند اتفاق نظر جامعی در خصوص مفهوم انعطاف‌پذیری وجود ندارد (سالوادور،<sup>۳</sup> ۱۹۹۷) اما می‌توان با نگرشی مبتنی بر نظریه‌های فرا نوگرا و مبتنی بر منابع (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱) انعطاف‌پذیری را به‌عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی تعریف نمود که این مهم خود نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط است (ستی به نقل از دریر و کژل، ۲۰۰۴) لیکن با توجه به این‌که عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲) به اعتقاد قشر کثیری از پژوهشگران انعطاف‌پذیری منابع انسانی از بقیه انواع انعطاف‌پذیری مهم‌تر است (دریر و کژل، ۲۰۰۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌منزله‌ی قابلیت‌های مدیریت منابع انسانی برای به‌کارگیری توانایی سازمان در جهت انطباق مؤثر و اقدام به‌موقع در مقابل تغییرات و تقاضای محیطی و نیز محیط داخلی سازمان‌ها (میلیمان، به نقل از زولین و همکاران،<sup>۴</sup> ۲۰۱۱) می‌تواند بنیاد استواری جهت ایجاد سطوح دیگری از انعطاف‌پذیری سازمانی محسوب می‌شود (ماریا خوزه و همکاران،<sup>۵</sup> ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی غالباً به علل سیاسی و در بخش خصوصی با توجه به ماهیت پیچیده و متغیر بازار و تکنولوژی (فارنهام و هارتون،<sup>۶</sup> ۱۹۹۷) به‌عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر مورد توجه مدیران عالی سازمان‌ها است. از این‌رو پژوهش‌های فراوانی در این حوزه صورت گرفته است که نتایج برخی از آن‌ها مؤید تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارکردهای سازمانی از قبیل عملکرد (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱، مارتین و

1. Bjørnstad and Frederick

2. Dreyer and Kjell

3. Salvador

4. Zolin et al

5. María-José et al

6. Farnham and Horton

همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۰۸) (ماریا خوزه و همکاران، ۲۰۱۴)، کارآفرینی سازمانی (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲)، نوآوری (وی چاک و تورک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵)، کار تیمی (زولین و همکاران، ۲۰۱۱) بازده فروش و سود عملیاتی (باتاچاریا و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵) است. تحقق انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌ها خود نیازمند تشویق و ترغیب، تطبیق و توسعه کارکنان با شرایط (فارنهام و هورتون، ۱۹۹۷) سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان در حوزه‌های گوناگون (والورد و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰)، فراهم کردن امنیت شغلی برای کارکنان (بریوس تارسی<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) است که در صورت نهادینه شدن در سازمان‌ها می‌تواند مزایایی چون بهبود بهره‌وری و نرخ رشد، کاهش هزینه‌ها (ریچاردز<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹) بهبود خلاقیت و نوآوری، رضایت و انگیزش کارکنان (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸، آراسته و همکاران، ۱۳۹۶)، صرفه‌جویی در کار، بهبود کیفیت زندگی کاری، کاهش سطوح مدیریت و سلسله‌مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱)، افزایش عملکرد و بازدهی مالی، مشروعیت و ایجاد اعتماد (ماریا خوزه و همکاران، ۲۰۱۴)، اثربخشی سازمانی (روز نیلات<sup>۷</sup>، ۲۰۰۱)، اجتناب از تبعیض و تعصبات نا به‌جا (کریشنا و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، ایجاد دسترسی به گزینه‌های راهبردی (کانله<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳) ایجاد نماید.

با توجه به اینکه درباره‌ی تعریف و مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی توافق جامعی وجود ندارد مدل‌ها و الگوهای فراوانی جهت تبیین مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی توسط محققان. پژوهشگران ارائه گردیده است (اورسول<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۲) در این میان مدل مبتنی بر منابع رایت و اسنل که شامل مؤلفه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری در اکثریت تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

- 
1. Martín et al
  2. Wojtczuk and Turek
  3. Bhattacharya et al
  4. Valverde et al
  5. Brucetracey
  6. Richard
  7. Rosenblatt
  8. Krishna et al
  9. Kunle
  10. Eversole



انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای<sup>۱</sup>: توانایی کارکنان در انجام تعداد زیادی از وظایف متنوع است که می‌تواند به کاهش هزینه‌ها و بهبود خلاقیت آن‌ها منجر شود. این مؤلفه به مصداق همه‌کاره بودن منابع انسانی است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) که خود را در طراحی شغل از طریق تیم‌سازی و تعدیل نقش‌ها نمایان می‌کند (نظری پوری و رحیمی‌اقدام، ۱۳۹۴) این نوع انعطاف‌پذیری غالباً با رویکردهای تعهدگرا در مدیریت منابع انسانی مرتبط است (آنا و کارلوس<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

انعطاف‌پذیری مهارتی<sup>۳</sup>: این نوع انعطاف‌پذیری بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد (نقوی و همکاران، ۱۳۹۱) این مؤلفه انعطاف‌پذیری که به معنای تسلط و استفاده از مهارت‌های مختلف است، خود شامل اجزایی چون استفاده از مهارت و تنوع مهارت است (روزنبلات، ۲۰۰۱) در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش می‌بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می‌دهند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

انعطاف‌پذیری رفتاری<sup>۴</sup>: در این مفهوم بهره‌مندی کارکنان از مجموعه‌ای گسترده از الگوهای رفتاری متنوع در تطبیق با شرایط گوناگون مد نظر است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸) به اعتقاد رایت‌واسنل اگر کارکنان بتوانند به‌جای پیروی از روندهای استاندارد، الگوهای رفتاری متعدد را به‌طور مقتضی در موقعیت مختلف به کار برند، سازمان آسان‌تر با موقعیت‌های متغیر سازگار می‌شود و به آن‌ها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، سبب افزایش رقابت‌پذیری می‌شود (نظری پوری و رحیمی اقدام، ۱۳۹۴).

### پیشینه پژوهش

در خصوص رابطه متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با سایر عوامل و متغیرها حوزه تئوری سازمان و مدیریت، در سالیان اخیر تحقیقات بسیاری صورت پذیرفته است لیکن تاکنون در خصوص تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی مطالعه مستقلی صورت پذیرفته است.

- 
1. Functional flexibility
  2. Ana and Carlos
  3. Skill flexibility
  4. Behavioral flexibility

لذا نتایج تحقیق حاضر می‌تواند در خصوص کاهش خلأ پژوهشی نقش به‌سزایی ایفا نماید. نتایج برخی از مرتبط‌ترین و جدیدترین تحقیقات صورت گرفته در این حوزه به شرح ذیل است. نتایج تحقیقات کانله (۲۰۱۳) حاکی از آن است که اتخاذ استراتژی‌های مناسب برای سازمان‌های غیرانتفاعی مستلزم کارکردهای مناسب مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری کارکنان است. این یافته‌ها که خود حاصل دو مورد مطالعه موردی در کانادا است اذعان می‌دارد که کارکردهای منابع انسانی جزء جدایی‌ناپذیر برای اتخاذ استراتژی‌های انطباقی مناسب است (کانله، ۲۰۱۳). بررسی یافته‌های پور زارع و رحیمی حاکی از آن است که در ۱۰۰ شرکت بزرگ استان خوزستان، انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد. به عبارتی در محیط نامطمئن داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمان ارزش‌آفرین است (پور زارع و رحیمی، ۱۳۹۵). یافته‌های حاصل از پژوهش نجو و همکاران وی در شعبات خارجی شرکت‌های چندملیتی در هنگ‌کنگ نیز مؤید آن است که انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان و انعطاف‌پذیری عملی منابع انسانی بر فرهنگ انطباق‌پذیری آن‌ها تأثیر مثبت دارد (نجو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). نتایج پژوهش بن روی و همکاران وی در ۲۳ شرکت تایوانی در صنایع با فناوری بالا نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی بر فرهنگ انطباق‌پذیری و نوآوری سازمانی دارد (بن روی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). تحقیقات وژ ژوک و تورک در بین کارکنان ۷۰ سازمان مختلف در لهستان نیز نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انعطاف‌پذیری فردی پیش‌بین‌هایی برای رفتارهای نوآورانه در سازمان‌ها می‌باشند (وژ ژوک و تورک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵).

در خصوص دوسوتوانی سازمانی نیز در سالیان اخیر تحقیقات تجربی هرچند محدودی به‌ویژه در سطح داخلی صورت پذیرفته است. نتایج پژوهش‌های پالیوکایت و بیسیزا از ۲۳۰ شرکت تولیدی در لیتوانی حاکی از آن است که آینده‌نگری تأثیر مثبتی بر دوسوتوانی سازمانی دارد (پالیوکایت و بیسیزا، ۲۰۱۵). کلمن در رساله دکترای خود در دانشگاه جورج واشینگتن به این مهم دست‌یافت که سبک

1. Ngo et al
2. Ben Roy et al
3. Wojtczuk and Turek

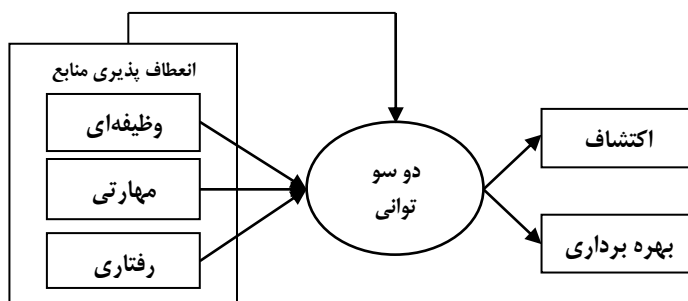
رهبری و مهارت‌های مدیران می‌تواند بر بهبود و ارتقا دوستوانی تأثیرگذار باشد (کلمن، ۲۰۱۶). یافته‌های مرسدس و همکاران وی در صنعت هتلداری نیز حاکی از آن است که سیاست‌های مدیریت منابع انسانی چون استخدام، آموزش، ارزیابی و توسعه و نیز پاداش عادلانه می‌تواند بر دوستوانی سازمانی تأثیر مثبتی داشته باشد به عبارتی دوستوانی سازمانی مستلزم اقدامات بهینه مدیریت منابع انسانی است (مرسدس و همکاران، ۲۰۱۶). نتایج تحقیقات مرادی و همکاران وی در بین مدیران ۶۲ شرکت از رابطه بین فرهنگ‌سازمانی دوسو توان و دوستوانی سازمانی حمایت نموده است (مرادی و همکاران، ۱۳۹۴). یافته‌های پژوهش کاویانی و همکاران در بین ۷۳ نفر از فرماندهان و مدیران عالی دو یگان نظامی نشان داد که بین تفکر راهبردی و دوستوانی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷) نتیجه برخی دیگر از تحقیقات صورت گرفته در خصوص عوامل مؤثر بر دوستوانی سازمانی در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱. عوامل مؤثر بر دوستوانی سازمانی

| منبع                        | عوامل مؤثر بر اجرا و ارتقاء دوستوانی سازمانی  | نام پژوهشگر        |
|-----------------------------|---|--------------------|
| Gibson & Birkinshaw, 2004   | ساختن مجموعه‌ای از فرآیندها و سیستم‌های مشوق درباره اینکه کارکنان چگونه زمان خود را بین تقاضای متعارض تقسیم کنند. | گیبسون و بیرکینشاو |
| Jansen et al. 2009          | ادغام و یکپارچگی در سطوح سازمانی  | جانسن و همکاران    |
| Andria Poulos & Lewis, 2009 | چرخه فضیلت دوستوانی به‌منظور حل تناقضات نوآوری  | آندریوپولو و لوئیس |
| Akdogan et al. 2009         | تمرکززدایی، رسمیت و ارتباطات  | آکداگان و همکاران  |
| Datta, 2011                 | ساختارهای دوگانه تیم‌های مدیران ارشد  | داتا               |
| Lee et al. 2017             | تعادل بین نوآوری سازمانی و حافظه سازمانی  | لی                 |
| Bresciani et al. 2017       | قابلیت‌های مدیریت دانش و تکنولوژی‌های ارتباطات و اطلاعات  | برس سانی و همکاران |
| Heracleous et al. 2017      | اختلالات سازمانی چون سیاسی‌کاری و نفوذ (ناکاری) بر دوستوانی ساختاری تأثیر منفی دارد.                              | هراکلئوس و همکاران |

## مدل مفهومی پژوهش

با توجه به تغییرات بنیادین در ماهیت و ارکان جنگ‌های آینده و نیز تحولات شگرف در فناوری‌ها و راهبردهای دفاعی، نهادهای نظامی جهت تحقق مأموریت خطیر خود نیازمند آن می‌باشند که ضمن مدیریت کارای فعالیت‌های کنونی خود با نگاهی آینده‌محور خود را در کلیه حوزه‌های اطلاعاتی، عملیاتی، آموزشی، پشتیبانی و منابع انسانی با تغییرات محیطی مطابقت دهند. قابلیت‌های راهبردی که از آن به‌عنوان دوسوتوانی سازمانی یاد می‌شود. تجربیات دفاع مقدس نیز بر اهمیت و جایگاه والای آن در تغییر شرایط میدان نبرد صحنه می‌گذارد. تحقق دوسوتوانی سازمانی خود نیازمند شناسایی عوامل مؤثر و فراهم آوردن زمینه‌های مناسب جهت ظهور، رشد و تقویت این مزیت رقابتی پایدار است (کاویانی و همکاران، ۱۳۹۷). لذا در این تحقیق پس از بررسی ادبیات حوزه نظری و تجربی و با توجه به ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها (حاجی پور و مرادی، ۱۳۸۹)، نقش و جایگاه ویژه منابع انسانی در نوآوری و دوسوتوانی (مرسدس و همکاران، ۲۰۱۶)، رویکرد انسان‌محوری در نیروهای مسلح ج.ا.ا. (مقام معظم رهبری، ۱۳۹۴) و نیز خلأ تحقیقاتی موجود مطابق شکل (۱) با در نظر گرفتن دوسوتوانی سازمانی به‌عنوان متغیر وابسته و انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان متغیر مستقل مدل مفهومی تحقیق ترسیم و فرضیات پژوهش به شرح ذیل تدوین گردیده‌اند.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق (منبع یافته‌های تحقیق)

فرضیه اصلی:

انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوسوتوانی تأثیر مثبتی دارد.

فرضیه‌های فرعی:

- فرضیه اول: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بر دوستوانی تأثیر مثبتی دارد.  
 فرضیه دوم: انعطاف‌پذیری مهارتی بر دوستوانی تأثیر مثبتی دارد.  
 فرضیه سوم: انعطاف‌پذیری رفتاری بر دوستوانی تأثیر مثبتی دارد.

## روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر روش‌شناسی در دسته پژوهش‌های توصیفی قرار دارد که به‌صورت پیمایشی و کمی انجام شده است؛ زیرا در این پژوهش از داده‌های مبتنی بر پرسشنامه استفاده شده است و از نظر هدف کاربردی است، زیرا نتایج آن در سازمان‌های نظامی کاربرد دارد. هم‌چنین از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی و مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مبانی نظری با استفاده از روش کتابخانه‌ای (منابع ثانویه) و داده‌های تحقیق به کمک پرسشنامه جمع‌آوری گردید. جامعه آماری تحقیق کلیه فرماندهان و مدیران شاغل در دو یگان نظامی منتخب به تعداد ۷۳ نفر است که بر اساس جدول مورگان تعداد ۶۳ نفر به‌عنوان حجم نمونه تعیین گردید. از کل پرسشنامه‌های توزیع شده به‌صورت تصادفی ساده، تعداد ۶۱ پرسشنامه برگشت داده شده است. به‌منظور گردآوری داده‌های تحقیق مطابق جدول شماره (۲) در خصوص متغیر مستقل (انعطاف‌پذیری منابع انسانی) بر اساس مدل و پرسشنامه رایت و اسنل و در خصوص متغیر وابسته (دوستوانی سازمانی) بر اساس پرسشنامه جانسن (۲۰۰۹)؛ با متناسب‌سازی پرسشنامه‌ها بر اساس اهداف و وظایف سازمان هدف و نیز نظرات ۱۰ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان حوزه دفاعی پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با ۱۲ سؤال و پرسشنامه دوستوانی با ۵ سؤال تنظیم گردید. روایی پرسشنامه‌ها بر اساس نظرات خبرگان و کارشناسان امور دفاعی تأیید گردید. پایایی پرسشنامه‌ها به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۳۴ برای پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ۰/۹۱۹ برای پرسشنامه دوستوانی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی روابط بین متغیرها نیز از روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحت نرم‌افزارهای لیزرل و اس.پی.اس.اس استفاده گردیده است.

جدول ۲. مشخصات پرسشنامه‌های تحقیق

| منابع                 | تعداد سؤالات | ابعاد       | متغیر                     |
|-----------------------|--------------|-------------|---------------------------|
| Wright and Snell 1998 | ۴            | مهارتی      | انعطاف‌پذیری منابع انسانی |
|                       | ۴            | وظیفه‌ای    |                           |
|                       | ۴            | رفتاری      |                           |
| Jansen et al 2009     | ۳            | بهره‌برداری | دوستوانی                  |
|                       | ۲            | اکتشاف      | سازمانی                   |

## یافته‌های پژوهش

### آزمون کولموگروف اسمیرنوف

در این پژوهش به منظور حصول اطمینان از نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده گردید که نتایج آن در جدول ۳ ارائه گردیده است

جدول ۳. نتایج آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

| اکتشاف | بهره‌برداری | رفتاری | مهارتی | وظیفه‌ای |       |
|--------|-------------|--------|--------|----------|-------|
| ۶۱     | ۶۱          | ۶۱     | ۶۱     | ۶۱       | تعداد |
| ۱/۰۸۸  | ۱/۲۰۱       | ۱/۳۴۲  | ۱/۱۴۷  | ۱/۲۴۹    | k-s   |
| ۰/۱۸۷  | ۰/۰۷۳       | ۰/۰۵۵  | ۰/۱۰۳  | ۰/۰۸۹    | sig   |

مطابق نتایج جدول شماره ۳ با توجه به اینکه سطح معناداری (sig) حاصله بیش از ۰/۰۵ است می‌توان ادعان داشت که داده‌ها نرمال می‌باشند.

### آزمون ضریب همبستگی پیرسون

در راستای آزمون فرضیات، جهت سنجش همبستگی بین متغیرها و با توجه به نرمال بودن داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و به منظور بررسی رابطه علی بین متغیرهای مستقل و وابسته از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون در جدول ۴ منعکس گردیده است، این ضرایب نشان‌دهنده معناداری همبستگی بین متغیر مستقل و متغیر وابسته و ابعاد

آن‌ها با یکدیگر بافاصله اطمینان ۰/۹۹ است.

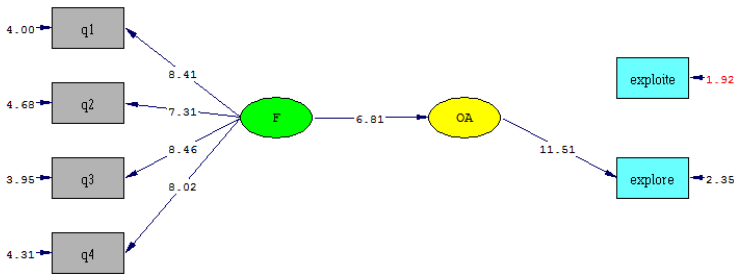
جدول ۴. ضرایب همبستگی پیرسون میان متغیرهای تحقیق

|              | انعطاف‌پذیری | وظیفه‌ای | مهارتی | رفتاری | دوستوانی | اکتشاف | بهره‌برداری |
|--------------|--------------|----------|--------|--------|----------|--------|-------------|
| انعطاف‌پذیری | ۱            |          |        |        |          |        |             |
| وظیفه‌ای     | ۰/۹۵۳        | ۱        |        |        |          |        |             |
| مهارتی       | ۰/۹۲۸        | ۰/۸۴۷    | ۱      |        |          |        |             |
| رفتاری       | ۰/۸۹۱        | ۰/۷۶۲    | ۰/۷۳۹  | ۱      |          |        |             |
| دوستوانی     | ۰/۸۳۳        | ۰/۷۳۰    | ۰/۷۳۹  | ۰/۸۶۳  | ۱        |        |             |
| اکتشاف       | ۰/۸۱۶        | ۰/۷۱۱    | ۰/۷۲۷  | ۰/۸۴۶  | ۰/۹۷۷    | ۱      |             |
| بهره‌برداری  | ۰/۷۹۹        | ۰/۷۰۶    | ۰/۷۰۳  | ۰/۸۲۷  | ۰/۹۷۷    | ۰/۸۸۱  | ۱           |

### آزمون فرضیات تحقیق

#### فرضیات فرعی

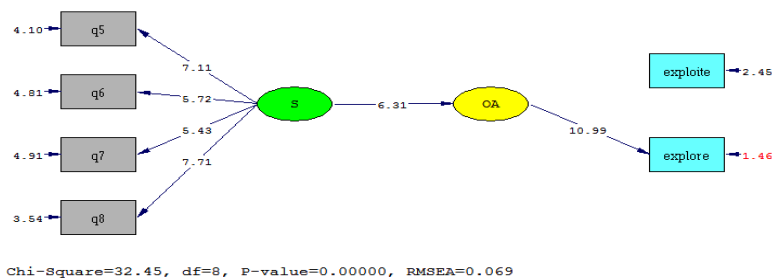
با توجه به مقدار آماره t در شکل شماره ۲ و نیز مقدار ضریب مسیر (۰/۸۱) می‌توان اذعان داشت که فرضیه اول تحقیق تأیید شده است به عبارتی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بر دوستوانی تأثیر مثبتی دارد.



Chi-Square=24.46, df=8, P-value=0.00192, RMSEA=0.185

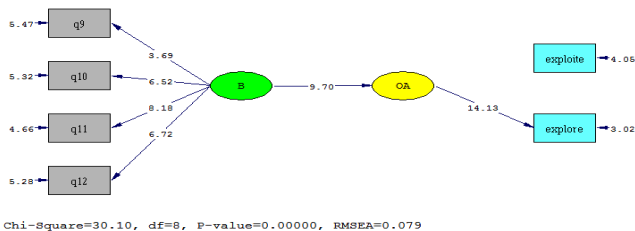
#### شکل ۲. حالت معناداری ضرایب (t-value) فرضیه شماره ۱

با توجه به مقدار آماره t در شکل شماره ۳ و نیز مقدار ضریب مسیر (۰/۸) می‌توان اذعان داشت که فرضیه دوم تحقیق تأیید شده است به عبارتی انعطاف‌پذیری مهارتی بر دوستوانی تأثیر مثبتی دارد.



شکل ۳. حالت معناداری ضرایب (t-value) فرضیه شماره ۲

با توجه به مقدار آماره t در شکل شماره ۴ و نیز مقدار ضریب مسیر (۰/۸۷) می‌توان اذعان داشت که فرضیه سوم تحقیق تأیید شده است به عبارتی انعطاف‌پذیری رفتاری بر دوسوتوانی تأثیر مثبتی دارد.

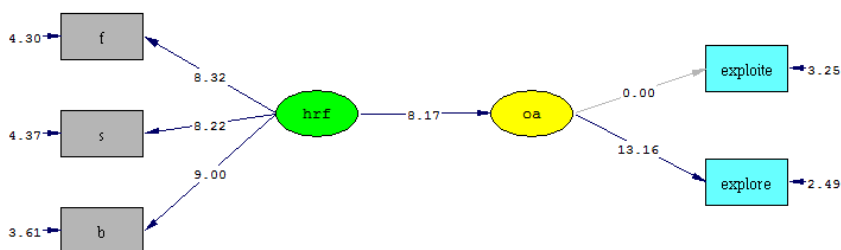


شکل ۳. حالت معناداری ضرایب (t-value) فرضیه شماره ۳

### فرضیه اصلی

نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق بر مبنای مدل‌سازی معادلات ساختاری در شکل ۵ ارائه گردیده است. در این شکل با توجه به آماره t فرضیه اصلی مورد تأیید قرار گرفته است. بنابراین می‌توان اذعان نمود که انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر معناداری بر دوسوتوانی سازمانی دارد.

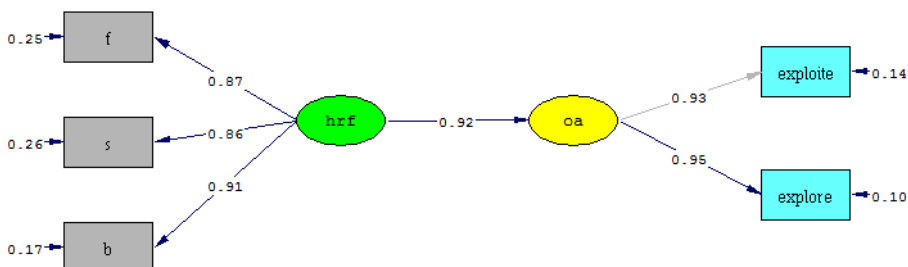




Chi-Square=17.87, df=6, P-value=0.00034, RMSEA=0.065

شکل ۵. مدل تحقیق در حالت معناداری ضرایب (t-value)

با توجه به مقدار ضرایب مسیر (شکل ۶) می‌توان به این نتیجه رسید که تأثیر متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر دوستوانی سازمانی خطی، مستقیم و مثبت است.



Chi-Square=17.87, df=6, P-value=0.00034, RMSEA=0.065

شکل ۶. مدل تحقیق در حالت تخمین ضرایب مسیر

**ارزیابی برازش مدل:** از شاخص‌های برازندگی برای تخمین برازندگی و اعتبار مدل‌های طراحی شده استفاده می‌شود. درباره آزمون‌های برازندگی توافق همگانی وجود ندارد و شاخص‌های متعددی برای سنجش برازندگی مدل استفاده می‌شود. معمولاً برای تأیید مدل، استفاده از سه تا پنج شاخص کافی است (حبیبی، ۱۳۹۱: ۸).

جدول ۵ بیانگر مهم‌ترین این شاخص‌ها هست که حاکی از آن است که الگو از جهت برآزش از وضعیت مناسبی برخوردار است.

جدول شماره ۵. شاخص‌های برآزش مدل

| مقدار به دست آمده | حد مجاز       | نام شاخص                                  |
|-------------------|---------------|---|
| ۲/۹۷              | کمتر از ۳     | $\frac{x^2}{df}$ (کای دو بر درجه‌ی آزادی) |
| ۰/۹۵              | بالاتر از ۰/۹ | NFI (برآزندگی نرم شده)                    |
| ۰/۰۶۵             | کمتر از ۰/۰۸  | RMSEA (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)   |
| ۰/۹۶              | بالاتر از ۰/۹ | CFI (شاخص برآزش مقایسه‌ای - تعدیل یافته)  |
| ۰/۹               | بالاتر از ۰/۹ | NNFI (برآزندگی نرم نشده)                  |

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسوتوانی سازمانی در دو یگان نظامی بررسی گردید. با توجه به ویژگی‌ها و مأموریت‌های سازمان هدف و بر اساس فرمایشات فرماندهی معظم کل قوا، دوسوتوانی سازمانی معادل نوآوری‌های توأمان رادیکال و تدریجی در ساخت سلاح و تجهیزات، آموزش، سازمان‌دهی و تشکیلات شیوه‌های پشتیبانی، دستورالعمل‌ها در نظر گرفته شده است (مقام معظم رهبری، ۱۳۸۷). یافته‌های تحقیق با نتایج مطالعات مرسدس و همکاران (۲۰۱۶) و تا حدودی، وی‌چاک و تورک (۲۰۱۵) و خلیل نژاد و همکاران (۱۳۹۷) مطابقت دارد. به استناد نتایج حاصله از آزمون فرضیه اصلی می‌توان عنوان داشت که برنامه‌ریزی در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند موجب تقویت دوسوتوانی سازمانی گردد. در تبیین این مهم برخی بر این اعتقادند که سازمان‌ها زمانی از عهده مأموریت و استراتژی‌های تعیین شده برمی‌آیند که ضمن ایجاد انعطاف‌پذیری لازم برای پاسخگویی به شرایط محیطی از ثبات نسبی و یکپارچگی کافی برخوردار باشند (میر سپاسی، ۱۳۸۸: ۶۳). لذا سازمان‌هایی که بر رهبری در هزینه (کارایی) و نوآوری به صورت هم‌زمان تأکید می‌کنند اصولاً باید سازمان‌هایی دارای ساختار افقی و غیر متحرک باشند تا هزینه‌های‌شان را به پایین‌ترین حد ممکن برسانند و در برابر اقدام‌های شرکت‌های رقیب و تغییر در بازار به سرعت واکنش نشان دهند، هم‌چنین برای فراهم آوردن نیازهای نوآوری، خوشه‌های عملیاتی منابع انسانی باید بر

فرآیند تأمین نیروی انسانی، شالوده‌ریزی شغل و سرپرستی و حقوق و پاداش تأکید نماید (بامبرگر، مشولم، ۱۳۹۴: ۷۶). موضوعی که به نظر می‌رسد یکی از اهداف اصلی اجرای طرح‌های چابک سازی و تجدید ساختار نیروهای مسلح و ارتش جمهوری اسلامی ایران بوده است. در این طرح بر اساس تهدیدات آتی و مقدمات و با توجه به تغییر ماهیت جنگ‌های کلاسیک برنامه‌هایی جهت چند مهارتی شدن کارکنان، واگذاری اختیارات جهت اتخاذ تصمیمات در شرایط مختلف، کاهش روند ارتباطات و سلسله‌مراتب و ... در نظر گرفته شده است که می‌توان آن را حرکتی در راستای پرورش و به‌کارگیری منابع انسانی منعطف و تأثیرگذار در مدیریت کارآمد فعالیت‌های جاری و خلاق و نوآور در پیش‌بینی و اقدام بر اساس فرصت‌ها و تهدیدات پیش‌رو قلمداد نمود. به هر حال اجرای موفقیت‌آمیز طرح مذکور خود مستلزم تلفیق دیدگاه و نظرات تخصصی فرماندهان و کارشناسان سطوح عملیاتی و تاکتیکی و نیز خبرگان دانشگاهی و نیز مشارکت آن‌ها در تدوین طرح‌ها و تغییرات ساختاری است؛ همچنین ایجاد آگاهی و نگرش مثبت در بین کارکنان و رفع ابهامات ذهنی و دغدغه‌های آن‌ها به‌عنوان پیش‌رانه‌هایی جهت ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نیز انعطاف در ساختار نیروهای مسلح باید مورد توجه ارکان ستادی چون معاونت‌های طرح و برنامه، منابع انسانی، عملیات و نیروها و ستاد کل نیروهای مسلح به‌عنوان متولیان اصلی اجرای طرح مذکور قرار گیرد. همچنین یافته‌های تحقیقات صورت گرفته در سایر حوزه‌های کسب‌وکار مؤید آن است که مواردی چون ایجاد و نگهداری از کارکنان مستعد (اورسول و همکاران، ۲۰۱۳)، سرمایه‌گذاری در استخدام، آموزش و فراهم آوردن امنیت شغلی برای کارکنان (بریوس تارسی، ۲۰۰۳)، ایجاد تعادل و توازن بین زندگی کاری و زندگی خانوادگی (دیوید، ۱۳۹۰: ۴۸۱)، بروز رسانی دانش و مهارت کارکنان (رابینز، ۱۳۸۶: ۴۲۹) ایجاد انگیزه و ظرفیت در منابع انسانی جهت بهره‌برداری و اکتشاف فرصت‌ها و ایجاد تغییرات بنیادین (مرسدس و همکاران، ۲۰۱۶) از مؤلفه‌های مؤثر بر دوستوانی سازمانی می‌باشند. مفاهیمی که مبین آن است که منابع انسانی منعطف خود برون‌داد انعطاف‌پذیری در نظام‌های چهارگانه جذب و تأمین، پرورش و بهسازی، نگهداری و به‌کارگیری منابع انسانی می‌باشند. در حوزه انعطاف‌پذیری رفتاری فراهم آوردن شرایط جهت مواجهه با موقعیت‌های مهم و ساختار نیافته، تقویت قدرت ریسک‌پذیری و اعتمادبه‌نفس و ... ضمن ایجاد بسترهای مورد نیاز جهت شکوفایی توانایی‌های بالقوه کارکنان، به عملکرد مناسب آن‌ها در موقعیت‌های مختلف منجر خواهد شد.

به عبارتی باید با تدوین منشورهای رفتاری و ترغیب افراد به رعایت آن در موقعیت‌های مختلف و در نظر گرفتن رفتارهای توأم با اختیار برای نقش‌های مناسب به انعطاف‌پذیری منابع دست یافت (آرمسترانگ، ۱۳۹۳: ۷۲). موضوعی که با توجه به پیچیدگی شرایط و مخاطرات پیشروی نهادهای نظامی می‌تواند با اجرای طرح‌هایی چون چابک‌سازی و حرکت به سمت کاهش تمرکز و رسمیت سلسله‌مراتب سازمانی و ایجاد تیم‌های خودگردان، ترغیب کارکنان به ارائه ایده‌های جدید، آموزش و بهره‌گیری از نرم‌افزارها و شبیه‌سازهای تصمیم‌گیری در شرایط مخاطره‌آمیز مانند بازی جنگ، برگزاری دوره‌های آموزشی متفاوت از دوره‌های آموزشی نظامی مصوب چون فن‌های تصمیم‌گیری، تئوری بازی‌ها و... در درک و شناخت و اتخاذ تصمیمات مناسب یاری نماید. حوزه‌ای که در سطح کلان نیازمند تحرک بیشتر نیروها و ستادهای فرماندهی در جهت سیاست‌گذاری و در سطوح عملیاتی و تاکتیکی قسمت‌های چون نیروی انسانی، تربیت و آموزش و عملیات و اطلاعات متولیان اصلی آن می‌باشند. غنی‌سازی و توسعه شغلی از دیگر ابزارهای مهم تعالی و کسب مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است (آقاویری و همکاران، ۱۳۹۵) که در به وجود آوردن کارکنانی منعطف می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. به‌طور خلاصه می‌توان اذعان داشت که تحقق مطلوب فرآیندهای محوری سازمان‌ها شامل بهبود مستمر، تطبیق با تغییرات سریع، اکتشاف و خلق آینده مستلزم مدیریت کارا و اثربخش سرمایه‌های انسانی به‌عنوان عامل اصلی راهبری منابع و مهم‌ترین مزیت رقابتی پایدار است.

در خصوص سایر مؤلفه‌های مؤثر بر نهادینه نمودن دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌ها، نقش مدیران بسیار محوری است. مدیران ضمن فراهم آوردن بازخورد مثبت از عملکرد و وظایف کارکنان جهت تحریک آن‌ها باید با ایجاد قوانین و دستور کارهای کمتر، اجازه دهند که کارکنان وظایف خود را به روش خودشان انجام دهند (ون‌دن‌برگ و ولد، ۲۰۰۵). هم‌چنین استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی آن‌ها در سرتاسر مرزهای سازمان از دیگر عوامل مؤثر بر ارتقای دوسوتوانی سازمانی است (پالیوکایت و بیسیزا، ۲۰۱۵) که باید در رئوس برنامه‌های سازمان‌ها مدنظر قرار گیرد.

با توجه به شرایط و ویژگی‌های سازمان هدف، تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جوامع مختلف باید با لحاظ نمودن جوانب گوناگون صورت پذیرد. هم‌چنین با توجه به اینکه این مطالعه تنها انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تبیین‌کننده دوستوانی سازمانی در نظر گرفته است، به نظر می‌رسد متغیرهای دیگری چون توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، مدیریت دانش و هوش سازمانی نیز بتوانند تغییرات دوستوانی سازمانی را در سازمان‌های نظامی تبیین کنند و که این موضوعات در کنار تدوین الگوی جامع انعطاف‌پذیری و دوستوانی نهادهای نظامی به‌عنوان پژوهش‌های تحقیقاتی آتی پیشنهاد می‌گردند.

## منابع

- آراسته، مهدی؛ مؤذنی، بهرام؛ مهدی، مهدی و بابایی، وحیده (۱۳۹۶) شناسایی و اولویت‌بندی فازی پیشنهادی رضایت شغلی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال ششم، شماره بیست و سوم، صص ۱۳۹-۱۶۴
- اربابیان، شیرین و میرزایی، محمد (۱۳۹۰)، اثر انعطاف‌پذیری نیروی کار بر رقابت‌پذیری صنایع با فناوری برتر در ایران، *فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی*، شماره ۶۰، صص ۶۷-۹۹
- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۹۳)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی: راهنمای عمل*، مترجم: محمد صائبی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ دوم.
- اعرابی، سید محمد و دانش‌پور، میترا (۱۳۸۶)، الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، شماره ۵۵، صص ۲۴-۱
- آقاویردی، بابک؛ مقدسی، علیرضا و شریفزاده، فتاح (۱۳۹۵)، عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی به منظور تعالی سازمانی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال پنجم، شماره بیست و یک، صص ۴۵-۷۰
- الوانی، سید مهدی و احمدی، پرویز (۱۳۸۰)، طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی، *فصلنامه مدرس علوم انسانی*، دوره ۵، شماره ۱۸، صص ۲۰-۱
- ۷- بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن (۱۳۹۴)، *استراتژی منابع انسانی*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ پنجم.
- پایگاه اطلاع‌رسانی مقام معظم رهبری به نشانی [www.leader.ir](http://www.leader.ir)
- پورزارع، هدی و رحیمی، فرج اله (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال هشتم، شماره ۴، صص ۵۷-۸۱
- حاجی‌پور، بهمن و مرادی، محسن (۱۳۸۹)، انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت‌های تولیدی ناحیه صنعتی اراک، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۶۲، صص ۱۶۲-۱۴۳
- حیبی، آرش (۱۳۹۱)، *آموزش کاربردی نرم‌افزار لیزرل*، کتاب الکترونیک، [www.parsmodir.com](http://www.parsmodir.com)

- حسینی، سیداحمد؛ بیدختی، علی‌اکبر و جمشیدی، لاله (۱۳۹۲)، بررسی نقش یادگیری سازمانی در افزایش عملکرد و نوآوری، *دو فصلنامه نوآوری و ارزش‌آفرینی*، سال دوم، شماره چهارم، صص ۹۶ - ۸۳
- خلیل نژاد، شهرام؛ گل محمدی، عماد؛ نیستانی؛ سمیه و رسوله وندی؛ محمدباقر (۱۳۹۷)، اثر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، *فصلنامه مطالعات منابع انسانی*، سال هفتم، شماره بیست و هفت، صص ۲۷-۴۴
- دیوید، فردا (۱۳۹۰)، *مدیریت استراتژیک*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ بیست و یکم.
- رابینز، استیفن (۱۳۸۲)، *مبانی رفتار سازمانی*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم.
- رشیدزاده، فتح‌اله (۱۳۹۱)، ارزیابی عملکرد دانش‌آموختگان دانشگاه افسری امام علی (ع)، *فصلنامه مدیریت نظامی*، دوره ۱۲، شماره ۴۵، صص ۴۲ - ۱۱
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه، *فصلنامه مطالعات مدیریت*، سال بیست و دوم، شماره ۶۷، صص ۱۵۳ - ۱۲۹
- عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی و فراهانی، داوود (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری، *فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره یازدهم، شماره اول، صص ۱۰۶ - ۸۷
- کاویانی، حسن؛ صالحی صدقیانی، جمشید و فتح‌آبادی حسین (۱۳۹۷)، بررسی رابطه تفکر راهبردی و دوسوتوانی سازمانی در یگان‌های منتخب نظامی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، سال دهم، شماره ۲ (در دست چاپ)
- کمیسیون امنیت ملی آمریکا (۱۳۸۳)، *استراتژی‌های امنیت ملی در قرن ۲۱*، مترجم: جلال دهشگی، بابک و ابوالقاسم راه‌چمنی، تهران: مؤسسه فرهنگی مطالعات و تحقیقات بین‌المللی ابرار معاصر، چاپ چهارم
- گیبسون، ران (۱۳۸۶)، *نواندیشی در عصر تحول*، مترجم: علی شیرازی، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول.
- مرادی، محمود؛ یاکیده، کیخسرو و مدنی، فاطمه (۱۳۹۴)، فرهنگ سازمانی دوسو توان و عملکرد: نقش حیاتی دوسوتوانی سازمانی، *نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی*، دوره ۱۳، شماره ۴، صص ۱۲۴۵ - ۱۲۶۶
- میرسپاسی، ناصر، (۱۳۸۸)، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی در روابط کار*، تهران: انتشارات میر، چاپ بیست و چهارم.
- ممبینی، یعقوب؛ ابراهیم‌پور، مصطفی و مرادی، محمود (۱۳۹۱)، بررسی ابهامات و نوع شناسی دوسوتوانی سازمانی در سازمان‌های تکنولوژی محور، *دو فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی*، شماره بیست و سوم، صص ۷۱ - ۵۹
- نظری پوری، امیرهوشنگ و رحیمی اقدم، صمد، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان، *فصلنامه مدیریت دولتی*، دوره ۷، شماره ۲، صص ۳۹۲ - ۳۷۳

- Akdogan, S. Akdogan, A. & Cingoz, A (2009), Organizational ambidexterity: an empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity, *Journal of Global Strategic Management*, 3(2), 17-27.
- Ana, Carvalho and Carlos, Cabral-Cardoso(2008), Flexibility through HRM in management consulting firms, *Personnel Review*, Vol. 37, No. 3, 332-349.
- Andriopoulos, C, and Lewis, M (2009), Exploitation-Exploration Tensions and Organizational Ambidexterity: Managing Paradoxes of Innovation, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 696-717
- Ben-Roy, Do; Pi-Wen, Yeh and Jean, Madsen (2016), Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture, *Chinese management studies*, 10(4).
- Bhattacharya, M; Donald, E, Gibson and Harold, Doty (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance, *Journal of Management*, 31(4), 622-640
- Bjørnstad, Anne and Frederick, Lichacz(2013), Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Iss. 8, 763-783.
- Brucetracey, J, (2008), Accounting for Human Resource Flexibility, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 49, Iss. 4, 428-431.
- Bresciani, Stefano. Ferraris, Alberto. & Del Giudice, Manlio (2017), The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things (IoT) smart city projects, *Technological Forecasting & Social Change*, in press
- Coleman, N, J, (2016), An exploration of the leadership behaviors and ambidexterity in online learning units. Gorge Washington University, Doctor of Education thesis.
- Datta, Avimanyu (2011), Review and extension on ambidexterity: a theoretical model integrating networks and absorptive capacity. *Journal of Management and Strategy*, 2(1), 1-21.
- Dreyer, Bent and Kjell, Grønhaug (2004), Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage, *Journal of Business Research*, 57, 484-494.
- Eisenhardt, K; Nathan, R, Furr and Christopher, B, Bingham (2010), Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments, *Organization Science*, Vol. 21, No. 6, 1263-1273
- Eversole, B.; Donald, L, Venneberg, and Cindy, L, Crowder (2012), Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations, *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 607-625.
- Farnham, D, and Horton, S (1997), Human resource flexibilities in the United Kingdom public service, *Rev. of public personnel Administration*, 18-33.
- Gibson, Cristina, B and Birkinshaw, Julian (2004), The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity, *The Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, 209-226.
- He, Zin-Li and Wong (2004), Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis, *Organization Science*, Vol. 15, No. 4, 481-494.

- Heracleous, Loizos; Angeliki, Papachroni; Constantine, Andriopoulos and Mant, Gotsi (2017), Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC, *Technological Forecasting & Social Change*, 117, 327–338.
- Jansen, J; Michiel, Tempelaar; Frans, van den, Bosch and Henk, Volberda (2009), Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 797-811.
- Krishna, Muthu; Krishna, Va; Gyan, Prakash and Manikandan, M (2015), Congregating or Swerving? - Developmental trends and changing role of Indian Organizational flexibility along Globalization process, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 189, 64-80.
- Kunle, Akingbola (2013), Contingency, fit and flexibility of HRM in nonprofit organizations, *Employee Relations*, Vol. 35, Iss 5, 479-494.
- Lee, Kyootai; Kim, Youngkyun and Joshi, Kailash (2017), Organizational memory and new product development performance: Investigating the role of organizational ambidexterity. *Technological Forecasting & Social Change*, 120, 117–129
- Lepak, Riki; Takeuchi, Scott and Snell (2003), Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity, *Journal of Management*, 29(5), 681-703.
- María-José; Vela-Jiménez, Ángel; Martínez-Sánchez, Manuela; Pérez-Pérez, Silvia and Abella-Garcés (2014), How environmental changes and cooperation moderate labour flexibility and firm performance? *Personnel Review*, Vol. 43, Iss 6, 915-936.
- Martín, Inmaculada; Beltrán, Inmaculada; Beltrán, Ana; Escrig-Tena; Juan, Carlos and Bou-Llusar (2008), Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance, *Journal of Management*, Vol. 34, No. 5, 1009-1044.
- Mercedes, Úbeda-García; Enrique, Claver-Cortés; Bartolome, Marco-Lajara and Patrocinio, Zaragoza-Sáez (2016), Toward Organizational Ambidexterity in the Hotel Industry: The Role of Human Resources, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 57(4), 367-378
- Ngo, Hang-yue; Loi, Raymond and Foley, Sharon (2011), Human Resource Flexibility in foreign subsidiaries: an empirical investigation in Hong kong, *International journal of business studies*, 19(2).
- Paliokaitė, Agnė and Pačėsa, Nerijus (2015), The relationship between organisational foresight and organisational ambidexterity, *Technological Forecasting & Social Change*, 101, 165–181.
- Qing, Cao; Eric, Gedajlovic and Hongping, Zhang (2009), Unpacking Organizational Ambidexterity: Dimensions, Contingencies, and Synergistic Effects, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 781-796.
- Raisch, Julian; Birkinshaw, Gilbert; Probst, and Michael, Tushman (2009), Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance, *Organization Science*, Vol. 20, No. 4, 685-695.
- Richard, S (1989), Human resource flexibility and equity: difficult questions for business, labor and government, *journal of labor research*, No.1, 67-72.



- Rosenblatt, Zehava (2001), Teachers Multiple Roles and Skill Flexibility: Effects on Work Attitudes, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 37, No. 5, 684-708.
- Salvador, Parrado (1997), Human resource flexibilities in the Spanish public service, *Rev. of public personnel Administration*, 46-56.
- Van denBerg, Peter, and Mandy, van, der, Velde (2005), Relationship of functional flexibility with individual and work factors, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 1, 111-129.
- Valverde, M; Olga, T and Chris, B (2000), Labor flexibility and firm performance, *Iaer*, Vol 6, No. 4, 649-661.
- Wojtczuk, Agnieszka and Turek, Dariusz (2015), Innovative behaviour in the workplace, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 18, Iss 3, 397-419.
- Zabiegalski, Eric (2015), Learning ambidexterity in organization. Gorge Washington University, Doctor of Education thesis.
- Zolin, Roxanne; Andreas, Kuckertz and Teemu, Kautonen (2011), Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64, 1097-1103.

