



## Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach

**Document Type:** Research- Exploratory

### Fatemeh Goudarzi

Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. E-mail: f.goudarzi99@yahoo.com

### Karamolah Daneshfard

Professor, Department of Public Administration, Science & Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: daneshfard@srbiau.ac.ir

### Hojjat Taheri Goodarzi

**\*Corresponding author:** Assistant Professor, Department of Public Administration, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran. E-mail: Ho.Taheri@iau.ac.ir

### Yadollah Abbaszadeh Sahroun

Assistant Professor, Department of Management, Khoy Branch, Islamic Azad University, Khoy, Iran. E-mail: marandya@yahoo.com

### Abstract

Today, due to the ever-increasing changes in the environment, the flexibility of human resources is considered a factor in the survival and development of organizations. In this regard, the purpose of this study was to design a Human Resource Flexibility Model for governmental organizations in Lorestan province. The current research is survey research in terms of method, applied research in terms of purpose, descriptive-field research in terms of data collection, and inductive in terms of strategy. Using the meta-synthesis approach, resources related to the topic were selected and after the seven steps of this method, the dimensions and indicators of human resource flexibility were obtained. Then, to confirm, complete, and localize the obtained model in-depth and semi-structured interviews were conducted with 14 academic and executive experts. Sampling was done by targeted snowball method to select experts. The results of the interviews were analyzed and coded by the thematic analysis method. The validity and reliability of both stages were calculated by the agreement method of the two coders. Its value was 0.83. After integrating the results of meta-synthesis and theme analysis, the human resources flexibility model includes 8 dimensions of functional flexibility (with 6 indicators), skill flexibility (6 indicators), behavioral flexibility (3 indicators), flexibility of professional competencies (10 indicators), ethical flexibility (6 indicators), communicational flexibility (6 indicators), knowledge flexibility (8 indicators), and technological flexibility (12 indicators). Managers should use a different combination of models and their dimensions to achieve optimal conditions of flexibility.

**Keywords:** Human Resource Flexibility; Meta-Synthesis Approach; Technological flexibility; Knowledge Flexibility; Flexibility of professional competencies; Communicational Flexibility.

**Citation:** Goudarzi, F., Daneshfard, K., Goodarzi, H. & Abbaszadeh Sahroun, Y. (2023). Designing a Human Resource Flexibility Model for Government Organizations with a Meta-Synthesis Approach. *Public Organizations Management*, 9(4), 1-22. (In Persian)

(DOI): 10.30473/ipom.2023.65425.4694

DOR: 20.1001.1.2322522.1401.11.1.1.3

Quarterly Journal of Public Organizations Management

Vol 9, No 4, (Series 41) Apr-Jun 2023, (1-22)

Received: (2022/Sep/12)

Accepted: (2022/Dec/05)

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)





## طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی با رویکرد فراترکیب

نوع مقاله: پژوهشی-اکتشافی

### فاطمه گودرزی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.  
E-mail: f.goodarzi99@yahoo.com

### کرم‌اله دانش‌فرد

استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.  
E-mail: daneshfard@srbiau.ac.ir

### حجت طاهری گودرزی

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.  
E-mail: Ho.Taheri@iau.ac.ir

### یداله عباس‌زاده سهرون

استادیار، گروه مدیریت، واحد خوی، دانشگاه آزاد اسلامی، خوی، ایران.  
E-mail: marandya@yahoo.com

### چکیده

امروزه، به علت تغییرات روزافزون محیط، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان عامل بقا و رشد سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است؛ در همین راستا هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشد. پژوهش حاضر به لحاظ روش یک تحقیق پیمایشی، از نظر هدف یک پژوهش کاربردی، به لحاظ گردآوری داده‌ها یک پژوهش توصیفی - میدانی و از نظر استراتژی، استقرایی است. جهت تجزیه تحلیل داده‌ها از روش پژوهش کیفی با ماهیت اکتشافی استفاده شد. با رویکرد فراترکیب منابع مرتبط با موضوع انتخاب و پس از مراحل هفتگانه این روش، ابعاد و شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی به دست آمد. سپس به‌منظور تأیید، تکمیل و بومی‌سازی مدل به دست آمده، با ۱۴ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد. نمونه‌گیری برای انتخاب خبرگان به روش گلوله برفی هدفمند انجام شد. یافته‌های مصاحبه، تجزیه تحلیل و به روش تحلیل مضمون کدگذاری گردید. روایی و پایایی هر دو مرحله با روش میزان توافق دو کدگذار محاسبه گردید؛ مقدار آن ۰/۸۳ بود. پس از ادغام نتایج حاصل از فراترکیب و تحلیل مضمون، الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل ۸ بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری مهارتی (۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری رفتاری (۳ شاخص)، انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای (۱۰ شاخص)، انعطاف‌پذیری اخلاقی (۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری ارتباطی (۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری دانشی (۸ شاخص) و انعطاف‌پذیری فناورانه (۱۲ شاخص) می‌باشد. مدیران برای رسیدن به مطلوب‌ترین وضعیت انعطاف‌پذیری، می‌بایست ترکیب متفاوتی از الگوها و ابعاد آن استفاده نمایند.

**واژه‌های کلیدی:** انعطاف‌پذیری منابع انسانی، رویکرد فراترکیب، انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری اخلاقی، انعطاف‌پذیری ارتباطی.

**استناد:** گودرزی، فاطمه؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ طاهری گودرزی، حجت و عباس‌زاده سهرون، یداله (۱۴۰۱). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی با رویکرد فراترکیب. مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱(۴)، ۱-۲۲.

(DOI): 10.30473/ipom.2023.65425.4694  
(DOR): 20.1001.1.2322522.1401.11.1.1.3

فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی

دوره ۱۱، شماره ۱، (پیاپی ۴۱)، زمستان ۱۴۰۱ (۲۲-۱)

تاریخ دریافت: (۱۴۰۱/۰۶/۲۱)

تاریخ پذیرش: (۱۴۰۱/۰۹/۱۴)

#### Copyrights

© 2022 by the authors. Licensee PNU, Tehran, Iran. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>)



## مقدمه

در سال‌های اخیر به دلیل افزایش تلاطم و پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان عامل مهمی در پیشرفت و بقای سازمان‌ها مطرح شده است (کاوایی و همکاران، ۲۰۱۹: ۵۸). سازمان‌ها با رقابتی شدید مواجه هستند که از تغییرات فناورانه و تغییر در تقاضای مشتریان ناشی می‌شود. این وضعیت اعتبار مدل‌های سنتی مدیریت را به چالش کشانده است؛ در شرایط پویای کنونی، چگونگی کسب مزیت رقابتی برای حفظ بقا و داشتن عملکرد بالا، به نقطه مورد توجه بسیاری از پژوهشگران و مدیران سازمان تبدیل شده است (عارف‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۰: ۱۰).

در حال حاضر وضعیت کشور به‌گونه‌ای است که ایجاد شرایط بهتر، حل مشکلات و مسائل برای خروج از وضعیت فعلی و بهبود شرایط جامعه، راه‌حل‌های جدید و نوآورانه‌ای را طلب می‌کند. حل مشکلات سازمان‌های کنونی با توجه به تحولات محیطی و پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان، با ساختارها و استراتژی‌های گذشته امکان‌پذیر نیست؛ لذا سازمان‌ها برای ادامه‌ی بقا و دستیابی به موفقیت، باید روش‌های جدیدی بیاموزند که به خلاقیت، نوآوری و ابداع محصولات یا خدمات، تغییر فرایندها و روش‌های فعلی و ایجاد روش‌های جدید بستگی دارد. به همین دلیل سازمان‌های کنونی برای پاسخگویی به تمام شرایط ممکن، باید منعطف و چابک باشند.

اکنون انعطاف‌پذیری منابع انسانی موضوع تقریباً جدیدی محسوب شده و پژوهش در این حوزه راهی طولانی پیش رو دارد. این مفهوم بیشتر در بخش خصوصی مطرح شده و می‌توان گفت که بخش دولتی در این زمینه مغفول واقع شده است. به علت حاکمیت قانون و مقررات و داشتن ساختارهای سازمانی بوروکراتیک، ایجاد انعطاف‌پذیری در بخش دولتی بسیار پیچیده‌تر و دشوارتر از بخش خصوصی است؛ از سوی دیگر سازمان‌های بخش دولتی نیز با پیچیدگی، عدم اطمینان محیطی، تغییرات سریع و استفاده گسترده از فناوری‌های نوین مواجه هستند. استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری بخش دولتی نیز اهمیت ویژه‌ای پیدا کرده است. سازمان‌های دولتی استان لرستان نیز از این امر مستثنا نبوده و به دلایل فوق نیازمند تغییراتی برای انطباق با محیط پویای امروزی می‌باشند. لذا به نظر می‌رسد با توجه به شرایط فعلی، این سازمان‌ها نیازمند ترکیب مناسبی از الگوهای انعطاف‌پذیری می‌باشند. با توجه به دغدغه‌ای که در این خصوص در محقق وجود آمده است به دنبال پاسخ یافتن به سؤالاتی از قبیل: الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی استان لرستان چگونه

است؟ ابعاد و شاخص‌های آن کدامند؟ برای الگوی موردنظر، از میان ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، کدام بعد و با چه شاخص‌هایی مناسب‌تر است؟

برخی از صاحب‌نظران، داشتن انعطاف‌پذیری را رویکردی اساسی در برخورد با چنین شرایطی می‌دانند. سازمان‌های نوین برای تحقق اهدافشان، باید در جستجوی ایجاد روش‌های منعطف باشند و بتوانند به موقع با تغییرات و الزامات جدید درون و بیرون سازمان، سازگار شوند با این قابلیت مهم، سازمان قادر است تا با نیازهای متنوع و متغیر محیطی سازگار شده (کارمان<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۳۲۶)، برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی و عملکرد برتر تلاش نماید (هیت و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸: ۲۵).

مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به توانایی یک سازمان برای سازگاری مؤثر با نیازهای متنوع محیط بیرونی و داخلی خود در زمان‌های خاص اشاره دارد (زولین و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۰۰۳). این مربوط به استعدادهای شخصی، تجربه، رفتار و یادگیری است که به توانایی توسعه و سازمان‌دهی منابع انسانی اشاره دارد و کارکنان را قادر می‌سازد تا به محیط و فرآیندهای نوآوری پاسخ داده و با آن سازگار شوند (توییکات و عدالی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۲۹۳).

انعطاف‌پذیری به توانایی سازمان‌ها در واکنش به تحولات بازار اشاره داشته و نشان‌دهنده ظرفیت سازگاری آسان با تغییرات محیط می‌باشد (بنزیدیا و ماکائوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰: ۱۷۸). اهمیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌هایی که در محیط پویای تجاری رقابت می‌کنند، به‌طور فزاینده‌ای شناخته شده است، به‌طوری که برخی توسعه انعطاف‌پذیری را یکی از سخت‌ترین و در عین حال مهم‌ترین وظایف مدیران در صنایع پویا می‌دانند (سانتوس و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۲: ۱۰۸۲)، چراکه نه تنها برای تطبیق با تغییرات و عدم اطمینان در محیط به کار می‌رود، بلکه برای ایجاد نااطمینانی در مزایای رقابتی نیز استفاده می‌شود (گوپتا و گوپال<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹: ۱۲۱). سازمان‌ها باید انعطاف‌پذیری کافی داشته باشند تا بتوانند هم تهدیدهای غیرقابل‌پیش‌بینی و هم فرصت‌های موجود در آینده را در محیط نامشخص و ناپایدار مدیریت کنند؛ اما باید انعطاف‌پذیری را با جنبه‌های ثبات ترکیب نمایند. ارائه نوع انعطاف‌پذیری مناسب برای تناسب با محیط تجاری آشفته یکی از چالش‌های

1. Karman
2. Hitt et al.
3. Tweiqat & Adaileh
4. Benzidia & Makaoui
5. Santos-Vijande et al.
6. Gupta & Goyal

سازمان‌ها نشان‌دهنده توانایی عمومی آن‌ها برای سازگاری است، انعطاف منابع انسانی بر تطبیق ویژگی‌های کارکنان (مانند دانش، مهارت‌ها و رفتارها) با تغییر شرایط محیطی متمرکز است. با توجه به تفسیر جدیدتر، انعطاف‌پذیری کارکنان عبارت است از میزان برخورداری کارکنان از مهارت‌ها و مجموعه رفتاری که می‌تواند گزینه‌هایی را در اختیار سازمان قرار دهد تا جایگزین‌های رفتاری مناسب را دنبال کند (بلتران مارتین و روکا پوئیگ<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳: ۶۴۷) و ممکن است انتخاب‌های استراتژیک در محیط‌های پویا را بهبود بخشد (شیمیزو و هیت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۴: ۴۸).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان یک قابلیت در سطح سازمان، مطرح می‌شود. یکی از قابلیت‌ها که اهمیت ویژه‌ای یافته است، بحث دانش و انعطاف‌پذیری دانشی منابع انسانی است؛ دانش امروزه به یکی از نیروهای محرکه‌ی اصلی برای کسب موفقیت در سازمان‌ها و کسب‌وکارها تبدیل شده است (ربیعی و معالی، ۲۰۱۲: ۶). از آنجایی که تغییر و تحول جزء جدایی‌ناپذیر سازمان‌های امروزی بوده و سرمایه‌های معنوی و نامشهود که همان دانش تلقی می‌شوند، یک عامل حیاتی و مهم نگرسته می‌شوند؛ سازمان‌هایی در برابر تحولات پیروز خواهند بود که سرمایه نامشهود (دانش) خود را توسعه دهند (رضاییان فردویی و قاضی نوری، ۲۰۱۰: ۶۷)؛ به همین جهت، کارکنان دانشی مهم‌ترین کارکنان سازمان هستند و می‌توانند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار کسب نمایند (قربانی‌زاده و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۵۳). البته در راستای این مطلب نگرش‌های دیگری هم مطرح می‌شود؛ به‌طور کلی، انعطاف‌پذیری را می‌توان به‌عنوان شاخص پیونددهنده سیستم و محیط خارجی آن برای جذب عدم قطعیت، پویایی سیستم و همچنین توانایی تغییر و سازگاری در نظر گرفت (خوبیان و همکاران، ۲۰۱۷: ۱۵۶۲).

اینیانگ<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۱) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را ظرفیت پویای سازمان می‌داند که شامل مجموعه‌ای از رویه‌های نظارتی و سرمایه انسانی از طریق اصلاح، گسترش یا قرارداد با توجه به تغییرات در شرایط کار است. به نظر کلیهر و اندرسون<sup>۱۲</sup> (۲۰۱۰) انعطاف‌پذیری منابع انسانی به افراد این آزادی را می‌دهد که در مورد نحوه مشارکت با دیگران در کارهای مربوط به کار و عملکرد شغلی تصمیم‌گیری کنند.

پیشروی مدیران مدرن است (اتکینسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۹۹).

در محیط آشفته و بسیار رقابتی امروز، سازمان‌ها برای پاسخ‌های مؤثر و کارآمد در برابر افزایش سطح عدم قطعیت، پیچیدگی و غیرقابل‌پیش‌بینی بودن، مجموعه‌ای از قابلیت‌ها را می‌طلبند (کریستوفی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۱۰۵)؛ در همین راستا، انعطاف‌پذیری به‌عنوان یکی از موضوعات مهم در اندیشه سازمانی مطرح شده است (ویسی و همکاران، ۲۰۱۴: ۱۷۹۲). انعطاف‌پذیری، مرز بین ثبات مطلق که به نقطه سکون می‌رسد و حرکت مطلق که یک عامل را از حیطه خود خارج نموده و تحت کنترل درمی‌آورد، تعریف شده است؛ به بیانی دیگر، حرکتی است که انسجام را از بین نبرده و ثباتی که مانع حرکت نمی‌شود (ابونهل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۲۵).

انعطاف‌پذیری به توانایی سازمان‌ها در واکنش به تحولات بازار اشاره داشته و نشان‌دهنده ظرفیت سازگاری آسان با تغییرات محیط است (بنزیدیا و ماکائوبی، ۲۰۲۰: ۱۷۶). اصطلاح انعطاف‌پذیری در درجه اول به توانایی مدیران در ادغام و پیکربندی مجدد منابع برای پاسخگویی و سازگاری با تغییرات محیطی مربوط می‌شود (چانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵: ۲۶۸) و به‌عنوان عاملی که به شرکت توانایی پاسخ سریع و خلاقانه به تغییرات در محیط بازار خود می‌دهد، شناسایی شده است (اتکینسون و همکاران، ۲۰۲۰: ۳۰۰).

انعطاف‌پذیری سازمانی را می‌توان به‌عنوان منعطف بودن سازمان‌ها نه تنها در یک رشته یا بخش بلکه در همه رشته‌ها یا بخش‌ها تعریف کرد (کوچییت و اکایا<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰: ۱۱۴)، که به توانایی سازمان در ایجاد تغییرات داخلی برای پاسخگویی مؤثر به محیط در حال تغییر بیرونی اشاره دارد (شوکور و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰)؛ درواقع یک شایستگی متمرکز درونی است که سازمان را بدون زحمت جدی، برای مقاومت در برابر تغییرات محدود محیطی توانمند می‌سازد (شوکلا و شارما<sup>۷</sup>، ۲۰۱۹: ۳۵۲)؛ هم انعطاف‌پذیری و هم ثبات در صورت استفاده مناسب می‌توانند منجر به مزیت رقابتی قطعی در بازار رقابتی فزاینده شوند (خوبیان و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷: ۱۵۶۳).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از جنبه‌های مهم انعطاف‌پذیری سازمانی است. در حالی که انعطاف‌پذیری

1. Atkinson et al.
2. Christofi et al.
3. Abu-Nahel et al.
4. Chang et al.
5. Koçyiğit Akkaya
6. Shukor et al.
7. Shukla & Sharma
8. Khoobiyani et al.

9. Beltrán-Martín & Roca-Puig

10. Shimizu & Hitt

11. Inyang

12. Kelliher & Anderson

به‌طور کلی در مطالعات پیشین دانشمندی مانند میشیه و شیهان<sup>۹</sup> (۲۰۰۱)، روکا-پویگ<sup>۱۰</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، سوان و فاکس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۹) جنبه‌های مختلف انعطاف‌پذیری از جمله استراتژی‌های رقابتی، روش‌های تولید، ساختار سازمانی، یا مدیریت منابع انسانی را مورد بررسی قرار داده‌اند (دللاسترا و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۴: ۱). کیان و همکاران<sup>۱۳</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی بیان کردند مدل مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی با روش‌های جدید مدیریتی، حذف ایده‌ها و روش‌های مدیریت نامناسب و غلبه بر مدیریت سنتی مدیریت منابع انسانی را بهبود می‌بخشد.

ابعاد انعطاف‌پذیری در توسعه‌ی منابع انسانی مؤثر بوده و انتخاب کارمندی با بالاترین انعطاف‌پذیری، لازمه رسیدن به توسعه منابع انسانی می‌باشد (ویسی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۱۴: ۱۷۹۴)؛ همچنین در صورت وجود انعطاف‌پذیری منابع انسانی، میزان اثربخشی افزایش یافته و منابع انسانی با اعتماد به نفس می‌توانند از نظر مهارت‌ها، عملکرد و رفتار در سازمان‌های نوآور بهتر عمل کنند (آبیانگی اصفهانی و همکاران<sup>۱۵</sup>، ۲۰۱۷: ۱۷۹۳).

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای تأثیر قابل‌توجهی بر پایداری منابع انسانی داشته و به‌عنوان مرجعی در طراحی شغل، شناسایی و تحرک کارگران در هنگام انجام وظایف به کار برده می‌شود (توییکات و عدالی، ۲۰۲۰: ۲۸۳). لوو<sup>۱۶</sup> (۲۰۲۰) نیز نقش تعدیل‌کننده بودن منابع انسانی در تأثیر رهبری معتبر بر ساختار شغل را مورد بررسی قرار داده است. به نظر یانگ و گان<sup>۱۷</sup> (۲۰۲۰) انعطاف‌پذیری منابع انسانی با ایجاد فضای انعطاف‌پذیر، مدیریت منابع انسانی را تقویت نموده، مشاغل را برای توسعه یک فضای رقابتی ترغیب و توانایی سازمان را برای پیگیری مهارت‌پذیری بالا می‌برد.

در داخل کشور نیز اعرابی و دانش‌پرور (۲۰۰۷) الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی را براساس مدل تاسلمن، طراحی نموده و آن را به چهار بعد انعطاف وظیفه‌ای، عددی، موقت و مالی تقسیم‌بندی نمودند. فتاحی و همکاران (۲۰۱۱) وجود رابطه‌ای قوی بین نظام‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تأیید نمودند. اسکندری و

آپتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) نیز آن را به‌عنوان ظرفیت تغییر محیط یا واکنش نسبت به عدم‌اطمینان با کم‌ترین هزینه، زمان و تلاش همراه با حداکثر عملکرد تعریف می‌کند (عبدلیلا و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). محیط‌های پویا و قابل‌تغییر و اهداف سازمانی ناسازگار به انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیاز دارد. به نظر سانچز<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) هرچه دامنه‌ای از کاربردهای انتخابی یک منبع بیشتر و هزینه و زمان جایگزینی آن با منبعی دیگر کمتر باشد، انعطاف‌پذیری منابع بالا خواهد بود (عباسی و همکاران، ۲۰۱۳: ۸۰)؛ سازمان‌هایی که انعطاف‌پذیری بالایی دارند، دارای مدیران و کارکنانی ماهر و منعطف هستند که می‌توانند موجب تسریع و تسهیل در امور، صرفه‌جویی در زمان و منابع شده و فرصتی برای ایجاد انگیزش و توسعه مهارت‌ها را فراهم نماید (سینا و زاهدی، ۲۰۲۰: ۱۰۶).

### پیشینه پژوهش

انعطاف‌پذیری مفهومی است که در دهه ۱۹۲۰ ایجاد شد و در زمینه‌های تحقیقاتی مختلف، به‌ویژه اقتصاد، تئوری تصمیم‌گیری و تولید وجود دارد. انعطاف‌پذیری برای اولین بار توسط لاونگتون<sup>۴</sup> (۱۹۲۱) به‌عنوان بخشی از مطالعه خطرات ناشی از عدم تحرک منابع سرمایه‌گذاری معرفی شد (عبدلیلا و همکاران، ۲۰۱۸). اتکینسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) اولین الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی را براساس داده‌های تجربی از شرکت‌های انگلیسی و مبتنی بر مفهوم استفاده هم‌زمان از اشتغال مرکزی و محیطی<sup>۶</sup> طراحی کرد. در این مدل سه نوع انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، عددی و مالی وجود دارد و رشد سازمان‌ها در ازای رشد هر سه الگو می‌باشد (اتکینسون، ۱۹۸۴: ۲۹). انسوف<sup>۷</sup> (۱۹۸۸) نیز براساس رابطه میان سازمان و محیط، چهارچوبی را پایه‌گذاری نمود و انعطاف‌پذیری را به دودسته انعطاف‌پذیری داخلی و خارجی طبقه‌بندی کرد. انعطاف‌پذیری داخلی به نقدینگی منابع شرکت ارتباط داشته و با تغییر در بازار کار داخلی به افزایش توانایی سازمان در سازگاری با عدم اطمینان کمک می‌کند (مارتینز سانچز و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰: ۳۶۴).

9. Michie & Sheehan

10. Roca-Puig et al.

11. Swan & Fox

12. DeLa Lastra et al.

13. Qian et al.

14. Veise et al.

15. Aibaghi-Esfahani et al.

16. Luu

17. Yang & Gan

1. Upton

2. Abdelilah et al.

3. Sánchez,

4. Lavington

5. Atkinson

6. Core and periphery Employment

7. Ansoff

8. Martínez-Sánchez et al.

اطلاعات استفاده شده است. در بخش فراترکیب از روش کتابخانه‌ای و در مرحله بعد از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته استفاده شده است.

روش کتابخانه‌ای: در این روش از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقالات انگلیسی و فارسی، وبسایت‌ها و پورتال‌های اطلاعاتی اینترنتی استفاده شده است.

روش میدانی (مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختار یافته): در این مرحله، پرسشنامه‌ای با سؤالاتی درباره‌ی هریک از شاخص‌های حاصل از رویکرد فراترکیب طراحی و برای خبرگان ارسال شد؛ همچنین با آنان مصاحبه‌هایی جهت تکمیل و بومی‌سازی مدل انجام شد. در مصاحبه از خبرگان خواسته شد تا براساس نیازهای سازمان‌های امروزی، هر آنچه موجب تکمیل و به‌روز شدن الگوی انعطاف‌پذیری سازمان‌های دولتی می‌شود را از دیدگاه خود تشریح نمایند. این مصاحبه‌ها تا حد اشباع یافته‌های پژوهش ادامه یافت.

رشد پژوهش‌ها در رشته‌های گوناگون علمی و حجم بالای اطلاعات ناشی از آن، باعث شده تا تسلط کاملی بر تمامی ابعاد یک موضوع و به‌روز بودن در آن زمینه خاص تا حد زیادی ممکن نباشد؛ به همین دلیل انجام تحقیقات ترکیبی که عصاره‌ی پژوهش‌های انجام شده در همان موضوع را به روشی علمی و نظام‌مند، پیشروی پژوهشگران قرار می‌دهند، در حال افزایش است. رویکرد فراترکیب با ایجاد نگرش سیستمیک، از شیوه‌ی ترکیب پژوهش‌های مختلف، استعاره‌های اساسی و جدیدی را کشف می‌نماید. با این روش دانش جاری ارتقا یافته و دید گسترده‌ای در زمینه مسائل پدید می‌آید (زنگنه‌نژاد و همکاران، ۲۰۲۱: ۹۹)، فراترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه جهت ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و روش‌های آماری تکیه دارد، فراترکیب بر داده‌های کیفی تمرکز داشته و به ترجمه‌ی مطالعات کیفی به یکدیگر و درک و فهم پژوهشگر مرتبط می‌باشد؛ به عبارت دیگر فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرات داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (دهقانی و همکاران، ۲۰۱۵: ۹۷). براساس روش سندلوسکی و باروس<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) فراترکیب دارای هفت مرحله است که در شکل ۱ آمده است.

همکاران (۲۰۱۸) مدل بهینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی به روش استنتاج فازی را برای سازمان تأمین اجتماعی طراحی نمودند. در این مدل الگوهای وظیفه‌ای، ارتباطی، مهارتی، رفتاری، شناختی و اخلاقی شناسایی شد که نسبت به تحقیقات گذشته، از جامعیت بیشتری برخوردار بود. سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹) نیز پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به سه دسته فردی، سازمانی و فراسازمانی تقسیم کرده و روابط بین آن‌ها را بیان کرده‌اند.

حیدری گوجانی و همکاران (۲۰۲۱) شش بعد آموزش و توسعه، ساختار سازمانی، نگرش مدیریتی، نگهداشت کارکنان و جوسازمانی را به‌عنوان توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان معرفی نمودند.

با توجه به ابعاد و شاخص‌های شناسایی شده از تحقیقات پیشین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، می‌توان مطرح کرد که در مدل‌های قبلی به جنبه‌های مختلفی از مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخته شده است؛ با وجود این تلاش‌های کمی در خصوص بومی‌سازی الگوهای مذکور و نیز هم‌راستا شدن این الگوها با فرهنگ کشور ما (اسلامی - ایرانی) صورت گرفته است. لذا در این پژوهش به بومی‌سازی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان پرداخته شده است.

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش، یک پژوهش پیمایشی، از نظر هدف پژوهشی کاربردی و به لحاظ گردآوری داده‌ها یک تحقیق توصیفی - میدانی می‌باشد. از بعد ماهیت، اکتشافی و از نظر استراتژی، استقرایی است. پژوهش حاضر با رویکرد کیفی و روش فراترکیب<sup>۱</sup> انجام شده است؛ برای تأیید مدل فراترکیب از مصاحبه نیز بهره گرفته شده است. بر همین اساس، در طراحی مدل نهایی از دو منبع: الف) اسناد و مدارک و ب) نظر خبرگان دانشگاهی و اجرایی سازمان‌های دولتی استان لرستان استفاده شده است. استفاده از روش فراترکیب، به خاطر وجود منابع قابل توجهی درباره‌ی موضوع مورد بحث بوده است که می‌تواند تصویری اولیه پیرامون انعطاف‌پذیری منابع انسانی فراهم نماید. پس از آن، نظر خبرگان دانشگاهی و اجرایی، مدل حاصل از فراترکیب را به مدل کامل‌تری نزدیک کرد (ایلی، ۲۰۲۰: ۷).

در این پژوهش از دو ابزار مجزا برای گردآوری



شکل ۱. گام‌های فراترکیب براساس روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷)

Figure 2. The Metasynthesis Steps based on the Seven-Step Method of Sandelovski and Baros (2007)

پایگاه‌های داده برخط<sup>۶</sup> تمرکز دارند. در این پژوهش از پایگاه‌های داده انگلیسی: ساینس دایرکت<sup>۷</sup>، اسپرینگر<sup>۸</sup>، امرالد<sup>۹</sup>، پرکوئست<sup>۱۰</sup>، گوگل اسکالر<sup>۱۱</sup>، گوگل<sup>۱۲</sup>، اسکوپوس<sup>۱۳</sup> و فارسی: ایرانداک، نورمگز، مگ ایران، سیویلیکا، پرتال جامع علوم انسانی، پایگاه اطلاعات علمی ایران (گنج)، جویسگر فارسی علم نت، پایگاه علمی جهاد دانشگاهی<sup>۱۴</sup> و غیره به‌عنوان مرتبط‌ترین پایگاه‌های داده در حوزه مدیریت، بهره گرفته شد. در مرحله بعد منابع جمع‌آوری شده، براساس معیارهای پذیرش و یا عدم‌پذیرش، به صورت مورد به مورد بررسی شدند.

در ابتدا سؤال پژوهش حاضر در بخش فراترکیب براساس پارامترهای چه چیزی، چه زمانی، چه کسی و چگونه، به این صورت بیان شده است: عناصر و شاخص‌های تشکیل‌دهنده الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در پژوهش‌های علمی منتشر شده در فاصله سال‌های ۱۹۸۴ تا ۲۰۲۱، کدام است؟ سپس جامعه آماری پژوهش با این کلیدواژه‌های فارسی و انگلیسی مورد جستجو قرار گرفت: انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۱</sup>، انعطاف‌پذیری سرمایه‌های انسانی<sup>۲</sup>، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (کاربردی)<sup>۳</sup>، الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۴</sup> و انعطاف‌پذیری اقدامات منابع انسانی<sup>۵</sup>. اغلب پژوهش‌ها بر

جدول ۱. استراتژی پژوهش جهت جستجوی نظام‌مند منابع

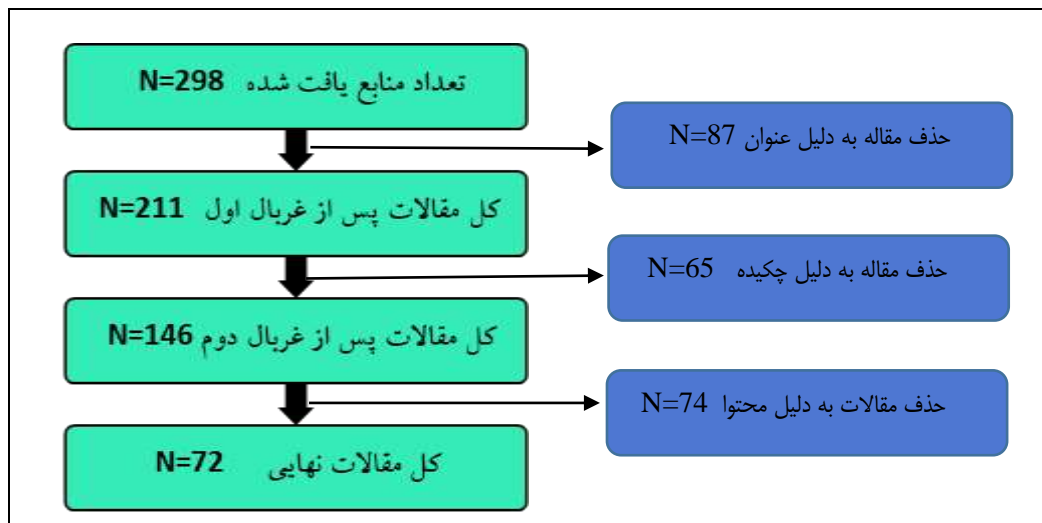
Table 1. Research Strategy for Systematic Search of Sources

زبان پژوهش	فارسی / انگلیسی
زمان پژوهش	۱۹۸۴ تا ۲۰۲۱
حوزه مطالعه	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
روش تحقیق	آمیخته / کمی / کیفی
شرایط و جزئیات	انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری سرمایه‌های انسانی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجلات پژوهشی معتبر، فصول کتاب‌ها، رساله‌های دکتری و پایان‌نامه‌ها
نمایه	ISI, ISC, ProQuest, WOS, SID, Elsevier, Scopus, ...

منابع، غیرمرتبط تشخیص داده شدند. در مجموع ۷۲ مقاله برای انجام پژوهش مناسب بودند. در شکل ۲ خلاصه‌ای از مراحل پالایش مطالعات نشان داده است.

عناوین مطالعات به دست آمده، مورد بررسی قرار گرفت. تعدادی از منابع به دلیل غیرمرتبط بودن عنوان حذف شدند. ۲۱۱ منبع باقی‌مانده، با دقت بررسی شد. تعدادی از آن‌ها به لحاظ محتوای چکیده و تعدادی نیز به علت مشکلات محتوایی

1. Human Resource Flexibility
2. Human Capital Flexibility
3. Functional Flexibility
4. Human Resource Flexibility Model
5. Human Resource Practices Flexibility
6. Online
7. Science Direct
8. Springer
9. Emerald
10. ProQuest
11. Google Scholar
12. Google
13. Scopus
14. Sid



شکل ۲. خلاصه‌ای از مراحل پالایش مطالعات

Figure 2. Summary of Study Refinement Stages

انجام شده است. روایی و پایایی در ادامه مطالب همین بخش، خواهد آمد. در مرحله پایانی یافته‌های مراحل قبل ارائه می‌شود. این نتایج در جدول ۵ آمده است.

(ب) مصاحبه

پس از دستیابی به نتایج رویکرد فراترکیب، به جهت تحلیل تفسیری اسناد و منابع معتبر، با دو هدف زیر مصاحبه‌ای براساس یافته‌های فراترکیب انجام شد.

(۱) تأیید مدل بخش فراترکیب و تکمیل آن، از نظر خبرگان دانشگاهی و اجرایی.

(۲) بومی‌سازی نتایج این رویکرد و کاربردی کردن مدل مزبور (ایبلی و همکاران، ۲۰۲۰: ۹).

جامعه پژوهش در بخش مصاحبه، شامل نخبگان و خبره‌های دانشگاهی از استادان دانشگاه‌ها و خبرگان اجرایی سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشند که به روش گلوله برفی هدفمند انتخاب شدند. با ۱۴ نفر از ایشان پژوهش به حد اشباع نظری رسید. سیمای کلی جامعه آماری در جدول ۲ آمده است.

سپس مطالعات منتخب چندین بار بازخوانی شده و به دقت مورد بررسی قرار گرفتند. اطلاعات مقالات در جدولی به این صورت دسته‌بندی شدند: در ستون اول نام منبع شامل نام نویسنده و سال نشر، در ستون دوم ابعاد و شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی که هر منبع به آن اشاره کرده است.

در مرحله تجزیه و تحلیل، موضوعات یا مضمون‌هایی جستجو شدند که در میان مطالعات موجود، در روش فراترکیب پدیدار شده بودند. سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷) به این مورد تحت عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌نمایند (اسگندری و همکاران، ۲۰۱۸: ۴۱). در این مرحله، هر یک از کدهای به دست آمده از گام قبلی، در کنار کدهای مشابه خود دسته‌بندی و تحت یک عنوان مشترک ادغام شدند. به همین دلیل تعداد شاخص‌های به دست آمده کمتر از کدهای شناسایی شده اولیه می‌باشد. سپس این ارتباطات مفهوم‌سازی شده و در قالب ابعاد اصلی دسته‌بندی شدند.

در هنگام انجام این پژوهش، در هر مرحله به منظور حفظ کیفیت پژوهش و نتایج حاصله، برای درک صحیح مفاهیم مرتبط با موضوع، بازبینی و مرور مداوم مفاهیم تلاش زیادی

جدول ۲. سیمای کلی نمونه آماری

Table 2. Overview of the Statistical Sample

نمونه	ترکیب نمونه	تحصیلات	میانگین سابقه کار	میانگین سنی	سمت	تعداد
۱۴ نفر	دانشگاهی (۹ نفر)	دکتری	۲۷	۶۰	استاد	۲ نفر
		دکتری	۲۲	۵۸	دانشیار	۷ نفر
۲ نفر	خبرگان	دکتری	۱۹	۵۶	مدیر عالی	۲ نفر
		فوق‌لیسانس	۲۵	۵۰	مدیر عالی	۳ نفر



در ابتدای روش تحلیل مضمون، جهت آشنایی با داده‌ها و درک عمیق محتوایی آن‌ها، چندین بار داده‌های مصاحبه‌ها بررسی شد. در مرحله بعدی متن مصاحبه‌ها بارها خوانده شد؛ سپس جمله‌های مهم و کلیدی، با عنوان «گزاره‌های مصاحبه» از متن استخراج و در جدولی قرار داده شد. از بین این جملات، کلیدواژه‌هایی را با نام «کد اولیه» تفکیک و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. کدگذاری قسمتی از یک مصاحبه به صورت نمونه در جدول ۳ آمده است.

داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی و روش مصاحبه، جهت شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی، با استفاده از روش تحلیل مضمون<sup>۱</sup> کدگذاری شد. براون و کلارک<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) این فرایند را طی شش مرحله: مرحله اول- آشنایی با داده‌ها، مرحله دوم- ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم- جستجوی مضمون‌ها (تم‌ها)، مرحله چهارم- بازبینی مضمون‌ها، مرحله پنجم- تعریف و نام‌گذاری مضمون‌ها و مرحله ششم- تهیه گزارش تشریح می‌کنند.

### جدول ۳. کدگذاری بخشی از مصاحبه یازدهم و تبدیل آن به کد اولیه

**Table 3.** Coding a Part of the 11th Interview and Converting it to the Primary Code

کد	کدهای اولیه	گزاره‌های مصاحبه
PK6	هماهنگی کارکنان با واحدهای مختلف	کارکنان منطف با بیشتر واحدهای سازمانی، موقعیت‌های مختلف و وظایف جدید خود را هماهنگ می‌کنند.
PK7	هماهنگی کارکنان با موقعیت‌های جدید	
PK8	هماهنگی کارکنان با وظایف جدید	کارکنان برای انجام وظایف گوناگون و جابه‌جایی در مشاغل مختلف توانمند هستند.
PK9	توانایی انجام وظایف گوناگون	
PK10	توانایی جابه‌جایی در مشاغل	کارکنان منطف وظایف جدید و مهارت‌های خاص را به سرعت یاد می‌گیرند.
PK11	یادگیری سریع وظایف جدید	
PK12	یادگیری سریع مهارت‌های جدید	

شاخص به صورت نمونه بیان شده است. در آخر شاخص‌های مشابه، در کنار هم طبقه‌بندی شده و «ابعاد» را تشکیل دادند.

در مرحله بعد کدهای مشابه شناسایی و «شاخص» نامیده شدند. در جدول ۴ بخشی از جدول تبدیل کدهای اولیه به

### جدول ۴. تبدیل کدهای اولیه به شاخص

**Table 4.** Converting Primary Codes to Indexes

منبع	شاخص	فراوانی	کدهای اولیه
PB15- PE7- PF26- PG18- PK9- PL12- PM18	توانایی انجام وظایف جدید	۳	توانایی پذیرش مسئولیت‌های جدید
		۴	اجرای نقش‌های گوناگون
PD26- PE8- PK6- PK7- PK8- PK10- PL13	توانایی ارزش‌آفرینی کارکنان در شغل‌های مختلف	۴	ارزش‌آفرینی کارکنان در حوزه‌های مختلف
		۳	توانایی جابه‌جایی در شغل‌های مختلف

در این روش تعداد پنج منبع که پژوهشگر آن‌ها را کدگذاری کرده است، به‌طور تصادفی انتخاب شده و جهت بررسی در اختیار یکی از استادان مدیریت منابع انسانی مسلط به روش‌های کیفی، قرار گرفت. در مجموع تعداد ۲۱ کد از پنج منبع، توسط دو پژوهشگر استخراج شده است. نتایج حاصله و محاسبه ضریب کاپا<sup>۱</sup> که به‌وسیله نرم‌افزار اس. پی. اس. محاسبه شده است، نشان می‌دهد میزان توافق دو کدگذار طبق شاخص کاپا مقدار ۰/۸۶ می‌باشد. از آنجایی که عدد فوق، مقدار قابل‌قبولی می‌باشد،

برای هر دو مرحله پژوهش (فراترکیب و مصاحبه) به صورت جداگانه روایی و پایایی مورد توجه و محاسبه قرار گرفت.

الف) پایایی مرحله فراترکیب: ضمن تلاش برای درک صحیح مفاهیم مرتبط با موضوع و بازبینی و مرور مداوم مفاهیم در هنگام انجام این پژوهش از ابزار «برنامه مهارت‌های ارزیابی نقادانه» برای ارزیابی کیفی محتوای منابع پژوهشی کیفی و همچنین جهت سنجش پایایی از روش «توافق بین دو کدگذار» استفاده شده است.

1. Content analysis
2. Brown & Clark

جملات، کلیدواژه‌هایی را با نام «کد اولیه» تفکیک و به هر کدام یک کد اختصاص داده شد. به طور کلی از مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و سازمانی، ۹۴ «متن مصاحبه» و ۲۱۰ «کد اولیه» برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان شناسایی گردید.

بعد از آن، تحلیل کدها شروع و «کدهای اولیه» برای ایجاد کدهای جدید مرتب شدند. بدین معنا که کدهایی با شباهت مفهوم و معنا، شناسایی و دسته‌بندی شدند. پس از بازبینی خلاصه‌های کدگذاری شده به دلیل تکراری بودن «کدهای اولیه» و مشابهت مفاهیم مرتبط به هم، تلاش شد تا به صورت واحدهای معنایی در قالب «شاخص» مرتب شوند. به این ترتیب که کدهای یکسان تکراری با ذکر فراوانی‌شان به همراه کدهایی که دارای مفهوم مشابه هستند، در یک دسته با یک عنوان متناسب با معنی آن‌ها دسته‌بندی شده و یک «شاخص» را تشکیل دادند. در مراحل پایانی مضمون‌ها تعریف و مورد بازبینی مجدد قرار گرفته و داده‌های آن‌ها تحلیل شد. سپس به متمرکز کردن کدهای معنادار در قالب «بعد» اقدام گردید. در نهایت «شاخص‌ها» در «بعد» تجمیع شدند. در این مرحله تلاش بر این بود که مقوله‌ها دارای «هماهنگی درونی» و «ناهمگونی بیرونی» باشند.

### یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش در دو بخش حاصل شد: نخست نتایج حاصل از رویکرد فراترکیب و بخش دوم نتایج به دست آمده از فرایند مصاحبه و روش تحلیل مضمون.

الف) یافته‌های فراترکیب: این یافته‌ها حاصل کدگذاری مفاهیم و مقوله‌هایی است که از منابع علمی یافته، شناسایی و دسته‌بندی شده‌اند. براساس نتایج فراترکیب، مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای سه بعد کلیدی از جمله: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی و انعطاف‌پذیری رفتاری می‌باشد. جدول ۵ نتایج حاصل از رویکرد فراترکیب را نشان می‌دهد.

می‌توان نتیجه گرفت فرض وابستگی کدها به هم، تأیید می‌شود. بنابراین مفاهیم استخراج شده، از کیفیت قابل‌قبولی برخوردار می‌باشند.

ب) پایایی مرحله مصاحبه: در روش مصاحبه، اعتبار برای هر کدام از مراحل هفتگانه مصاحبه مورد توجه قرار گرفت تا نتایج به دست آمده موثق و قابل‌اتکا باشند. در هر مرحله سعی شده است تا میزان خطا به حداقل برسد. برای محاسبه پایایی پژوهش حاضر از روش «توافق درون موضوعی» یا پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در این راستا از یک استاد دانشگاه با رتبه علمی دانشیار و مسلط به روش‌های کیفی، خواسته شد تا به‌عنوان همکار پژوهشی، پنج متن مصاحبه را کدگذاری نماید. محاسبه پایایی پژوهش، بین کدگذاری‌های حاصله، به شکل زیر است. در فرمول شماره ۱، M تعداد کدهای مورد توافق بین دو کدگذار، N<sub>1</sub> تعداد موارد کدگذاری شده به‌وسیله کدگذار اول و N<sub>2</sub> موارد کدگذاری شده به از طریق کدگذار دوم می‌باشد. میزان (درصد) توافق درون موضوعی بازآزمون و دو کدگذار (شصت درصد یا بیشتر) در مورد یک مصاحبه، روشی برای پایایی تحلیل است (کویل، ۱۹۹۶: ۲۳۷). درصد توافق درون موضوعی با استفاده از فرمول ذیل، ۰/۸۳ به دست آمد. چون مقدار حاصله از ۶۰ درصد بیشتر است، در نتیجه این مرحله دارای پایایی لازم می‌باشد.

$$\text{پایایی} = \frac{2M}{N_1 + N_2} = \frac{2(12)}{14 + 15} = 0.83$$

فرمول ۱. پایایی مصاحبه (خوآستار، ۲۰۰۹: ۱۶۸)

**Formula 1.** Interview Reliability  
(Khastar, 2009: 168)

در بخش فراترکیب و همچنین در مصاحبه‌ها از روش کدگذاری استفاده شد. شاخص‌های نهفته انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد شناسایی قرار گرفت. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که با روش مصاحبه حاصل شده بود، با استفاده از «رویکرد تحلیل مضمون» براساس روش براون و کلارک (۲۰۰۶) کدگذاری شد. به این ترتیب که نخست برای آشنایی و درک عمیق محتوایی داده‌ها چندین بار داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان، مورد بررسی قرار گرفت؛ بارها متن مصاحبه‌ها خوانده شد؛ سپس جمله‌های مهم و کلیدی از متن استخراج و در جدولی قرار داده شد. از بین این

## جدول ۵. نتایج حاصل از رویکرد فراترکیب

Table 5. The Results of the Meta-Synthesis Approach

ابعاد	شاخص‌ها	منبع
توانایی انجام وظایف گوناگون از طرف کارکنان		مصاحبه (۲۰۲۱): اتکینسون (۱۹۸۴): رایت و اسنل (۱۹۹۸): والوردا و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۰۰): کلیهر و ریلی <sup>۲</sup> (۲۰۰۳): باتاچاریا و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۰۹): اعرابی و دانش پرور (۲۰۰۸): فراسر و هولبای <sup>۵</sup> (۲۰۱۰): فتاحی و همکاران (۲۰۱۱): اینیانگ <sup>۶</sup> (۲۰۱۱): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): چانگ و همکاران (۲۰۱۵): یزدان‌پناه (۲۰۱۳): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): اسماعیلی و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): شاه‌محمدی و بردبار (۲۰۱۶): ابدلیلا و همکاران (۲۰۱۸): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
		مصاحبه (۲۰۲۱): ایلترالد رینا <sup>۷</sup> (۲۰۱۵): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): توییکات و عدالی (۲۰۲۰):
پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌های جدید		مصاحبه (۲۰۲۱): والوردا و همکاران (۲۰۰۰): کلیهر و ریلی (۲۰۰۳): باتاچاریا (۲۰۰۵): اعرابی و دانش پرور (۲۰۰۸): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸)، کتکار و ست (۲۰۰۹): سجادی‌نسب (۲۰۱۱): علیزاده (۲۰۱۲): محمدی (۲۰۱۲): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): عباسی و همکاران (۲۰۱۳): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): فرناندز پرز و همکاران (۲۰۱۴): طیبی و همکاران (۲۰۱۴): اسماعیلی و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): ایلترالد رینا (۲۰۱۵): چانگ و همکاران (۲۰۱۵): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): رحیمی و همکاران (۲۰۱۶): شاه‌محمدی و بردبار (۲۰۱۶): کوشا (۲۰۱۶): سرکهکی و همایی (۲۰۱۶): نجفی کلینی و همکاران (۲۰۱۸): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱): هوانگ و کولن <sup>۸</sup> (۲۰۰۱): فراسر و هولبای (۲۰۱۱): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
		بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
تغییر در طراحی شغل، چرخش شغل و غنی‌سازی شغل		مصاحبه (۲۰۲۱): مولمان و اسلامپ <sup>۹</sup> (۱۹۹۹): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵):
		مصاحبه (۲۰۲۱): مولمان و اسلامپ (۱۹۹۹): کلیهر و ریلی (۲۰۰۳): روکا-پویگ و همکاران (۲۰۰۸): فراسر و هولبای (۲۰۱۰): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): اسماعیلی و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): یانگ و گان (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
قابلیت تطبیق کارکنان با رویدادهای غیرعادی		مصاحبه (۲۰۲۱): شولر و جکسون (۱۹۸۷): رایت و اسنل (۱۹۹۸): کالبرگ (۲۰۰۱): ون دربرگ و ون درولده (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): فراسر و هولبای (۲۰۱۰): فتاحی و همکاران (۲۰۱۱): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): شاه-محمدی و بردبار (۲۰۱۶): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
		شپک و میلپتو <sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰): چانگ و همکاران (۲۰۱۵): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹):
همه‌کاره و چندمنظوره بودن کارکنان		مصاحبه (۲۰۲۱): کتکار و ست (۲۰۰۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): نظریوری و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): اسماعیلی و رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): یانگ و گان (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
		مصاحبه (۲۰۲۱): کتکار و ست (۲۰۰۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): کوماری و پرادان <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): رحیمی‌اقدم (۲۰۱۵): اسکندری و همکاران (۲۰۱۸): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹):
توانایی ارزش‌آفرینی کارکنان در شغل‌های مختلف		افزایش مهارت‌های کارکنان برای انجام وظایف سازمانی
		شناسایی و استخدام کارکنان با مهارت‌های برتر
توانایی سازمان در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان		تقویت، اکتساب و تحریک کارکنان به توسعه

1. Valverda et al.
2. Kelliher & Riley
3. Bhattacharya et al.
4. Beltrán-Martín et al.
5. Fraser & Hvolby
6. Inyang
7. Iturralde Renau
8. Huang & Cullen
9. Molleman & Slomp
10. Sheppeck & Militello
11. Kumari & Pradhan

ابعاد	شاخص‌ها	منبع
	مهارت‌های جدید	همکاران (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰):
	سرعت و سهولت کسب مهارت‌های جدید شغلی	رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): نظریوری و رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
	تلاش دائمی کارکنان برای به‌روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان	مصاحبه (۲۰۲۱): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): فراسر و هولبای (۲۰۱۰): زولین و همکاران (۲۰۱۱): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): عباسی و همکاران (۲۰۱۳): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): نظریوری و رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): توییکات و عدالی (۲۰۲۰):
	پیش‌بینی الزامات مهارتی آینده موردنیاز کارکنان	بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸):
	قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیرتکراری و رویه‌های غیرمعمول	مصاحبه (۲۰۲۱): رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): مارتینز سانچز <sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۹): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): وردو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۲): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): رضایی و همکاران (۲۰۱۵): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): کوچیعت و آکایا (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
	سازمان‌دهی سریع افرادی با مهارت‌های مختلف	رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): زولین و همکاران (۲۰۱۱): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): نظریوری و رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): کارمان (۲۰۱۹): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): مصاحبه (۲۰۲۱): شولر و جکسون (۱۹۸۷): سانچز (۱۹۹۵): بارنی (۱۹۹۱): کالبرگ (۲۰۰۱):
	افزایش مهارت‌های کارکنان برای ایجاد و تقویت مزیت رقابتی سازمان	باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): اشמיד <sup>۳</sup> (۲۰۰۸): مارتینز سانچز و همکاران (۲۰۰۹): فتاحی و همکاران (۲۰۱۱): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): یزدان‌پناه (۲۰۱۳): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): کوماری و پرادان (۲۰۱۴): شاه‌محمدی و بردبار (۲۰۱۶): صمصامی و همکاران (۲۰۱۷): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): پروزوویچ (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): نجفی کلیانی و همکاران (۲۰۱۸): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۹): لوو (۲۰۲۰): اتکینسون و همکاران (۲۰۲۰): توییکات و عدالی (۲۰۲۰): کوچیعت و آکایا (۲۰۲۰)
	پاسخ مبتکرانه و خلاق به تغییرات محیط	رایت و اسنل (۱۹۹۸): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): کارمان (۲۰۱۹): حیدری گوجانی (۲۰۲۱): کریستوفی و همکاران (۲۰۲۱)
	توانایی انجام نقش‌های رفتاری متعدد و متناسب با شرایط و تغییرات محیط	مصاحبه (۲۰۲۱): رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): فتاحی و همکاران (۲۰۱۱): عباسی و همکاران (۲۰۱۳): یزدان‌پناه (۲۰۱۳): کوماری و پرادان (۲۰۱۴): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): شاه‌محمدی و بردبار (۲۰۱۶): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
انعطاف‌پذیری رفتاری	سازگاری آسان با موقعیت‌های متغیر	مصاحبه (۲۰۲۱): رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): کنتکار و ست (۲۰۰۹): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): کوماری و پرادان (۲۰۱۴): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): کارمان (۲۰۱۹): کوچیعت و آکایا (۲۰۲۰): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
	مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی	باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): یزدان‌پناه (۲۰۱۳): نظریوری و رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):
	توانایی نشان دادن تنوعی از نقش‌های رفتاری در شرایط متفاوت	مصاحبه (۲۰۲۱): رایت و اسنل (۱۹۹۸): باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵): بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹): سیدنقوی و همکاران (۲۰۱۲): یزدان‌پناه (۲۰۱۳): دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴): کوماری و پرادان (۲۰۱۴): رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): نظریوری و رحیمی‌اقدام (۲۰۱۵): کوشا (۲۰۱۵): شاه‌محمدی و بردبار (۲۰۱۶): کارمان (۲۰۱۹): اسگندری و همکاران (۲۰۱۸): حیدری گوجانی (۲۰۲۱):

یافته‌های این پرسشنامه‌ها با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. تجزیه و تحلیل شد. میزان انحراف معیار پرسش‌ها محاسبه و نتایج آن در جدول ۶ آمده است. از مجموع ۲۲ شاخص حاصل از رویکرد فراترکیب، طبق نتایج حاصل از نظرسنجی خبرگان پژوهش، فقط ۱۲ شاخص که انحراف معیار کمتر از عدد یک داشتند، پذیرفته و بقیه حذف شدند.

همان‌طور که گفته شد، با استفاده از شاخص‌های استخراج شده از رویکرد فراترکیب (مرحله قبل)، پرسشنامه‌های محقق‌ساخته با سوالات بسته با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت- به صورت کاملاً موافقم (۵)، موافقم (۴)، نظری ندارم (۳)، مخالفم (۲)، کاملاً مخالفم (۱) - تنظیم شده و بین خبرگان توزیع شد. به این ترتیب نظر آنان درباره شاخص‌های حاصل از فراترکیب پرسیده شد.

جدول ۶. میزان انحراف معیار سوالات پرسشنامه

Table 6. Standard Deviation of Questionnaire Questions

انحراف معیار	تم فرعی	ابعاد
۰/۶۷۵	توانایی انجام وظایف گوناگون از طرف کارکنان	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای
۰/۵۸۳	پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌های جدید	
۰/۷۰۲	تغییر در طراحی شغل، چرخش شغل و غنی‌سازی شغل	
۱/۱۰۹	قابلیت تطبیق کارکنان با رویدادهای غیرعادی	
۱/۰۲۱	همه‌کاره و چندمنظوره بودن کارکنان	
۰/۵۰۸	توانایی ارزش‌آفرینی کارکنان در شغل‌های مختلف	
۰/۶۰۴	توانایی سازمان در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان	
۰/۴۹۹	افزایش مهارت‌های کارکنان برای انجام وظایف سازمانی	انعطاف‌پذیری مهارتی
۱/۱۲۵	شناسایی و استخدام کارکنان با مهارت‌های برتر	
۰/۵۸۹	تقویت، اکتساب و تحریک کارکنان به توسعه مهارت‌های جدید	
۱/۰۵۵	سرعت و سهولت کسب مهارت‌های جدید شغلی	
۰/۶۰۸	تلاش دائمی کارکنان برای به‌روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان	
۱/۰۲۶	پیش‌بینی الزامات مهارتی آینده موردنیاز کارکنان	
۰/۷۴۶	قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیرتکراری و رویه‌های غیرمعمول	
۱/۰۰۲	سازمان‌دهی سریع افرادی با مهارت‌های مختلف	
۰/۳۲۸	افزایش مهارت‌های کارکنان برای ایجاد و تقویت مزیت رقابتی سازمان	
۱/۲۰۶	پاسخ مبتکرانه و خلاق به تغییرات محیط	انعطاف‌پذیری رفتاری
۰/۵۰۳	توانایی انجام نقش‌های رفتاری متعدد و متناسب با شرایط و تغییرات محیط	
۰/۶۸۱	سازگاری آسان با موقعیت‌های متغیر	
۱/۱۰۴	مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی	
۰/۴۵۹	توانایی نشان دادن تنوعی از نقش‌های رفتاری در شرایط متفاوت	

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی و رفتاری مورد تأیید بوده و ایشان با بعدها انعطاف‌پذیری دانشی، شایستگی حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری اخلاقی، انعطاف‌پذیری ارتباطی و انعطاف‌پذیری فناورانه الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تکمیل کردند. نتایج آن در جدول ۷ آمده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی حاصل از تحلیل مضمون، نه تنها ابعاد و شاخص‌های رویکرد فراترکیب را مورد تأیید قرار داده، بلکه بخش‌هایی نیز به این مدل افزوده است. از نظر خبرگان پژوهش ابعاد

جدول ۷. نتایج کدگذاری مصاحبه‌ها و تطبیق آن با رویکرد فراترکیب<sup>۱</sup>

Table 7. The Results of Interview Coding and its Adaptation to Meta-Synthesis Approach

ابعاد	شاخص‌ها	منبع: مصاحبه	منبع: فراترکیب
انعطاف‌پذیری دانشی	توانایی انطباق سریع و آسان	*	-
	ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار	*	-
	توانایی درک و ایجاد راه‌حل برای موقعیت‌های سخت	*	-
	توانایی شناخت و درک مسائل	*	-
	توانایی یافتن راه‌حل مناسب برای مسائل و چالش‌ها	*	-
	دارای دانش و اطلاعات لازم	*	-
	تلاش کارکنان برای رشد و پیشرفت شغلی	*	-
	آگاهی از شبکه‌های تصمیمات سازمان	*	-
	کارکنان دارای اعتماد به نفس بالا	*	-
	دارای هوش اجتماعی	*	-
انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای	کمک به همکاران و تشویق آن‌ها برای بهبود عملکرد	*	-
	تلاش برای عملکرد شغلی بهتر	*	-
	توانایی حل کردن مشکلات و چالش‌های کاری	*	-
	توانایی تحلیل و تفسیر محیط	*	-
	توانایی یادگیری سریع و به‌کارگیری دانش	*	-
	توانایی انجام کارها با خلاقیت و سرعت	*	-
	دارای نقطه‌نظر مثبت نسبت به افراد و رویدادها	*	-
	توانایی ایجاد تصویر مثبت از آینده	*	-
	مسئولیت‌پذیری در انجام وظایف محوله	*	-
	بروز رفتارهای غیرتکراری در شرایط خاص	*	-
انعطاف‌پذیری اخلاقی	تلاش برای رسیدن به مهارت‌های اخلاقی بهتر	*	-
	توانایی همکاری و سازگاری با همکاران	*	-
	درک روحیات همکاران و تأثیرگذاری بر علایق آنان	*	-
	عمل کردن به ارزش‌های اخلاقی حرفه‌ای	*	-
	ارتباط خوب با همکاران و ارباب‌رجوع	*	-
انعطاف‌پذیری ارتباطی	قدرت چانه‌زنی برای حل تضادها و رفع مشکلات	*	-
	توان برقراری ارتباط با تمام همکاران	*	-
	توانایی همکاری و همفکری با تمام همکاران	*	-
	توان برقراری ارتباطات مؤثر با مدیر و سایرین	*	-
	مهارت سازگاری با فرهنگ‌ها و اخلاق‌های متفاوت	*	-
انعطاف‌پذیری فناورانه	سهولت انتقال اطلاعات	*	-
	افزایش بهره‌وری	*	-
	بهبود عملکرد کارکنان	*	-
	افزایش دقت و صحت انجام کار	*	-
	استفاده از اتوماسیون اداری	*	-
آموزش و به‌روزرسانی دانش فنی کارکنان	*	-	
کاهش هزینه‌ها	*	-	

۱. علامت \* در ستون اول و دوم جدول ۷ نشان‌دهنده‌ی منبع شاخص می‌باشد؛ شاخص‌هایی که از رویکرد فراترکیب استخراج شده‌اند، در ستون اول با علامت \* و شاخص‌های حاصل از فرایند مصاحبه در ستون دوم جدول با علامت \* مشخص شده‌اند. اگر شاخصی از هر دو منبع باشد، در ستون اول و دوم علامت \* دارند.

ابعاد	شاخص‌ها	منبع: مصاحبه	منبع: فراترکیب
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	قابلیت اعتماد	*	-
	افزایش سرعت انجام کارها	*	-
	بهبود ارتباطات	*	-
	افزایش اثربخشی	*	-
	شناخت فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی	*	-
	پذیرش مسئولیت‌ها و نقش‌های جدید	*	*
	تطابق کارکنان با شرایط جدید و تغییرات محیط	*	-
	توانایی ارزش‌آفرینی کارکنان در شغل‌های مختلف	*	*
	تغییر در طراحی شغل، چرخش شغل و غنی‌سازی شغل	*	*
	توانایی سازمان در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان	*	*
انعطاف‌پذیری مهارتی	توانایی انجام وظایف گوناگون از طرف کارکنان	*	*
	افزایش مهارت‌های کارکنان برای ایجاد و تقویت مزیت رقابتی سازمان	*	*
	قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیرتکراری و رویه‌های غیرمعمول	*	*
	افزایش مهارت‌های کارکنان برای انجام وظایف سازمانی	*	*
	تلاش دائمی کارکنان برای به‌روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان	*	*
	یادگیری سریع فناوری‌های جدید	*	-
انعطاف‌پذیری رفتاری	تقویت، اکتساب و تحریک کارکنان به توسعه مهارت‌های جدید	*	*
	توانایی انجام نقش‌های رفتاری متعدد و متناسب با شرایط و تغییرات محیط	*	*
	سازگاری آسان با موقعیت‌های متغیر	*	*
	توانایی نشان دادن تنوعی از نقش‌های رفتاری در شرایط متفاوت	*	*

حرفه‌ای (با ۱۰ شاخص)، انعطاف‌پذیری اخلاقی (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری ارتباطی (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری دانشی (با ۸ شاخص) و انعطاف‌پذیری فناورانه (با ۱۲ شاخص) می‌باشد. به‌طور کلی این مدل دارای ۸ بعد و ۵۷ شاخص می‌باشد.

با توجه به نتایج حاصل از روش فراترکیب و مصاحبه‌های انجام شده، مدل نهایی پژوهش به صورت شکل ۳ تدوین شد. الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل هشت بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری مهارتی (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری رفتاری (با ۳ شاخص)، انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای (با ۳ شاخص)، انعطاف‌پذیری اخلاقی (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری ارتباطی (با ۶ شاخص)، انعطاف‌پذیری فناورانه (با ۱۲ شاخص) و انعطاف‌پذیری دانشی (با ۸ شاخص) می‌باشد.



شکل ۳. مدل کیفی انعطاف‌پذیری منابع انسانی

Figure 3. Qualitative Model of Human Resource Flexibility

یافته‌های راییت و اسنل (۱۹۹۸)، اعرابی و دانش‌پرور (۲۰۰۷)، کوماری و پرادان (۲۰۱۴)، اسکافوتو و همکاران (۲۰۱۷)، لوو (۲۰۲۰)، ابونهل و همکاران (۲۰۲۰)، مارتینز سانچز و همکاران (۲۰۲۰)، توییکات و عدالی (۲۰۲۰) و زرنگاریان (۲۰۲۰) منطبق می‌باشد.

انعطاف‌پذیری رفتار در یک دوره زمانی تکامل یافته و از دو جهت ارزش ایجاد می‌کند. سازمان از هزینه‌های تعدیل تغییرات اجتناب کرده و افراد خود را با پیچیدگی‌ها و تحولات شرایط تغییر، وفق می‌دهند. ثانیاً در سطح سازمانی، بسیار ارزشمند است زیرا سازمان را قادر می‌سازد تا با شرایط مختلف برخورد کرده و اجرای تغییرات را تسهیل نماید. این مهارت‌ها را می‌توان با سرعت بالایی در مقایسه با مهارت‌های سایر کارکنان، یعنی توانایی کارمند در کسب مهارت جدید، به کار گرفت (توییکات و عدالی، ۲۰۲۰). این یافته‌ها براساس پژوهش‌های بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۹)، وردو و همکاران (۲۰۱۲)، بلتران مارتین و روکا پوئیگ (۲۰۱۳)، دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴)، اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم (۲۰۱۵)، حاجی‌پور و مرادی (۲۰۱۳)، اسگندری و همکاران (۲۰۱۸)، دو (۲۰۲۰)، حیدری گوجانی (۲۰۲۱) می‌باشد.

به نظر می‌رسد، امروزه تمایل به استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و همچنین دستگاه‌ها و فناوری‌های نوین در سازمان‌ها در حال افزایش است؛ علت این امر امکانات و امتیازات فراوان آن از جمله سرعت و سهولت انتقال اطلاعات، صرفه‌جویی در زمان، ذخیره‌سازی حجم اطلاعات، کاهش هزینه‌ها، قابلیت اعتماد، افزایش دقت در انجام کار و ... می‌باشد (کمال‌زاده، ۲۰۲۱). نتایج این پژوهش با تحقیقات توربان و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، هاشمی و همکاران (۲۰۱۶)، کشاورز و همکاران (۲۰۱۹)، گوشکی و همکاران (۲۰۱۹) و خادمی کله‌لو و همکاران (۲۰۱۸) منطبق است.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد بهبود انعطاف‌پذیری در هریک از ابعاد آن، منجر به بهبود و افزایش انعطاف‌پذیری در بعد دیگر می‌شود؛ به عبارت دیگر با افزایش انعطاف‌پذیری در وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری رفتاری و مهارتی نیز افزایش می‌یابد و برعکس. منابع انسانی سازمان توانایی پذیرش نقش‌های مختلف و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های متفاوت را کسب کرده و نقش‌های خود را به‌طور مستمر جهت پاسخ به نیازهای در حال تغییر، بازتعریف می‌کنند. در نتیجه سازمان‌ها با داشتن نگرش استراتژیک به انعطاف‌پذیری منابع انسانی و همچنین سرمایه‌های نامشهود سازمان، می‌توانند توان ذهنی و فکری

در عصر حاضر رشد سریع تکنولوژی و جهانی‌شدن، انعطاف‌پذیری را به یک عامل کلیدی برای رسیدن سازمان‌ها به مزیت رقابتی، رشد و پیشرفت تبدیل کرده است. در شرایط عدم اطمینان کنونی، انعطاف‌پذیری سازمان‌ها به‌عنوان نوعی از قابلیت‌های پویای سازمان‌هاست که به آنان در کسب و حفظ مزیت رقابتی در محیط پیچیدهٔ امروزی کمک می‌نماید. انعطاف‌پذیری منجر به عملکرد بهتر سازمان از طریق سرعت پاسخگویی به تغییرات محیطی، استفاده‌ی مؤثر از منابع انسانی و افزایش بقای سازمان شده، همچنین به‌عنوان روشی اصولی برای انطباق‌سازنده با محیط پویای سازمانی و کمک به ایجاد مزیت رقابتی محسوب می‌شود (فیض و گلشاهی، ۲۰۱۷).

نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در هشت بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری اخلاقی، انعطاف‌پذیری ارتباطی، انعطاف‌پذیری دانشی و انعطاف‌پذیری فناورانه قابل بررسی می‌باشد. مدیران برای رسیدن به شرایط بهینه بهتر است از ترکیب متفاوتی از ابعاد مدل استفاده نمایند. انعطاف‌پذیری می‌تواند به افزایش توانمندی کارکنان، مهارت‌ها، بهبود عملکرد و در نتیجه ارتقای انگیزش آنان کمک کرده و باعث پژوهش انعطاف در مهارت‌های منابع انسانی شود. شایستگی کارکنان نیز بر عملکرد آنان مؤثر بوده و داشتن مهارت‌های فکری، عاطفی و اجتماعی امری مهم در بهبود عملکرد کارکنان می‌باشد. نتایج این پژوهش با یافته‌های راییت و اسنل (۱۹۹۸)، شپک و میلیتو (۲۰۰۰)، والوردا و همکاران (۲۰۰۰)، مارتین، باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵)، دللاسترا و همکاران (۲۰۱۴)، کوشا (۲۰۱۶)، اعرابی و دانش‌پرور (۲۰۰۷)، حاجی‌پور و مرادی (۲۰۱۳)، حراقی و همکاران (۲۰۱۵)، اسگندری و همکاران (۲۰۱۸)، آبیای اصفهانی و همکاران (۲۰۱۷)، آبیادا گارسیا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۷)، سبوهاری و همکاران (۲۰۲۰) و یانگ و گان (۲۰۲۰) منطبق است.

انعطاف‌پذیری مهارت‌های منابع انسانی با منعطف کردن کارکنان و ارائه مهارت‌هایی که باعث افزایش ظرفیت و اثربخشی سازمان می‌شود، اشاره دارد (کوماری و پرادان، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر ویژگی‌های کارکنان مانند مهارت‌ها یا رفتارها و همچنین تعدیل ساعات کار برای تطبیق تغییرات در شرایط محیطی متمرکز است. این قابلیت‌ها نه‌تنها در کاهش هزینه مهم هستند، بلکه بر خلاقیت نیز تأثیر می‌گذارند (توییکات و عدالی، ۲۰۲۰). نتایج این پژوهش با



بدهند. کارکنان نیز با یادگیری سریع و مشتاقانه در انجام وظایف محوله ماهر شوند. با تلاش مدیران و کارکنان در کنار هم سازمان به سطح بالایی از انعطاف‌پذیری فناوری دست می‌یابد.

– ارتباطات انسانی نقش مهمی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند؛ آشنایی با اصول ارتباطات انسانی می‌تواند به برقراری ارتباط خوب با مدیران، همکاران و ارباب‌رجوع کمک نموده و مهارت سازگاری با فرهنگ‌ها و ویژگی‌های اخلاقی متفاوت را افزایش دهد. مدیران و کارکنان بهتر است با برقراری ارتباطات مؤثر، توانایی همفکری و همکاری را در سازمان افزایش و انعطاف‌پذیری ارتباطی را بهبود دهند.

– دانش نظری درباره انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نیازمند تحقیق و توسعه بیشتر است. پژوهشگران آینده می‌توانند با مطالعه در این زمینه به مفهوم‌سازی و تبیین دقیق‌تر و بهتر آن کمک کنند.

در این پژوهش بیشتر عوامل داخلی سازمان مورد توجه قرار گرفته‌اند؛ توصیه می‌شود در تحقیقات آینده، عوامل محیط خارجی سازمان نیز لحاظ شود.

### سپاسگزاری

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان «طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی استان لرستان» می‌باشد. لذا از کلیه استادان گرانقدر، مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان و کسانی که در تدوین پژوهش فوق ما را یاری نموده‌اند، سپاسگزاری می‌نمایم.

سازمان را در راستای اهداف و رسالت سازمانی در محیط رقابتی امروزی تقویت نموده و پیش‌نیازهای داشتن یک سازمان انعطاف‌پذیر و چابک را فراهم نمایند.

### پیشنهادها

با توجه به پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای کارکنان و سازمان‌های بخش دولتی، پیشنهاد می‌شود: براساس شاخص‌های حاصل از انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی می‌توانند با درک و شناخت انعطاف‌پذیری منابع انسانی و افزایش الگوهای آن در سازمان، در راستای طراحی دقیق مشاغل اقدام کرده و با استفاده از روش‌هایی همچون غنی‌سازی شغل، چرخش شغلی، رضایت شغلی، بهره‌وری و انگیزش کارکنان را افزایش دهند.

– از آنجایی که شایستگی فردی یکی از شاخص‌های حاصل از مدل بوده و در دستیابی سازمان به انعطاف‌پذیری، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ لذا به مدیران توصیه می‌شود در فرایند ارزیابی عملکرد، شایستگی‌های فردی، رعایت اخلاقیات با همکاران و ارباب‌رجوع و مهارت‌های کارکنان مورد توجه قرار گرفته و به شاخص‌های کیفی عملکرد توجه بیشتری اعمال شود.

– شایسته است که مدیران منابع انسانی با تقویت اعتماد به نفس، هوش اجتماعی کارکنان، همچنین تشویق خلاقیت و عملکرد آنان، توانایی حل کردن مشکلات و چالش‌های کاری کارکنان را تقویت نمایند؛ تا انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای در سازمان به وجود آید.

– با تغییرات محیطی سریع و مداوم، بهتر است مدیران جهت تطبیق با این نوآوری‌ها، توانمندی و مهارت‌های کارکنان را به‌روز نموده و مهارت‌های کاربردی لازم را به آنان آموزش

### References

- Abasi, R., Babashahi, J., Afkhami Ardekani, M., & Farahani, D. (2013). Studying the effect of human resource flexibility on corporate entrepreneurship: Explanation of the mediating role of adaptability culture. *Scientific-Research Journal of Management Studies (improvement and change)*, 11(1), 87-106. (In Persian)
- Abdelilah, B., Korchi, A. E., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29(7), 1138-1162.
- Abili, Kh., Pourkarimi, J., & Mazari, E. (2020). Developing an academic leadership self-development model. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 9(2), 1-28. (In Persian)
- Abu-Nahel, Z., Alagha, W. H., & Al Shobaki, M. J. (2020). Human resource flexibility and its relationship to improving the quality of services. *International Journal of Academic Information Systems Research (IJAISR)*, 4(8), 23-34.
- Aibaghi-Esfahani, S., Rezaii, H., & Koochmeshki, N. (2017). Sustainable and flexible human resource management for innovative organizations. *AD-minister*, 30, 195-215.
- Alizadeh, S. (2013). *The relationship between human resource flexibility and organizational performance*. Msc thesis, Supervisor: Akbar Hasanpour, Advisor: Mir Ali Seyed Naqvi, Ministry of Science, Research and Technology - Allameh Tabatabai

- University - Faculty of Management and Accounting. (In Persian)
- Arabi, M., & Daneshparvar, M. (2007). Flexible patterns in human resource management. *Journal of Management Studies*, 55, 1-24. (In Persian)
- Arefnejad, M., Sepahvand, R., & Rahimi Aghdam, S. (2020). A model of organizational agility improvement based on human resources flexibility in banking industry, *Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 1-26. (In Persian)
- Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, 16(8), 28-31.
- Atkinson, P., Hizaji, M., Nazarian, A., & Abasi, A. (2020). Attaining organisational agility through competitive intelligence: The roles of strategic flexibility and organisational innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(3-4), 297-317.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Beltrán-Martín, I., & Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Llugar, J. C. (2009). Internal labour flexibility from a resource-based view approach: definition and proposal of a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(7), 1576-1598.
- Benzidia, S., & Makaoui, N. (2020). Improving SMEs performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. In *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 173-184.
- Bhattacharya M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management*, 31(4), 622-640.
- Braun, V., & Clarke, V., (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Chang, K., Chen, Y., & Huang, H. (2015). Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. *International Business Review*, 24(2), 276-286.
- Christofi, M., Pereira, V., Vrontis, D., Tarba, S., & Thrassou, A. (2021). Agility and flexibility in international business research: A comprehensive review and future research directions. *Journal of World Business*, 56(3), 101-119.
- De La Lastra, S., Martin-Alcazar, F., & Sanchez-Gardey, G. (2014). Functional flexibility in human resource management systems: Conceptualization and measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1-14.
- Dehghani, M., Yaghobi, N. M., Mooghali, A. R., & Vazifeh, Z. (2015). A three-layer pattern for feasibility and establishment of knowledge management by Meta-Synthesis method (integrated approach). *Quarterly Journal of Management of Governmental Organizations*, 3(4), 93-107.
- 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.
- Esgandari, G., Bohloli, N., Rahimi, G., & Hojjati, S. (2018). Designing an optimal model for human resource flexibility in social security organization with Fuzzy inference method. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, 9(37), 198-231. (In Persian)
- Esmaili, M. R., & Rahimi Aghdam, S. (2015). Investigating the impact of intellectual capital on the flexibility of human resources in the banking industry. *Human Resource Management Research*, 7(2), 129-151. (In Persian)
- Fatahi, M., Goudarzi, S., Nowrozi, M. H. (2011). Organization and study of the effect of high-performance work systems on its performance and investigating the mediating role of human resource flexibility (a case study of commercial companies located in the 6th district of Tehran) *Islam and management research*, 1(3), 163-143. (In Persian)

- Feiz, F., & Golshahi, B. (2017). Identifying networking human resource practices effects on firm performance based on a combinotrial approach: Analyzing the role of strategic flexibility and environmental uncertainty. *Management Research in Iran*, 21(3), 193-215. (In Persian)
- Fraser, K., & Hvolby, H. H. (2010). Effective teamworking: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study. *Team Performance Management*, 16(1/2), 74-94.
- Ghorbanizadeh, V., Kheir Andish, M., & Adnan Rad, A. (2017). Factors affecting retention of knowledge workers with the aim of developing work life quality plans at the institute for international energy studies. *Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry*, 8(32), 149-175. (In Persian)
- Gupta, Y. P., & Goyal, S. (1989). Flexibility of manufacturing systems: Concepts and measurements. *European Journal of Operational Research*, 43(2), 119-135.
- Haji Pour, B., & Moradi, B. (2013). Organizational flexibility and performance: Case study of manufacturing companies of Arak Industrial area. *Journal of Management Studies (Improvement and Change)*, 6(2), 143-162. (In Persian)
- Hashemi, S. H., Ekradi, E., & M., Yosefi, M. (2020). A survey of the effect of knowledge manangement on human resource and organizational innovation. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 3(8), 1-20. (In Persian)
- Heidari Goujani, M., Hadi Peykani, M., & Ebrahim Zadeh Dastjerdi, R. (2021). Presenting a model of human resource flexibility enhancements at Saderat bank of Iran. *Journal of Human Capital Empowerment*, 4(2), 147-159. (In Persian)
- Hitt, M., Keats, B., & DeMarie, S. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Huang, H.J., & Cullen, J.B. (2001). Labour flexibility and related HRM practices: A study of large Taiwanese manufacturers. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(1), 33-39.
- Inyang, B. J. (2011). Creating value through people: Best HR (HR) practices in Nigeria. *International Business and Management*, 2(1), 141-150.
- Iturralde Renau, A. (2015). Human resource flexibility and job satisfaction: empirical study.
- Kalleberg, A.L. (2001). Organizing Flexibility: The flexible firm in a new century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Kamalzadeh A. (2021). Investigating the relationship between organizational management, information technology skills and the performance of employees in Guilan municipalities. *Journal of Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 5(72), 169-177. (In Persian)
- Karman, A. (2019). The role of human resource flexibility and agility in achieving sustainable competitiveness. *International Journal of Sustainable Economy*, 11(4), 324-346.
- Kaviani, H., Alizadeh, H., & Faraji, M. (2019). The mediating role of human resource flexibility in the relationship between organizational ambidexterity and organizational intelligence in selected military intelligence units. *Military Management Quarterly*, 19, 53-80. (In Persian)
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2010) 'Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work', *Human Relations*, 63(1), 83-106.
- Keshavarz, S., Taghva, M. R., & Kord, H. (2019). Recognition of the success of digital entrepreneurship with the Meta- Synthesis approach. *Journal of Technology Development Management*, 7(3), 149-172. (In Persian)
- Khademi Kolahlo, M., Arefi, M., Rezaian, A., & Khorasani, A. (2018). Identification and ranking of IT leader's key tasks in higher education. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(32), 129-156. (In Persian)
- Khastar, H. (2009). A method for calculating coding reliability in qualitative research interviews. *Methodology of Social Sciences and Humanities Journal*, 15(58). (In

- Persian)
- Khoobiyani, M., Pooya, A., Tavakkoli, A., & Rahimnia, F. (2017). Taxonomy of manufacturing flexibility at manufacturing companies using imperialist competitive algorithms, support vector machines and hierarchical cluster analysis. *Engineering, Technology*, 7(2), 1559-1566.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Koosha, M. (2016). *The impact of flexibility of human resources on the quality of the organization's services*. Msc thesis. Ministry of Science, Research and Technology - Allameh Tabatabai University - Faculty of Management and Accounting. (In Persian)
- Kumari, I., & Pradhan, R. (2014). Flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Kvale, S. (1996). Interviews: An introduction to qualitative research interviewing. *Thousand Oaks, CA, Sage*.
- Lavington, F. (1921). The english capital market. *Methuen, London*.
- Luu, T. T. (2020). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84, 89-104.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., Pérez-Pérez, M., & De Luís-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360-376.
- Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., Pérez-Pérez, M., & De Luís-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360-376.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2001). Labour market flexibility, human resource management and corporate performance. *British Journal of Management*, 12(4), 287-306.
- Milliman, J., Von Glinow, M., & Nathan, M. (1991). Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318-339.
- Molleman, E. & Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37(8), 1837-1858.
- Najafi Kalyani, V. Rahmani., Rastegar, A. A., & Rahmani, F. (2018). Human resource flexibility, creativity, and organizational innovation in insurance companies. *Organizational Culture Management*, 16(3), 521-544. (In Persian)
- Nazarpoori, A., & Rahimi Aghdam, S. (2015). Investigating the relationship between organizational intelligence and human resource flexibility in knowledge based organizations. *Journal of Public Administration*, 7(2), 373-392. (In Persian)
- Qian, C., Zhou, W., Chen, L., & Zhang, W. (2012). The Research of Human Resources Flexibility. In *Business, Economics, Financial Sciences, and Management* (pp. 271-275). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Rabiee, A., & Maali, M. (2012). Investigating infrastructural barriers in knowledge management implementation and proposing an improvement model in higher education. *Journal of Science & Technology Policy*, 5(1), 1-16. (In Persian)
- Rahimi Aghdam, S. (2015). Appraisal of the effects of intellectual capital on human resource flexibility in banking industry. *Journal of Research in Human Resources Management*, 2(20), 129-151. (In Persian)
- Rezaeian Fardoei, S., & Ghazinoory, S. (2010). Modeling the role of ethics in success of knowledge management systems. *Journal of Science & Technology Policy*, 3(2), 65-80. (In Persian)
- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J., & Escrig-Tena, A.B. (2008). External and internal labour flexibility in Spain: A substitute or complementary effect on firm performance? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1131-1151.

- Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., Escrig-Tena, A.B., & Bou-Llusar, J.C. (2005). Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2075-2093.
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sajadi Nasab, A. N. (2011). Flexible human resources as a human resource management strategy in project-oriented organizations. *7th International Project Management Conference*. Iran Project Management Association, Tehran. (In Persian)
- Samsami, F., Khodad Ed Hosseini, S. H., Kurd Najj, A., & Aza, A. (2016). Strategic flexibility: From conceptual analysis to process model. *Perspective of Business Management*. 16(29), 13-32. (In Persian)
- Sánchez, R., (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Sandelowski, M., & Barros, J., (2007). Handbook for synthesizing qualitative research. *Springer Publishing Company Inc*.
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sarkohaki, T., & Homaei, R. (2016). Examination relationship between emotional intelligence, social adjustment and differentiation with resiliency in female students of Ramhormoz islamic azad university. *Journal of Social Psychology*, 4(41), 61-72. (In Persian)
- Schuler, R.S., & Jackson, S.E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- Seyyed Naghavi, M., Adnan Rad, A., Ghorbanizadeh, V., & Vaezi, R. (2019). The outcomes of flexibility of human resources management practices in the public sector. *Journal of Organizational Behavior Studies Quarterly*, 8(2), 151-170. (In Persian)
- Seyyed Naghavi, M., Haghighi Kafash, M., & Najafi Koliani, V. (2013). Human resource flexibility and firm performance in insurance industry. *Scientific-Research Journal of Management Studies (improvement and change)*, 67, 129-153. (In Persian)
- Shah Mohammadi, M., & Bordbar, Gh. (2016). Presenting a model for the effectiveness of transmission and integration of knowledge on the flexibility of human resource. *Research in Human Resource Management*. 8(1), 237-260. (In Persian)
- Shepeck, M. A., & Militello, J. (2000). Strategic HR configurations and organizational performance. *Human Resource Management*, 39(1), 5-16.
- Shimizu, K., & Hitt, M. (2004). Strategic flexibility: organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions. *Academy of Management Executive*, 18(4), 44-59.
- Shukla, S., & Sharma, M. (2019). Managerial paradox toward flexibility: Emergent views using thematic analysis of literature. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 20(4), 349-370.
- Shukor, A., Newaz, M., Rahman, M., & Taha, A. (2020). Supply chain integration and its impact on supply chain agility and organizational flexibility in manufacturing firms. *International Journal of Emerging Markets*, 16(8), 1721-1744.
- Sina, F., & Zahedi, R. (2020). The mediating role of job self-efficacy in the relationship between astonishing flexibility of human resources and job performance of Tejarat bank employees in Mazandaran province. *Journal of Sociological Researches*, 14(12), 99-118. (In Persian)
- Swan, E., & Fox, S. (2009). Becoming flexible: Self-flexibility and its pedagogies. *British Journal of Management*, 20(1), 149-159.
- Tabibi, S. J., Gohri M., & R.Gholami, E. (2014). The relationship between flexibility of human resources and performance indicators in islamic azad university hospitals. *Piyavard Salamat*. 9(5), 415-424. (In Persian)

- Tweiqat, A. F., & Adaileh, M. J. (2020). Human resource flexibility and sustainability: the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Economics Review*, 23(3), 280-301.
- Upton, D. (1994). The management of manufacturing flexibility. *California Management Review*, 36(2), 72-89.
- Valverda, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *IEAR*, 6.
- Van Den Berg, P.T., & Van Der Velde, M.E.G. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20(1), 111-129.
- Veise, S., Gholami, A., Hassanaki, L., & Pardejani, H. (2014). The effects of human resource flexibility on human resources development. *Management Science Letters*, 4(8), 1789-1796.
- Verdu, A., Ignacio, T., & Antonia, R. (2012). The moderating effect of environmental uncertainty on the relationship between real options and technological innovation in high-tech firms. *Technovation*, 32(9/10), 579-590.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 772-756.
- Yang, L., & Gan, C. (2020). Cooperative goals and dynamic capability: The mediating role of strategic flexibility and the moderating role of human resource flexibility. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Yazdanpanah, A. (2013). Survey on relationship of multiple flexibilities on organizational performance during strategic planning process. *The 10th International Conference on Strategic Management, International Conference on Interior Tehran*. (In Persian)
- Zangeneh Nezhad, N., Moeini, A., Haji heydar, N., & Azar, A. (2021). A framework to develop platform business mode: Findings based on Meta-synthesis approach. *Management Research in Iran*, 25(1), 95-115. (In Persian)
- Zarnegarian, Y., (2020). Promoting innovative work behavior through human resources actions and psychological capital: Analysis of mediating role of human resources flexibility. *Journal of Human Resources management*, 10(1), 135-154. (In Persian)
- Zolin, R., Kuckertz, A., & Kautonen, T. (2011). HR flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. *Journal of Business Research*, 64(10), 1097-1103.