

Validation of the Behavioral Financial Flexibility Model in the Banking Industry

Alireza Mahdavi ¹, Mansoureh Moradi Haghighi ^{*2}, Majid Jahangirfard ¹

¹ Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran

^{2*} Department of Public Administration, Fi.C., Islamic Azad University, Firoozkooh, Iran (Corresponding author), Email: Mansouremoradihaghighi@iaui.ac.ir

ARTICLE INFO

Article history:

Received:15/06/2026

Received in revised form:14/07/2026

Accepted:18/08/2026

Available online:18/08/2026

Keywords:

Human resource flexibility
professional competency flexibility
structural-cultural flexibility
time flexibility

ABSTRACT

The aim of the present study is to design and validate the behavioral financial flexibility model in the banking industry with an emphasis on identifying the dimensions and components that affect the ability of employees and the organization to cope with environmental changes and evolving job requirements. The present study is an applied research in terms of purpose and a mixed exploratory research in terms of method, which was conducted in two qualitative and quantitative stages. In the qualitative part, using the content analysis method, semi-structured interviews were first conducted with experts in the field of human resources, and the data from the interviews were analyzed and coded. In this stage, basic and organizing themes were extracted and organized in the form of an initial conceptual model of human resources flexibility. In the quantitative part, in order to validate the extracted model, a research questionnaire was developed based on the findings of the qualitative phase and distributed among the statistical population, and the collected data were analyzed using structural equation modeling and SmartPLS software. The results of the measurement and structural model fitting confirmed the validity of the proposed model. The research findings showed that human resource flexibility consists of eight organizing themes including professional competence flexibility, structural-cultural flexibility, time flexibility, knowledge flexibility, task flexibility, behavioral flexibility, communication flexibility, and skill flexibility. Among the identified themes, professional competence flexibility had the highest explanatory power, followed by structural-cultural, time, knowledge, task, behavioral, communication, and skill flexibility, respectively. Also, professional maturity of employees, structural agility, work time management, problem solving and competitive thinking, job performance quality, development-oriented behavior, intra-organizational communication, and technological learning were identified as the most important components explaining the main themes. Overall, the results show that human resource flexibility is a multidimensional construct whose realization requires the simultaneous development of professional, psychological, knowledge, behavioral, and skill capabilities of employees and the creation of agile structures, a supportive and learning culture, and flexible communication and time mechanisms in the organization. Accordingly, the presented model can be used as a framework for policy-making and planning in the field of human resource management and increasing the capacity of organizations to effectively adapt to environmental changes.

Article Type: Research Paper



©Authors

Journal of Intelligent Financial Management,
2025, Vol. 2, No.2, pp. 179- 198

Publish by:

Tolou-e Binsh-e Ayandeh Scientific Institute

<https://doi.org/10.25843/JIFM.2025.8563.20879>

Cite: Mahdavi,A , Moradi Haghighi,M and Jahangirfard,M . (2026). Validation of the Behavioral Financial Flexibility Model in the Banking Industry. Journal of Intelligent Financial Management, 2(2), 179-198.

اعتبار سنجی مدل انعطاف پذیری مالی رفتاری در صنعت بانکداری

علیرضا مهدوی^۱، منصوره مرادی حقیقی^{۲*}، مجید جهانگیرفرد^۱

۱ - گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران

۲ و * - گروه مدیریت دولتی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران (نویسنده مسئول)، ایمیل نویسنده مسئول: Mansouremoradihaghighi@lau.ac.ir

اطلاعات مقاله

تاریخچه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۳/۲۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۴/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۲۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۵/۲۷

کلیدواژه‌ها:

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای

انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی

انعطاف‌پذیری زمان

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی و اعتبارسنجی مدل انعطاف‌پذیری مالی رفتاری در صنعت بانکداری با تأکید بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توانایی کارکنان و سازمان در مواجهه با تغییرات محیطی و الزامات متحول شغلی است. پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، از نوع پژوهش‌های آمیخته اکتشافی است که در دو مرحله کیفی و کمی انجام شده است. در بخش کیفی، با استفاده از روش تحلیل مضمون، ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان حوزه منابع انسانی انجام شد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها مورد تحلیل و کدگذاری قرار گرفت. در این مرحله، مضامین پایه و سازمان‌دهنده استخراج و در قالب مدل مفهومی اولیه انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان‌دهی شدند. در بخش کمی، به منظور اعتبار سنجی مدل استخراج شده، پرسشنامه پژوهش بر اساس یافته‌های مرحله کیفی تدوین و در میان جامعه آماری توزیع شد و داده‌های گردآوری شده با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج حاصل از برازش مدل اندازه‌گیری و ساختاری، اعتبار مدل پیشنهادی را تأیید کرد. یافته‌های پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی از هشت مضمون سازمان‌دهنده شامل انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی، انعطاف‌پذیری زمانی، انعطاف‌پذیری دانشی، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری ارتباطی و انعطاف‌پذیری مهارتی تشکیل شده است. در میان مضامین شناسایی شده، انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را داشت و پس از آن به ترتیب انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی، زمانی، دانشی، وظیفه‌ای، رفتاری، ارتباطی و مهارتی قرار گرفتند. همچنین، بلوغ حرفه‌ای کارکنان، چابکی ساختاری، مدیریت زمان کاری، حل مسئله و تفکر رقابتی، کیفیت عملکرد شغلی، رفتار توسعه‌گرا، ارتباطات درون سازمانی و یادگیری فناورانه مهم‌ترین مؤلفه‌های تبیین‌کننده مضامین اصلی شناسایی شدند. در مجموع، نتایج نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازه‌ای چندبعدی است که تحقق آن مستلزم توسعه هم‌زمان قابلیت‌های حرفه‌ای، روانی، دانشی، رفتاری و مهارتی کارکنان و ایجاد ساختارهای چابک، فرهنگ حمایتی و یادگیرنده و سازوکارهای ارتباطی و زمانی منعطف در سازمان است. بر این اساس، مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان چارچوبی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی در حوزه مدیریت منابع انسانی و افزایش ظرفیت سازمان‌ها برای سازگاری مؤثر با تغییرات محیطی مورد استفاده قرار گیرد.

نوع مقاله: پژوهشی



© نویسندگان

استناد: مهدوی، علیرضا و مرادی حقیقی، منصوره و جهانگیرفرد، مجید. (۱۴۰۵). اعتبار سنجی مدل انعطاف‌پذیری مالی رفتاری در صنعت بانکداری. مدیریت مالی هوشمند، ۲(۲)، ۱۷۹-۱۹۸.

نشریه مدیریت مالی هوشمند، ۱۴۰۵، دوره ۲، شماره ۲، صفحه ۱۷۹-۱۹۸.

ناشر: موسسه علمی طلوع بینش آینده

<https://doi.org/10.25843/JIFM.2025.8563.20879>

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای پویا، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شده است (جهاوری و همکاران، ۲۰۲۶). تغییرات سریع در فناوری، جهانی‌شدن اقتصاد، رقابت فشرده، تحولات اجتماعی و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، باعث شده است که الگوهای سنتی مدیریت سازمانی دیگر پاسخ‌گوی نیازهای جدید نباشند. در چنین شرایطی، توانایی سازمان‌ها در سازگاری با تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تحولات، به یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و موفقیت آن‌ها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این شرایط تطبیق دهند، به تدریج جایگاه رقابتی خود را از دست داده و با کاهش بهره‌وری و حتی زوال سازمانی مواجه می‌شوند (گونگ و همکاران، ۲۰۲۵). در این میان، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و راهبردی‌ترین سرمایه هر سازمان، نقش کلیدی در توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات ایفا می‌کند. برخلاف سایر منابع سازمانی، منابع انسانی دارای قابلیت یادگیری، تصمیم‌گیری، خلاقیت و سازگاری هستند و می‌توانند در مواجهه با شرایط متغیر، واکنش‌های متفاوت و مؤثری از خود نشان دهند. با این حال، بهره‌برداری مؤثر از این قابلیت‌ها نیازمند وجود نظامی کارآمد و منعطف در مدیریت منابع انسانی است (الدائیم و همکاران، ۲۰۲۲). در این راستا، مفهوم «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» به‌عنوان یکی از مفاهیم نوین و راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به توانایی سازمان و کارکنان در انطباق سریع با تغییرات محیطی، پذیرش نقش‌های متنوع، یادگیری مستمر، و تغییر رفتارها و مهارت‌ها متناسب با نیازهای سازمان اشاره دارد. این مفهوم بیانگر میزان آمادگی و قابلیت سیستم منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی نه تنها به معنای چند مهارتی بودن کارکنان است، بلکه شامل ابعاد رفتاری، شناختی و ساختاری نیز می‌شود و در سطح سازمانی به شکل توانایی بازطراحی مشاغل، جابه‌جایی نیروی انسانی، و ایجاد ساختارهای پویا نمود پیدا می‌کند (هوانگ و همکاران، ۲۰۲۳).

با وجود اهمیت روزافزون این مفهوم، شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز از الگوهای سنتی و ایستا در مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند. این الگوها معمولاً بر ثبات شغلی، شرح وظایف ثابت، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرآیندهای بوروکراتیک تأکید دارند (کوتیشات و همکاران، ۲۰۲۲). چنین رویکردهایی در گذشته و در محیط‌های نسبتاً پایدار کارآمد بودند، اما در شرایط کنونی که تغییرات محیطی با سرعت بالا و در ابعاد گسترده رخ می‌دهد، کارایی خود را از دست داده‌اند. نتیجه این وضعیت، کاهش توان سازمان در پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، کاهش نوآوری، افزایش مقاومت در برابر تغییر و کاهش بهره‌وری منابع انسانی است. از سوی دیگر، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی مانند تحول دیجیتال، هوشمندسازی فرآیندها، تغییر ساختارهای کاری، افزایش استفاده از فناوری‌های نوین، و تغییر انتظارات کارکنان مواجه هستند. این تحولات نیازمند آن است که کارکنان نه تنها دارای مهارت‌های تخصصی باشند، بلکه توانایی یادگیری مداوم، سازگاری با فناوری‌های جدید، کار تیمی در محیط‌های چندوظیفه‌ای و پذیرش تغییرات سریع را نیز داشته باشند. در چنین فضایی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به یک ضرورت راهبردی تبدیل می‌شود (اچگریپ و همکاران، ۲۰۲۵).

صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی نظام اقتصادی هر کشور، در سال‌های اخیر با تحولات گسترده و چالش‌های پیچیده‌ای مواجه شده است. گسترش فناوری‌های مالی (فین‌تک‌ها)، توسعه بانکداری دیجیتال، تغییر رفتار و انتظارات مشتریان، افزایش رقابت میان بانک‌های دولتی و خصوصی، و همچنین تغییرات مقرراتی و اقتصادی، این صنعت را به یکی از پویاترین و در عین حال پرریسک‌ترین حوزه‌های اقتصادی تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، بانک‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به ساختارهای سنتی، بوروکراتیک و فرآیندهای ثابت به فعالیت خود ادامه دهند، بلکه نیازمند بازطراحی اساسی در ساختارها، فرآیندها و به‌ویژه نظام مدیریت منابع انسانی خود هستند. منابع انسانی در صنعت بانکداری نقش حیاتی در ارائه خدمات باکیفیت، حفظ رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند و هرگونه ضعف در مدیریت این سرمایه ارزشمند می‌تواند منجر به کاهش کارایی و از دست رفتن سهم بازار شود. از این‌رو، حرکت به سمت رویکردهای نوین مانند انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان یک ضرورت راهبردی برای بانک‌ها مطرح شده است تا بتوانند در محیطی متغیر، پیچیده و رقابتی به بقا و رشد خود ادامه دهند. جنبه‌های مجهول و مبهم این پژوهش در این است که بسترسازی جهت مشارکت کارکنان بانک یکی از راه‌های مهم بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی است لذا خلاء مشخصی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی وجود دارد زیرا انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از مهمترین توانایی‌های در بانک موفق است. از سویی دیگر در

¹ Jhavar² Gong³ Aldaiem⁴ Huang⁵ Kutieshat⁶ hGriep

خصوص انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز اهمیت زیادی در پژوهش‌های مختلف نسبت به آن قائل شده‌اند با این حال در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک، پژوهش‌های محدودی انجام شده و خلأ تحقیقاتی در این زمینه احساس می‌شود. لذا با توجه و عنایت به مطالب فوق هدف اصلی ما از انجام این پژوهش پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش می‌باشد که مدل اعتبار سنجی مدل انعطاف‌پذیری مالی رفتاری در صنعت بانکداری چگونه است؟

پیشینه پژوهش

پیشینه داخلی

عضیمیان و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی با هدف ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام انجام دادند. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی است. تحقیق حاضر آمیخته است. مشارکت‌کنندگان پژوهش متخصصان و خبرگان منابع انسانی که قبل و بعد از ادغام در وزارت ورزش و جوانان مشغول بوده‌اند و خبرگان دانشگاهی شامل اساتید حوزه منابع انسانی که حداقل ۱۰ سال در این حوزه تدریس و تحقیق داشته‌اند تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر از بین انواع روش‌های پژوهش آمیخته، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده شده است. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه ساختاریافته به دست آمد و در مرحله دوم با استفاده از مدلسازی ساختاری تفسیری به بررسی روابط بین شاخص‌ها و عوامل مدل می‌پردازیم در ادامه با استفاده از ماتریس میک مک به بررسی میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عوامل پرداخته خواهد شد. مدل ارائه شده انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام دارای ۶ مضمون اصلی، ۲۱ مضمون فرعی و ۴۱ زیر شاخص و سه سطح استراتژی (مدیریتی، پرسنلی، تعدیل و تناسب) است. از نتایج این پژوهش به منظور کاهش تنش‌های سازمانی بعد از ادغام و جلوگیری از شکست سازمان بعد از ادغام می‌شود و از طرف دیگر داشتن منابع انسانی منعطف، موجب ایجاد تسهیل در مدیریت بعد از ادغام می‌شود.

حکاک (۱۴۰۳) پژوهشی با هدف طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی با رویکرد TISM فازی در دانشگاه لرستان انجام داد. تحقیق براساس هدف کاربردی و از نظر روش در زمره تحقیقات آمیخته کمی و کیفی است. داده‌ها از طریق روش مدل سازی ساختاری تفسیری کل فازی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی، گروهی از خبرگان، متشکل از اساتید دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه لرستان که گرایش و تخصص آنان در حوزه مدیریت منابع انسانی بود، در نظر گرفته شد. شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ادبیات نظری و مصاحبه با ۷ نفر از صاحب‌نظران این حوزه که با روش نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری به عنوان نمونه انتخاب شدند، شناسایی شدند. که در نتیجه ی آن ۱۲ شاخص استخراج شد. در بخش کمی پرسشنامه مقیاسات زوجی شاخص‌ها توسط افراد نمونه تکمیل شد. سپس، برای ایجاد ارتباط و توالی بین عوامل و ارائه الگوی ساختاری از روش مدل سازی ساختاری تفسیری در محیط فازی استفاده گردید. سطح بندی شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی طی سیزده مرحله انجام گرفت که در نهایت منجر به شکل‌گیری مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در چهار سطح شد. شاخص‌های توانش حل مسئله، اقدام موثر در شرایط مبهم، فنون مدیریت دانش در بالاترین سطح قرار گرفتند و بالاترین قدرت وابستگی را دارند.

علی زاده و مینایی (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان فراتحلیل پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی به بررسی پایان‌نامه‌های پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۴۰۰ بود که از بین آن‌ها، ۳۸ سند با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به‌عنوان نمونه وارد فراتحلیل شد. تحلیل پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار جامع فراتحلیل انجام شد. بر اساس یافته‌های پژوهش، دو نوع عامل در ایجاد انعطاف‌پذیری نیروی انسانی مؤثر است: یک عوامل سازمانی و دو عوامل فردی. از بین پیشایندهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌ترتیب متغیرهای سبک رهبری، آموزش رویکرد معناداری و اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور، بیشترین اندازه اثر را داشتند. همچنین، از بین ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیرهای توسعه منابع انسانی، رفاه کارکنان و دوسوتوانی سازمانی، اندازه اثر بیشتری داشتند.

صادق زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف طراحی مدل افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی با رویکرد ارزش آفرینی کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد و تبادل‌کنان انجام دادند. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، کیفی است و از تکنیک دلفی برای طراحی مدل استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه اساتید باسابقه مدیریت منابع انسانی و کارکنان اداری آموزش و پرورش بود. بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی؛ ابعاد و شاخص‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شد و روایی هر یک از سوالات در سه مرحله مختلف دلفی سنجش و پایش شد. همچنین، بعد از اعمال برخی پیشنهادها و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. روایی ابزار تحقیق به صورت روایی صوری و تحلیل

عاملی سنجش و ارزیابی شد. ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۸ بوده که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد. بر اساس یافته های این تحقیق، در مدل انعطاف پذیری هفت بعد تعیین مهارتی، وظیفه ای، رفتاری، ارتباطی، شناختی، اخلاقی و یادگیری و در مدل ارزش آفرینی چهار بعد بالندگی سازمان، برتری استراتژیک، شهرت سازمان و رضایت ارباب-رجوع شناسایی شده است. یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با هدف ارایه الگوی انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک های دولتی انجام دادند. انعطاف پذیری منابع انسانی، متغیر قابلیت سازمانی است که به توانایی سازمان در پذیرش محیط در حال تغییر اشاره می کند؛ اما در خصوص اجزا، مولفه ها و ابعاد تشکیل دهنده آن اختلاف نظر فراوانی مشاهده می شود. به دلیل تفاوت آرا در خصوص ابعاد متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی و نقدهای موجود در عدم جامعیت ابعاد معرفی شده، بررسی بیشتر این موضوع ضروری به نظر می رسد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است که در این زمینه چارچوب بومی و جدیدی ارایه شود تا خلا تحقیقاتی موجود پوشش داده شود. روش: این پژوهش از لحاظ رویکرد، پیمایشی اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی است. جامعه آماری آن، گروهی از خبرگان، شامل مدیران اجرایی و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بانک ها و استادان دانشگاهی بودند که بر اساس روش نمونه گیری هدفمند، افرادی به عنوان نمونه آماری انتخاب و با آنها مصاحبه شد. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع با ۶ خبره مصاحبه شد. رویکرد اتخاذ شده در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل مصاحبه ها، تحلیل تم بود. یافته ها: از نتایج مصاحبه های صورت گرفته، ۷۹ تم اولیه استخراج شد، سپس تم های شناسایی شده از طریق توجه عمیق به وجه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، در ۲۷ گروه کلی تر به نام «مقوله» دسته بندی و در نهایت، در ۵ بعد طبقه بندی شدند. نتیجه گیری: یافته های پژوهش به الگویی پنج بعدی در زمینه انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک های دولتی منجر شد. انعطاف پذیری در فعالیت های مدیریت منابع انسانی، انعطاف پذیری ادراکی شناختی، انعطاف پذیری مهارتی، یادگیری فردی و سازمانی و انعطاف پذیری رفتاری ابعاد این الگو هستند.

گودرزی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی (مطالعه ای در سازمان های دولتی استان لرستان) استدلال نمودند که هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های دولتی می باشد. روش تحقیق مورد استفاده، روش کیفی- کمی با ماهیت اکتشافی است. روش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم، با مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته انجام شد، سپس با بهره گیری از رویکرد ساختارگرا مورد تحلیل قرار گرفت. با روش گلوله برفی، ۱۷ نفر از اساتید مدیریت منابع انسانی، به عنوان خبرگان انتخاب و داده های کیفی حاصل از مصاحبه ها در فرایند شش مرحله ای روش تحلیل تم کدگذاری شد. در این مراحل به ترتیب ۳۴۴ کد اولیه، ۱۱۲ تم فرعی و ۱۱ تم اصلی حاصل و طبق آن مدل انعطاف پذیری منابع انسانی طراحی شد. در مرحله کمی، براساس شاخص های حاصله، پرسشنامه ای طراحی و بین ۱۳۸ نفر از مدیران و کارشناسان خبره سازمان های مورد مطالعه توزیع شد. پایایی پرسشنامه در پیش آزمون نمونه ۳۰ تایی، با روش آلفای کرونباخ و نرم افزار SPSS بالای ۸۰ درصد بود. پیاده سازی عملیاتی مدل، براساس تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری انجام و سپس ضریب تأثیر سازه های اصلی و فرعی آن با استفاده از نرم افزار لیزرل بررسی شد. نتایج نشان داد مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در بخش دولتی شامل سه دسته از متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی می باشد. برای ایجاد انعطاف منابع انسانی باید در این حوزه ها اقدام نمود.

امیرنژاد (۱۴۰۱) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری (مورد مطالعه: سازمان انتقال خون ایران) استدلال نمود که هدف اصلی این تحقیق بررسی تأثیر انعطاف پذیری نیروی انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری در سازمان انتقال خون ایران می باشد. نوع تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ فضای عملیاتی، توصیفی می باشد. جامعه آماری، ۲۴۲ نفر از مدیران و کارکنان سازمان انتقال خون استان تهران می باشند و نمونه آماری آن بر اساس فرمول کوکران می باشد. ابزار گردآوری داده های تحقیق حاضر پرسشنامه است که پایایی آن با محاسبه آلفای کرونباخ، تصنیف (دو نیمه کردن) و پایایی ترکیبی مورد سنجش و تأیید قرار گرفته است. روایی ابزار تحقیق نیز با روش های روایی صوری، محتوی و همگرا مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش مدل یابی معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده گردیده است. نتایج تحقیق حاضر تأثیر انعطاف پذیری مهارت کارکنان و انعطاف پذیری رفتار کارکنان بر فرهنگ سازگاری و نیز تأثیر فرهنگ سازگاری بر نوآوری خدمات و نوآوری فرایندها را نشان می دهد. همچنین نتایج، نشان دهنده نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری در رابطه بین انعطاف پذیری مهارت کارکنان و انعطاف پذیری رفتار کارکنان با نوآوری خدمات و نوآوری فرایندها می باشد.

اسگندری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی استدلال نمودند که سازمان ها امروزه در محیطی پویا و با درجه بالای عدم اطمینان فعالیت می کنند بنابراین برای مواجهه با محیط و استفاده مناسب و بهینه از منابع خود مجبور به ایجاد انعطاف-پذیری در منابع انسانی خودشان هستند. از این رو هدف این پژوهش طراحی مدل انعطاف-پذیری منابع

انسانی برای سازمان - تأمین اجتماعی می‌باشد. پژوهش حاضر به‌صورت پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) انجام شده است. بر این اساس در بخش اول تحقیق به منظور ارائه مدلی جامع از انعطاف-پذیری منابع انسانی، از روش پژوهشی کیفی فراترکیب استفاده شده است. بدین ترتیب که بعد از شناسایی مقولات، مفاهیم و کدهای انعطاف-پذیری منابع انسانی، الگوی اولیه تحقیق شکل گرفت. در بخش دوم پژوهش به‌منظور آزمایش مدل در سازمان مورد مطالعه (سازمان تأمین اجتماعی) از روش تحلیل عاملی تأییدی (معادلات ساختاری-لیزرل) استفاده گردید. جامعه آماری پژوهش در مرحله کیفی (فراترکیب) متشکل از مجموعه‌ای از مقالات انگلیسی و فارسی مرتبط در حوزه انعطاف-پذیری منابع انسانی که به تعداد ۲۱۸ می‌باشد. حجم نمونه پس از غربالگری و بازبینی به ۶۰ مقاله می‌باشد. همچنین جامعه آماری در مرحله کمی (پیمایشی)، تمامی کارکنان واحدهای بیمه‌ای و درمان سازمان تأمین اجتماعی کل کشور می‌باشد. برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول کوکران شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی از روش فراترکیب (مدل تحقیق) مورد تأیید جامعه هدف قرار گرفت.

پیشینه خارجی

پیترسون و همکاران (۲۰۲۴) با رویکرد کمی به بررسی تأثیر انواع مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شرکت‌های خرده‌فروشی پرداختند. هدف اصلی پژوهش، سنجش روابط بین انعطاف‌پذیری عددی (تعداد و ترکیب نیروی کار)، انعطاف‌پذیری زمانی (ساعات کار منعطف، شیفت‌بندی پویا) و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (جابجایی در نقش‌ها و وظایف) با شاخص‌های عملکردی مانند بهره‌وری و رضایت مشتری بود. جامعه آماری شامل کارکنان و سرپرستان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سه شهر بزرگ ایالات متحده بود و حجم نمونه ۳۲۰ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به‌صورت تصادفی طبقه‌ای از میان فروشگاه‌های منتخب انجام گرفت. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد شده در مقیاس لیکرت گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری زمانی به‌طور معناداری رضایت شغلی و کاهش غیبت را پیش‌بینی می‌کند، در حالی که انعطاف‌پذیری عددی در حدی که منجر به ناامنی شغلی نشود، تأثیر مثبت بر بهره‌وری دارد. همچنین ترکیب انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و مهارتی (توانایی انجام چند نقش) به بهبود کیفیت خدمات و افزایش وفاداری مشتری منجر شد، که اهمیت طراحی هم‌زمان ابعاد عددی، زمانی و وظیفه‌ای انعطاف‌پذیری منابع انسانی را برجسته کرد.

ایلماز و همکاران (۲۰۲۴) در یک مطالعه کمی به بررسی نقش انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری ارتباطی و انعطاف‌پذیری شایستگی در تعهد سازمانی و قصد ماندگاری کارکنان در شرکت‌های خدمات مالی ترکیه پرداختند. هدف پژوهش، سنجش این بود که تا چه حد توانایی کارکنان در انطباق رفتار با موقعیت‌ها، تنظیم سبک ارتباطی در تعامل با مافوق و مشتری، و به‌روزرسانی مداوم شایستگی‌های حرفه‌ای می‌تواند تعهد عاطفی و مستمر را ارتقا دهد. جامعه آماری شامل کارکنان بخش‌های فروش، خدمات مشتری و پشتیبانی در بانک‌ها و شرکت‌های بیمه استانبول بود و حجم نمونه ۴۱۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه چندبعدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مقیاس‌های استاندارد تعهد سازمانی بود که با رگرسیون چندگانه و تحلیل مسیر بررسی شد. نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری رفتاری قوی‌ترین پیش‌بین تعهد عاطفی است، در حالی که انعطاف‌پذیری ارتباطی بیشتر با کاهش تعارضات و افزایش تعهد مستمر مرتبط است. همچنین انعطاف‌پذیری شایستگی (ترکیبی از مهارتی و دانشی) مستقیماً قصد ماندگاری را افزایش می‌دهد، زیرا کارکنانی که فرصت توسعه شایستگی‌های خود را در یک محیط منعطف نیروی انسانی تجربه می‌کنند، تمایل کمتری به ترک سازمان دارند.

چوی و همکاران (۲۰۲۴) در یک مطالعه کیفی بر استارت‌آپ‌های فناوری در سئول، به دنبال استخراج تم‌های کلیدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در محیط‌های بسیار پویا و نوآور بودند. جامعه آماری شامل بنیان‌گذاران، مدیران منابع انسانی، و کارکنان کلیدی ۱۰ استارت‌آپ فناوری بود و حجم نمونه ۲۴ نفر با استفاده از نمونه‌گیری نظری و هدفمند انتخاب شد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و گروه‌های کانونی جمع‌آوری و با تحلیل مضمون باز و محوری بررسی شدند. نتایج چهار خوشه اصلی از تم‌های انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را آشکار کرد: (۱) انعطاف‌پذیری ساختاری و شغلی (شرح شغل سیال، امکان جابه‌جایی سریع بین تیم‌ها و پروژه‌ها)، (۲) انعطاف‌پذیری زمانی و مکانی (کار دورکار، ساعات کار شناور، الگوهای هیبریدی)، (۳) انعطاف‌پذیری شایستگی و یادگیری (نقش پررنگ یادگیری مستمر، توسعه مهارت‌های چندگانه، خودطراحی مسیر شغلی)، و (۴) انعطاف‌پذیری رفتاری-فرهنگی (تحمل ابهام، پذیرش تغییر مکرر استراتژی، و فرهنگ بازخورد مستمر). این تم‌ها نشان دادند که در استارت‌آپ‌ها، انعطاف‌پذیری منابع انسانی ترکیبی چندبعدی از ساختاری، زمانی، مهارتی، دانشی، رفتاری و فرهنگی است و موفقیت

¹ Peterson

² Yilmaz

³ Choi

استارت‌آپ‌ها در گرو هم‌راستاسازی این ابعاد با استراتژی رشد سریع و نوآوری مداوم است.

مارتین^۱ (۲۰۲۴) این پژوهش را با هدف تبیین نظریه‌ای سازه‌انگارانه از نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان منبع مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. جامعه آماری شامل کلیه بنیان‌گذاران، مدیران منابع انسانی و کارکنان کلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته در تهران و شهرهای بزرگ کشور بود. حجم نمونه ۲۲ نفر از بنیان‌گذاران، مدیران و متخصصان کلیدی این شرکت‌ها بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند نظری و تکنیک گلوله‌برفی، تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد سازه‌انگار (چارمز) بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق، مشاهدات میدانی و تحلیل اسناد داخلی شرکت‌ها گردآوری و در فرآیند کدگذاری اولیه، متمرکز و نظری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که درک و بازتعریف مداوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان استراتژی مزیت رقابتی به‌عنوان مقوله محوری، بر شش بعد انعطاف‌پذیری شایستگی-چندمهارتی، انعطاف‌پذیری یادگیری-توسعه، انعطاف‌پذیری نقش-شغل در تیم‌های چابک، انعطاف‌پذیری دیجیتال-زمانی-مکانی، انعطاف‌پذیری شبکه‌ای-برون‌سازمانی و انعطاف‌پذیری هویتی-فرهنگی استوار است و این ابعاد با تسهیل نوآوری مستمر، تسریع توسعه محصولات جدید و افزایش جذابیت سازمان برای استعدادهای برتر، به خلق مزیت رقابتی پایدار منجر می‌شوند.

خان‌آو همکاران^۲ (۲۰۲۳) با استفاده از رویکرد پیمایشی، رابطه میان انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری دانشی و انعطاف‌پذیری ساختاری منابع انسانی را با نوآوری سازمانی در شرکت‌های تولیدی پاکستان بررسی کردند. هدف پژوهش، تبیین این بود که تا چه اندازه تنوع مهارت‌ها و قابلیت جابه‌جایی دانشی کارکنان در کنار ساختار منعطف منابع انسانی (نقش‌های سیال، مسیرهای شغلی منعطف، سیستم ارزیابی قابل‌تنظیم) می‌تواند توان نوآوری را افزایش دهد. جامعه آماری شامل مهندسان، کارشناسان تولید و مدیران میانی در ۱۲ شرکت تولیدی متوسط و بزرگ در کراچی بود و حجم نمونه ۲۶۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شد. داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته و روایی‌سنجی عاملی تأییدی گردآوری شد. یافته‌ها نشان دادند که انعطاف‌پذیری مهارتی و دانشی رابطه مثبت و معناداری با نوآوری فرآیندی و محصولی دارند و انعطاف‌پذیری ساختاری HR نقش میانجی بین این دو نوع انعطاف‌پذیری و نوآوری ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، زمانی که واحد منابع انسانی از ساختارهای منعطف (مانند شرح شغل پویا، گردش شغلی، و مسیرهای شغلی غیرخطی) استفاده می‌کند، اثر مثبت مهارت‌ها و دانش منعطف کارکنان بر نوآوری تقویت می‌شود.

روسی^۳ و همکاران (۲۰۲۳) با هدف تبیین پیوند بین انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای، رفتاری و اخلاقی با عملکرد منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی، پژوهشی کیفی در شهر میلان ایتالیا اجرا کردند. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی، سرپرستان واحدهای خدماتی و کارکنان کلیدی در شرکت‌های خدمات مالی و بیمه‌ای بود و ۱۷ نفر با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای به معنای توان ترکیب دانش تخصصی، مهارت‌های کاربردی و نگرش حرفه‌ای متناسب با موقعیت‌های متغیر کاری است و این نوع انعطاف‌پذیری، ظرفیت کارکنان برای پذیرش نقش‌های جدید و ارتقای جایگاه شغلی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری رفتاری در قالب توانایی مدیریت هیجان‌ها، سازگاری سبک رفتاری با نوع مشتری، شرایط تیمی و سیاست‌های سازمانی شناسایی شد. مصاحبه‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری اخلاقی نیز به‌عنوان توانایی توازن بین فشارهای عملکردی، منافع سازمان و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ اعتماد مشتریان و شهرت سازمان دارد. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که هم‌افزایی میان شایستگی حرفه‌ای، رفتاری و اخلاقی، بنیانی برای توسعه پایدار سرمایه انسانی و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی منعطف فراهم می‌کند.

چن^۴ و همکاران (۲۰۲۲) با هدف بررسی تجربه زیسته مدیران منابع انسانی از انعطاف‌پذیری زمانی و عددی در سازمان‌های دانش‌بنیان، یک پژوهش کیفی پدیدارشناسانه در شهر سئول کره جنوبی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های مبتنی بر فناوری پیشرفته بود و حجم نمونه ۲۰ نفر بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری زمانی به‌صورت امکان تنظیم ساعات کاری، استفاده از دورکاری، کار فشرده در دوره‌های اوج پروژه و کاهش ساعات در دوره‌های کم‌کاری، موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. همچنین، انعطاف‌پذیری عددی از طریق به‌کارگیری قراردادهای موقت، پیمانکاری تخصصی، استفاده از نیروهای پاره‌وقت و نیروهای پروژه‌ای در دوره‌های اوج بار کاری، به مدیران

¹ Martin

² Khan

³ Rossi

⁴ Chen

اجازه می‌دهد تا ترکیب نیروی کار را متناسب با شرایط بازار تنظیم کنند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که ترکیب مناسب انعطاف‌پذیری زمانی و عددی، در کنار توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، به سازمان کمک می‌کند تا بدون کاهش کیفیت خدمات، به تغییرات سریع محیطی پاسخ دهد.

دوبیوس و همکاران (۲۰۲۲) با استفاده از رویکرد کیفی و تحلیل تماتیک، ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در بیمارستان‌های عمومی فرانسه شناسایی کردند. هدف پژوهش، استخراج تم‌ها و الگوهای اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط فشار کاری بالا و کمبود نیرو بود. جامعه آماری شامل مدیران پرستاری، سرپرستان بخش، و کارشناسان منابع انسانی در ۶ بیمارستان منطقه‌ای بود و حجم نمونه ۲۸ نفر بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق گردآوری و با تحلیل مضمون کدگذاری شد. یافته‌ها چهار تم اصلی از انعطاف‌پذیری منابع انسانی را شناسایی کردند: انعطاف‌پذیری زمانی-شیفتی (امکان جابه‌جایی شیفت، فشردگی زمان کار)، انعطاف‌پذیری نقش و وظیفه (توان انجام وظایف متقاطع بین پرستاری، اداری و پشتیبانی)، انعطاف‌پذیری ارتباطی و بین‌بخشی (هماهنگی سیال بین بخش‌های مختلف) و انعطاف‌پذیری اخلاقی و حرفه‌ای (توان تصمیم‌گیری اخلاقی در شرایط بحرانی). این تم‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی در محیط‌های سلامت، صرفاً عددی و زمانی نیست، بلکه به‌شدت به انعطاف نقش، ارتباطات بین تخصصی و ظرفیت اخلاقی کارکنان وابسته است؛ و این ترکیب برای حفظ کیفیت مراقبت و جلوگیری از فرسودگی شغلی ضروری است.

برندمو (۲۰۲۲) این پژوهش را با هدف ارائه نظریه‌ای داده‌بنیاد از چگونگی ایجاد و مدیریت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در چارچوب الزامات بوروکراتیک سازمان‌های دولتی انجام داد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران منابع انسانی، رؤسای ادارات و معاونان واحدهای ستادی و صف در سازمان‌های دولتی ملی و استانی بود. حجم نمونه ۲۵ نفر از مدیران منابع انسانی و مدیران میانی و عالی سازمان‌های دولتی منتخب بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند نظری، با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین بود و داده‌ها توسط مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و آیین‌نامه‌ها گردآوری و در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که توازن بخشی میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و الزامات قانونی-اداری مقوله مرکزی نظریه است که از طریق پنج بعد انعطاف‌پذیری ساختاری-سازمانی، انعطاف‌پذیری عددی-قراردادی، انعطاف‌پذیری رویه‌ای-حقوقی، انعطاف‌پذیری فرهنگی-هنجاری و انعطاف‌پذیری رهبری محقق می‌شود و این ابعاد، در عین پایبندی به مقررات، امکان پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات محیطی، ارتقای کارایی و بهبود روحیه کارکنان را فراهم می‌کنند.

گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) با هدف واکاوی ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و دانشی در محیط‌های تولیدی، یک مطالعه کیفی در کارخانه‌های تولیدی شهر مونتری مکزیک انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، سرپرستان خطوط تولید، کارشناسان منابع انسانی و کارکنان باتجربه در واحدهای عملیاتی بودند و ۱۵ نفر به‌صورت هدفمند و بر اساس تنوع در سابقه، بخش و نوع شغل انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در قالب توانایی کارکنان برای انجام مجموعه‌ای از وظایف متنوع، جابه‌جایی بین ایستگاه‌های کاری و پذیرش مسئولیت‌های جدید بدون افت کیفیت کار ظاهر می‌شود. هم‌زمان، انعطاف‌پذیری مهارتی به‌صورت آمادگی برای یادگیری مهارت‌های فنی جدید، کار با ماشین‌آلات متفاوت و تسلط بر فرایندهای متنوع تولیدی شناسایی شد. مصاحبه‌ها همچنین به نقش پررنگ انعطاف‌پذیری دانشی اشاره کردند؛ یعنی قابلیت به‌روز کردن دانش فنی، اشتراک دانش بین کارکنان و استفاده از تجربیات گذشته برای حل مسائل جدید. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که پیوند میان انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و دانشی، هم بهره‌وری را افزایش می‌دهد و هم ریسک توقف تولید در شرایط بحران را کاهش می‌دهد.

اسمیت و همکاران (۲۰۲۰) با هدف شناسایی ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری تیمی و ساختاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات، یک پژوهش کیفی در شهر لندن انجام دادند. جامعه آماری شامل مدیران پروژه، سرپرستان تیم‌ها و متخصصان منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ IT بود و ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری ساختاری از طریق ساختارهای مسطح، گردش نقش‌ها، امکان تغییر سریع ترکیب تیم‌ها و کاهش سلسله‌مراتب رسمی تقویت می‌شود و این امر زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری تیمی به‌صورت قابلیت بازتوزیع وظایف، خودسازمان‌دهی تیم‌ها و تصمیم‌گیری مشارکتی است. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که در تیم‌های موفق، انعطاف‌پذیری

¹ Dubois

² Brandmo

³ González

⁴ Smith

مهارتی نقش محوری دارد؛ به این معنا که اعضا آمادگی دارند مهارت‌های فنی و نرم متنوعی را یاد بگیرند و به‌طور موقت جای خالی سایر اعضا را پر کنند. نتایج همچنین نشان داد که ترکیب انعطاف‌پذیری ساختاری، تیمی و مهارتی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش داده و توان سازگاری سازمان با پروژه‌ها و فناوری‌های جدید را افزایش می‌دهد.

مارتنیز (۲۰۱۹) با هدف تبیین مؤلفه‌ها و ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های خدماتی، به‌ویژه در حوزه روابط کاری، این پژوهش کیفی را انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت‌های خدماتی بزرگ در شهر مادرید اسپانیا بودند و حجم نمونه ۲۲ نفر بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که در این سازمان‌ها، انعطاف‌پذیری ارتباطی به‌صورت توانایی تنظیم شیوه‌های ارتباط با همکاران و مشتریان، گوش‌دادن فعال، مذاکره سازنده و سازگاری با سبک‌های ارتباطی متفاوت نمود دارد و بستر شکل‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری است. همچنین، مصاحبه‌ها حاکی از آن بود که انعطاف‌پذیری اخلاقی به‌عنوان توانایی حفظ اصول و ارزش‌های سازمانی در عین سازگاری با شرایط متغیر کاری، برای ایجاد اعتماد متقابل و روابط بلندمدت ضروری است. مشارکت‌کنندگان بر این نکته تأکید کردند که ترکیب انعطاف‌پذیری ارتباطی، رفتاری و اخلاقی، پیش‌نیاز تقویت انعطاف‌پذیری تیمی و بهبود همکاری بین واحدهای سازمان‌های خدمات‌محور است.

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

وی و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از داده‌های ۱۷۰ شرکت انتفاعی ایالات متحده با ۱۰۰ کارمند یا بیشتر از ۲۷ زیرمجموعه سیستم طبقه بندی صنایع آمریکای شمالی عوامل پیش‌نیاز انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح شرکت و شرایط مرزی رابطه میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که باید به عوامل سطح شرکت، مانند استراتژی کسب و کار انعطاف‌پذیر و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا توجه شود؛ زیرا این عوامل در ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقشی اساسی دارند. همچنین، عوامل خارجی، مانند پویایی و رشد صنعت که به‌عنوان شرایط مرزی، بر ارتباط و تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش دارند، بایستی مدنظر قرار گیرند. وی و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی شاخص‌های چندبعدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. بر اساس نظر این محققان، پژوهش در زمینه منابع انسانی انعطاف‌پذیر، این امکان را فراهم می‌کند تا درک کامل و صحیحی از مدیریت منابع انسانی ایجاد شود؛ از این رو آنها شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در ابعاد مختلف عملی و نظری بررسی کردند تا مشخص شود که کدام شاخص‌ها، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بهتر تعیین می‌کنند.

رایت و اسنل^۳ (۱۹۹۸) در این مقاله ایده سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی را مطرح می‌کنند و منظور آنان از چنین مفهومی، سیستم‌هایی که قادر به پاسخگویی به استراتژی حال حاضر شرکت باشند، نیست؛ بلکه آنان سیستم‌هایی را در نظر دارند که توانایی شرکت در پاسخگویی به نیازهای رقابتی گوناگون را محقق سازد. آن‌ها بر مبنای کار سانچز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را با دو بُعد انعطاف‌پذیری منابع (انعطاف‌پذیری منابع در رابطه با در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان و برنامه‌های منابع انسانی) و انعطاف‌پذیری هماهنگی (انعطاف‌پذیری هماهنگی در رابطه با مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان و برنامه‌های منابع انسانی) مفهوم سازی می‌کنند.

با توجه به تئوری‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و مدل‌های به‌کاررفته در این زمینه، همچنین بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مشخص گردید که علی‌رغم انجام برخی پژوهش‌ها در زمینه منابع انسانی در صنعت بانکداری، تاکنون مطالعات جامعی در خصوص ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آن صورت نگرفته است. در پژوهش‌های داخلی و خارجی، عمدتاً بر اهمیت توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمانی، توسعه مهارت‌ها، سازگاری با تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری شغلی و مدیریت سرمایه انسانی تأکید شده و به مؤلفه‌هایی همچون مهارت، یادگیری، سازگاری، چندمهارتی بودن و تاب‌آوری کارکنان پرداخته شده است؛ اما اغلب این مطالعات بدون ارائه یک الگوی منسجم و بومی از این که «انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری» چیست و چگونه شکل می‌گیرد، باقی مانده‌اند. این خلأ پژوهشی، یکی از مهم‌ترین شکاف‌های موجود در ادبیات و پیشینه تحقیق محسوب می‌شود. همچنین در معدود پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون مفهوم‌سازی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، غالباً از رویکردهای محدود، تک‌بعدی و غیرجامع استفاده شده است؛ به‌گونه‌ای که می‌توان بیان کرد هنوز مدل جامعی که بتواند ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای شکل‌گیری انعطاف‌پذیری

¹ Martínez

² Way

³ Wright & Snell

منابع انسانی در صنعت بانکداری را به صورت نظام مند و متناسب با شرایط این صنعت تبیین نماید، ارائه نشده است. به عبارت دیگر، مهم ترین شکاف تحقیقاتی موجود، فقدان یک مدل جامع و بومی برای تبیین انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری است. اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته اند و تحقیقی کیفی با روش تحلیلی مضمون که به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلاء ها را پوشش دهد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و طرح تحقیق آمیخته اکتشافی است، چراکه استفاده از روش آمیخته به ارائه تصویری کامل تر و درکی عمیق تر از پدیده های مورد مطالعه در جهت تحقق اهداف پژوهشی منجر می شود. جامعه هدف در بخش کیفی شامل خبرگان بانکی و خبرگان دانشگاهی صاحب نظر و باتجربه بود. در تعیین حجم نمونه از روش اشباع نظری استفاده شد، در این روش فرآیند نمونه گیری تا جایی ادامه می یابد که یافته های جدید از مصاحبه ها حاصل نشود، در این تحقیق اشباع نظری در مصاحبه با ۱۵ نفر به دست آمد. انتخاب نمونه ها از روش غیر احتمالی هدفمند استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها در بخش کیفی نیز مصاحبه های نیمه ساختاریافته بوده است. مصاحبه ها به صورت جلسات فردی و میانگین زمانی ۳۵ دقیقه ای انجام شد. در ابتدای هر جلسه هدف پژوهش به روشنی توضیح داده شد، سپس سوالات مصاحبه از افراد پرسیده شد و پاسخ های افراد ضبط شد. پس از اتمام هر مصاحبه، بیانات و اظهارات مشارکت کنندگان به متن نوشتاری تبدیل و جهت کدگذاری وارد نرم افزار شد. سپس تحلیل یافته ها با استفاده از روش تحلیل مضمون با نرم افزار مکس کیو دی ای انجام شد. به زعم بویاتزیس^۲ (۱۹۸۹) تحلیل داده بنیاد قادر است ارتباطی مناسبی بین محققان رشته های مختلف ایجاد کند. این روش محققان را قادر می سازد تا فرآیند انتقال مشاهده ها و یافته ها و تفاسیر خود را به سایرین تسهیل کنند. به طور کلی تحلیل داده بنیاد روش مناسبی برای برقراری انتقال مفاهیم بین پژوهشگران در رشته های مختلف، با جهت گیری های متفاوت و ارتباط بین رویکردهای فلسفی مختلف میان نظریه پردازان و مجریان است. به منظور بررسی پایایی کدگذاری نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. در این روش سه مصاحبه انتخابی در دو بازه زمانی سه هفته ای کدگذاری شدند (عاقلی^۳ و همکاران، ۲۰۲۳). در هر کدگذاری، کدهای مشابه به نام توافق و کدهای غیرمشابه به نام عدم توافق مشخص شده و پایایی بین کدگذاری ها توسط فرمول محاسبه شد؛ که درصد پایایی باز آزمون برای سه مصاحبه برابر با ۰/۸۰، ۰/۸۹ و ۰/۸۷ تعیین شد که نشان دهنده پایایی قابل قبول کدگذاری ها است. در ادامه به منظور ارزیابی برازش یافته های کیفی، از روش کمی با نرم افزار اسمارت پی ال اس^۴ استفاده شده است. در خصوص تعیین حداقل حجم نمونه است. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان بانک استان تهران که طبق فرمول کوکران حجم مورد نیاز ۲۴۵ نفر تعیین گردید. به این ترتیب نمونه گیری به صورت تصادفی انجام شد. ابزار گردآوری داده ها در این بخش پرسشنامه تهیه شده بر اساس یافته های بخش کیفی است که با استفاده از روش های اعتبارسنجی توسط خبرگان مورد تأیید قرار گرفت. جهت سنجش پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج نشان داد پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است. در نهایت تحلیل داده ها در بخش کمی، با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری با بسته نرم افزارهای SPSS و SmartPls صورت گرفت.

یافته های پژوهش

در این پژوهش داده ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه گیری تا جایی ادامه می یابد که شباهت پاسخ های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ ها شده و داده های جدیدی در آن ها وجود نداشته باشد.

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده سازی مصاحبه ها و تکمیل آن با یادداشت هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه ها می پردازد و ایده های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای شبکه می باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن

¹ MaxQDA

² Boyatzis

³ Agheli

⁴ SmartPls

را تفسیر می‌نماید (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده است. در این پژوهش برای اطمینان از پایداری پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایداری است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایداری قابل‌قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده سازی و سپس با یادداشت‌هایی تکمیل گردید که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود.

در ادامه با مطالعه دقیق و مکرر، متون ابتدا برای هر مصاحبه ایده‌های مستقل در قالب مضامین پایه شناسایی و به هرکدام یک کد اختصاص داده شد. البته در صورت وجود بخش‌هایی با مضامین مشابه در متن مصاحبه‌های قبلی از همان کدهای، قبلی به‌عنوان نشانگر آن‌ها استفاده شد. در نهایت در این پژوهش کدهای اولیه استخراج شد پس از دستیابی به مضامین پایه، مضامین سازمان دهنده و مضامین فراگیر با توجه به مضامین پایه انتزاع شدند. در این مرحله سعی شد تا با سازمان‌دهی مجدد مضامین اولیه یا همان مضامین، پایه مضامین انتزاعی‌تری حاصل شود تا پژوهشگران به مضامین فراگیرتر و مرکزی‌تری رهنمون شوند که در قالب جدول شماره ۲ ارائه شده‌اند.

جدول ۱. نتایج تحلیل مضمون

مضمون سازمانده	مضمون پایه	کدهای باز
انعطاف پذیری شایستگی حرفه‌ای	بلوغ حرفه‌ای کارکنان	اعتماد به نفس حرفه‌ای / مسئولیت پذیری / دقت / تصمیم گیری مستقل / کنترل خطا / خودکارآمدی /
	تاب‌آوری روانی شغلی	مدیریت استرس / کنترل هیجان / آرامش در بحران / تحمل فشار کاری / کنترل خشم
انعطاف‌پذیری رفتاری	انطباق رفتاری با تغییرات	پذیرش تغییر / سازگاری رفتاری / واکنش سریع / انعطاف در نقش‌ها /
	رفتار توسعه‌گرا	بهبود مستمر / خلاقیت / نوآوری / یادگیری تجربی / مشارکت در ارتقا
انعطاف‌پذیری مهارتی	توسعه مهارت‌های حرفه‌ای	مهارت‌های بانکی / تسلط مقررات / کیفیت خدمات / چند مهارتی
	یادگیری فناوریانه	سواد دیجیتال / یادگیری سریع فناوری / هوش مصنوعی / امنیت سایبری /
انعطاف‌پذیری دانشی	دانش سازمانی و شغلی	شناخت شغل / شناخت سازمان / درک فرایندها / آگاهی از شبکه تصمیم
	حل مسئله و تفکر رقابتی	حل چالش‌ها / ایده‌های رقابتی / تفکر تحلیلی / تصمیم سازی /
انعطاف‌پذیری ارتباطی	ارتباطات درون سازمانی	تعامل با همکاران / ارتباط با مدیر / کار تیمی / انتقال تجربه /
	تعامل با مشتری و ذی‌نفعان	مذاکره / مدیریت تعارض / مشتری‌مداری / اقناع
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	چندمهارتی و جابه‌جایی نقش	چندوظیفه‌ای بودن / پوشش وظایف / کاهش وابستگی /
	کیفیت عملکرد شغلی	کاهش خطا / سرعت خدمت‌رسانی / دقت عملیاتی / بهبود کیفیت /
انعطاف‌پذیری زمانی	مدیریت زمان کاری	تطبیق شیفت / مدیریت حجم کار / پاسخگویی زمانی
	انطباق با تغییرات روزمره	تغییر برنامه / مدیریت آشفتگی / تحمل فشار روزانه
انعطاف‌پذیری ساختاری- فرهنگی	چابکی ساختاری	ساختار منعطف / مشارکت در تصمیم / اختیار عمل
	فرهنگ حمایتی و یادگیرنده	حمایت مدیریتی / یادگیری مستمر / حس تعلق / شفافیت مسیر رشد

مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری

یافته‌های بخش کمی

در این بخش از میان (۲۲/۵ درصد) از پاسخ‌گویان زنان و (۷۷/۵ درصد) مردان بودند (۱۴/۹ درصد) از پاسخ‌گویان ۲۵ تا ۳۰ سال، (۲۴/۲ درصد) ۳۱ تا ۳۵ سال، (۳۱/۶ درصد) ۳۶ تا ۴۰ سال، (۱۴/۹ درصد) و (۱۴/۵ درصد) ۴۶ سال و بیشتر بودند. (۵/۹ درصد) از پاسخ‌گویان دیپلم، (۳/۰ درصد) کاردانی، (۴۳/۵ درصد) کارشناسی، (۴۲/۰ درصد) کارشناسی ارشد و (۵/۶ درصد) دارای مدرک دکتری بودند. (۱۴/۹۰ درصد) از پاسخ‌گویان دارای سابقه خدمت کمتر از ۱۰ سال، (۳۳/۱ درصد) ۱۰ تا ۲۰ سال، (۴۸/۰ درصد) ۲۱ تا ۳۰ سال و (۴/۱ درصد) دارای سابقه خدمت بیشتر از ۳۰ سال بودند.

مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی

برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار روایی سازه، پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می‌شود. ملاک مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی، ۰/۴ می‌باشد. همچنین برای پایایی ترکیبی مقدار ۰/۷ مناسب در نظر گرفته شده است. میانگین واریانس‌های استخراجی (AVE) بیشتر از ۰/۵ باشد (عاقلی و همکاران، ۲۰۱۹). این مقادیر در جدول (۳) ارائه شده است:

جدول ۲. نتایج روایی همگرا و پایایی سازه‌های تحقیق

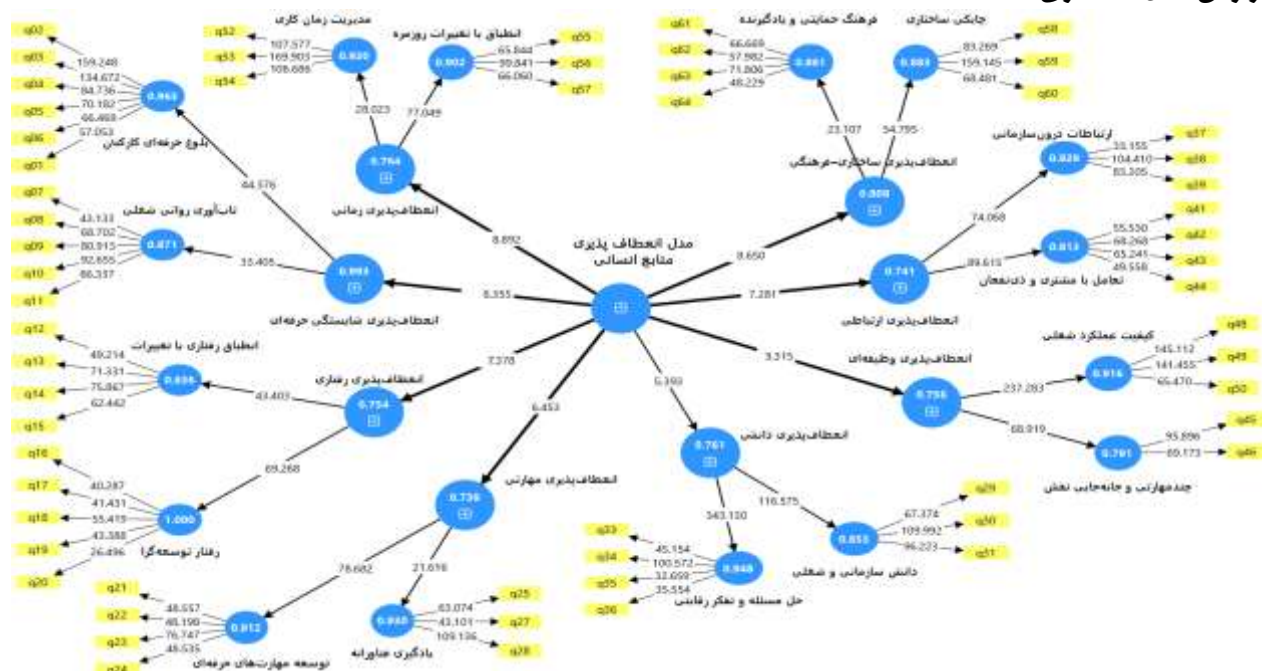
متغیر	Cronbach's alpha	(rho_a)	(rho_c)	(AVE)
انعطاف‌پذیری ارتباطی	0.852	0.916	0.899	0.627
انعطاف‌پذیری دانشی	0.862	0.927	0.907	0.624
انعطاف‌پذیری رفتاری	0.893	0.894	0.921	0.701
انعطاف‌پذیری زمانی	0.941	0.942	0.953	0.772
انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی	0.887	0.888	0.922	0.748
انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای	0.968	0.968	0.972	0.759
انعطاف‌پذیری مهارتی	0.883	0.935	0.920	0.631
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	0.787	0.917	0.853	0.537

جدول ۳. پایایی و روایی

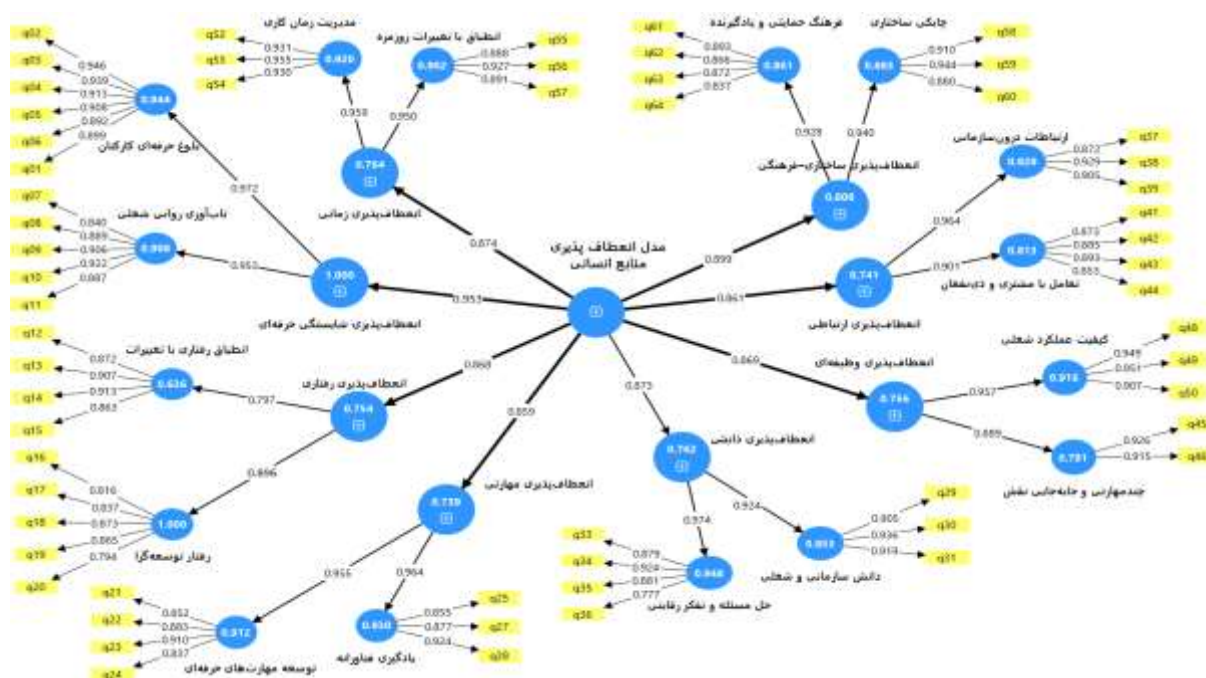
متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
انعطاف پذیری ارتباطی	0.800							
انعطاف پذیری دانشی	0.455	0.807						
انعطاف پذیری رفتاری	0.297	0.315	0.832					
انعطاف پذیری زمانی	0.321	0.238	0.558	0.818				
انعطاف پذیری ساختاری- فرهنگی	0.552	0.346	0.371	0.358	0.867			
انعطاف پذیری شایستگی حرفه ای	0.451	0.261	0.572	0.168	0.474	0.898		
انعطاف پذیری مهارتی	0.530	0.338	0.254	0.252	0.263	0.388	0.859	
انعطاف پذیری وظیفه ای	0.556	0.484	0.661	0.320	0.346	0.369	0.269	0.852

نتایج جدول (۴) نشان می دهد مجذور AVE هر سازه بیشتر از همبستگی آن سازه با سایر سازه ها است و این امر نشان از تأیید روایی واگرا دارد.

برآزش مدل ساختاری



شکل ۱. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل اصلاح شده در حالت ضرایب معنی داری

بحث و نتیجه گیری

این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای در میان مضامین سازمان دهنده مدل، بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را دارد و بلوغ حرفه‌ای کارکنان مهم‌ترین مؤلفه تبیین‌کننده آن و پس از آن تاب‌آوری روانی شغلی قرار گرفته است. این نتیجه بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیش از هر چیز به ظرفیت حرفه‌ای و روانی کارکنان وابسته است. کارکنان منعطف صرفاً افرادی نیستند که از دانش و مهارت تخصصی برخوردار باشند، بلکه باید بتوانند متناسب با شرایط جدید، نقش حرفه‌ای خود را بازتعریف کنند، مسئولیت‌های جدید را بپذیرند، کیفیت عملکرد خود را حفظ کنند و در برابر فشارها و تغییرات محیط کاری از تاب‌آوری لازم برخوردار باشند. به عبارت دیگر، بلوغ حرفه‌ای موجب می‌شود کارکنان در مواجهه با تغییر، به جای مقاومت و انفعال، رویکردی مسئولانه، سازنده و توسعه‌محور اتخاذ کنند و تاب‌آوری روانی نیز به آنان امکان می‌دهد این قابلیت را در شرایط دشوار حفظ کنند.

این یافته با نتایج یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است؛ آنان انعطاف‌پذیری مهارتی، یادگیری فردی و سازمانی و انعطاف‌پذیری رفتاری را از ابعاد اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی معرفی کردند. همچنین با نتایج صادق‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) همخوانی دارد که انعطاف‌پذیری مهارتی، وظیفه‌ای، رفتاری، ارتباطی، شناختی، اخلاقی و یادگیری را به‌عنوان ابعاد اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی شناسایی کردند. در مطالعات خارجی نیز این یافته با نتایج روسی و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد که انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای را توانایی ترکیب دانش تخصصی، مهارت‌های کاربردی و نگرش حرفه‌ای متناسب با موقعیت‌های متغیر کاری دانستند. همچنین با یافته‌های مارتین (۲۰۲۴) همسو است که انعطاف‌پذیری شایستگی-چندمهارتی و انعطاف‌پذیری یادگیری-توسعه را از ارکان اصلی مزیت رقابتی سازمان‌ها معرفی کرد. وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات پیشین در این است که انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای را مهم‌ترین مضمون مدل و بلوغ حرفه‌ای کارکنان را مهم‌ترین مؤلفه آن شناسایی کرده و در کنار قابلیت‌های حرفه‌ای، نقش تاب‌آوری روانی شغلی را نیز در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی برجسته ساخته است. این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی دومین مضمون مهم مدل بوده و چابکی ساختاری بیشترین نقش را در تبیین آن دارد و پس از آن فرهنگ حمایتی و یادگیرنده قرار گرفته است. این نتیجه بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی صرفاً ویژگی کارکنان نیست، بلکه ساختار و فرهنگ سازمانی نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در ایجاد و تقویت آن دارند. ساختارهای سازمانی چابک با کاهش سلسله‌مراتب غیرضروری، تسهیل جریان اطلاعات، افزایش تفویض اختیار و فراهم کردن امکان بازطراحی نقش‌ها، زمینه واکنش سریع کارکنان به تغییرات را فراهم می‌کنند. در کنار آن، فرهنگ حمایتی و یادگیرنده موجب می‌شود کارکنان تغییر را تهدید تلقی نکنند، بلکه آن را فرصتی برای یادگیری، رشد و بهبود بدانند.

این یافته با نتایج گودرزی و همکاران (۱۴۰۱) همسو است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی را حاصل تعامل عوامل فردی، گروهی و سازمانی دانستند. همچنین با نتایج اسکندری و همکاران (۱۳۹۹) همخوانی دارد که بر ماهیت چندبعدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نقش عوامل سازمانی در ایجاد آن تأکید کردند. در مطالعات خارجی نیز یافته حاضر با نتایج اسمیت و همکاران (۲۰۲۰) مطابقت دارد که ساختارهای مسطح، گردش نقش‌ها، تغییر سریع ترکیب تیم‌ها و کاهش سلسله‌مراتب رسمی را از عوامل مؤثر بر انعطاف‌پذیری ساختاری معرفی کردند. همچنین با نتایج چوی و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که انعطاف‌پذیری ساختاری و شغلی و فرهنگ بازخورد مستمر را از مؤلفه‌های مهم انعطاف‌پذیری منابع انسانی در استارت‌آپ‌ها دانستند. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که چابکی ساختاری و فرهنگ حمایتی و یادگیرنده را در قالب یک مضمون تلفیقی ساختاری-فرهنگی شناسایی کرده و نشان داده است که ایجاد انعطاف‌پذیری پایدار مستلزم هماهنگی میان اصلاح ساختارهای سازمانی و تحول فرهنگی است.

این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری زمانی از ابعاد مهم مدل است و مدیریت زمان کاری بیشترین نقش را در تبیین آن دارد و پس از آن انطباق با تغییرات روزمره قرار گرفته است. این نتیجه نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری زمانی صرفاً به امکان تغییر ساعات کاری محدود نمی‌شود، بلکه به توانایی کارکنان برای برنامه‌ریزی، اولویت‌بندی، تنظیم حجم فعالیت‌ها و هماهنگ‌سازی زمان انجام وظایف با تغییرات روزمره وابسته است. کارکنانی که از مهارت مدیریت زمان برخوردارند، در شرایط افزایش حجم کار، تغییر اولویت‌ها یا بروز وظایف پیش‌بینی نشده، توانایی بیشتری برای حفظ عملکرد و پاسخ‌گویی مناسب دارند. این یافته با نتایج چن و همکاران (۲۰۲۲) همسو است که انعطاف‌پذیری زمانی را در قالب تنظیم ساعات کاری، دورکاری، فشرده‌سازی زمان کار در دوره‌های اوج فعالیت و تعدیل ساعات کاری در دوره‌های کم‌کاری تبیین کردند. همچنین با نتایج پیترسون و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد که نشان دادند انعطاف‌پذیری زمانی می‌تواند رضایت شغلی را افزایش داده و غیبت کارکنان را کاهش دهد. وجه تمایز پژوهش حاضر با مطالعات مذکور در این است که مدیریت زمان کاری را در جایگاه نخست قرار داده و انطباق با تغییرات روزمره را به‌عنوان مکمل آن شناسایی کرده است؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری زمانی در مدل حاضر ترکیبی از قابلیت سازمان برای ایجاد زمان کاری منعطف و توان فردی کارکنان برای مدیریت مؤثر زمان است.

این یافته نشان می‌دهد که در مضمون انعطاف‌پذیری دانشی، حل مسئله و تفکر رقابتی بیشترین نقش را در تبیین این مضمون دارد و پس از آن دانش سازمانی و شغلی قرار گرفته است. این نتیجه بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری دانشی صرفاً با میزان دانش کارکنان سنجیده نمی‌شود، بلکه توانایی آنان در استفاده کاربردی از دانش برای حل مسائل جدید، تحلیل شرایط رقابتی و تصمیم‌گیری متناسب با موقعیت‌های متغیر اهمیت بیشتری دارد. بنابراین، کارکنان زمانی از انعطاف‌پذیری دانشی برخوردارند که بتوانند دانش موجود را بازآرایی کرده، آن را با شرایط جدید تطبیق دهند و از آن برای حل مسائل نوظهور استفاده کنند. این یافته با نتایج حکاک (۱۴۰۳) همخوانی دارد که توانش حل مسئله و اقدام مؤثر در شرایط مبهم را از شاخص‌های مهم انعطاف‌پذیری منابع انسانی معرفی کرد. همچنین با نتایج خان و همکاران (۲۰۲۳) و گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) همسو است که بر اهمیت به‌روزرسانی دانش فنی، اشتراک دانش، استفاده از تجربیات گذشته و به‌کارگیری دانش برای حل مسائل جدید تأکید کردند. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که حل مسئله و تفکر رقابتی را مهم‌تر از صرف برخورداری از دانش سازمانی و شغلی شناسایی کرده است؛ از این رو، مدل حاضر بر ماهیت کاربردی و مسئله‌محور دانش تأکید دارد و نشان می‌دهد دانش زمانی به انعطاف‌پذیری منجر می‌شود که بتواند به اقدام و حل مسئله تبدیل شود.

این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بیش از هر چیز تحت تأثیر کیفیت عملکرد شغلی قرار دارد و پس از آن چندمهارتی و جابه‌جایی نقش قرار گرفته‌اند. این نتیجه بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای نباید صرفاً به معنای افزایش تعداد وظایف یا جابه‌جایی کارکنان میان نقش‌های مختلف باشد، بلکه این جابه‌جایی باید با حفظ کیفیت عملکرد همراه باشد. به عبارت دیگر، کارکنان منعطف باید بتوانند وظایف جدید را بپذیرند، نقش‌های مختلف را تجربه کنند و در عین حال استانداردهای عملکردی مورد انتظار سازمان را حفظ کنند. این یافته با نتایج پیترسون و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که ترکیب انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و مهارتی را موجب بهبود کیفیت خدمات و افزایش وفاداری مشتریان دانستند. همچنین با یافته‌های گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد که انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را توانایی انجام وظایف متنوع، جابه‌جایی میان ایستگاه‌های کاری و پذیرش مسئولیت‌های جدید بدون افت کیفیت عملکرد معرفی کردند. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که کیفیت عملکرد شغلی را مهم‌ترین مؤلفه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای شناسایی کرده است؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای مطلوب در مدل حاضر به معنای تغییرپذیری همراه با حفظ کیفیت است و نه افزایش بدون برنامه دامنه وظایف کارکنان.

این یافته نشان می‌دهد که در مضمون انعطاف‌پذیری رفتاری، رفتار توسعه‌گرا بیشترین نقش را دارد و پس از آن انطباق‌پذیری رفتاری قرار گرفته است. این نتیجه بیانگر آن است که انعطاف‌پذیری رفتاری صرفاً توانایی واکنش به تغییرات نیست، بلکه مستلزم نگرشی فعال نسبت به رشد،

یادگیری و توسعه فردی و حرفه‌ای است. کارکنانی که رفتار توسعه‌گرا دارند، در برابر تغییرات محیطی منفعل نیستند، بلکه تلاش می‌کنند رفتارها، روش‌های کاری و شیوه تعامل خود را متناسب با شرایط جدید اصلاح کنند.

این یافته با نتایج امیرنژاد (۱۴۰۱) همسو است که تأثیر انعطاف‌پذیری مهارت و رفتار کارکنان بر فرهنگ سازگاری و نوآوری را تأیید کرد. همچنین با نتایج ایلماز و همکاران (۲۰۲۴) مطابقت دارد که انعطاف‌پذیری رفتاری را یکی از عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی معرفی کردند. در همین راستا، ژانگ (۲۰۱۹) نیز بر نقش اقدامات مدیریت منابع انسانی در تقویت انعطاف‌پذیری رفتاری تأکید کرده است. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که رفتار توسعه‌گرا را در جایگاه نخست انعطاف‌پذیری رفتاری قرار داده و نشان داده است که سازگاری رفتاری زمانی پایدار و اثربخش خواهد بود که با میل به رشد، یادگیری و بهبود مستمر همراه باشد.

این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری ارتباطی بیشتر از هر چیز تحت تأثیر ارتباطات درون‌سازمانی قرار دارد و پس از آن تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان قرار گرفته است. این نتیجه نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری ارتباطی از درون سازمان آغاز می‌شود. زمانی که جریان اطلاعات میان کارکنان، مدیران و واحدهای سازمانی سریع، شفاف و دوسویه باشد، سازمان قابلیت بیشتری برای هماهنگی، تصمیم‌گیری و واکنش سریع به تغییرات خواهد داشت. در مقابل، ضعف ارتباطات داخلی می‌تواند حتی در صورت برخورداری کارکنان از مهارت‌های ارتباطی مناسب، انعطاف‌پذیری سازمان را کاهش دهد.

این یافته با نتایج مارتینز و همکاران (۲۰۱۹) همخوانی دارد که انعطاف‌پذیری ارتباطی را توانایی تنظیم شیوه‌های ارتباط با همکاران و مشتریان، گوش‌دادن فعال و مذاکره سازنده معرفی کردند. همچنین با نتایج ایلماز و همکاران (۲۰۲۴) همسو است که انعطاف‌پذیری ارتباطی را با کاهش تعارضات و افزایش تعهد کارکنان مرتبط دانستند. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که ارتباطات درون‌سازمانی را مهم‌تر از تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان شناسایی کرده است؛ بنابراین، می‌توان گفت ارتباطات داخلی اثربخش، زیرساخت اصلی برای شکل‌گیری تعاملات بیرونی منعطف و اثربخش محسوب می‌شود.

این یافته نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری مهارتی در میان مضامین مدل، بیش از هر چیز تحت تأثیر یادگیری فناورانه قرار دارد و پس از آن توسعه مهارت‌های حرفه‌ای قرار گرفته است. این نتیجه بیانگر آن است که تغییرات سریع فناوری، ضرورت یادگیری مستمر و به‌روزرسانی مهارت‌های کارکنان را افزایش داده است. در محیط‌های کاری جدید، کارکنانی که توانایی یادگیری فناوری‌های جدید، استفاده از ابزارهای دیجیتال و تطبیق مهارت‌های خود با الزامات نوین شغلی را دارند، قابلیت بیشتری برای حفظ کارآمدی و پاسخگویی به تغییرات خواهند داشت. این یافته با نتایج صادق‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) همسو است که مهارتی و یادگیری را از ابعاد اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی معرفی کردند. همچنین با نتایج خان و همکاران (۲۰۲۳) و گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) مطابقت دارد که بر یادگیری مهارت‌های فنی جدید، تنوع مهارتی و به‌روزرسانی دانش تأکید کردند. در مطالعات خارجی نیز یافته حاضر با نتایج چوی و همکاران (۲۰۲۴) و مارتین (۲۰۲۴) همخوانی دارد که یادگیری مستمر، توسعه مهارت‌های چندگانه و یادگیری در محیط‌های فناورانه را از عناصر مهم انعطاف‌پذیری منابع انسانی معرفی کردند. وجه تمایز پژوهش حاضر در این است که یادگیری فناورانه را مهم‌ترین مؤلفه انعطاف‌پذیری مهارتی شناسایی کرده است؛ بنابراین، مدل حاضر نقش تحول دیجیتال و ضرورت بازآموزی فناورانه کارکنان را در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی برجسته می‌کند.

پیشنهادهای:

از آنجایی که یافته‌ها نشان داد پیشنهاد می‌گردد که:

با توجه به اینکه انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را در مدل داشته است، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان‌ها برنامه‌های منسجمی برای ارتقای بلوغ حرفه‌ای کارکنان طراحی و اجرا کنند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل مسیرهای مشخص توسعه شغلی، مربیگری و منتورینگ، ارزیابی دوره‌ای شایستگی‌ها، تفویض مسئولیت‌های متناسب با سطح بلوغ کارکنان و ایجاد فرصت برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های حرفه‌ای باشد. همچنین، با توجه به نقش تاب‌آوری روانی شغلی، لازم است سازمان‌ها برنامه‌های حمایتی برای مدیریت فشارهای کاری، تقویت توان مقابله با شرایط بحرانی و افزایش ظرفیت روانی کارکنان طراحی کنند.

با توجه به اهمیت چابکی ساختاری و فرهنگ حمایتی و یادگیرنده، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از ساختارهای خشک و سلسله‌مراتبی فاصله گرفته و زمینه را برای تفویض اختیار، تصمیم‌گیری سریع، گردش شغلی، تیم‌های کاری منعطف و بازطراحی مستمر مشاغل فراهم کنند. هم‌زمان، مدیران باید فرهنگی ایجاد کنند که در آن یادگیری، اشتراک دانش، تجربه‌کردن، پذیرش تغییر و ارائه ایده‌های جدید مورد حمایت قرار گیرد. با توجه به اهمیت مدیریت زمان کاری، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از الگوهای منعطف برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فعالیت‌ها استفاده کرده و ضمن

تعیین اولویت‌های شغلی، اختیار بیشتری برای تنظیم زمان انجام وظایف به کارکنان اعطا کنند. همچنین، آموزش مهارت‌های مدیریت زمان، اولویت‌بندی فعالیت‌ها و مدیریت هم‌زمان چند وظیفه می‌تواند توانایی کارکنان برای انطباق با تغییرات روزمره را افزایش دهد.

با توجه به نقش حل مسئله و تفکر رقابتی در انعطاف‌پذیری دانشی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های آموزشی مبتنی بر حل مسئله، تفکر انتقادی، تفکر خلاق و تحلیل شرایط رقابتی برگزار کنند و کارکنان را در معرض مسائل واقعی سازمان قرار دهند. همچنین ایجاد بانک دانش سازمانی و تسهیل دسترسی کارکنان به تجارب و دانش شغلی می‌تواند انعطاف‌پذیری دانشی را تقویت کند.

با توجه به اهمیت کیفیت عملکرد شغلی در انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، پیشنهاد می‌شود جابه‌جایی وظایف و نقش‌ها صرفاً با هدف افزایش انعطاف‌پذیری انجام نشود، بلکه همراه با برنامه‌های توسعه مهارت و ارزیابی کیفیت عملکرد باشد. اجرای برنامه‌های چندمهارتی، گردش شغلی و آموزش متقاطع می‌تواند توانایی کارکنان برای پذیرش نقش‌های مختلف را بدون کاهش کیفیت عملکرد افزایش دهد.

با توجه به نقش رفتار توسعه‌گرا، پیشنهاد می‌شود نظام ارزیابی عملکرد سازمان به گونه‌ای طراحی شود که یادگیری، نوآوری، پذیرش مسئولیت‌های جدید، مشارکت در حل مسائل و تلاش برای بهبود مستمر رفتار حرفه‌ای کارکنان را مورد توجه قرار دهد. همچنین مدیران باید رفتارهای توسعه‌محور کارکنان را شناسایی و از طریق نظام‌های تشویقی و فرصت‌های رشد شغلی تقویت کنند.

با توجه به اهمیت ارتباطات درون‌سازمانی، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها سامانه‌های ارتباطی سریع، شفاف و دوسویه ایجاد کنند و جریان اطلاعات میان واحدها و سطوح مختلف سازمان را تسهیل نمایند. برگزاری جلسات منظم بین‌واحدی، استفاده از سامانه‌های ارتباطی دیجیتال و ایجاد سازوکار دریافت و پاسخ‌گویی به بازخورد کارکنان می‌تواند زمینه انعطاف‌پذیری ارتباطی را فراهم کند. در کنار آن، آموزش مهارت‌های مذاکره، گوش‌دادن فعال و ارتباط با مشتریان و ذی‌نفعان نیز ضروری است.

در نهایت، با توجه به اینکه یادگیری فناورانه مهم‌ترین مؤلفه انعطاف‌پذیری مهارتی شناسایی شده است، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌های مستمر بازآموزی و ارتقای مهارت‌های فناورانه کارکنان را اجرا کنند. ایجاد دوره‌های کوتاه‌مدت آموزش فناوری‌های نوین، آموزش ضمن خدمت، دسترسی کارکنان به پلتفرم‌های یادگیری دیجیتال و طراحی مسیرهای بازآموزی متناسب با تغییرات فناوری می‌تواند توان سازگاری کارکنان با محیط‌های کاری جدید را افزایش دهد.

منابع:

- عاقلی، میثم؛ نیک منش، شمس الدین؛ رشیدی، حسن و جلالی، پریسا. (۱۴۰۲). نگارش پایان نامه و مقاله نویسی، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب دیباگران.
- اسکندری، غلامرضا؛ بهلولی، نادر؛ رحیمی، غلامرضا؛ و حجتی، سید عبدالله. (۱۳۹۹). طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی. مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۷)، ۱۹۸-۲۳۱.
- امیرنژاد، لیلا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری (مورد مطالعه: سازمان انتقال خون ایران). مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی، ۳(۱)، ۸۳-۹۶.
- حکاک؛ محمد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۳(۱۱۳)، ۱-۴۴.
- صادق‌زاده؛ زهره، قربانی؛ محمود، ناصری‌نازیاسادات. (۱۴۰۲). طراحی مدل افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی با رویکرد ارزش‌آفرینی براساس روش کیفی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد و تبادکان). مجله ره‌یافتی در مدیریت بازرگانی، ۴(۱)، ۳۹۷-۴۱۲.
- عظیمیان؛ ناهید، جزنی؛ نسرین، محرابی؛ جواد. (۱۴۰۳). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت توسعه و تحول، ۱۶(۵۹)، ۹۹-۱۱۰.
- علی‌زاده، مهدی؛ و مینایی، یاسر. (۱۴۰۲). فراتحلیل پیش‌بیندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۲.
- گودرزی، فاطمه؛ دانش‌فرد، کرم‌اله؛ طاهری‌گودرزی، حجت؛ و عباس‌زاده‌سهرورن، یداله. (۱۴۰۱). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه‌ای در سازمان‌های دولتی استان لرستان). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۰۳-۱۳۵.
- یعقوبی؛ حمیدرضا، قلی‌پور؛ آرین، امیری؛ مجتبی. (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.

- Brandmo, C. (2022). Human resource flexibility within bureaucratic contexts: A grounded theory study in public sector organizations (Doctoral dissertation). Oxford University.
- Chen, H., & Park, J. (2022). Temporal and numerical flexibility in knowledge-intensive firms: A qualitative study of HR managers in Seoul. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–68.
- Dubois, C., Martin, S., & Lefèvre, P. (2022). Human resource flexibility in public hospitals: A qualitative thematic analysis of nursing management perspectives. *Journal of Health Care Management*, 43(2), 97–123.
- González, L., Herrera, M., & Vega, R. (2021). Task, skill, and knowledge flexibility in manufacturing organizations: Insights from Mexican production managers. *Journal of Organizational Flexibility*, 9(2), 101–126.
- Khan, M., Rahman, S., & Ali, T. (2023). Skill, knowledge, and structural HR flexibility as drivers of innovation in manufacturing firms: Evidence from Pakistan. *Asian Journal of Human Resource Management*, 11(1), 55–80.
- Martin, A. J. (2024). Human resource flexibility as a source of competitive advantage in knowledge-based firms: A constructivist grounded theory (Doctoral dissertation). Ghent University, Belgium.
- Park, J., Lee, H., & Choi, S. (2022). Dimensions of HR flexibility in tech startups: A qualitative exploration of founders and employees in Seoul. *International Journal of Startup Management*, 5(3), 21–49.
- Peterson, L., Clark, R., & Meyer, T. (2024). Numerical, temporal, and task flexibility in retail HR systems and their impact on performance. *International Journal of Retail & HR Studies*, 10(2), 33–60.
- Rossi, F., Bianchi, L., & Conti, M. (2023). Professional competence, behavioural, and ethical flexibility in service firms: A qualitative exploration. *Journal of Human Resource Development*, 15(1), 23–47.
- Smith, J., Brown, K., & Taylor, S. (2020). Structural, team, and skill flexibility in IT companies: Evidence from qualitative interviews. *Journal of Flexible Work Practices*, 8(4), 89–112.
- Yılmaz, A., Demir, B., & Arslan, G. (2020). Behavioral, relational, and competence flexibility of employees and their effects on organizational commitment in financial services. *Turkish Journal of Human Resource Research*, 7(4), 112–139.
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098–1131.
- Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persian)
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756–772.
- Jhavar, U., & Sharma, J. (2026). Digitalisation Of Human Resource in The Age of Industry 4.0: A Review of Hr Practices and Its Challenges in Manufacturing Organisations. *Advances in Consumer Research*, 3(2).
- Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103–141.
- hGriep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*, 54(2), 101112.
- Aldaiem, F. M., & Abu-Helaleh, R. S. (2022). The impact of human resource flexibility on organizational success. *International journal of research and review*, 9(9), 67–88.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR

analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610.
Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.