

مقاله پژوهشی: طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی

غلامرضا اسگندری^۱، دکتر نادر بهلولی^۲، دکتر غلامرضا رحیمی^۳، دکتر سید عبدالله حجتی^۴

تاریخ پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۰/۰۳

چکیده

سازمان‌ها امروزه در محیطی پویا و با درجه بالای عدم اطمینان فعالیت می‌کنند بنابراین برای مواجهه با محیط و استفاده مناسب و بهینه از منابع خود مجبور به ایجاد انعطاف‌پذیری در منابع انسانی خودشان هستند. از این رو هدف این پژوهش طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد. پژوهش حاضر به صورت پژوهش ترکیبی (کیفی- کمی) انجام شده است. بر این اساس در بخش اول تحقیق به منظور آرایه مدلی جامع از انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از روش پژوهشی کیفی فراترکیب استفاده شده است. بدین ترتیب که بعد از شناسایی مقولات، مفاهیم و کدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، الگوی اولیه تحقیق شکل گرفت. در بخش دوم پژوهش به منظور 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 انعطاف‌پذیری منابع انسانی که به تعداد ۲۱۸ می‌باشد. حجم نمونه پس از غربالگری و بازمینی 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.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی، انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، سازمان تأمین اجتماعی

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۲. نویسنده مسئول: گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (رایانامه: na.bohlooli@gmail.com)

۳. گروه مدیریت، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

۴. گروه برنامه‌ریزی علوم تربیتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

مقدمه

در عصر حاضر عدم اطمینان محیطی سازمان‌های امروزی را با چالش جدی مواجه کرده است. بهترین راه پاسخ‌گویی به این عدم اطمینان محیطی انعطاف‌پذیری است. یکی از جنبه‌های انعطاف-پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی است، که شامل رویه‌های متفاوتی می‌شود (نجفی-کلیانی، ۱۳۹۰). در واقع در سال‌های اخیر انعطاف‌پذیری به عنوان یک منبع رقابتی بیشترین توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. دلایل زیادی برای آن وجود دارد، ثبات محیط رقابتی در سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با محیط متلاطم امروزی جایگزین شده است (یزدان‌پنار، ۱۳۹۲: ۴). در این میان نیروهای محرک و مهم در پشت این تحولات، جهانی شدن فعالیت‌های اقتصادی و سرعت رشد فناوری اطلاعات است. پویایی بازار به شرکت‌ها فشار آورده است به منظور مقابله و بهبود موقعیت رقابتی خود، تمرکز خود را از مسایل اقتصادی و منابع مبتنی بر سرمایه به انعطاف‌پذیری و منابع مبتنی بر دانش تغییر دهند. بر طبق نظر «لائو» انعطاف‌پذیری مهمترین فاکتور در رسیدن به مزیت رقابتی شده است. باقی ماندن در صحنه رقابت با انعطاف-پذیری ایجاد می‌شود ولی نباید در مقابل آن، بهره‌وری و کیفیت کاهش یابد. مفهوم انعطاف‌پذیری، توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. تعریف انعطاف‌پذیری از نظریه‌های «فرانگرا» و نظریه‌های مبتنی بر منابع نشأت گرفته است که توانایی سازمان برای نشان دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف سازمان در بردارد. سانچز (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری را توانایی شرکت در پاسخ به تقاضاهای متنوع از محیط رقابتی پویایش تعریف می‌کند. از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری شرکت را قادر می‌نماید تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی خود سازگار شود و به عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (نوگا و لویی^۱، ۲۰۰۸: ۱۶۵۴). انعطاف‌پذیری را به عنوان شاخص ارتباط دهنده بین سیستم و محیط خارجی خود برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و همچنین به عنوان توانایی تغییر و سازگاری می‌توان در نظر گرفت (تونی و تونچیا^۲، ۲۰۰۵: ۵۲۶). از طرفی عدم اطمینان محیطی، سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای را با چالش جدی مواجه کرده است. بهترین راه پاسخ‌گویی به این عدم اطمینان محیطی انعطاف‌پذیری است. یکی از جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمان تأمین اجتماعی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی این سازمان است، که شامل رویه‌های متفاوتی

می‌شود. انعطاف‌پذیری منابع انسانی به طرق مختلف برای سازمان تأمین اجتماعی ارزش‌آفرینی می‌کند؛ که این ارزش هم بعد کیفی و هم بعد کمی عملکرد سازمان را در بر می‌گیرد. نتایج مطالعات و تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر خلق ارزش در سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای دارد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین در سازمان‌های خدماتی و به خصوص سازمان تأمین اجتماعی، مهارت کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید و افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد و خلق ارزش برای سازمان تأمین اجتماعی ایفا می‌کند.

با مروری بر مطالعات انجام گرفته در رابطه با موضوع، مشخص می‌گردد که اکثر پژوهش‌های انجام شده، جنبه نظری داشته و بیشتر به ارایه تعاریف و ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی و یا تأثیر متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی روی یک متغیر دیگر و همچنین دیدگاه‌های مختلف آن پرداخته است. به عبارتی دیگر محققان بیشتر در این رابطه به نظریه‌پردازی مشغول شده‌اند تا ارزیابی نظریه‌های موجود و ارتباط آن با عملکرد منابع انسانی سازمان، برای مثال در تحقیقات (نظری‌پور و رحیمی، ۱۳۹۴)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۱)، و بیشتر به جنبه‌های نظری متمرکز شده‌اند.

با این تفاسیر ضرورت آن احساس می‌شود تا تحقیقی به انجام برسد که بتواند چالش‌های موجود در تحقیقات قبلی را تا حد امکان مرتفع سازد و آن زمینه‌هایی که در رابطه با موضوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی دست به فراموشی گذاشته شده یا کمتر بدان پرداخته شده است را شامل شود. هر چند که وجود چالش‌های نظری در رابطه با موضوع این تحقیق را نمی‌توان انکار کرد ولی در ارتباط با پاسخ‌گویی به چالش‌های تجربی، تحقیق حاضر با توجه به اهدافی که به دنبال تحقق آن است می‌تواند با شناسایی عوامل موثر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و هم‌چنین با معرفی عوامل فردی و سازمانی متناسب با سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران، شکاف بین نظریه و عمل که در تحقیقات قبلی وجود داشته و در سازمان تأمین اجتماعی کشور ایران نیز مشاهد می‌شود را پر نماید. امید است اجرای این تحقیق گره‌گشای مسایل زیادی از قبیل (کاهش انگیزش شغلی کارکنان، عدم تعهد سازمانی کارکنان، پایین بودن رضایت کارکنان، افزایش شکایات سازمانی، پایین بودن عملکرد سازمانی و ...) باشد که سازمان‌های عمومی ما را احاطه کرده است.

بدیهی است بدون در اختیار داشتن منابع انسانی کارآمد، سازمان قادر به ایجاد تحول، توسعه و تعالی، تحقق الگوی راهبردی و نیل به اهداف تعیین شده نخواهد بود. راه تحقق این امر، توسعه

مدیریت و راهبری سازمان و ایجاد ساختار کارآمدی برای سازمان منابع انسانی است. از آنجایی که سازمان‌ها، آینده خود را نیازمند تحقق این مهم می‌دانند و مدیران برجسته سازمان تأمین اجتماعی نیز ضرورت این تغییر رویکرد را دریافته‌اند، و از طرفی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سال‌های اخیر به یک موضوع مهم در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است؛ اما هنوز تحقیقات دانشگاهی جامعی بر روی آن صورت نگرفته است. بنابراین در پژوهش حاضر سعی شده است دیدگاه‌های مرتبط با این موضوع را جمع‌آوری کرده و تبیین شود. پس از تبیین مفاهیم و با استفاده از روش فراترکیب به شناسایی عوامل و شاخص‌های تسهیل‌کننده در ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخته شده است. در نهایت محقق بنا دارد مدلی جامع انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی و با در نظر گرفتن فرهنگ ایرانی-اسلامی متناسب با سازمان‌های عمومی و دولتی طراحی نماید. بطور کلی در تحقیق حاضر محقق سعی خواهد کرد با در نظر گرفتن ساختار بخش عمومی و ارزشهای ایرانی-اسلامی، مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی متناسب و بومی‌سازی شده با ارزش‌ها و فرهنگ جامعه ایرانی - اسلامی در سازمان تأمین اجتماعی ارائه دهد. براین اساس، هدف اصلی این پژوهش طراحی مدل جامع انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد.

مبانی نظری و تجربی تحقیق

در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (کتار و سِت، ۲۰۱۰: ۱۲). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یکی از چالش‌های مهمی است که مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با آن مواجه است، چرا که وجود تغییرات زیاد در بازارهای جهانی مستلزم دستیابی به فناوری‌های جدید و تمرکز بر ارتقای کیفیت محصولات می‌باشد که تحقق این موارد معلول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (اعرابی و دانش‌پرور، ۱۳۸۶: ۲۴). **انعطاف‌پذیری**^۲؛ توانایی سازگار بودن افکار و رفتار با تغییرات محیط و موقعیت‌ها به حساب می‌آید. افراد انعطاف‌پذیر، نرم‌خو هستند و وقتی موقعیت‌های شگفت‌آور ظهور می‌یابند، قادر هستند. شواهد نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر پویای محیطی بر عملکرد سازمان را تعدیل می‌کند و در نهایت منجر به عملکرد برتر در

سازمان می‌شود (کتار و ست^۱، ۲۰۱۰: ۱۳). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است زیرا چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه‌ای به سازمان اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقا دهد، در حالی که استفاده کارآ از منابع انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کند (فراسیر و هاوولی^۲، ۲۰۱۰: ۸۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به کارفرمایان امکان صرفه جویی در کار را می‌دهد، همچنین استعداد بالقوه بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنی دار کار کمک می‌کند (کلیپر و ریلی^۳، ۲۰۰۳). انعطاف‌پذیری نیروی انسانی سازمان را برای پاسخگویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد همچنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به منظور هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد (آتکسون^۴، ۱۹۹۴).

رایت و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نموده‌اند «میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و هم چنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع» (رایت و اسنل^۵، ۱۹۹۸: ۷۶۱). دیدگاه مبتنی بر منابع، چارچوب معتبری در رشته منابع انسانی است. این دیدگاه اساس نظری جالبی در خصوص پیشرفت دانش انعطاف‌پذیری منابع انسانی فراهم می‌کند. از جنبه‌ی نظری این دیدگاه، تعریف انعطاف‌پذیری منابع انسانی جهت گیری درونی دارد، زیرا انعطاف‌پذیری منابع انسانی به وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان بر می‌گردد که شرکتی با انتخاب‌های مختلف فراهم می‌کند تا جایگزین‌های راهبردی مختلف را دنبال کنند. چنین کارکنانی، از طریق فعالیت‌های منابع انسانی مناسب برانگیخته می‌شوند و منبع مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند. مزیت رقابتی در دراز مدت بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد و منجر به افزایش سودآوری و بهره‌وری می‌شود

۱. Ketar & Sett

۲. Fraser & Hvolby

۳. Kelliher & Riley

۴. Atkinson

۵. Wright & Snell

(بلتران و همکاران^۱، ۲۰۰۸: ۱۰۱۰). عامل اساسی برای افزایش توان رقابت‌پذیری، نوآوری و کسب مزیت رقابتی توسط سازمان‌ها، منابع انسانی می‌باشد. این منبع با دارا بودن ویژگی‌هایی نظیر ارزش آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه بهبود قابلیت‌های سازمان‌ها را فراهم می‌آورد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی نیازمند مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی می‌باشد که تحقق این شروط مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد (بھاتچاری و گیسون دوتی^۲، ۲۰۰۵: ۶۲۲).

بر اساس مطالب مطرح شده، بزرگترین دغدغه سازمان‌ها در عصر حاضر، جدا از مسئله بقا و سودآوری، نگهداری منابع انسانی منعطف در سازمان‌ها است. وجود منابع انسانی غیرمنعطف در سازمان تأمین اجتماعی موجب خواهد شد که از سایر سازمان‌های بیمه‌گر عقب مانده و به عنوان پیش‌رو سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای عمل نکند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). صاحب‌نظران منابع انسانی معتقد هستند که بقا و پایداری سازمان‌ها در گرو فرآیندهای شناسایی، جذب و نگهداری منابع انسانی با انعطاف‌پذیری بالا است که بدنه شایستگی‌های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهند، به برترین رده‌ها می‌رسند، از همکاران خود پیشی می‌گیرند و به طور همزمان به عنوان انگیزه‌ای برای همکاران خود عمل می‌کنند. نظر به اینکه پژوهش‌ها بیانگر شناسایی عوامل طراحی مدل مناسب برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. در این خصوص مطالعات و تحقیقات چندی در سراسر دنیا تا به امروز طراحی و پیاده‌سازی شده است. اما تاکنون پژوهشی در زمینه طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی متناسب برای سازمان‌های خدماتی دولتی و عمومی در ایران انجام نگرفته است. برای مثال در تحقیق اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶) با عنوان «الگوی انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی» بیشتر به هماهنگی بین واحدها و ساختار سازمانی اشاره کرده است. در حالی که در تحقیق حاضر نظر محقق بیشتر انعطاف‌پذیری منابع انسانی است نه انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی. همچنین در تحقیق سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱) با عنوان «انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه» و با استفاده از چارچوب نظری مشخص و بدون در نظر گرفتن مؤلفه‌های مربوط به بخش صنعت بیمه انجام داده است. همچنین در تحقیقات انجام شده در خصوص موضوع تحقیق، خلاءهایی وجود دارد که بطور مثال به چند مورد اشاره می‌گردد؛ تحقیق اگینیسکار تورک و داریوش تورک (۲۰۱۵) با عنوان «رفتار نوآورانه در محل کار: نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری فردی و سرمایه روانی» در لهستان را

۱. Beltran et al

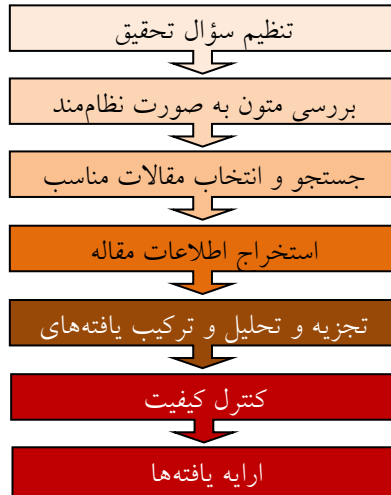
۲. Bhattacharya & Gibson Doty

انجام داده‌اند که در این تحقیق صرفاً با استفاده پرسش‌نامه استاندارد به انعطاف‌پذیری فردی کارکنان و نقش آن در رفتار نوآورانه در محیط کار اشاره کرده است که مدلی جامع برای انعطاف-پذیری منابع انسانی ارایه نشده است. همچنین در تحقیق گیتا ایتیش و رابیندر (۲۰۱۴) با عنوان «انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثر بخشی سازمانی» و تحقیق نجولویی (۲۰۰۸) با عنوان «بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی مدیران منابع انسانی» که در واقع یک تحقیق در سطح مبتدی که صرفاً به دنبال کشف ارتباط بین متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با سایر متغیرها (از قبیل؛ اثربخشی سازمانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی) می‌باشد.

روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر در دو مرحله پایه‌ریزی شده است: در مرحله اول محقق در تلاش است با استفاده از روش فراترکیب به استخراج کدها (شاخص‌ها)، مفاهیم (مؤلفه‌ها) و مقولات (ابعاد) انعطاف-پذیری منابع انسانی را از طریق مرور سیستماتیک ادبیات استخراج کرده و مدل پیشنهادی خود را ارایه دهد. روش فراترکیب از انواع مختلف راهبردهای کیفی تحقیق می‌باشد. فراترکیب رویکرد سیستماتیکی برای محققان فراهم می‌سازد تا تحقیقات را ترکیب و تم‌ها و استعاره‌های پنهان را شناسایی کند و از این طریق دانش موجود را توسعه دهد و دیدی جامع و گسترده ایجاد کند (سیو و لونگ^۱، ۲۰۰۵). از آنجا که مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی مفهوم چندبعدی و گسترده است، روش فراترکیب به عنوان روش مناسب برای به دست آوردن تلفیقی جامع از مدل‌های ارایه شده در این حوزه، برپایه تفسیر و ترجمه آن‌ها می‌باشد. بنابراین، روش فراترکیب تصویر بزرگتری را از پدیده مورد مطالعه ارائه می‌دهد و تعمیم‌پذیری بیشتری را در مطالعات مبتنی بر مدرک فراهم چس ۲صمی سازد (جامی‌پور، ۱۳۹۳). بنابراین با توجه به اینکه هدف اصلی این تحقیق طراحی مدلی جامع می‌باشد که ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری منابع انسانی در آن نگریسته شود، از این روش تحقیق استفاده شده است. هدف از این فرآیند آن است که نقاط ضعف مدل‌های مختلف با نقاط قوت سایر مدل‌ها پوشش داده‌شده و کاستی‌ها نیز در مدل جدید ترمیم می‌شود و مدلی که با شرایط و مقتضیات سازمان تأمین اجتماعی متناسب و سازگار باشد، طراحی می‌گردد. در این

پژوهش به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو^۱ (۲۰۰۷) استفاده شده است. روش سندلوسکی و باروسو با ارایه روش فراترکیب خود دانش‌افزایی به سزایی در یکپارچه‌کردن یافته‌های تحقیقات کیفی ایجاد نمودند و به‌طور موفقیت‌آمیزی فرآیند یافتن، انتخاب، ارزیابی و ترکیب نتایج تحقیقات اولیه را ارائه داده‌اند (جامی‌پور، ۱۳۹۳). گام‌های هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو در شکل (۱) نشان داده شده است (محمدی، ۱۳۹۱).



شکل (۱) فرآیند هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (سندلوسکی ، باروسو، ۲۰۰۷)

مرحله دوم؛ مدل مقدماتی تحقیق با استفاده از روش پیمایشی و با در نظر گرفتن شرایط سازمان تأمین اجتماعی به منظور متناسب‌سازی^۲ و بومی‌سازی^۳، مورد نظرسنجی قرار می‌گیرد و در نهایت در این مرحله الگوی تأیید شده از نظرسنجی جامعه هدف مورد آزمون قرار می‌گیرد. در حالت کلی تحقیقات علمی تحقیقات علمی را بر اساس ماهیت و روش می‌توان به ۵ گروه؛ تحقیقات تاریخی، توصیفی، همبستگی، تجربی و علی تقسیم‌بندی کرد (حافظ‌نیا، ۱۳۷۶: ۴۰). پژوهش حاضر بر حسب ماهیت و روش با توجه به اینکه محقق قصد دستکاری داده‌ها را نداشته و هیچ‌گونه دخل و تصرفی در داده‌ها و متغیرها ایجاد نمی‌کند و وضعیت موجود را مطالعه می‌کند پژوهش توصیفی یا غیرآزمایشی بوده و با عنایت به اینکه محقق به دنبال مدل‌سازی انعطاف‌پذیری

منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد، لذا روش تحقیق از نوع اکتشافی است. از طرفی با توجه به اینکه داده‌های مورد نیاز این تحقیق با استفاده از پرسش‌نامه به دست آمده است، یک بررسی پیمایشی محسوب می‌شود.

جامعه و نمونه آماری: جامعه آماری عبارت است از کلیه عناصر و افرادی که در یک مقیاس جغرافیایی مشخص (جهانی یا منطقه‌ای) دارای یک یا چند صفت مشترک باشند (حافظ‌نیا، ۱۳۹۵: ۱۱۹). جامعه آماری این پژوهش از جامعه آماری روش فراترکیب و جامعه آماری روش پیمایش مستقل از هم استفاده شد. در مرحله استخراج اجزای مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب، جامعه آماری مجموعه‌ای از مقالات و مطالعات مرتبط در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مفاهیم مربوطه می‌باشد. در این مرحله، برای انتخاب نمونه مقالاتی معتبر و مرتبط با اهداف تحقیق، فرآیند بازبینی انجام می‌گیرد که محقق پارامترهای مختلفی را مانند عنوان، چکیده، محتوا، کیفیت متدولوژی تحقیق در نظر می‌گیرد. نتیجه‌ای غربال‌گری و بازبینی انتخاب ۶۰ و نمونه معتبر مقاله از بین ۲۱۸ مقاله به دست آمده است. جدول (۱) نشان‌دهنده جامعه و نمونه آماری تحقیق در مرحله فراترکیب است.

جدول (۱) جامعه آماری تحقیق در مرحله فراترکیب

تعداد نمونه	تعداد جامعه	نوع منابع
۳۰	۱۱۳	منابع انگلیسی
۳۰	۱۰۵	منابع فارسی
۶۰	۲۱۸	مجموع منابع یافت شده

جامعه آماری در مرحله پیمایشی، پژوهشگر سعی گردید واحدهای بیمه‌ای و درمان سازمان تأمین اجتماعی کل کشور را به عنوان جامعه هدف برای آزمون مدل انتخاب گردید. تعداد کل کارکنان سازمان تأمین اجتماعی به تعداد ۶۸۸۶۹ نفر است. در این پژوهش برای محاسبه حجم نمونه آماری بر اساس فرمول کوکران تعداد نمونه برابر با ۳۸۲۲ نفر مشخص گردید.

روایی^۱ و پایایی^۲ ابزارهای اندازه‌گیری:

الف. روایی و پایایی روش فراترکیب: در این تحقیق، محقق به منظور تعیین روایی روش فراترکیب از ابزار ارزیابی حیاتی گلین^۳ استفاده نموده است. این ابزار به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و

۱. Validity

۲. Reliability

۳. Glynn Critical appraisal tool

اهمیت مطالعات کیفی و هم مطالعات کمی را مشخص کند. برای این منظور، محقق مقاله‌ها را به صورت کامل می‌خواند تا از محتوای آن‌ها آگاهی عمیقی پیدا کرده، سپس با استفاده از مجموعه سؤالاتی که در یک چک‌لیست طراحی شده است به ارزیابی آن‌ها می‌پردازد. نتایج به دست آمده از اندازه‌گیری ابزار ارزیابی حیاتی گلین نشان دهنده روایی بالای مقالات می‌باشد. به منظور تعیین پایایی روش فراترکیب از روش پایایی ارزیاب‌ها استفاده شده است، بدین صورت که علاوه بر محقق که اقدام به کدگذاری اولیه نموده است محقق دیگری نیز همان متنی را که خود محقق کدگذاری کرده است را بدون اطلاع از کدهای او و جداگانه کدگذاری می‌نماید در صورتی که کدهای این دو محقق به هم نزدیک باشد، نشان‌دهنده توافق بالا بین این دو کدگذاری می‌باشد که بیان‌کننده پایایی است. برای محاسبه پایایی ارزیاب‌ها، تعداد شش مقاله در اختیار محقق دیگری قرار گرفت. محقق از درون مقالات انتخاب شده ۱۸ کد را استخراج نموده بود و کدگذار دیگر ۱۵ کد را از درون این مقالات استخراج کرد. جدول شماره ۲ نشان‌دهنده کدهای استخراجی توسط دو کدگذار می‌باشد. در این جدول عدد یک نشان‌دهنده توافق بین دو کدگذار و عدد صفر نشان‌دهنده عدم توافق بین این دو محقق می‌باشد.

ضریب توافق دو کدگذاری یا پایایی ارزیاب از طریق فرمول زیر محاسبه می‌گردد (سلکایند، ۱۳۸۵: ۲۴۸).

$$\text{تعداد توافق} \\ \text{تعداد توافق امکان پذیر} = \text{پایایی ارزیاب‌ها}$$

جدول (۲) کدهای استخراجی توسط دو کدگذار

کدهای استخراجی کدگذار	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶	۱۷	۱۸	
کدگذار ۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱
کدگذار ۲	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱

همان‌طور که در جدول (۲) مشاهده می‌گردد، بین دو کدگذار ۱۵ بار توافق و سه بار عدم توافق صورت پذیرفته است. بنابراین زمانی که اعداد را در فرمول قرار می‌دهیم، ضریب پایایی ارزیاب‌های به دست آمده ۰/۸۳ معادل می‌شود. با توجه به اینکه ضریب پایایی ارزیاب‌ها از ۰/۶ بیشتر است؛ بنابراین می‌توان ادعا نمود که ابزار مورد استفاده برای استخراج کدها از پایایی قابل توجهی^۱ برخوردار بوده است.

ب. روایی و پایایی روش پیمایشی: در روش پیمایش (کمی) از روایی سازه و محتوایی استفاده شده است. روایی سازه بیانگر آن است که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد یک سازه یا خصیصه‌ای را که مبنای نظری دارد می‌سنجد. در این پژوهش برای اندازه‌گیری روایی سازه از روش تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. همچنین، برای بررسی روایی محتوایی، جهت ارزیابی کفایت و دقت مؤلفه‌ها در مدل معرفی شده در تحقیق، ابتدا مرور ادبیات استفاده شد و سپس اصلاحات و جرح و تعدیلات بر اساس میزان فراوانی و در نهایت توسط نمونه آماری متخصصان امر صورت گرفته است. پرسشنامه جهت روایی در اختیار چند تن از اساتید دانشگاه و مدیران سازمان تأمین اجتماعی آگاه به موضوع تحقیق قرار گرفت. خبرگان حاضر در تعیین روایی محتوایی پرسشنامه، خبرگانی بودند که در آزمون خبرگی مدل مفهومی شرکت داشتند، پس از اخذ نظرات خبرگان و اصلاحات انجام‌شده، پرسشنامه نهایی با ۳۶ گویه مبتنی بر طیف لیکرت طراحی گردید. در این تحقیق به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده می‌گردد. این روش برای هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. اگر آلفای به دست آمده بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، بیانگر اعتبار بالای سؤال‌های پرسشنامه است و ابزار اندازه‌گیری دارای پایایی است. جدول (۳) پایایی محاسبه‌شده برای مقولات (ابعاد) و مفاهیم (مؤلفه‌ها) پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی را نشان می‌دهد. همچنین مقدار پایایی محاسبه‌شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS برای کل پرسشنامه مقدار ۰/۹۱۴ می‌باشد. در نتیجه پرسشنامه تحقیق از پایایی لازم برخوردار است.

جدول (۳) پایایی مقولات و مفاهیم پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مقوله	مقدار آلفای کرونباخ	مفاهیم	مقدار آلفای کرونباخ
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	۰/۷۵۵	رویکرد برنامه‌ریزی شده	۰/۷۰۱
		رویکرد حذف مرزها	۰/۷۰۸
انعطاف‌پذیری ارتباطی	۰/۷۵۶	مهارت‌های ارتباطی	۰/۷۷۷
	۰/۷	مهارت کارکنان	۰/۷۹۵
انعطاف‌پذیری رفتاری	۰/۷۳۲	رفتار کارکنان	۰/۷۸۶
	۰/۷۷۸	ادراک کنترل‌پذیری و توجیه رفتار	۰/۸۵۷
انعطاف‌پذیری اخلاقی	۰/۸۲۵	هوش اخلاقی	۰/۸۰۲
		ارزش‌ها و باورهای اخلاقی	۰/۸۱۱
نتایج شغلی	۰/۷۹۶	رضایت شغلی	۰/۷۸۸
		عملکرد بالا	۰/۷۱۹
نتایج سازمانی		بهره‌وری بالا	۰/۸۱۱
	۰/۸۰۸	بهبود کیفیت خدمات	۰/۷۹۸
		اعتماد و رضایت ارباب‌رجوع	۰/۷۶۵

۰/۷۳۰	ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی		ارزش‌های ایرانی -
۰/۷۵۰	ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان‌های دولتی ایران	۰/۷۴۹	اسلامی

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این قسمت بعد از گردآوری داده‌ها، محقق باید داده‌های جمع‌آوری شده را با استفاده از روش‌های مناسب تحلیل کند. هدف تحلیل داده‌ها، استفاده از داده‌ها برای پاسخ دادن به سؤال‌های پژوهش است. بر این اساس در تحقیق حاضر، محقق با استفاده از روش فراترکیب و بعد از استخراج کدها، مفاهیم و مقوله‌های مربوط به «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» به منظور تأیید مدل پیشنهادی در سازمان تأمین اجتماعی از تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل^۱ بهره گرفته شده است.

الف. نتایج تحلیل‌های حاصل از روش فراترکیب:

در پژوهش حاضر به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های استخراجی از ادبیات تحقیق از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو به شرح زیر استفاده شده است:

گام اول: تنظیم سؤال تحقیق

گام اول انجام فراترکیب، تنظیم سؤال پژوهش است که شامل مراحل زیر می‌باشد:

۱. چه چیزی: برای تنظیم سؤال پژوهش، اولین گام تمرکز بر «چه چیزی^۲» در یک مطالعه است. هدف این پژوهش شناسایی، مقوله‌بندی و گروه‌بندی ابعاد و مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی است؛ بنابراین باید به پرسش‌های زیر پاسخ دهیم:

۲. چه کسی^۳: بیانگر جامعه مورد مطالعه است. جامعه آماری این پژوهش شامل همه پژوهش‌های در دسترس در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که از محل پایگاه‌های اطلاعاتی^۴ تأمین شده است. در این پژوهش پایگاه‌های داده، مجلات، کنفرانس‌ها و موتورهای جستجوی مختلف (جهت دانلود مقالات انگلیسی و فارسی) مورد بررسی قرار گرفته است.

۳. چه وقت^۵: این سؤال چارچوب زمانی منابع یافته‌شده از مراجه قبل را مشخص می‌کند. مقالات

۱. Lisrel

۲. What

۳. Who

۴. Science Direct, Emerald, Taylor & Francis, IEEE, Springer

۵. When

انگلیسی مطالعه شده در این پژوهش بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۷، و مقالات فارسی از سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۶ انجام شده‌اند. در این پژوهش مقالات انگلیسی قبل از سال ۲۰۰۰ چندان مورد توجه قرار نگرفته است. دلیل اصلی این بی‌توجهی این است که عبارت «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» در ادبیات موضوعی نسبتاً جدید است و با توجه به استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی بالا، برای واژه «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» نتیجه‌ای برای مقالات قبل از سال ۲۰۰۰ وجود ندارد.

۴. **چگونگی!**: منظور روشی است که برای انجام مطالعه منابع یافت شده مورد استفاده قرار می‌گیرد. در فراترکیب متن پژوهش‌های قبلی داده (داده‌های ثانویه) محسوب می‌شوند. بنابراین در این پژوهش، از روش «تحلیل محتوا» تحلیل داده‌هایی که به صورت ثانویه می‌باشد، استفاده شده است. محقق با در نظر گرفتن معیارهایی، مقالات مناسب که وارد فرآیند فراترکیب و مقالاتی که از فرآیند خارج می‌شوند شناسایی و مشخص می‌کند.

گام دوم: بررسی متون به صورت نظام‌مند

در گام دوم انجام فراترکیب، پایگاه‌های داده و موتورهای جست‌وجوی مختلفی مورد جست‌وجو قرار گرفتند و کلیدواژه‌های متعددی برای جست‌وجوی مقالات برای انجام فراترکیب استفاده شدند. کلیدواژه‌های اصلی برای جست‌وجوی مقالات عبارت بودند از: «انعطاف‌پذیری»، «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» و «انعطاف‌پذیری کارکنان».

در این مرحله، ابتدا کلیدواژه‌های اصلی (به صورت انگلیسی و فارسی) مرتبط با موضوع به منظور جست‌وجوی نظام‌مند مقالات منتشرشده در مجلات مختلف انتخاب شدند. در این گام و قبل از شروع جست‌وجو در اینترنت، محقق معیارهایی را برای پذیرش و عدم پذیرش مقالات مشخص نمود تا از ورود مقالات نامربوط به مراحل بعدی که باعث اتلاف وقت و همچنین انباشته شدن داده‌های بی‌اعتبار می‌شود، جلوگیری نماید.

گام سوم: جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب

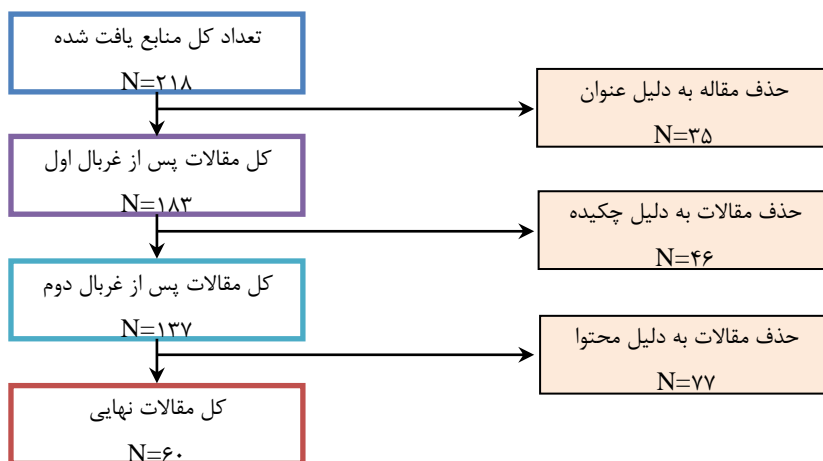
گام سوم، جست‌وجو و انتخاب مقالات مناسب است. در ابتدای فرآیند جست‌وجو محقق مشخص می‌کند آیا مقالات یافت شده متناسب با سؤال تحقیق می‌باشد یا خیر؟ به‌منظور رسیدن به این هدف، معیارهایی را برای پذیرش و عدم پذیرش در نظر گرفته‌شده و بر اساس آن مجموعه مطالعات منتخب چندین بار مورد بازبینی قرار گرفتند.

بر این اساس، در هر بازبینی تعدادی از مقالات رد شدند و در نتیجه در فرآیند فراترکیب مورد بررسی قرار نگرفتند. فرآیند بازبینی به این صورت انجام گرفت که محقق پارامترهای مختلفی را مانند؛ عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال و ...) را در نظر گرفته و رویه‌ای به شرح زیر را دنبال نمود؛ ابتدا عنوان مقالات مرور گردید و مقالاتی که با سؤال و هدف تحقیق تناسبی نداشتند حذف گردید. در مرحله بعد، چکیده مقالاتی که از مرحله قبل باقی مانده بود را بررسی نموده و در این مرحله نیاز مقالات نامربوط حذف شدند (در حین انجام این فرآیند تعداد مقالات کاهش می‌یابد). پس از آن مقالات بر اساس محتوا و به عبارتی کل متن مقاله مورد مطالعه قرار گرفت و مقالاتی نیز در این مرحله رد شدند. در انتها مقالات باقی مانده دوباره با دقت بررسی شده و آنهایی که فاقد نام نویسنده و یا جزئیات مربوط به مقاله است کنار گذاشته شدند. در نهایت تعداد مقالات باقی مانده وارد گام بعدی روش فراترکیب می‌شوند. معیارهای پذیرش و یا عدم پذیرش مقالات مطابق با جدول شماره (۴) تعیین شده است.

جدول (۴) معیارهای پذیرش و عدم پذیرش مقالات در گام سوم

معیارها	معیار پذیرش	معیار عدم پذیرش
عنوان مقالات	عناوین مرتبط با موضوع مطالعه	عناوین غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای چکیده	چکیده‌های مرتبط با موضوع مطالعه	چکیده‌های غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت محتوای متن	محتوای مرتبط با موضوع مطالعه	محتوای غیرمرتبط با موضوع مطالعه
کیفیت روش شناختی مطالعه	بررسی بر اساس ابزار حیاتی گلین نمرات بالاتر از ۷۵٪	بررسی بر اساس ابزار حیاتی گلین نمرات پایین‌تر از ۷۵٪

در شکل (۲) چگونگی انتخاب مقالات مناسب و نتایج حاصل از آن نشان داده شده است. پس از جست و جوی گسترده، حدود ۲۱۸ عنوان پژوهش در زمینه موضوع مورد مطالعه اولیه قرار گرفتند. از نظر عنوان و چکیده ۸۱ و از نظر محتوا ۷۷ مقاله غربال شدند و در نهایت ۶۰ پژوهش برای انجام فراترکیب به دست آمدند.



شکل (۲) نتایج جستجو و چگونگی انتخاب مقالات مناسب

به محض اینکه مقالات جهت تناسب خودشان با پارامترهای مطالعه بررسی شد، در قدم بعدی باید کیفیت روش‌شناختی مطالعات ارزیابی گردد. هدف از این گام حذف مقالاتی است که محقق به یافته‌های ارائه‌شده اعتمادی نداشته باشد، بنابراین ممکن است مقاله‌ای که باید در تلفیق وجود داشته باشد را رد کند.

اقدامات مبتنی بر مدرک در رشته‌های مختلفی چون علوم اجتماعی، کسب‌وکار، مدیریت، آموزش و به میزان گسترده در تحقیقات پزشکی و سلامت مورد استفاده قرار می‌گیرد. به‌منظور تعیین اینکه آیا مدرکی که یافت می‌شود دقیق، مرتبط و معتبر می‌باشد محقق باید به‌طور خاص مطالعه را مورد ارزیابی قرار دهد. ارزیابی‌های حیاتی عدم اطمینان را کاهش می‌دهند و به فرد کمک می‌کنند تا بر مسائل مهم متمرکز گردد (گلین^۱، ۲۰۰۶).

ارزیابی حیاتی، یک عنصر کلیدی در مرور نظام‌مند می‌باشد که به ارزیابی شامل تحقیقات می‌پردازد تا بهترین مقالات را در یک موضوع خاص مشخص کند (کارو و شیپارد^۲، ۲۰۱۱). در این تحقیق برای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات از ابزاری که توسط گلین (۲۰۰۶) ارائه گردیده استفاده شده است. اگرچه چک‌لیست‌های مختلفی برای ارزیابی مرور نظام‌مند در فراترکیب وجود دارد، ابزار گلین (۲۰۰۶) برای ارزیابی هم مطالعات کیفی و هم مطالعات کمی مورد استفاده

۱. Glynn

۲. Crowe & Sheppard

زیادی قرار می‌گیرد (کاتالانو^۱، ۲۰۱۳). در پیوست تحقیق به تشریح کامل مراحل ارزیابی حیاتی گلین پرداخته شده است.

گام چهارم: استخراج اطلاعات مقالات

در سرتاسر فراترکیب، به‌طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده، به‌منظور دستیابی به یافته‌های درون مطالعات، چندین بار بازخوانی شدند. در تحقیق حاضر، اطلاعات مقالات به این صورت دسته‌بندی شده است: در ستون اول مرجع مربوط به هر مقاله ثبت می‌شود: شامل (نام و نام خانوادگی نویسنده، سالی را که مقاله منتشر شده است). در ستون دوم ابعاد و مؤلفه‌های انعطاف-پذیری منابع انسانی و همچنین اجزاء و عوامل ارتقاء یا نقض انعطاف‌پذیری منابع انسانی که هر مقاله به آن‌ها اشاره کرده است. در ستون سوم جدول نیز اطلاعات روش شناختی مطالعه موردنظر ارائه شده است.

گام پنجم: تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

در طول تجزیه و تحلیل، موضوعات یا تم‌هایی جستجو گردیدند که در میان مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده بودند. سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) به این مورد به‌عنوان «بررسی موضوعی» اشاره می‌کند. در پژوهش حاضر، ابتدا تمام مؤلفه‌های استخراج‌شده از مطالعات را به‌عنوان کد در نظر می‌گیریم سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، آن‌ها را در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌کنیم. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) تحقیق را شکل می‌گیرد و مفاهیم مرتبط نیز در یک طبقه کلی تر به نام مقولات دسته‌بندی می‌شوند.

گام ششم: حفظ کنترل کیفیت

شاید مهم‌تر از ارزیابی مطالعات برای در برداشتن معیارهای شمول و مرتبط بودن، ارزیابی مطالعات برای در برداشتن معیارهای کیفیتی می‌باشد. در روش فراترکیب و در این گام، رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت مطالعات انتخابی در نظر گرفته شده‌اند:

۱. در سرتاسر تحقیق، محقق تلاش می‌کند تا با فراهم کردن توضیحات و توصیف روشن و واضح برای گزینه‌های موجود در تحقیق گام‌های اتخاذشده را بردارد.

۲. در زمان مناسب، محقق رویکردها و نگرش‌های مستقر را جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

۳. در زمان مناسب، محقق از برنامه‌های مستقر و محرز مانند ابزار حیاتی ارزیابی گلین (۲۰۰۶) جهت ارزیابی کیفیت مطالعات اصلی تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

۴. محقق هر دو استراتژی جستجوی الکترونیک و دستی را به کار می‌برد تا مقالات مربوطه را پیدا کند.

۵. محقق، روش‌های کنترل کیفیت استفاده‌شده در مطالعات تحقیق کیفی اصلی را به کار می‌برد.

۶. در ارزیابی کیفیت مطالعات تحقیق اصلی، محقق از ابزار ارزیابی تحقیق کیفی گلین (۲۰۰۶) برای ارزیابی مطالعات استفاده می‌کند که شامل سؤال‌هایی است که کمک می‌کند تا بررسی‌ها معقول به نظر برسد.

گام هفتم: ارایه یافته‌ها

در این مرحله، یافته‌های حاصل از گام‌های قبل ارایه می‌شوند. بنابراین بر اساس اجرای مراحل هفت‌گانه روش فراترکیب، الگوی تجربی و اولیه انعطاف‌پذیری منابع انسانی از ادبیات و پیشینه تحقیق استخراج شده است. مطابق جدول (۵) ارایه می‌شود.

جدول (۵) الگوی اولیه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با استفاده از روش فراترکیب

مقوله	مفاهیم	کدها (شاخص‌ها)	منبع
	رویکرد برنامه‌ریزی شده	چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی	بلیتران و همکاران (۲۰۰۸)، اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶)، طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، باتاچاریا (۲۰۰۵)، رحیمی و امیری (۱۳۹۶)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)، طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، نظری‌پور و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، سجادی‌نسب (۱۳۹۰)، نجفی‌کلیانی (۱۳۹۰)، علیزاده (۱۳۹۱)، محمدی (۱۳۹۱)، کوشا (۱۳۹۵)، سرکهکی و همایی (۱۳۹۵)، لکبهر و ریلی (۲۰۰۳)، فرناندز- پرز و همکاران (۲۰۱۴)، والوردا و همکاران (۲۰۰۰)
	رویکرد حذف مرزها	های وظیفه‌ای، توسعه محدود در مرزهای وظیفه‌ای	فرناندز- پرز و همکاران (۲۰۱۴)، والوردا و همکاران (۲۰۰۰)، نظری‌پور و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، سجادی‌نسب (۱۳۹۰)، نجفی‌کلیانی (۱۳۹۰)، علیزاده (۱۳۹۱)، محمدی (۱۳۹۱)، کوشا (۱۳۹۵)، بلیتران و همکاران (۲۰۰۸)، اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶)، طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، باتاچاریا (۲۰۰۵)، اسماعیلی و

ارتباطی انعطاف‌پذیری	مهارت‌های ارتباطی	مهارت کلامی، مهارت غیرکلامی	رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۳)
انعطاف‌پذیری مهارتی	مهارت کارکنان	تلاش دائمی کارکنان برای به-روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان یادگیری رویه‌ها و فرآیندهای معرفی شده در شغل در مدت زمان کوتاه پیش‌بینی الزامات مهارتی آینده مورد نیاز کارکنان یادگیری سریع وظایف خاص که قادر به انجام آن نیستند	والوردا و همکاران (۲۰۰۰)، وی و همکاران (۲۰۱۵)، فرناندز-پرز و همکاران (۲۰۱۴)، لکیهر و ریلی (۲۰۰۳)، فراسر و هولبی (۲۰۱۰)، باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵)، راییت و اسنل (۱۹۹۸)، میچی و شیهان (۲۰۰۵)، نجولویی (۲۰۰۸)، بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸)، گیتا ایت‌ریش و رابیندر (۲۰۱۴)، آگینیسکار تورک و داریوش تورک (۲۰۱۵)، کوشا (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۱)، علیزاده (۱۳۹۱)، نجفی‌کلپانی (۱۳۹۰)، رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، نظری‌پور و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، اسماعیلی و رحیمی-ا قدم (۱۳۹۴)، شاه‌محمدی‌مهرجردی و بردبار (۱۳۹۵)، عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، راییت و اسنل (۱۹۹۸)، نجفی‌کلپانی (۱۳۹۰)
انعطاف‌پذیری رفتاری	رفتار کارکنان	تلاش ارادی کارکنان برای یافتن علل مشکلات پیشنهاد بیشتر تغییرات واحد توسط کارکنان اقدام مؤثر کارکنان تحت شرایط نامطمئن و مبهم اقدام مؤثر در بروز مشکلات و نداشتن اطلاعات کامل	بلتران و همکاران (۲۰۰۸)، اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، راییت و اسنل (۱۹۹۸)، نجفی‌کلپانی (۱۳۹۰)، طیبی و همکاران (۱۳۹۴)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، رحیمی و امیری (۱۳۹۶)، والوردا و همکاران (۲۰۰۰)، وی و همکاران (۲۰۱۵)، فرناندز-پرز و همکاران (۲۰۱۴)، لکیهر و ریلی (۲۰۰۳)، فراسر و هولبی (۲۰۱۰)، باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵)، راییت و اسنل (۱۹۹۸)، میچی و شیهان (۲۰۰۵)، نجولویی (۲۰۰۸)، بلتران مارتین و همکاران (۲۰۰۸)، گیتا ایت‌ریش و رابیندر (۲۰۱۴)، آگینیسکار تورک و داریوش تورک (۲۰۱۵)، کوشا (۱۳۹۵)، محمدی (۱۳۹۱)، علیزاده (۱۳۹۱)، نجفی‌کلپانی (۱۳۹۰)، رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، نظری‌پور و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، شاه‌محمدی‌مهرجردی و بردبار (۱۳۹۵)، عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)
انعطاف‌پذیری شناختی	ادراک کنترل‌پذیری و توجیه رفتار	میل به درک موقعیت‌های سخت به عنوان موقعیت‌های قابل کنترل، توانایی درک چندین توجیه جایگزین برای رویدادهای زندگی کاری،	تقی‌زاده و فرمانی (۱۳۹۲)، سرکهکی و همایی (۱۳۹۵)، گیتا ایت‌ریش و رابیندر (۲۰۱۴)، میچی و شیهان (۲۰۰۵)

اخلاق انعطاف‌پذیری	نتایج شغلی	نتایج سازمانی
<p>توانایی ایجاد چندین راه‌حل جایگزین برای موقعیت‌های سخت</p>	<p>هوش اخلاقی ارزش‌ها و باورهای اخلاقی</p>	
<p>اسگندری (۱۳۹۰)، لینک و کیل (۲۰۰۵) مورگان (۲۰۱۱)، هافستد (۱۹۸۰)، ریچارد (۱۹۹۷)</p>	<p>بخشش، مسئولیت‌پذیری خودآگاهی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای</p>	
<p>سواتی (۲۰۱۳)، وزیرپناه (۱۳۹۱)، عیسی‌خانی (۱۳۹۲)، فانی و همکاران، (۱۳۹۱)، (شهبها، ۱۳۹۳)، (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱)، (هانگ و همکاران، ۲۰۱۶)، (گل‌پرور و نادری، ۱۳۸۹)، (ساندریا، ۲۰۱۱)، (بکر و دمورتنی، ۲۰۱۴)، (اسوارنالادا و پراسانا، ۲۰۱۲)، (حاجلو، ۱۳۹۲)</p>	<p>رضایت از شغل خود، علاقه و لذت بردن از شغل خود</p>	
<p>(سواتی، ۲۰۱۳)، (استفانی و قاستومو، ۲۰۱۵)، (ابوالعلائی، ۱۳۹۴)، (آرمسترانگ، ۲۰۱۱، ۲۰۱۰)، (کی‌هو و رایت، ۲۰۱۳)، (رانا و همکاران، ۲۰۱۳)، (ساندرایا، ۲۰۱۱)، (بکر، ۲۰۱۱)، (گالوپ، ۲۰۱۵)، (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲)، (فانی و همکاران، ۱۳۹۱)، (مهتا و مهتا، ۲۰۱۳)، (بکر و دمورتنی، ۲۰۱۴)، (فجری، ۱۳۹۴)، (هاشمی، ۱۳۹۵)، (هاکنن و روت، ۲۰۱۰)، (بکر و دمورتنی، ۲۰۰۸)، (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۳)، (هویت، ۲۰۱۴)، (شهبها، ۱۳۹۳)، (راسل، ۲۰۰۸)</p>	<p>رعایت انضباط و مقررات اداری، مواظبت از وسایل کار و صرفه‌جویی در مصرف آن‌ها</p>	
<p>(سواتی، ۲۰۱۳)، (ساندریا و همکاران، ۲۰۱۱)، (هویت، ۲۰۱۵)، (صادقی پور و صادقی پور، ۱۳۹۴)، (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲)، (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۱)، (استفانی و قاستومو، ۲۰۱۵)، (آرمسترانگ، ۲۰۱۱)، (ساکس، ۲۰۰۶)، (گالوپ، ۲۰۱۳)، (سعیدی و نظری، ۱۳۸۶)، (نیلسون، ۲۰۰۷)، (بکر و اوارلمان، ۲۰۱۰)، (هویت، ۲۰۱۴)، (شکرزاده، ۱۳۸۱)</p>	<p>توجه به‌اندازه‌گیری کار و زمان‌سنجی، ارائه خدمات بی‌نقص</p>	
<p>(ایران‌زاده و بابائی هروی، ۱۳۹۲)، (سواتی، ۲۰۱۳)، (سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری فروردین ۱۳۸۹)، (گاسکی، ۲۰۰۲)، (ساندریا، ۲۰۱۱)</p>	<p>توجه به بهبود کیفیت خدمات در سازمان، وجود دوایر کیفیت خدمات در سازمان</p>	
<p>(سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری فروردین ۱۳۸۹)، (نصیری ولیک بنی و همکاران، ۱۳۹۳)، (سواتی، ۲۰۱۳)، (ساندریا و همکاران، ۲۰۱۱)، (هویت، ۲۰۱۵)، (وزیرپناه، ۱۳۹۱)، (زینگر، ۲۰۱۶)، (پیتنگر، ۲۰۱۵)، (مبینی، ۱۳۹۴)، (حضرتی، ۱۳۹۲)، (کورتل، ۲۰۱۶)، (شکرزاده، ۱۳۸۱)، (مارکوس، ۲۰۱۰)، (گیونز، ۲۰۰۶)، (الوداری و همکاران، ۱۳۹۴)، (ایزنیگر و همکاران، ۲۰۰۲)</p>	<p>نحوه پاسخگویی به ارباب‌رجوع، نحوه ارتباط با ارباب‌رجوع، میزان اعتماد ارباب‌رجوع به سازمان</p>	

ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی	حاکمیت ارزش‌های دینی، تأکید بر عقلانیت دینی	قانون اساسی و سیاست کلی نظام اداری کشور
ارزش‌ها و فرهنگ حاکم در سازمان- های دولتی ایران	فرهنگ کار و کارآفرینی، فرهنگ مشارکت جویی	قانون اساسی و سیاست کلی نظام اداری کشور

ب. تحلیل عاملی تأییدی:

در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر مطالعه خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال می‌کند و درصدد است تا از صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. مهم‌ترین هدف تحلیل عاملی تأییدی تعیین میزان توان مدل عامل از قبل تعریف شده با مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده است. به عبارتی تحلیل عاملی تأییدی درصدد تعیین این مسئله است که آیا تعداد عامل‌ها و بارهای متغیرهایی که روی این عامل‌ها اندازه‌گیری شده‌اند با آنچه بر اساس تئوری و مدل نظری انتظار می‌رفت انطباق دارد. در بررسی هر کدام از مدل‌ها، سؤال اساسی این است که آیا این مدل‌های اندازه‌گیری مناسب هستند یا خیر؟ که برای پاسخ به این پرسش به‌طور معمول دو رویکرد جهت بررسی مدل‌های اندازه‌گیری وجود دارد. رویکرد اول، به بررسی روایی و پایایی متغیرها می‌پردازد که شامل روایی همگرا^۱ و پایایی ترکیبی^۲ یا (پایایی سازه) می‌باشد و رویکرد دوم نیز بررسی شاخص‌های برازش^۳ مدل می‌باشد.

تحلیل عاملی مرتبه اول:

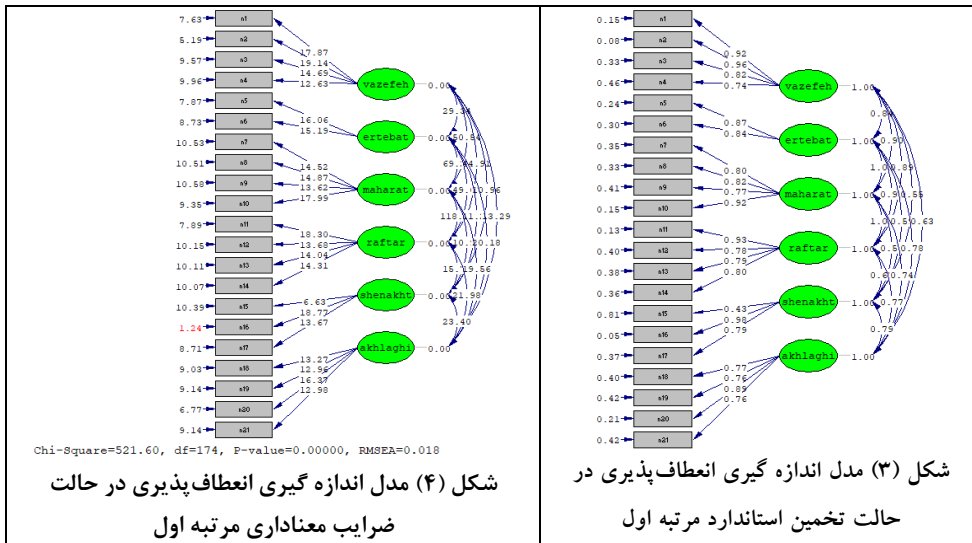
شکل‌های (۳) و (۴) مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری را در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری (آزمون t) مرتبه اول نشان می‌دهد. توضیح اینکه بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا شاخص‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. همچنین در حالت ضرایب معنی‌داری، مقادیر بدست آمده باید بزرگتر از ۱/۹۶ یا کوچکتر از ۱-۱/۹۶ باشد تا نشان دهنده معنادار بودن روابط باشد. مبنای تأیید یا رد شدن فرضیات (معناداری روابط) بررسی مدل در حالت ضرایب معناداری است. در سطح خطای ۰/۰۵ و آزمون دوطرفه (پیش فرض نرمال) مقادیر بحرانی می‌باشند. چنانچه ضرایب معناداری بیشتر از ۱/۹۶ و یا کوچکتر از ۱-۱/۹۶ باشند فرض صفر رد و فرض یک یعنی وجود

^۱. Convergent Validity

^۲. Convergent Reliability

^۳. Goodnees of Fit Index

ارتباط معناداری تأیید می‌شود. تمامی روابط موجود در مدل‌ها (فلش‌های یکطرفه) یک معادله رگرسیون ساده می‌باشند که معناداری آنها بایستی مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین براساس مطالب ذکر شده و اطلاعات بدست آمده از شکل‌های ارائه شده در ادامه به تجزیه و تحلیل آنها می‌پردازیم.



با توجه به شکل (۴) چون اعداد معناداری بدست آمده از آزمون t برای تمامی مسیرهای انعطاف‌پذیری بیشتر از ۱/۹۶ بدست آمد پس این گویه‌ها مفاهیم را به خوبی سنجش می‌کنند.

الف. رویکرد اول تحلیل عاملی: در این رویکرد به بررسی روایی همگرا و پایایی سازه مدل می‌پردازیم. براساس اطلاعات بدست آمده از جدول (۶) می‌توان نتیجه گرفت که:

جدول (۶) نتایج بدست آمده از تحلیل آماری انعطاف‌پذیری رویکرد اول

مقوله	مفاهیم	کدها (شاخص‌ها)	بار عاملی	AVE	CR
انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	رویکرد برنامه-ریزی شده	چرخش شغلی	۰/۹۲	۰/۵۷۶	۰/۷۵۲
	رویکرد حذف مرزها	غنی‌سازی شغلی	۰/۹۶		
		انعطاف‌پذیری کامل در گروه‌های وظیفه‌ای	۰/۸۲		
		توسعه محدود در مرزهای وظیفه‌ای	۰/۷۴		
انعطاف‌پذیری ارتباطی	مهارت‌های ارتباطی	مهارت کلامی	۰/۸۷	۰/۶۵۲	۰/۸۰۱
		مهارت غیرکلامی	۰/۸۴		
انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان	مهارت کارکنان	به‌روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان	۰/۸۰	۰/۶۸۲	۰/۸۳۲
		یادگیری رویه‌ها و فرآیندهای معرفی‌شده	۰/۸۲		

		در شغل		مهارتی	
		۰/۷۷	پیش‌بینی الزامات مهارتی آینده مورد نیاز کارکنان		
		۰/۹۲	یادگیری سریع وظایف خاص		
۰/۷۶۲	۰/۵۹۳	۰/۹۳	تلاش ارادی کارکنان برای یافتن علل مشکلات	رفتار کارکنان	انعطاف‌پذیری رفتاری
		۰/۷۸	پیشنهاد بیشتر تغییرات واحد توسط کارکنان		
		۰/۷۹	اقدام مؤثر کارکنان تحت شرایط نامطمئن و مبهم		
		۰/۸۰	اقدام مؤثر در بروز مشکلات و نداشتن اطلاعات کامل		
۰/۸۳۱	۰/۶۵۲	۰/۴۳	درک موقعیت‌های سخت به عنوان موقعیت‌های قابل کنترل	ادراک کنترل-پذیری و توجیه رفتار	انعطاف‌پذیری شناختی
		۰/۹۸	درک چندین توجیه جایگزین برای رویدادهای زندگی کاری		
		۰/۷۹	توانایی ایجاد چندین راه‌حل جایگزین برای موقعیت‌های سخت		
۰/۸۰۰	۰/۶۳۵	۰/۷۷	بخشش	هوش اخلاقی	انعطاف‌پذیری اخلاقی
		۰/۷۶	مسئولیت‌پذیری		
		۰/۸۹	خودآگاهی	ارزش‌ها و	
		۰/۷۶	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	باورهای اخلاقی	

روایی همگرا: با توجه به اینکه مقدار بارهای تمامی کدهای مفاهیم انعطاف‌پذیری از ۰/۴ بیشتر است. و همچنین میزان میانگین واریانس‌های استخراجی هر مفهوم نیز بزرگتر از ۰/۵ می‌باشد. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که شاخص‌های ارائه شده بخوبی مفاهیم انعطاف‌پذیری را سنجیده و مدل دارای روایی همگرا است.

پایایی سازه: با توجه به اینکه مقدار CR برای شاخص‌های دو گانه مقوله انعطاف‌پذیری بیشتر از ۰/۷ است. بنابراین می‌توان چنین نتیجه گرفت که میان شاخص‌های مدل سازگاری درونی وجود داشته و مدل دارای پایایی سازه است.

ب. رویکرد دوم تحلیل عاملی: مقدار χ^2 و درجه آزادی df محاسبه شده از طریق نرم افزار لیزرل به ترتیب برابر با ۵۲۱/۶۰ و ۱۷۴ می‌باشد. نتایج تخمین (قسمت زیرین شکل) در مدل انعطاف‌پذیری، حاکی از مناسب بودن نسبی شاخص‌ها دارد.

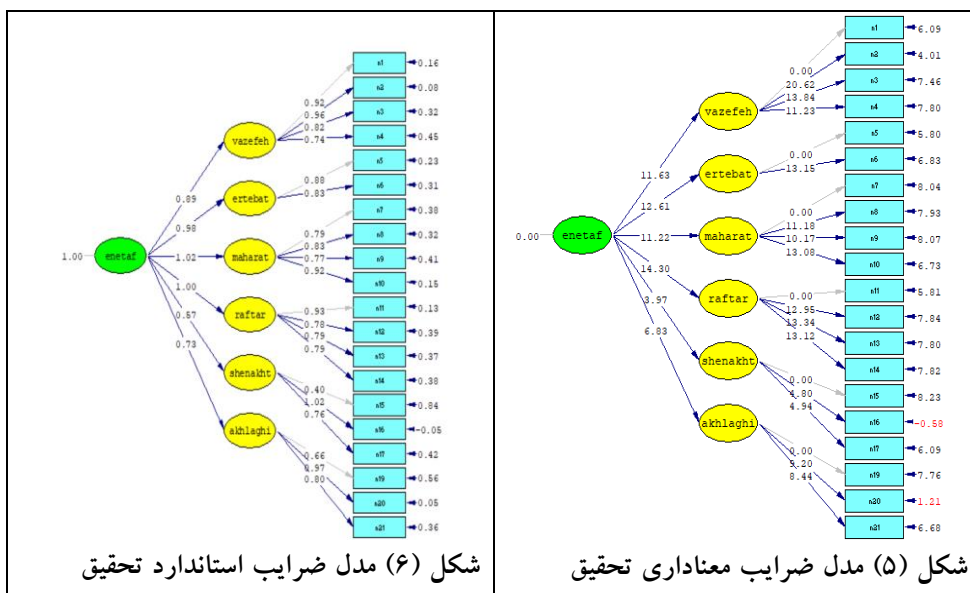
جدول (۷) مشخصه‌های نکویی برازش انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مشخصه	برآورد	بrazش قابل قبول
نسبت مجذور خی به درجه آزادی (X^2/df)	۲/۹۹	کمتر از ۳

کمتر از ۰/۰۸	۰/۰۶۰	جذر برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۲	شاخص برازش هنجار شده (NFI)
بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
بیشتر از ۰/۹۰	۰/۹۴	شاخص برازش فزاینده (IFI)
بیشتر از ۰/۹۰	۰/۸۹	شاخص برازش نسبی (RFI)
بیشتر از ۰/۵۰	۰/۷۱	شاخص برازش مقتصد هنجار شده (PNFI)

تحلیل عاملی مرتبه دوم:

بعد از بیان مدل و جمع آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته‌شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده شروع می‌شود. مدل‌های مسیر به عنوان توسعه منطقی مدل‌های رگرسیونی چندگانه می‌باشد. در خروجی نمودار معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از ۱,۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱,۹۶- کوچک‌تر باشد.



با توجه به شکل (۶)، چون اعداد معناداری بدست آمده از آزمون t برای تمامی مسیرهای بین انعطاف‌پذیری و مفاهیم آن بزرگتر از ۱/۱۹۶ می‌باشد. بنابراین در سطح خطای ۰/۰۵ رابطه بین مولفه‌ها و انعطاف‌پذیری معنی‌دار بوده و این مولفه‌ها، بخوبی انعطاف‌پذیری را اندازه‌گیری می‌نمایند. بطور کلی، با توجه به نتایج بدست آمده از نمودارها و جداول مربوطه و همچنین مقادیر

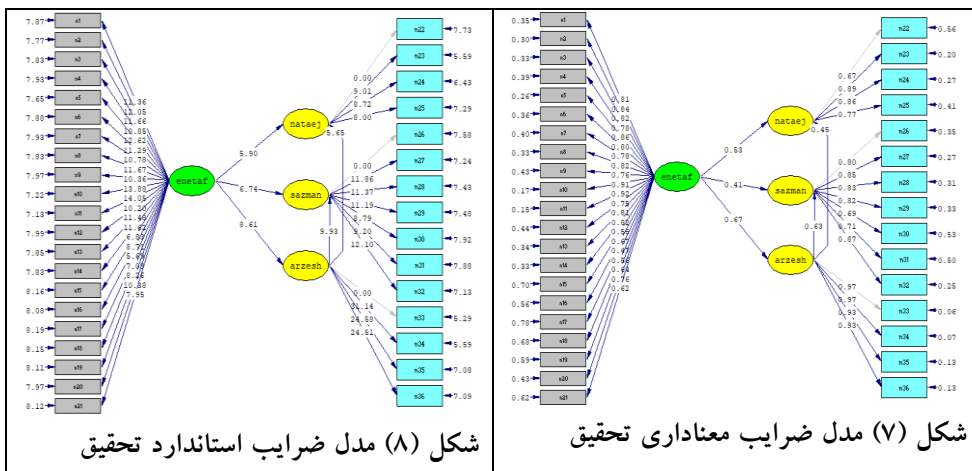
بدست آمده برای بارهای عاملی و ضرایب معنی داری ارتباط بین گویه‌ها - مولفه‌ها - ابعاد مورد تأیید قرار گرفت. با توجه به شکل (۴) مقدار بارهای عاملی به دست آمده برای مدل اندازه‌گیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد، می‌توان نتیجه گرفت که مقوله انعطاف - پذیری مهارتی (با بار عاملی ۱/۰۲) تبیین‌کننده بهتری نسبت به سایر مقولات انعطاف‌پذیری رفتاری، ارتباطی، وظیفه‌ای، اخلاقی و شناختی (به ترتیب با بار عاملی ۱/۰۰، ۰/۹۸، ۰/۸۹، ۰/۷۳، و ۰/۵۷) برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد. که در جدول (۸) مقولات انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی را بر اساس بار عاملی آن‌ها رتبه‌بندی شده است.

جدول (۸) رتبه‌بندی مقولات انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

متغیر	مقوله‌ها	بار عاملی	بیشترین تأثیرگذاری
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	انعطاف‌پذیری مهارتی	۱/۰۲	رتبه اول
	انعطاف‌پذیری رفتاری	۱/۰۰	رتبه دوم
	انعطاف‌پذیری ارتباطی	۰/۹۸	رتبه سوم
	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	۰/۸۹	رتبه چهارم
	انعطاف‌پذیری اخلاقی	۰/۷۳	رتبه پنجم
	انعطاف‌پذیری شناختی	۰/۵۷	رتبه ششم

تحلیل عاملی تأییدی برای مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی

باتوجه به اینکه تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول در مولفه‌های مختلف نشان داد که بخش اندازه‌گیری مدل از برازش لازم برخوردار می‌باشد، لذا در این قسمت با استفاده از تحلیل عاملی مرتبه دوم به بررسی برازش بخش ساختاری مدل مفهومی پژوهش و یا به عبارتی؛ به بررسی معنی‌داری مدل اصلی پرداخته شده است.



با توجه به شکل (۷) و (۸) چون اعداد معناداری بدست آمده از آزمون t برای تمامی مسیرهای بین انعطاف پذیری منابع انسانی و مفاهیم آن بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشد.

نتیجه‌گیری و بحث

با توجه به اهمیت مسئله پژوهش و همچنین مروری بر ادبیات و پیشینه تحقیق، ضرورت طراحی مدل بهینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی احساس گردید. محقق در گام‌های اول ابتدایی تحقیق و با توجه به مطالعات اولیه خود در زمینه موضوع پژوهش، به این نکته رسید که محققان گذشته اجماع قابل توجهی در خصوص تعریف، انواع و ابعاد مختلف انعطاف-پذیری منابع انسانی ندارند. بررسی‌ها نشان می‌داد که از دید برخی از صاحب‌نظران، دلیل اصلی تحقق نیافتن چنین اجماعی، عدم توجه مناسب به ماهیت چندوجهی انعطاف‌پذیری منابع انسانی بود. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، یک مفهوم نسبتاً جدید و گسترده در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی است. در توجه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در دل تحقیقات رشته‌ی رفتار سازمانی و منابع انسانی یافت می‌شود. با توجه به گستردگی تحقیقات در خصوص انعطاف‌پذیری منابع انسانی هم در حوزه رفتار و هم منابع انسانی، احتمال طراحی مدلی جامع که بتواند قابلیت استفاده در سازمان تأمین اجتماعی را داشته باشد ضعیف جلوه می‌داد. بنابراین اتخاذ روش‌های ترکیبی که می‌توانست حاصل تحقیقات گذشته را به‌صورت نظام‌مند دربیآورد و به پژوهشگران در دست یافتن به الگوهای منظم یاری رساند، ضروری به نظر رسید. بر این اساس رویکرد نسبتاً جدید فراترکیب، هنوز به‌طور گسترده در این حوزه استفاده نشده و می‌توانست ابزار ارزشمندی

برای تسهیل در رویه ساخت تئوری از طریق ترکیب نظام‌مند باشد، برای طراحی و ارایه مدل مفهومی پژوهش انتخاب گردید.

همان‌طور که در یافته‌های تحقیق اشاره گردید به‌منظور آزمون و تأیید الگوی طراحی شده در جامعه مورد مطالعه، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردیده است. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل آماری این بخش می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد که مدل طراحی شده مورد تأیید قرار گرفته است. در ادامه با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی تأییدی به نتیجه‌گیری درباره اجزای مدل می‌پردازیم:

۱. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای: مقوله انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، متشکل از دو مؤلفه؛ ۱. رویکرد برنامه‌ریزی شده (با شاخص‌های؛ چرخش شغلی، غنی‌سازی شغلی)، و ۲. رویکرد حذف مرزها (با شاخص‌های؛ انعطاف‌پذیری کامل در گروه‌های وظیفه‌ای، توسعه محدود در مرزهای وظیفه‌ای) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۲. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری ارتباطی: مقوله انعطاف‌پذیری ارتباطی، متشکل از مؤلفه؛ ۱. مهارت‌های ارتباطی (با شاخص‌های؛ مهارت کلامی، مهارت غیرکلامی) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف-پذیری ارتباطی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۳. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری مهارتی: مقوله انعطاف‌پذیری مهارتی، متشکل از یک مؤلفه؛ ۱. مهارت کارکنان (با شاخص‌های؛ به‌روز کردن مهارت‌ها و توانمندی‌هایشان، یادگیری رویه‌ها و فرآیندهای معرفی‌شده در شغل، پیش‌بینی الزامات مهارتی آینده مورد نیاز کارکنان، یادگیری سریع وظایف خاص) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف‌پذیری مهارتی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۴. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری رفتاری: مقوله انعطاف‌پذیری رفتاری، متشکل از یک مؤلفه؛ ۱. رفتار کارکنان (با شاخص‌های؛ تلاش ارادی کارکنان برای یافتن علل مشکلات، پیشنهاد بیشتر تغییرات واحد توسط کارکنان، اقدام مؤثر کارکنان تحت شرایط نامطمئن و مبهم، اقدام مؤثر در بروز مشکلات و نداشتن اطلاعات کامل) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف‌پذیری رفتاری برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۵. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری شناختی: مقوله انعطاف‌پذیری شناختی، متشکل از یک مؤلفه؛ ۱. ادراک کنترل‌پذیری و توجیه رفتار (با شاخص‌های؛ درک موقعیت‌های سخت به عنوان موقعیت‌های قابل کنترل، درک چندین توجیه جایگزین برای رویدادهای زندگی کاری، توانایی ایجاد چندین راه‌حل جایگزین برای موقعیت‌های سخت) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف‌پذیری شناختی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۶. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله انعطاف‌پذیری اخلاقی: مقوله انعطاف‌پذیری اخلاقی، متشکل از دو مؤلفه؛ ۱. هوش اخلاقی (با شاخص‌های؛ بخشش و مسئولیت‌پذیری) و ۲. ارزش‌ها و باورهای اخلاقی (با شاخص‌های؛ خودآگاهی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد انعطاف‌پذیری شناختی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۷. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله نتایج شغلی: مقوله نتایج شغلی، متشکل از دو مؤلفه؛ ۱. رضایت شغلی (با شاخص‌های؛ رضایت از شغل خود، علاقه و لذت بردن از شغل خود) و ۲. عملکرد بالا (با شاخص‌های؛ رعایت انضباط و مقررات اداری، مواظبت از وسایل کار و صرفه‌جویی در مصرف آن‌ها) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالتر از

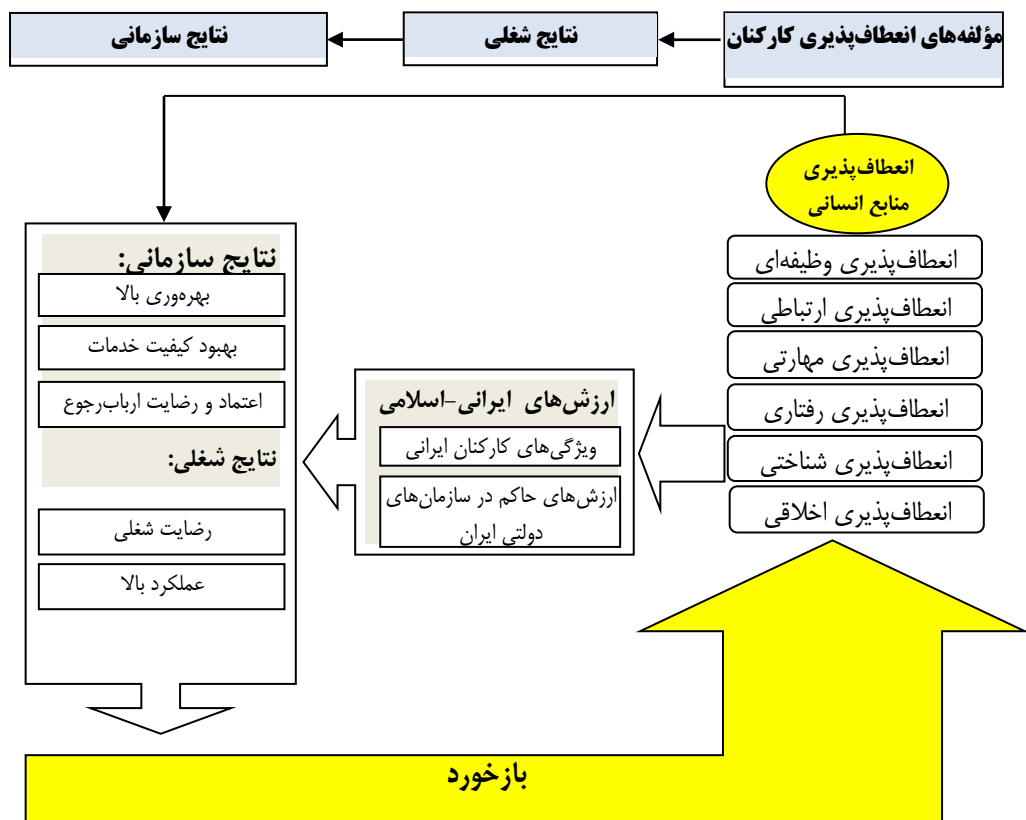
۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد نتایج شغلی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۸. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله نتایج سازمانی: مقوله نتایج سازمانی، متشکل از سه مؤلفه؛ ۱. بهره‌وری بالا (با شاخص‌های؛ توجه به اندازه‌گیری کار و زمان‌سنجی، ارایه خدمات بی‌نقص)، ۲. بهبود کیفیت خدمات (با شاخص‌های؛ توجه به بهبود کیفیت خدمات در سازمان، وجود دوایر کیفیت خدمات در سازمان) و ۳. اعتماد و رضایت ارباب‌رجوع (با شاخص‌های؛ نحوه پاسخگویی به ارباب‌رجوع، نحوه ارتباط با ارباب‌رجوع، میزان اعتماد ارباب‌رجوع به سازمان) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالاتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد نتایج سازمانی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

۹. نتایج تحلیل عاملی برای مقوله ارزش‌های ایرانی - اسلامی: مقوله ارزش‌های ایرانی - اسلامی، متشکل از دو مؤلفه؛ ۱. ویژگی‌های کارکنان جامعه ایرانی (با شاخص‌های؛ حاکمیت ارزش‌های دینی، تأکید بر عقلانیت دینی)، ۲. ارزش‌های حاکم در سازمان‌های دولتی ایران (با شاخص‌های؛ فرهنگ کار و کارآفرینی، فرهنگ مشارکت‌جویی) بود که با در نظر گرفتن مقادیر بار عاملی به‌دست‌آمده و همچنین مقدار استاندارد (بالاتر از ۰/۴) می‌توان نتیجه گرفت که تمامی شاخص‌های ذکر شده در این مقوله (تحلیل عاملی مرتبه اول) و بعد ارزش‌های ایرانی - اسلامی برای مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی (تحلیل عاملی مرتبه دوم) معنادار شده و تمامی عوامل اشاره شده در مدل تأثیر دارند.

در نتیجه‌گیری کلی از این بخش، ابعاد و مؤلفه‌ها و نتایج مدل نهایی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران در شکل (۷)، با ضریب اطمینان ۹۵ درصد دارای وابستگی و انسجام مطلوبی می‌باشد. براساس نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت که تمامی ابعاد؛ ۱. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، ۲. انعطاف‌پذیری ارتباطی، ۳. انعطاف‌پذیری مهارتی، ۴. انعطاف‌پذیری رفتاری، ۵. انعطاف‌پذیری شناختی، ۶. انعطاف‌پذیری اخلاقی، ۷. نتایج شغلی، ۸. نتایج سازمانی و ۹. ارزش‌های ایرانی - اسلامی بررسی شده وزن معناداری را ایجاد کرده‌اند و در سطح اطمینان ۹۵ درصد توانسته‌اند بارعاملی معناداری داشته باشند. همان‌طور که در شکل (۷) ملاحظه می‌شود، مدل نهایی

انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی ایران ارایه شده است.



شکل (۷) مدل نهایی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی

نتایج یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های رایت و اسنل (۱۹۹۸)، باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵)، فراسر و هولبی (۲۰۱۰)، لکھییر و ریلی (۲۰۰۳)، فراناندز و همکاران (۲۰۱۴)، اسماعیلی و رحیمی‌ا قدم (۱۳۹۴)، نجفی‌کلیانی (۱۳۹۰)، سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)، اعرابی و دانش‌پرور (۱۳۸۶) همسو می‌باشد. که می‌توان گفت با توجه به تحقیقات محدودی که در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی صورت گرفته است از این‌رو نتایج این پژوهش می‌تواند به پژوهش‌های دیگر در این زمینه کمک کند و زمینه لازم برای پژوهش‌های آتی می‌باشد. با توجه به نتایج حاصل از این تحقیق، سازمان تأمین اجتماعی برای روند حرکت خود در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی

توصیه می‌گردد تا روش‌ها و رویه‌های زیر را در خصوص انعطاف‌پذیری منابع انسانی مدنظر قرار دهند:

۱. تدوین خط‌مشی‌ها و رویه‌ها: خط‌مشی‌ها و رویه‌ها باید جهت‌دهنده انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری ارتباطی، انعطاف‌پذیری اخلاقی، انعطاف‌پذیری رفتاری، انعطاف‌پذیری شناختی، انعطاف‌پذیری مهارتی باشد که منطبق با اصول انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. سیاست‌گذاران سازمان تأمین اجتماعی خط‌مشی‌ها و رویه‌های کارگزینی، شرح وظایف، حقوق و مزایا، شرایط بازنشستگی، محیط کاری، پاداش‌ها و آموزش‌ها و ... باید به گونه‌ای تدوین کنند که از مطابقت آن‌ها با مقوله‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی اطمینان حاصل شود.

۲. برنامه‌ریزی آموزشی و تربیتی: در صورتی که کارکنان سازمان تأمین اجتماعی از برخی از برنامه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی و کارکرد آن و نقش خود در چنین برنامه‌هایی آگاهی نداشته باشند، برنامه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی بی‌فایده خواهد بود. از این‌رو تمام کارکنان باید از خط‌مشی‌ها و رویه‌ها آگاه بوده و کاملاً منطبق با آن‌ها رفتار نمایند. مطابقت کامل فعالیت‌های کارکنان با خط‌مشی‌ها و رویه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی، مستلزم طراحی آموزش‌های متنوع و گسترده در این خصوص برای کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی می‌باشد.

۳. اجرایی کردن شاخص‌های مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی: اجرایی کردن شاخص‌های مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی، همچون سایر مدل‌های دیگر نیازمند حمایت و تعهد مدیریت‌ارشد سازمان تأمین اجتماعی است. برای این‌که مدیران‌ارشد تعهد و حمایت خود را نسبت به مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی و جاری‌سازی آن نشان دهند، ضروری است که این فعالیت در سیستم و ساختار سازمان تأمین اجتماعی نهادینه گردد و به عنوان یک فعالیت جاری و حیاتی مدیریت قلمداد شود.

۴. تدوین و استقرار ساختار سازمانی مطلوب: به منظور جاری‌سازی شاخص‌های مدل انعطاف-پذیری منابع انسانی، سازمان تأمین اجتماعی باید ساختار سازمانی مطلوب و مناسبی را ایجاد نمایند. برای این منظور سازمان تأمین اجتماعی باید از یک سو دانش ارزیابی عملکرد انعطاف-پذیری منابع انسانی را در سازمان گسترش دهد و از سوی دیگر، بهبود و تغییر را در سازمان مدیریت نماید. بدین منظور به جهت این‌که حمایت مدیریت‌ارشد در تمامی فعالیت‌ها نمود پیدا کند، ضروری است تدوین و استقرار چنین ساختاری مستقیماً زیر نظر مدیر کل سازمان در هر استان قرار گرفته و توسط ایشان هدایت شود.

منابع

الف- فارسی

- اسگندری، غلامرضا، اسگندری، کریم، بیکزاد، جعفر و کردبچه، شیما (۱۳۹۱)، «تأثیر هوش اخلاقی مدیران بر مهارت های ارتباطی آنان در سازمان تامین اجتماعی»، *فصلنامه فراسوی مدیریت*، دوره ۶، شماره ۲۱، صص ۱۰۵-۱۲۸.
- اسماعیلی، محمدرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۳)، «بررسی تأثیر سرمایه فکری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال هفتم، شماره ۲، تابستان، صص ۱۲۹-۱۵۱.
- اعرابی، سیدمحمد و دانش‌پرور، میترا (۱۳۸۶)، «الگوهای انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی»، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۱۴، شماره ۵۵، صفحه ۱-۲۱.
- پورزارع، هدی و رحیمی، فرج‌اله، (۱۳۹۵)، «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی»، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، دوره ۸، شماره ۴، صص ۱-۲۰.
- تقی‌زاده، محمداحسان و فرمانی، اعظم (۱۳۹۲)، «برسی نقش انعطاف‌پذیری شناختی در پیش‌بینی نوامیدی و تاب‌آوری در دانشجویان»، *فصلنامه روانشناسی روانشناختی*، دوره ۱، شماره ۲، زمستان، صص ۶۷-۷۷.
- جامی‌پور، مونا (۱۳۹۳)، «طراحی مدل بلوغ مدیریت دانش هم‌راستا با استراتژی‌های کسب‌وکار با استفاده از روش فراترکیب»، رساله دکتری، دانشگاه تهران.
- حافظ‌نیا، محمدرضا (۱۳۹۵)، «مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی»، انتشارات سمت، چاپ بیست و یکم.
- رحیمی، فرج‌اله، محمدی، جیران و پورزارع، هدی (۱۳۹۵)، «تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی»، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، سال ۲۵، شماره ۸۲، صص ۹۹-۱۲۲.
- سیدنقوی، میرعلی، حقیقی‌کفاش، مهدی و نجفی‌کلینانی، وحید (۱۳۹۱)، «انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه»، *فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، دوره ۲۲، شماره ۶۷، صص ۱۲۹-۱۵۳.
- طییبی، سیدجمال‌الدین، گوهری، محمودرضا و غلامی، الهام (۱۳۹۴)، «رابطه‌ی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و شاخص‌های عملکردی در بیمارستان‌های دانشگاه آزاد اسلامی»، *مجله*

دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۹، شماره ۵، صص ۴۱۵-۴۲۴.

عباسی، رسول، باباشاهی، جبار، افخمی اردکانی، مهدی و فراهانی، داود، (۱۳۹۲)، «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری»، دوره ۱۱، شماره ۱، صفحه ۸۷-۱۰۶.

علیزاده، سعید (۱۳۹۱)، «رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

محمدی، فتانه (۱۳۹۱)، «بررسی تأثیر سرمایه‌گذاری سرمایه انسانی بر عملکرد سازمانی با نقش تعدیل‌کنندگی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرکت های تولیدی استان خوزستان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

نجفی‌کلیانی، وحید (۱۳۹۰)، «ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان؛ (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری

نظری پور، امیر هوشنگ و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴)، «بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان»، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲، سال ۱۳۹۴، صص ۳۷۳-۳۹۲.

یزدان‌پناه، احمدعلی (۱۳۹۲)، «بررسی رابطه انعطاف‌پذیری‌های چندگانه و عملکرد سازمان‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی»، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، ایران، تهران، سالن همایش‌های بین‌الملل صدا و سیما.

ب- انگلیسی

Atkinson, J. (۱۹۹۴). *Manpower strategies for flexible organizations*. Personnel Management, ۲۸-۳۱.

Beltran-Martin, I, Roca-Puig, V, Escrig-Tena, A & Bou-Llugar, J. C. (۲۰۰۸). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, (۳۴): ۱۰۰۹-۱۰۴۴.

Bhattacharya, Mousumi. , Gibson, Donald E& Doty, D. Harold. (۲۰۰۵). The

- Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance , *Journal of Management* , ۳۱: ۶۲۲-۶۴۰, doi: ۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۰۴۲۷۲۳۴۷.
- Englehardt , C. S. & P. R .Simmons (۲۰۰۲). Organizational Flexibility for a changing world, *Leadership & Organization Developing Journal*, Vol. ۲/۴, NO ۲۳, pp ۱۱۳-۱۲۱
- Fraser, K., & Hvolby, H.-H. (۲۰۱۰). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, ۱۶, ۷۴-۹۴
- Hatun, A. s. & A. M. Pettigrew (۲۰۰۶). "Determinants of Organizational Flexibility: A Study in an Emerging Economy." *British Journal of Management*, Vol. ۲, NO ۱۷, pp. ۱۱۰-۱۳۷
- Hofstede, G. (۱۹۸۰). *Culture's Consequences: International Differences in WorkRelated Values (Cross Cultural Research and Methodology)*. SAGE Publications, Inc; Abridged edition.
- Kelliher, C., & Riley, M. (۲۰۰۳). Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility. *The Service Industries Journal*, ۲۳, ۹۸-۱۱۳.
- Ketkar, S., & Sett, P. (۲۰۱۰). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, ۲۱.
- Kumari, Itishree Gita, & Pradhan, Rabindra Kumar. (۲۰۱۴). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay, *International Journal of Business and Management Invention* , ISSN (Online): ۲۳۱۹ – ۸۰۲۸, ISSN (Print): ۲۳۱۹ – ۸۰۱X, Volume ۳ Issue ۱۱, PP. ۴۳-۵۱
- Lennick D., & Kiel, F. (۲۰۰۵). *Moral intelligence: The key to enhancing business performance and leadership success*, Wharton School Publishing, An imprint of Pearson Education
- Morgan, M. (۲۰۱۱). Personal Branding: Create your Value Proposition. *Strategic Finance magazine*; ۹(۳): ۱۳-۲۸.
- Ngo .H.Y. & Loi, R.(۲۰۰۸). Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. ۱۹, pp: ۱۶۵۴-۱۶۵۹.
- Sanchez, R. (۱۹۹۵). Strategic Felexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, (۱۶): ۱۳۵-۱۵۹.
- Sanchez, R. (۲۰۰۴). Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, ۲۷(۱): ۷۱-۹۴.
- Sandelowski, M.; Barros, J. (۲۰۰۷). *Handbook for synthesizing qualitative research*, Springer publishing company Inc
- Siau,K., & Long,Y.(۲۰۰۵). Synthesizing e-government stage models-a

- meta- sthesis based on meta-ethnography approach, *Industrial Management & Data systems*, ۱۰۵(۴), pp. ۴۴۳-۴۵۸.
- Toni, A. D. & S. Tonchia (۲۰۰۵). "Definition and linkages Between Operational and Strategic Flexibilities." *Omega*, ۳۳, pp. ۵۲۵-۵۴۰.
- Wright, P. M. , & Snell, S. A. (۱۹۹۸), Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, ۲۳, pp. ۷۵۶-۷۷۲.
- Zhang, M. J. (۲۰۰۵). "Information systems, strategic flexibility and firm performance: An empirical investigation." *Journal of Engineering and Technology Management*, NO. ۲۲, pp ۱۶۳-۱۸۴.