

توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان با رویکرد پدیدارشناسی (با تأکید بر آموزش کارکنان)

محمد حیدری گوجانی^۱

مهربان هادی پیکانی^۲

رضا ابراهیم‌زاده دستجردی^۳

چکیده

انعطاف نیروی انسانی یکی از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین عامل‌های موفقیت سازمان‌ها و شرکت‌های امروزی می‌باشد. نیروی کار منعطف مهم‌ترین عامل در واکنش به تغییرات محیط بیرونی می‌باشد. هدف پژوهش حاضر توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان با رویکرد آموزش و پدیدارشناختی بود. مطالعه حال حاضر کیفی، با رویکرد پدیدارشناسی می‌باشد که از طریق مصاحبه عمیق و نیمه ساختار یافته با حضور ۲۴ نفر از خبرگان بانک صادرات صورت گرفت. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده گردید. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها شش بعد کلی و اساسی ساختار سازمانی، جو سازمانی، آموزش و توسعه، جذب و به کارگیری کارکنان، نگهداشت کارکنان، نگرش مدیریت) را برای توانمندسازهای

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

phd.pa.hrm@gmail.com

۲ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران. نویسنده مسئول

m.peykani@khuisf.ac.ir

۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

ebrahimzadeh@khuisf.ac.ir

انعطاف‌پذیری منابع انسانی با استفاده از نظرات استاد راهنما و مشاور و خبرگان مدیریت شناسایی کرد. نیروی انسانی مهم‌ترین منبع سازمان است. در صورتی که منابع انسانی انعطاف‌پذیر باشد، نقش پُررنگ و مؤثری در عملکرد سازمان ایفا می‌کند. در این راستا مدیران سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. داشتن نگرش مناسب نسبت به افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش توانایی‌های کارکنان گردد. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد. ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، موضوعی است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، مطرح شده است.

کلیدواژه‌ها: الگو، توانمندسازی، انعطاف‌پذیری، کارکنان بانک صادرات، روش کلایزی.

مقدمه

امروزه بیشتر کارکنان و کارفرمایان به دنبال به کارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری هستند؛ اما هر کدام به دلایل مختلف. از یک سو کارکنان به دنبال ایجاد هماهنگی میان کار و زندگی خود هستند که یک روش مناسب برای کمک به آنها به منظور دستیابی به چنین هماهنگی، استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری است و از سوی دیگر، کارفرمایان به دلایل مالی و کسب و کار به دنبال به کارگیری الگوهای انعطاف‌پذیری هستند. بنابراین یکی از چالش‌های مهمی که مدیریت منابع انسانی در سال‌های اخیر با آن الگوهای انعطاف‌پذیری ایده‌ای شگفت‌آور به منظور ایجاد یک مبدا جدید برای کار و شرکت است. در دهه گذشته الگوهای انعطاف‌پذیری به شدت مورد توجه قرار گرفته‌اند و

جذابیت زیادی یافته اند که بیشتر این جذابیت ناشی از فشارها و تشویق‌های محیطی بوده است (اعرابی و همکاران، ۱۳۸۶).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر روی استعدادهای چندگان افراد به‌وسیله تغییر در تخصص، رفتار و یادگیری آنان تاکید دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی اشاره به توانایی توسعه، سازماندهی و مستقر کردن سیستم منابع انسانی در مجموعه سازمانی به‌منظور هدایت کردن منابع انسانی جهت نوآوری و پاسخگویی به تغییرات محیطی می‌باشد. پژوهش‌های بسیاری نشان داده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد مالی و غیر مالی سازمان‌ها موثر می‌باشند (کوماری و پرادها، ۲۰۱۴).

به گفته پیتر دراگر، قرن بیست و یکم، قرن اقتصاد دانشی است. در این اقتصاد، دارایی‌های فکری و به ویژه سرمایه‌های انسانی، جزو مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود و موفقیت بالقوه سازمان‌ها، از قابلیت‌های فکری آنها ریشه می‌گیرد (حاجی کریمی و فرجیان، ۱۳۸۷)، در اقتصاد دانشی، انعطاف‌پذیری دارایی نامشهودی است که به یکی از موضوعات مهم در نظریه‌ها و سیاست‌های حوزه سازمان و مدیریت تبدیل شده است. مهندسی مجدد فرایندها، توانمندسازی کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به‌منظور پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی است که در این راستا انجام می‌گیرد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی، به مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی نیاز دارد که تحقق آن، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (باتاچاریا، گیبسون و داتی، ۲۰۰۵). انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به‌عنوان ابزاری جهت 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 کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (فراز و هلبوی، ۲۰۱۱). صاحب نظران جسته و گریخته توضیحاتی در مورد توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان داشته‌اند ولی بصورت ارائه مدل نبوده است که عبارت‌اند از:

۱- آموزش کارکنان ۲- وجود زیرساخت فنی و پشتیبانی IT ۳- مدیریت پرداخت و پاداش‌ها (میشل و کاملم، ۲۰۱۹) ۴- خدمات مشاوره‌ای (ساشیل، ۲۰۱۷) ۵- مدیریت مسیر شغلی ۶- ارتقا فرهنگ اعتماد ۷- پشتیبانی مدیر ارشد و رهبران سازمانی (جولیا کوکه، ۲۰۱۲)

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی است و بر سازگاری خصوصیات کارکنان نظیر دانش، مهارت‌ها و رفتارها با شرایط محیطی در حال تغییر متمرکز شده است. کارکنان در سازمان، منابع کمیاب هستند و در صورتی که مهارت‌های و قابلیت‌های متنوع و انعطاف‌پذیری را داشته باشند به سازمان در کسب مزیت رقابتی و در نهایت خلق ارزش کمک موثری می‌کنند (موسوی جد و همکاران، ۱۳۹۷).

امروزه، انعطاف‌پذیری، عنصری مهم برای بقا در محیط‌های بسیار پویا به‌شمار می‌رود. در نتیجه این پیشرفت‌ها، محیط کسب و کار یک سازمان باید در تطابق با تغییرات، توانا باشد. یک سازمان و منابع انسانی آن باید قادر به واکنشی انعطاف‌پذیر نسبت به تطابق با تقاضاهای در حال تغییر باشند (شاه‌محمدی و همکاران، ۱۳۹۵). با توجه به اهمیت انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در پیشبرد مقاصد سازمان‌ها و شرکت‌ها، ضرورت پیاده‌سازی این مهم در سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست و به همین دلیل ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی امری مهم و ضروری تلقی می‌گردد.

انعطاف‌پذیری به‌عنوان ابزاری برای سنجش اثربخشی سازمانی استفاده‌کنند. سوارز و همکاران همچنین بر اهمیت انعطاف‌پذیری برای سازمان‌ها و نیاز به درک و مدیریت استراتژیک آن تأکید کرده‌اند (لاسترا و همکاران، ۲۰۱۴).

مطالعات انعطاف‌پذیری در ابعاد به‌عنوان استراتژی‌های رقابتی، روش‌های تولید، ساختارهای سازمانی یا مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (لاستارا و همکاران، ۲۰۱۴). واژه انعطاف‌پذیری مطابق با زمینه، معانی متفاوتی دارد و پدیده‌ای است که می‌تواند در سطوح گوناگون مطالعه شود.

رایت و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: "میزان برخورداری از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری توسط منابع انسانی سازمان که می‌تواند در محیط رقابتی، گزینه‌هایی را برای اتخاذ جایگزین‌های راهبردی در اختیار سازمان قرار دهد، همچنین شناسایی، توسعه و اجرای کارکردهای ضروری منابع انسانی برای افزایش انعطاف ذاتی منابع انسانی می‌باشد" (رایت و اسنل، ۱۹۹۸: ۷۶۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان یک ویژگی درونی یا یک ویژگی شرکتی، به‌عنوان یک ساختار چند بعدی با سه جز مفهومی متفاوت توصیف شده‌است (باتاچریا و همکاران، ۲۰۰۵).

اولین مورد انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان است که به تعداد استفاده‌های بالقوه جایگزین اشاره دارد که می‌توان مهارت‌های کارمند را در آن‌ها مورد استفاده قرار داد. اگر کارکنان یک شرکت دارای طیف وسیعی از مهارت‌ها باشند و بتوانند وظایف شغلی متفاوتی را به صورت درخواستی انجام دهند، گفته می‌شود که شرکت دارای درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارت کارکنان است.

دوم انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان است، که به حدی اشاره دارد که کارکنان دارای مجموعه وسیعی از خطوط و الگوهای رفتاری هستند که می‌توانند با الزام‌های خاص

یک موقعیت تطبیق داده شوند. اگر کارمندان بتوانند این خطوط رفتاری را به طور مناسب تحت شرایط مختلف اعمال کنند، به جای اینکه از رویه‌های عملیاتی استاندارد پیروی کنند، شرکت می‌تواند به موقعیت‌های متغیر پاسخ داده و به آن واکنش نشان دهد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸).

آخرین مورد انعطاف‌پذیری کارکردی می‌باشد. که توسط باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵: ۶۲۴) تعریف شده است: انعطاف کارکردی به میزان سازگاری و اجرایی شدن کارکردهای منابع انسانی برای طیف وسیعی از موقعیت‌ها، واحدها و بخش‌های سازمان اطلاق می‌شود. باچاریا و همکاران (۲۰۰۵) استدلال کردند که شرکت‌هایی که دارای این نوع انعطاف‌پذیری هستند نه تنها ارزش ایجاد می‌کنند و منجر به دستیابی به ثبات استراتژیک در واحدهای مختلف و افزایش پاسخ‌دهی به تغییرات محیطی می‌شوند، بلکه منجر به ایجاد یک توانایی می‌شود که تقلید و جایگزین کردن آن دشوار است (نیگو و همکاران، ۲۰۱۱: ۳).

پیشینه تحقیق

موسوی جد و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان پرداختند. جامعه آماری این پژوهش را کارمندان سازمان بیمه تامین اجتماعی شهرستان سنندج تشکیل می‌دادند که تعداد آن‌ها ۲۰۲ نفر بود. بدلیل اینکه جامعه پژوهش محدود بود با توجه به فرمول کوکران نمونه آماری این پژوهش ۱۳۳ نفر بدست آمد و این پژوهش از نوع تحقیقات کاربردی بود و برای جمع‌آوری اطلاعات از ابزار پرسشنامه بهره گرفتند و برای تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار تحلیلی شامل ضریب همبستگی پیرسون و برای تعیین نوع و درجه رابطه بین متغیر وابسته و مستقل از آنالیز رگرسیون چندگانه استفاده شد و نتایج پژوهش نیز حاکی از آن بود که بین

انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان تامین اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد.

طهماسبی و محلی (۱۳۹۷) به بررسی تاثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی و کارایی سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان)، پرداختند. نتایج نشان داد که سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان و انعطاف‌پذیری منابع انسانی تاثیر معناداری دارد. از طرفی، سیستم کاری عملکرد بالا بر کارایی سازمانی تاثیر معناداری نداشته است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تاثیر معناداری دارد. انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارایی سازمانی تاثیر معناداری دارد. کارایی سازمانی بالا بر عملکرد سازمان تاثیر معناداری دارد. سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی تاثیر معناداری داشته است و از طرفی دیگر، سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با توجه به نقش میانجی کارایی سازمانی تاثیر معناداری نداشته است.

آبیای اصفهانی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی رهبری تضایف‌گرا، رویکردی فرا نوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان پرداختند. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. حوزه پژوهش حاضر، ادارات سازمان تامین اجتماعی واقع در شهر تهران می‌باشد. در راستای انجام این تحقیق برای سنجش و اندازه‌گیری رهبری تضایفی در سازمان پرسشنامه رهبری تضایف‌گرایانه طراحی گردید که پس از آزمون‌های اعتبارسنجی، پایایی و روایی آن مورد تایید قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون رگرسیون و معادلات ساختاری از طریق نرم افزار Amos صورت گرفته و نتایج به دست آمده حاکی از تاثیر مثبت رهبری تضایفی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد، همچنین اثر مثبت

و معنادار رهبری تضایفی بر رفتارهای آوایی کارکنان و نقش میانجی‌گری رفتار آوایی تایید گردید.

رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، پرداختند. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری تحقیق را شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تشکیل می‌دهند. نمونه آماری این پژوهش، شامل ۱۰۰ شرکت تولیدی بزرگ استان خوزستان بوده است و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. روایی تحقیق به روش اعتبار محتوا و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تاثیر دارد. ولی نقش تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی، مورد تایید قرار نگرفت.

شهابی (۱۳۹۵) تحقیقی با عنوان نقش میانجی قابلیت استخدام کارکنان در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان انجام داده‌اند. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان در حوزه‌های هفت گانه (به تعداد ۲۰۰۰ نفر) می‌باشد که تعداد ۳۲۲ نفر از آن‌ها از طریق جدول مورگان به عنوان نمونه آماری مورد بررسی انتخاب شدند. روش پژوهش توصیفی همبستگی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان داد که قابلیت استخدام بر رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تمایل به ترک خدمت نقش میانجی دارد و همچنین بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و قابلیت

استخدام رابطه مثبت وجود دارد. در این پژوهش تمایل به ترک سازمان با انعطاف پذیری منابع انسانی و قابلیت استخدام رابطه منفی وجود دارد.

پرفو و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی: تجزیه و تحلیل گزینه‌های واقعی پرداختند. نتایج بررسی‌ها نشان داد تحصیلات کارکنان سبب ایجاد بهره‌وری بیشتر در کارکنان و آموزش مهارت‌های لازم برای پاسخ‌گویی به شرایط در حال تغییر می‌گردد.

اوبدگراسیا و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی سیستم کاری و عملکردی با کارایی بالا از طریق دوسوتوانی سازمان و انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. این تحقیق در صنعت هتلداری اسپانیا اجرا شده است. مطالعه حاضر یک مدل واسطه چندگانه را ارائه می‌دهد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل سازی معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس (مربعات جزئی حداقل) استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد انعطاف‌پذیری منابع انسانی و دوسوتوانی سازمانی نقش واسطه‌ای را در رابطه سیستم کاری و عملکردی با کارایی بالا ایفا می‌کنند.

دو و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، نوآوری سازمانی و فرهنگ سازگاری پرداختند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی یک توانایی در سطح شرکت است که از انعطاف‌پذیری مهارت کارمندان، انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان و انعطاف‌پذیری عملکرد منابع انسانی تشکیل شده است. جامعه آماری این تحقیق را ۲۳ شرکت تایوانی در صنایع پیشرفته تشکیل می‌دادند. نتایج تحقیق نشان داد انعطاف‌پذیری منابع انسانی به طور مثبت بر فرهنگ سازگاری تأثیر می‌گذارد و به نوآوری سازمانی کمک می‌کند. علاوه بر این، مشخص شد که فرهنگ سازگاری تأثیر مستقیمی بر نوآوری فرآیند و تأثیر غیرمستقیم بر نوآوری محصول از طریق نوآوری فرایندی دارد.

روش تحقیق

تحقیق حاضر در صدد شناخت مولفه‌ها و شاخص‌های مربوط به توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی بانک صادرات و در گام دوم به دنبال تدوین الگویی جهت توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران می‌باشد. از روش کیفی با رویکرد پدیدارشناسی برای شناسایی و جمع‌آوری دیدگاه خبرگان در زمینه مورد بحث استفاده شد، تا آن‌ها برداشت‌ها و تجربیات خود را در خصوص مولفه‌های توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان بانک صادرات ایران را در اختیار ما بگذارند. مراحل انجام کار به این صورت بود که با خبرگانی که بعداً ویژگی آن‌ها ذکر خواهد شد مصاحبه‌هایی انجام گرفت. فهرستی از دیدگاه و نظرات آن‌ها تهیه شد، اظهار نظرهای تکراری حذف و از نقطه نظرات ارائه شده، مولفه‌ها استخراج گردید.

مشارکت‌کنندگان تحقیق خبرگان سیستم بانکی می‌باشد که ملاک‌های ما برای انتخاب آن‌ها داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه کار در بانک صادرات، داشتن تحصیلات مرتبط با رشته مدیریت و سابقه کار در پست ریاست شعبه و کار ستادی می‌باشد. از آنجایی که برای تعیین حجم نمونه از روش پدیدارشناسانه مورد استفاده قرار گرفته شده است به دلیل پیچیدگی جمع‌آوری داده و ماهیت زمانی مورد انتظار، حجم نمونه کوچک می‌باشد (دنس کومبی، ۲۰۰۳) به همین دلیل تعداد مشارکت‌کنندگان در تحقیق حاضر ۲۴ نفر می‌باشد، فرض بر این بود که در صورت عدم دستیابی به اشباع اطلاعات، مصاحبه‌ها با افراد جدید ادامه یابد. محقق در هجدهمین مصاحبه به اشباع اطلاعات دست یافت ولی جهت اطمینان مصاحبه با بقیه افراد ادامه یافت.

گردآوری اطلاعات این پژوهش از طریق مصاحبه فردی، عمیق، نیمه ساختار یافته انجام گرفت. کواله و کرسول (۲۰۰۳) بیان می‌دارند: این نوع مصاحبه‌ها به محقق کمک می‌کند که ایده خود را توسعه دهد و تفکر خود را دنبال کند. در این روش

پرسش‌ها هر چند به شکل منظمی از مصاحبه شوندگان پرسیده می‌شود، ولی مصاحبه‌گر می‌تواند تا اندازه‌ای که به نکاتی فراتر از پاسخ به پرسش‌های خود دست یابد، از موضوع خارج شود (سفیری، ۱۳۸۷). لوفلند و لوفلند (۲۰۰۵) مصاحبه‌های عمیق را گفتگویی میان مصاحبه‌کننده با مهارت و مصاحبه‌شونده می‌دانند که هدف آنرا استخراج مطالبی جزئی و غنی است که بتوان از آنها در تجزیه و تحلیل استفاده کرد.

به این ترتیب سوالات پژوهش در قالب چند سوال کلیدی و چند سوال جزئی‌تر نزد مصاحبه‌کننده وجود دارد و مصاحبه‌گر اختیار دارد که گاهی مواقع سوالاتی که به ذهنش می‌رسد و در حیطه موضوع مورد پژوهش می‌باشد را از مصاحبه‌شونده سوال نماید. در تحقیق حاضر، پژوهشگر سعی نمود از سوالات کاوشی، از قبیل: «می‌توانید برایم یک مثال بزنید؟ آیا منظور شما این بود که چگونه و» در طول مصاحبه استفاده نماید. همانطوری که بیان گردید، مصاحبه‌ها از نوع باز و نیمه ساختار یافته و متعامل و انفرادی بودند که در حین مصاحبه یادداشت می‌شد و در اسرع وقت پیاده و کد بندی و تجزیه و تحلیل می‌شدند تا بازخور لازم برای مصاحبه‌های بعدی یا کفایت و اشباع داده‌ها را فراهم کنند. قبل از مصاحبه، رضایت کامل از مصاحبه‌شونده برای ثبت و ضبط و یادداشت مصاحبه‌ها اخذ شد. اولین سوال مصاحبه و مشترک بین شرکت‌کنندگان این سوال باز بود: به نظر شما با توجه به تجارب شما چه موارد و آیتم‌هایی در بانک صادرات وجود دارد که می‌توانند بعنوان توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان بانک به حساب آورده شوند؟ سوال دوم که تکمیل‌کننده سوال اول بود عبارت بود از، چه موارد و آیتم‌هایی بعنوان توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان می‌باشد ولی در بانک صادرات وجود ندارد؟ و سوال سوم: شرایط زمینه‌ای و محیطی که در انعطاف‌پذیری کارکنان تاثیر گذار می‌باشد چه مواردی هستند؟

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها یعنی فرایند تدوین، تنظیم، طبقه بندی، تلخیص و بیان مفهوم یا معنای انبوهی از داده‌های گردآوری شده که با کاهش آنها بصورت بخش‌های قابل کنترل و تفسیر آنها سر و کار دارد. این کار با روش خطی انجام نمی‌گیرد و روش آن نیز چندان روشن و آشکار نیست (هومن، ۱۳۸۵). در روش پدیدار شناسی تجزیه و تحلیل توصیفی است نه استنباطی (دنس کومبی، ۲۰۰۳). یکی از این روش‌ها که در روش‌های کیفی از نوع پدیدار شناسی انجام می‌گیرد روش کلایزی است که جهت تحلیل مطالب و بدست آوردن کدها استفاده می‌گردد.

شرکت کنندگان در پژوهش حاضر تعداد ۲۴ نفر با ویژگی‌های جمعیت شناسی شامل جنسیت، مدرک تحصیلی، سن، سابقه کار و پست سازمانی در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱ ویژگی‌های جمعیت شناسی شرکت کنندگان در پژوهش

ردیف	جنسیت	مدرک تحصیلی	سن	سابقه کار	پست سازمانی
۱	مرد	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۵	کارشناس ستاد
۲	مرد	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۸	کارشناس ستاد
۳	مرد	کارشناس ارشد	۴۳	۲۰	معاون
۴	مرد	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۸	رئیس دایره
۵	مرد	کارشناسی ارشد	۴۱	۱۸	رئیس دایره
۶	زن	لیسانس	۳۷	۱۵	کارشناس
۷	مرد	کارشناسی ارشد	۴۶	۲۵	رئیس دایره
۸	مرد	لیسانس	۴۵	۲۶	رئیس شعبه
۹	مرد	کارشناسی ارشد	۴۷	۲۳	کارشناس
۱۰	زن	لیسانس	۴۱	۱۵	رئیس دایره
۱۱	زن	دکتر	۴۰	۱۶	رئیس شعبه

۱۲	زن	کارشناسی ارشد	۳۷	۱۵	معاون دایره
۱۳	زن	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۸	بازرس
۱۴	مرد	کارشناسی ارشد	۳۷	۱۵	کارشناس
۱۵	مرد	کارشناس ارشد	۴۰	۲۰	بازرس
۱۶	مرد	لیسانس	۳۹	۱۵	رئیس شعبه
۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	۳۷	۱۵	معاون دایره
۱۸	مرد	کارشناسی ارشد	۴۰	۱۸	رئیس شعبه
۱۹	زن	کارشناسی ارشد	۳۸	۱۵	رئیس دایره
۲۰	زن	لیسانس	۴۰	۱۵	بانکدار
۲۱	مرد	کارشناسی ارشد	۳۹	۱۷	کارشناس
۲۲	مرد	کارشناسی ارشد	۴۵	۲۵	معاون استان
۲۳	مرد	کارشناسی ارشد	۴۵	۱۷	معاون استان
۲۴	مرد	دکتر	۵۱	۳۰	معاون استان

در جدول ۱ ویژگی جمعیت شناسی شرکت کنندگان در مصاحبه بیان شده است . از ۲۴ نفر نمونه آماری ۱۷ نفر مرد و ۷ نفر زن، ۱۷ نفر کارشناس ارشد، ۵ نفر لیسانس و ۲ نفر دکتر بودند.

روش کلایزی (۱۹۷۸) به روش ۷ مرحله ای نیز معروف است . محقق نیز از این روش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی به همان ترتیب به شرح زیر انجام شد.

۱- پیاده سازی مطالب و کد بندی پاسخ گویان : در این مرحله اطلاعات مربوط به مصاحبه‌ها چندین مرتبه خوانده شد و محتوای کلی آن درک گردید . این کار همراه با مرور یادداشت‌های مصاحبه که همه مطالب آن به دقت خوانده شد و عبارات و جملات مهم از آنها استخراج گردید .

۲- استخراج اظهارات مهم پدیدار شده : در این مرحله اظهارات مهم استخراج شده در مرحله اول بازخوانی گردید و اصطلاحات و عبارات مهم برای الگوی توانمندسازهای

انعطاف‌پذیری کارکنان بانک صادرات مشخص شدند و یک کد به هر یک از آنها اختصاص داده شد، تعداد کل کدهای بدست آمده در پایان ۲۱۹ کد بودند.

۳- تدوین و فرموله کردن اظهارات مهم پدیدار شده در این مرحله اظهارات مهم استخراج شده در مرحله دوم بازخوانی گردید و اصطلاحات و عبارات مهم برای مطالعه توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی مشخص شدند و یک کد به هر یک از آنها اختصاص داده شد. تعداد کلی کدهای بدست آمده از مصاحبه در پایان ۲۱۹ کد بود. اما مساله ای که طبق روش کلایزی به آن توجه می شد اینست که کدهای زائد و تکراری در پایان استخراج اصطلاحات می بایست مشخص شوند، لذا با قرار دادن اظهارات مهم نمونه‌ها در کنار هم کدهای اضافی شناسایی شدند و در نهایت ۱۸۶ کد استخراج گردید.

۴- در این بخش مفاهیم ساده که در مرحله قبل (مرحله ۳) به دست آمده است را بر اساس کدهای آنها در دسته‌های هم مفهوم سازماندهی گردید. این دسته‌بندی با نظر استاد راهنما و مشاور و مشورت گرفتن از اساتید دانشگاه در رشته مدیریت دولتی، انجام شد. بعد از این فرآیند ۳۷ مولفه که در جدول شماره ۲ ذکر شده اند دسته بندی شده‌اند.

۵- ادغام نتایج برای شرح جامع از موضوع مورد مطالعه: با استفاده از بصیرت معنی دار (کلایزی، ۱۹۷۸) باید توضیحی جامع از پدیده مورد بررسی را در یک ساختار منظم و بدون ابهام (۶ بعد اصلی) طبقه بندی کرد.

۶- تدوین و فرموله کردن ساختار اساسی از پدیده: در این مرحله برای توصیف هر مفهوم اساسی از پدیده، محقق به متن‌های مصاحبه برای پیدا کردن کلمات کلیدی برای شرح جامع یک ساختار اساسی با هماهنگی اساتید مراجعه کرده است.

۷- اعتبار بخشی: سرانجام برای اعتبار بخشی، شرکت کنندگان نتایج آنالیز را ارزشیابی می نمایند "آیا یافته‌های حاضر مشابه تجربیاتی است که آنان داشته اند؟" که برای انجام این مرحله تحقیق، محقق بعد از انجام مراحل قبل نتیجه حاصل شده از تحقیق را با مشارکت کنندگان و خبرگان بانک صادرات در میان گذاشت و بطور کلی از نتیجه کار رضایت حاصل شد و در موارد جزئی اصلاحات لازم انجام گردید.

یافته‌های پژوهش

تحلیل یافته‌های تحقیق در گام نخست مستلزم دسته بندی مفاهیمی و مقوله هایی است که در مصاحبه‌ها برجسته بوده اند. مفاهیم بدست آمده از تحقیق چندین بار توسط محقق و استاد راهنما و مشاور دسته بندی‌های مختلفی بر روی آنها انجام گردید که در این راه از نظر صاحب نظران این حوزه که اساتید گروه مدیریت بودند نیز استفاده گردید و دسته بندی ذیل به صورت نهایی برای این تحقیق در نظر گرفته شد که بصورت ارائه مدلی جدید از توانمند سازهای انعطاف پذیری کارکنان باشد.

جدول ۲- ابعاد و مولفه‌های تحقیق

ردیف	بعد	مقوله (مؤلفه)
۱	آموزش و توسعه	آموزش - مربی‌گری - توانمند سازی - چرخش شغلی - شایسته سالاری - تفویض اختیار
۲	جذب و به کارگیری	استخدام - تناسب شغل و شاغل - شناسایی ابعاد شخصیتی
۳	نگهداشت کارکنان	تامین امنیت - مدیریت پاداش و پرداخت - عدالت - امور رفاهی - انگیزش - نیاز سنجی دائمی - تجربه و مشاوره - ارزیابی عملکرد - مدیریت مسیر شغلی
۴	ساختار سازمانی	سیاست بانک - ساختار اداری بانک - فناوری اطلاعات - فاصله قدرت - کنترل
۵	جو سازمانی	فرهنگ - برند - فضای کاری - ارگونومی - مشارکت - اعتماد
۶	نگرش مدیریتی	صفات رهبری - حمایت مدیریتی - مباحث نوین - رقابت - کار تیمی - مدیریت روابط کارکنان - مدیریت دانش - اراده برای تشکیل کمیته

بعد آموزش و توسعه

بعد آموزش و توسعه از مقوله‌های آموزش، مربی‌گری، توانمندسازی، چرخش شغلی، شایسته‌سالاری و تفویض اختیار تشکیل گردیده است. طی مصاحبه‌های انجام گرفته با خبرگان بانک صادرات این بعد از بیشترین فراوانی و اجماع نظر نسبت به سایر ابعاد برخوردار بود. توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند توسعه و برانگیختن تخصص‌های انسانی از طریق توسعه سازمانی و آموزش کارکنان و توسعه به‌منظور عملکرد تعریف کرد، یا در تعریف دیگر، توسعه منابع انسانی را می‌توان فرایند یا فعالیتی کوتاه‌مدت یا بلندمدت به‌منظور توسعه دانش، تخصص، بهره‌وری و رضایت کاری در سطوح مختلف فردی، تیمی، سازمانی یا ملی نامید (مک‌لین^۱، ۲۰۱۰). آموزش کارکنان به‌عنوان برنامه‌ای برای ارائه اطلاعات، مهارت‌های جدید و فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، تعریف می‌شود. این روش می‌تواند به‌عنوان یک راهکاری برای کسب دانش خارج سازمانی برای کارکنان می‌باشد که به مدیریت در شرایط فعلی و آینده کمک می‌کند. یک محیط کسب و کار در حال تغییر، یادگیری به‌عنوان یک استراتژی مقابله‌ای مدام‌العمر، ضروری است. مربی‌گری یکی از روش‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی است. روشی است که کشورهای توسعه یافته جهت ارتقای بهره‌وری و بهبود عملکرد کارکنان مورد استفاده قرار می‌دهند و متخصصان این کشورها تلاش‌های وسیعی در جهت اجرای چنین روش آموزشی و بهره‌گیری فراوان از نتایج حاصل از آن به‌عمل می‌آورند.

بعد جذب و به‌کارگیری

بعد جذب و به‌کارگیری کارکنان از مقوله‌های استخدام، تناسب شغل و شاغل و شناسایی ابعاد شخصیتی کارکنان تشکیل شده است. استخدام از مهم‌ترین اقدامات و

تصمیمات در حوزه مدیریت منابع انسانی است، آنقدر مهم که برخی صاحب نظران استخدام را سنگ بنای موفقیت سازمان‌ها می‌دانند. به عقیده پیتز دراکر هیچ سازمانی نمی‌تواند کاری بیش از توانایی کارکنانش انجام دهد. استخدام افراد مناسب و شایسته کمک می‌کند تا استراتژی‌های سازمان بخوبی تحقق یابد. استخدام کارکنان خلاق سازمان را خلاق و استخدام کارکنان منظم سازمان را منظم می‌کند.

بعد نگهداشت کارکنان

بعد نگهداشت کارکنان از مقوله‌های تامین امنیت، مدیریت پاداش و پرداخت، عدالت، امور رفاهی، انگیزش، نیاز سنجی دائمی، تجربه و مشاوره، ارزیابی عملکرد و مدیریت مسیر شغلی کارکنان تشکیل شده است. حفظ منابع انسانی و ایجاد انگیزه در جهت افزایش روزافزون بهره‌وری در کار، با استفاده از سازوکارهای مختلف از جمله پاداش، از اهم وظایف هر سازمان می‌باشد. پاداش یکی از عناصر مهم در ایجاد انگیزه در کارکنان برای مشارکت در نهایت کوشش خود، به منظور تولید ایده‌های نوآور است که منجر به عملکرد بهتر کسب و کار گردیده و هم چنین عملکرد شرکت را هم از نظر مالی و هم از نظر غیر مالی بهبود می‌بخشد (سان و همکاران ۲۰۱۲). مدیریت مسیر شغلی فرآیند در حال رشدی است که از طریق آن فرد، اطلاعات مرتبط با خود و محیط شغلی خود را جمع آوری می‌کند، تصویر واضحی از استعدادها، علاقمندی‌ها، ارزشها، سبک زندگی و همینطور از شغل و سازمان دلخواه خود را ارائه می‌کند و اهداف واقعی خود را براساس این اطلاعات به جهت دستیابی به این اهداف طراحی و اجرا می‌کند (میلر^۱، ۲۰۱۱).

بعد ساختار سازمانی

بعد ساختار سازمانی از مقوله‌های سیاست بانک، ساختار اداری بانک، فناوری اطلاعات، فاصله قدرت و کنترل تشکیل شده است. ساختار سازمانی منابع انسانی باید به گونه‌ای باشد که پایین‌ترین سطح واحد منابع انسانی حق تصمیم‌گیری داشته باشد. ساختار سازمانی باید انعطاف‌پذیر باشد. ساختار سازمانی غیر انعطاف‌پذیر، واکنش مناسب را تقریباً غیرممکن می‌کند و یا آن را ناکارآمد می‌سازد. هیچ کارمند نباید موقعیت شغلی فعلی را به عنوان مقصد نهایی تلقی کند. این ساختار باید از رشد شغلی در منابع انسانی حمایت کند و مسیرهای شغلی در مدیریت منابع انسانی باید با ساختار سازمانی هماهنگ شود.

بعد جو سازمانی

بعد جو سازمانی از مقوله‌های فرهنگ، برند، فضای کاری، ارگونومی، مشارکت و اعتماد تشکیل شده است. اعتماد به رهبران ارشد و مدیریت ارشد سازمانی به طور مثبت با خودکارآمد کارکنان مرتبط می‌باشد. به عبارت دیگر در صورت اعتماد بالای سازمان، خودکارآمدی بالاتری در سازمان به وجود می‌آید. افراد با اعتماد بالای سازمانی احساس اعتماد بیشتری نسبت به سازمان خود داشته تمایل بیشتری برای به اشتراک گذاری اطلاعاتشان با سایر کارکنان دارند و کمتر دچار سکوت دفاعی می‌گردند (آلیشر و همکاران، ۲۰۱۵).

بعد نگرش مدیریتی

بعد نگرش مدیریتی از مقوله‌های صفات رهبری، حمایت مدیریتی، مباحث نوین، رقابت، کار تیمی، مدیریت روابط کارکنان، مدیریت دانش و اراده برای تشکیل کمیته تشکیل گردیده است. عرصه فعلی کسب و کار، تصویر جدیدی از سازمان با نگرش نوین ارائه می‌کند. با این نگرش، سازمان مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که هدف آن

ایجاد ارزش برای مشتریان است. در اصل سازمان‌ها در مسیر تغییر به بنگاه اقتصادی ناب، باید بستر و زیرساخت‌های مناسب را به منظور نهادینه شدن تفکر ناب در تمام سطوح مهیا کنند و فرهنگ سازمانی را در این زمینه توسعه دهند؛ نهادینه‌سازی این نوع تفکر ارتباط نزدیکی با نوع نگرش و ارزش‌های حاکم بر سازمان و کارکنان آن دارد. «ناب اندیشیدن» باید به فرهنگ سازمانی تبدیل شود. بنابراین کاربرد تفکر و مدیریت ناب، به کسب رضایت مشتریان و توسعه آنها، رضایتمندی مدیران و کارکنان از عملکردشان در سازمان، افزایش بهره‌وری و بالا رفتن توان رقابتی در عرصه کسب و کار منتج می‌شود.

نتیجه‌گیری

نیروی انسانی مهم‌ترین منبع سازمان است. در صورتی که منابع انسانی انعطاف‌پذیر باشد، نقش پررنگ و مؤثری در عملکرد سازمان ایفا می‌کند. در این راستا مدیران سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. داشتن نگرش مناسب نسبت به افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌تواند منجر به افزایش توانایی‌های کارکنان گردد. در مدیریت استراتژیک منابع انسانی از مرتبط ساختن مدیریت منابع انسانی با هدف‌های کوتاه مدت و بلندمدت استراتژیک برای بهبود عملکرد سازمان و ایجاد فرهنگ سازمانی که بتوان انعطاف‌پذیری و خلاقیت را تقویت کرد، ایجاد هماهنگی و تناسب میان استراتژی منابع انسانی با استراتژی کلی سازمان، موضوعی است که به‌عنوان یکی از مهم‌ترین مولفه‌های تاثیرگذار در بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمان‌ها، مطرح شده است. مدیران بانک برای توسعه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی باید اول از همه بر روی خود تمرکز کرده و ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مدیر انعطاف‌پذیر را ایجاد نمایند تا بتوانند زیرساخت‌های لازم برای توسعه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را فراهم نمایند. در راستای انعطاف‌پذیری کارکنان لازم است برنامه‌های آموزشی مناسبی در سازمان

تدوین و مهارت‌های کاربردی به کارکنان آموزش داده شود. اثربخشی سیستم‌های آموزشی سازمان باید سنجیده شود تا منجر به ارتقای عملکرد کارکنان و انعطاف آنان گردد. بانک‌ها باید در استخدام به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان توجه ویژه‌ای مبذول داشته باشند، و سعی در استخدام افرادی داشته باشند که قابلیت کار منعطف را داشته باشند و با تغییر پست و وظایف دچار استرس و فشار زیاد نشوند. مبحث دیگری که حائز بحث است با توجه به چالش‌های فراوان جذب نیروی انسانی که از کمبود نیروی کار متخصص، رقابت شدید برای جذب نیروهای ماهر و قوانین و مقررات استخدامی نشئت می‌گیرد، مسئله حفظ منابع انسانی از اهمیت فراوانی برخوردار است. در توسعه منابع انسانی، همواره بایستی ظرفیتهای جدید انسانی را شناخت، تا توسعه قابلیت‌ها و کیفیت‌های انسانی بصورت یک فرایند دائمی انجام شود. تحقق این امر در گرو بهره‌گیری از تکنولوژی اطلاعات است، چون در فرایند تکنولوژی اطلاعات دائماً اطلاعات تولید، پردازش، توزیع و مدیریت می‌شود، بنابراین تکنولوژی اطلاعات زمانی حلال مشکلات خواهد بود که در خدمت توسعه و پرورش انسان‌ها قرار گرفته و قابلیت‌های انسانی با هم تلفیق و به توسعه و بهره‌وری منجر گردد.

منابع

- اعرابی، سید محمد و دانش پرور، میترا؛ الگوهای انعطاف‌پذیری در منابع انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۲۵، پاییز ۱۳۸۶، صص ۲۴-۱.
- آبیانغی اصفهانی، سعید؛ غفوریان شاگردی، امیر؛ الهی، رامین. ۱۳۹۷. رهبری تضایف گرانه، رویکردی فرانوگرا در راستای انعطاف‌پذیری منابع انسانی و آوای کارکنان، مجله: مدیریت فردا «تابستان ۱۳۹۷ - شماره ۵۵ علمی-پژوهشی/ISC (۱۴) صفحه - از ۱۷ تا ۳۰»
- حاجی کریمی، عباسعلی، فرجیان، مرجان (۱۳۸۷) مدیریت سرمایه انسانی، اجتماعی و عاطفی با رویکردی اثربخش در موفقیت شغلی: مطالعه موردی بانک ملت، نشریه مدیریت دولتی ۱۳۸۷ شماره ۱، صص ۶۶-۵۱
- رحیمی، فرج اله؛ محمدی، جیران؛ پورزارع، هدی؛ ۱۳۹۵. تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی، مجله: مطالعات مدیریت، بهبود و تحول «زمستان ۱۳۹۵ - شماره ۸۲ علمی-ترویجی/ISC (۲۴) صفحه - از ۹۹ تا ۱۲۲»
- سفیری، خدیجه (۱۳۸۷) روش‌های پژوهش کیفی در علوم اجتماعی، انتشارات پیام پویا، چاپ اول، تهران
- شاه محمدی مهرجردی، مرضیه؛ بردبار، غلامرضا؛ ۱۳۹۵. ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی «بهار ۱۳۹۵ - شماره ۲۳ علمی-پژوهشی/ISC (۲۴) صفحه - از ۲۳۷ تا ۲۶۰»

- شهابی محسن. ۱۳۹۵. نقش میانجی قابلیت استخدام کارکنان در رابطه بین انعطاف پذیری منابع انسانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان بانک صادرات شهر اصفهان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد خوراسگان
- طهماسبی، مریم و علی فرهادی محلی، ۱۳۹۷، تاثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با میانجی گری انعطاف پذیری منابع انسانی و کارایی سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل آموزش فنی و حرفه ای استان گلستان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران، https://www.civilica.com/Paper-AMSCONF05-AMSCONF05_522.html
- موسوی جد، سیدمحمد؛ جلیل غفوری؛ حیدر محمدی و جوان احمدعزیز، ۱۳۹۷، بررسی رابطه بین انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان، دوازدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت، تهران، ۱۲-KPIP-https://www.civilica.com/Paper-KPIP12_198.html
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵) راهنمای عاملی پژوهش کیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول

- Alisher Tohirovich Dedahanov Jaehoon Rhee, ۲۰۱۵, "Examining the relationships among trust, silence and organizational commitment", Management Decision, Vol. ۵۳ Iss ۸ pp
- Bhattacharya M, Gibson DE & Doty DH. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. Journal of Management 2005; 31(4): 622- 40.
- Creswell J.V, Qualitative inquiry and research design : Choosing among five approaches . (Second edition)Thousands oaks ,ca ,sae publication , ۲۰۰۷ , ۱۸۰-۱۶۵ , ۲۵(۴) .

- De la Lastra ,Fernández-Pérez Susana. ,Martín-Alcázar Fernando. , Sánchez-Gardey Gonzalo. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. International Journal of Business Administration. Vol. ۵ ,No. ۱; Published by Sciedu Press ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015. www.sciedu.ca/ijba.
- Denscombe ,M(۲۰۰۳) .The good Research guide for small – scale social research projects . قزوین : انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی . ۳۳۳ صفحه
- Do ,B. ,Yeh ,P. and Madsen J. (۲۰۱۶) ."Exploring the relationship among human resource flexibility ,organizational innovation and adaptability culture " .Chinese Management Studies ,Vol. ۱۰ No. ۴ ,pp. ۶۵۷-۶۷۴ . doi:10.1108/CMST-01-2016-0022
- Fraser ,K. and Hvolby ,H.H. (۲۰۱۰). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? ,Team Performance Management ,۱۶: ۷۴-۹۴
- Kumari Itishree Gita ,Dr. Rabindra Kumar Pradhan.(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 – ۸۰۱۸
- Lofland J ,Snow ,D.A ,Anderson ,L and Lofland ,L.H (۲۰۰۵) Analyzing social setting : A guide to qualitative observation and analysis . Belmont ,CA : Wadsworth .
- Miller ,A. R. (۲۰۱۱). The effects of motherhood timing on career path. Journal of Population Economics ,۲۴ ,۳ ,۱۰۷۱-۱۱۰۰ .
- Mitchel ,B ,Gamlem ,C (۲۰۱۹) ،The big book of HR ،The carer press ،Inc ۱۲ ،Parish Drive wanye ،NJ ،۰۷۴۷۰

- Pradhan Rabindra Kumar ,Madhusmita Panda ,Lalatendu Kesari Jena , (2017) "Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry" Journal of Enterprise Information Management ,Vol. ۳۰ Issue: ۱ ,pp.۸۲-۹۵ ,doi: ۱۰.۱۱۰۸/۰۰۰۰-۰۱-۲۰۱۶-۰۰۲۶
- San ,Ong Tze ,Theen ,Yip Mei ,Heng ,Teh Boon (۲۰۱۲) ,the reward strategy and performance measurement (evidence from malaysian insurance companies) International Journal of Business ,Humanities and Technology , Vol. 2 No. 1.
- Sushil • T.P. Singh • Anand J. Kulkarni.(2017). Flexibility in Resource Management .Library of Congress Control Number: ۲۰۱۷۹۴۱۰۶۰
- Wright PM & Snell SA. Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. Academy of Management Review 1998; 23(4): 756-72.