

## Presenting a Human Resources Flexibility Model in the Banking Industry Using the Thematic Analysis Method

Alireza Mahdavi

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

Mansoureh Moradi  
Haghighi \*

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

Majid Jahangirfard

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

### Abstract

Given the rapid environmental changes, digital transformation, and increased competition in the banking system, identifying different dimensions of employees' job flexibility is of particular importance. Therefore, the aim of presenting a human resources flexibility model in the banking industry is to present a qualitative approach and, in terms of purpose, it is an applied research and was conducted using thematic analysis method. The experts included professors of the public administration faculty and bank managers, and the interviewees included 15 people who were selected using the snowball sampling method until reaching theoretical saturation. Data were collected using semi-structured interviews. To ensure validity and reliability, the findings were confirmed by the interviewees. In order to analyze the data, the Brown and Clark method was also used with the Max QDA qualitative data analysis software. The findings from the interview analysis included 150 open codes, 16 basic themes, 8 organizing themes, and 1 overarching theme. Which includes "professional competence flexibility", "behavioral flexibility", "skill flexibility", "knowledge flexibility", "communication flexibility", "task flexibility", "time flexibility" and "structural-cultural flexibility". This model presented finally, it can be concluded that improving human resource flexibility plays a decisive role in improving organizational performance, increasing productivity and improving the quality of banking services.

**Keywords:** Human resource flexibility, banking industry, professional competence, content analysis

**How to Cite:** Mahdavi,A , Moradi Haghighi,M and Jahangirfard,M . (2026). Presenting a Human Resources Flexibility Model in the Banking Industry Using the Thematic Analysis Method. Journal of Intelligent Strategic Management .5(3), 351-384.  
doi: 10.87453/bumara.2026.373601.1003



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

\* **Corresponding Author:** Mansouremoradihaghighi@lau.ac.ir

Original Research

Received: 2026/03/30

Review: 2026/05/05

Accepted: 2026/06/07

eISSN: 2891-4128

## ارائه مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری به روش تحلیل مضمون

علیرضا مهدوی

گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران.

منصوره مرادی  
حقیقی \*

گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران.

مجید جهانگیر فرد

گروه مدیریت دولتی، واحد فیروز کوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروز کوه، ایران.

### چکیده

با توجه به تغییرات سریع محیطی، تحول دیجیتال و افزایش رقابت در نظام بانکی، شناسایی ابعاد مختلف انعطاف پذیری شغلی کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از این رو هدف ارائه مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری است. پژوهش حاضر با رویکردی کیفی و از نظر هدف جزو پژوهش‌های کاربردی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد. خبرگان شامل اساتید هیئت علمی مدیریت دولتی و همچنین مدیران بانکی بودند و همچنین مصاحبه شوندگان شامل ۱۵ نفر که به روش نمونه‌گیری گلوله برفی تا رسیدن به سطح اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد. برای اطمینان از روایی و پایایی، یافته‌ها به تایید مصاحبه شوندگان رسید. به منظور تحلیل داده‌ها نیز از روش براون و کلارک با نرم افزار تحلیل داده‌های کیفی مکس کیودا انجام گردید. یافته‌ها حاصل از تحلیل مصاحبه شامل ۱۵۰ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۱ مضمون فراگیر شناسایی شدند. که شامل «انعطاف پذیری شایستگی حرفه‌ای»، «انعطاف پذیری رفتاری»، «انعطاف پذیری مهارتی»، «انعطاف پذیری دانشی»، «انعطاف پذیری ارتباطی»، «انعطاف پذیری وظیفه‌ای»، «انعطاف پذیری زمانی» و «انعطاف پذیری ساختاری-فرهنگی» است. این مدل ارائه شده در نهایت، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای انعطاف پذیری منابع انسانی، نقش تعیین کننده‌ای در بهبود عملکرد سازمانی، افزایش بهره‌وری و ارتقای کیفیت خدمات بانکی ایفا می‌کند.

**کلیدواژه‌ها:** انعطاف پذیری منابع انسانی، صنعت بانکداری، شایستگی حرفه‌ای، تحلیل مضمون

**استناد به این مقاله:** مهدوی، علیرضا و مرادی حقیقی، منصوره و جهانگیر فرد، مجید. (۱۴۰۵). ارائه مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری به روش تحلیل مضمون. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۵(۳)، ۳۸۴-۳۵۱.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین‌المللی کربیتو کامنز با شرایط انتساب-غیرتجاری ۴٫۰ منتشر می‌شود.

©نویسندگان

\* نویسنده مسئول: Mansouremoradihaghighi@lau.ac.ir

#### مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که به‌طور فزاینده‌ای پویا، پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی شده است (جهاور او همکاران، ۲۰۲۶). تغییرات سریع در فناوری، جهانی‌شدن اقتصاد، رقابت فشرده، تحولات اجتماعی و تغییر انتظارات ذی‌نفعان، باعث شده است که الگوهای سنتی مدیریت سازمانی دیگر پاسخ‌گوی نیازهای جدید نباشند. در چنین شرایطی، توانایی سازمان‌ها در سازگاری با تغییرات محیطی و پاسخ‌گویی سریع به تحولات، به یکی از مهم‌ترین عوامل بقا و موفقیت آن‌ها تبدیل شده است. سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این شرایط تطبیق دهند، به تدریج جایگاه رقابتی خود را از دست داده و با کاهش بهره‌وری و حتی زوال سازمانی مواجه می‌شوند (گونگ و همکاران، ۲۰۲۵). در این میان، منابع انسانی به عنوان مهم‌ترین و راهبردی‌ترین سرمایه هر سازمان، نقش کلیدی در توانایی سازمان برای انطباق با تغییرات ایفا می‌کند. برخلاف سایر منابع سازمانی، منابع انسانی دارای قابلیت یادگیری، تصمیم‌گیری، خلاقیت و سازگاری هستند و می‌توانند در مواجهه با شرایط متغیر، واکنش‌های متفاوت و مؤثری از خود نشان دهند. با این حال، بهره‌برداری مؤثر از این قابلیت‌ها نیازمند وجود نظامی کارآمد و منعطف در مدیریت منابع انسانی است (الدائیم<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). در این راستا، مفهوم «انعطاف‌پذیری منابع انسانی» به عنوان یکی از مفاهیم نوین و راهبردی در حوزه مدیریت منابع انسانی مطرح شده است.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به توانایی سازمان و کارکنان در انطباق سریع با تغییرات محیطی، پذیرش نقش‌های متنوع، یادگیری مستمر، و تغییر رفتارها و مهارت‌ها متناسب با نیازهای سازمان اشاره دارد. این مفهوم بیانگر میزان آمادگی و قابلیت سیستم منابع انسانی برای پاسخ‌گویی به شرایط متغیر و غیرقابل پیش‌بینی است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی نه تنها به معنای چند مهارتی بودن کارکنان است، بلکه شامل ابعاد رفتاری، شناختی و ساختاری نیز می‌شود و در سطح سازمانی به شکل توانایی بازطراحی مشاغل، جابه‌جایی نیروی انسانی، و ایجاد ساختارهای پویا نمود پیدا می‌کند (هوانگ<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۳).

<sup>1</sup> Jhavar

<sup>2</sup> Gong

<sup>3</sup> Aldaiem

<sup>4</sup> Huang

با وجود اهمیت روزافزون این مفهوم، شواهد نشان می‌دهد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز از الگوهای سنتی و ایستا در مدیریت منابع انسانی استفاده می‌کنند. این الگوها معمولاً بر ثبات شغلی، شرح وظایف ثابت، ساختارهای سلسله‌مراتبی و فرآیندهای بوروکراتیک تأکید دارند (کوتیشات<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). چنین رویکردهایی در گذشته و در محیط‌های نسبتاً پایدار کارآمد بودند، اما در شرایط کنونی که تغییرات محیطی با سرعت بالا و در ابعاد گسترده رخ می‌دهد، کارایی خود را از دست داده‌اند. نتیجه این وضعیت، کاهش توان سازمان در پاسخ‌گویی سریع به تغییرات، کاهش نوآوری، افزایش مقاومت در برابر تغییر و کاهش بهره‌وری منابع انسانی است. از سوی دیگر، سازمان‌ها با چالش‌های جدیدی مانند تحول دیجیتال، هوشمندسازی فرآیندها، تغییر ساختارهای کاری، افزایش استفاده از فناوری‌های نوین، و تغییر انتظارات کارکنان مواجه هستند. این تحولات نیازمند آن است که کارکنان نه تنها دارای مهارت‌های تخصصی باشند، بلکه توانایی یادگیری مداوم، سازگاری با فناوری‌های جدید، کار تیمی در محیط‌های چندوظیفه‌ای و پذیرش تغییرات سریع را نیز داشته باشند. در چنین فضایی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به یک ضرورت راهبردی تبدیل می‌شود (اچگریپ و همکاران، ۲۰۲۵).

صنعت بانکداری به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام اقتصادی هر کشور، در سال‌های اخیر با تحولات گسترده و چالش‌های پیچیده‌ای مواجه شده است. گسترش فناوری‌های مالی (فین‌تک‌ها)، توسعه بانکداری دیجیتال، تغییر رفتار و انتظارات مشتریان، افزایش رقابت میان بانک‌های دولتی و خصوصی، و همچنین تغییرات مقرراتی و اقتصادی، این صنعت را به یکی از پویاترین و در عین حال پرریسک‌ترین حوزه‌های اقتصادی تبدیل کرده است. در چنین شرایطی، بانک‌ها دیگر نمی‌توانند صرفاً با اتکا به ساختارهای سنتی، بوروکراتیک و فرآیندهای ثابت به فعالیت خود ادامه دهند، بلکه نیازمند بازطراحی اساسی در ساختارها، فرآیندها و به‌ویژه نظام مدیریت منابع انسانی خود هستند. منابع انسانی در صنعت بانکداری نقش حیاتی در ارائه خدمات باکیفیت، حفظ رضایت مشتریان و ایجاد مزیت رقابتی ایفا می‌کند و هرگونه ضعف در مدیریت این سرمایه ارزشمند می‌تواند منجر به کاهش کارایی و از دست رفتن سهم بازار شود. از این رو، حرکت به سمت رویکردهای

<sup>1</sup> Kutieshat

<sup>2</sup> hGriep

نوین مانند انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به‌عنوان یک ضرورت راهبردی برای بانک‌ها مطرح شده است تا بتوانند در محیطی متغیر، پیچیده و رقابتی به بقا و رشد خود ادامه دهند. جنبه‌های مجهول و مبهم این پژوهش در این است که بسترسازی جهت مشارکت کارکنان بانک سپه یکی از راه‌های مهم بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی است لذا خلاء مشخصی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی وجود دارد زیرا انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از مهمترین توانایی‌های در بانک سپه موفق است. از سویی دیگر در خصوص انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز اهمیت زیادی در پژوهش‌های مختلف نسبت به آن قائل شده‌اند با این حال در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک سپه، پژوهش‌های محدودی انجام شده و خلأ تحقیقاتی در این زمینه احساس می‌شود. بنابراین هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری در بانک سپه می‌باشد.

- لذا با توجه و عنایت به مطالب فوق هدف اصلی ما از انجام این پژوهش پاسخگویی به سؤال اصلی پژوهش می‌باشد که مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری در بانک سپه چگونه است؟

### در ادامه به بررسی پیشینه پژوهش می‌پردازیم

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

جلوگیری از شکست سازمان بعد از ادغام می شود و از طرف دیگر داشتن منابع انسانی منعطف، موجب ایجاد تهسیل در مدیریت بعد از ادغام می شود.

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

علی زاده و مینایی (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان فراتحلیل پیشایندها و ره آوردهای انعطاف پذیری منابع انسانی به بررسی پایان نامه های پایگاه های اطلاعاتی داخلی و خارجی، در زمینه انعطاف پذیری منابع انسانی، از سال ۱۳۹۰ تا سال ۱۴۰۰ بود که از بین آنها، ۳۸ سند با استفاده از روش نمونه گیری غیر تصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فراتحلیل شد. تحلیل پژوهش های منتخب با استفاده از نرم افزار جامع فراتحلیل انجام شد. بر اساس یافته های پژوهش، دو نوع عامل در ایجاد انعطاف پذیری نیروی انسانی مؤثر است: یک عوامل سازمانی و دو عوامل فردی. از بین پیشایندهای انعطاف پذیری منابع انسانی، به ترتیب متغیرهای سبک رهبری، آموزش رویکرد معناداری و اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور، بیشترین اندازه اثر را داشتند. همچنین، از بین ره آوردهای

انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیرهای توسعه منابع انسانی، رفاه کارکنان و دوسوتوانی سازمانی، اندازه اثر بیشتری داشتند.

صادق زاده و همکاران (۱۴۰۲) پژوهشی با هدف طراحی مدل افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی با رویکرد ارزش‌آفرینی کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد و تبادکان انجام دادند. این تحقیق از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از نظر روش، کیفی است و از تکنیک دلفی برای طراحی مدل استفاده شده است. جامعه آماری شامل کلیه اساتید باسابقه مدیریت منابع انسانی و کارکنان اداری آموزش و پرورش بود. بعد از طراحی مدل مفهومی اولیه براساس مبانی نظری و پیشینه تحقیق حاضر و تحلیل کیفی؛ ابعاد و شاخص‌های مدل برای ۲۰ نفر از خبرگان ارسال شد و روایی هر یک از سوالات در سه مرحله مختلف دلفی سنجش و پایش شد. همچنین، بعد از اعمال برخی پیشنهادها و اصلاحات مورد نیاز در پرسشنامه تحقیق براساس یافته‌های حاصله، پرسشنامه نهایی تهیه و تنظیم شد. روایی ابزار تحقیق به صورت روایی صوری و تحلیل عاملی سنجش و ارزیابی شد. ضریب پایایی آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۸ بوده که نشان از قابلیت اعتماد (پایایی) بالای ابزار تحقیق دارد. براساس یافته‌های این تحقیق، در مدل انعطاف‌پذیری هفت بعد تعیین مهارتی، وظیفه‌ای، رفتاری، ارتباطی، شناختی، اخلاقی و یادگیری و در مدل ارزش‌آفرینی چهار بعد بالندگی سازمان، برتری استراتژیک، شهرت سازمان و رضایت ارباب-رجوع شناسایی شده است.

یعقوبی و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی با هدف آرایه‌الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی انجام دادند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر قابلیت سازمانی است که به توانایی سازمان در پذیرش محیط در حال تغییر اشاره می‌کند؛ اما در خصوص اجزاء مولفه‌ها و ابعاد تشکیل‌دهنده آن اختلاف نظر فراوانی مشاهده می‌شود. به دلیل تفاوت آرا در خصوص ابعاد متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نقدهای موجود در عدم جامعیت ابعاد معرفی شده، بررسی بیشتر این موضوع ضروری به نظر می‌رسد. از این رو، در پژوهش حاضر تلاش شده است که در این زمینه چارچوب بومی و جدیدی آرایه شود تا خلا تحقیقاتی موجود پوشش داده شود. روش: این پژوهش از لحاظ رویکرد، پیمایشی اکتشافی و از لحاظ نوع، کیفی است. جامعه آماری آن، گروهی از خبرگان، شامل مدیران اجرایی و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بانک‌ها و استادان دانشگاهی بودند که

بر اساس روش نمونه گیری هدفمند، افرادی به عنوان نمونه آماری انتخاب و با آنها مصاحبه شد. انتخاب خبرگان و انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع با ۶ خبره مصاحبه شد. رویکرد اتخاذ شده در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل مصاحبه ها، تحلیل تم بود. یافته ها: از نتایج مصاحبه های صورت گرفته، ۷۹ تم اولیه استخراج شد، سپس تم های شناسایی شده از طریق توجه عمیق به وجه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، در ۲۷ گروه کلی تر به نام «مقوله» دسته بندی و در نهایت، در ۵ بعد طبقه بندی شدند. نتیجه گیری: یافته های پژوهش به الگویی پنج بعدی در زمینه انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک های دولتی منجر شد. انعطاف پذیری در فعالیت های مدیریت منابع انسانی، انعطاف پذیری ادراکی شناختی، انعطاف پذیری مهارتی، یادگیری فردی و سازمانی و انعطاف پذیری رفتاری ابعاد این الگو هستند.

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

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

حیدری گوجانی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی به ارائه مدل توانمند سازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران پرداختند. این تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) است که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفت. در بخش کیفی از رویکرد پدیدارشناسی استفاده شده و در بخش کمی از رویکرد روایی سنجی استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی تحقیق تعداد ۲۴ نفر از خبرگان بانک صادرات ایران و در قسمت کمی تحقیق ۵ نفر از اساتید مدیریت و کارکنان بانک صادرات ایران بودند. برای روایی پرسشنامه از روایی صوری و محتوایی استفاده گردید و برای پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و ضریب آلفای کرونباخ حاکی از پایایی بسیار مناسب ابزار تحقیق داشت. برای برازش مدل از معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید که با استفاده از نرم افزار Amos، Lisrel و SPSS صورت گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد که ترتیب رتبه بندی ۶ بعد شناسایی شده

توانمند سازهای انعطاف پذیری کارکنان عبارتند از: آموزش و توسعه، ساختار سازمانی، نگرش مدیریتی، جذب و بکارگیری کارکنان، نگهداشت کارکنان و جو سازمانی می باشد. نتایج شاخص های برازش مدل کلی ساختاری پژوهش، مورد تأیید بوده است. اسکندری و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی استدلال نمودند که سازمان ها امروزه در محیطی پویا و با درجه بالای عدم اطمینان فعالیت می کنند بنابراین برای مواجهه با محیط و استفاده مناسب و بهینه از منابع خود مجبور به ایجاد انعطاف پذیری در منابع انسانی خودشان هستند. از این رو هدف این پژوهش طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی می باشد. پژوهش حاضر به صورت پژوهش ترکیبی (کیفی - کمی) انجام شده است. بر این اساس در بخش اول تحقیق به منظور ارائه مدلی جامع از انعطاف پذیری منابع انسانی، از روش پژوهشی کیفی فراترکیب استفاده شده است. بدین ترتیب که بعد از شناسایی مقولات، مفاهیم و کدهای انعطاف -پذیری منابع انسانی، الگوی اولیه تحقیق شکل گرفت. در بخش دوم پژوهش 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 مجموعه ای از مقالات انگلیسی و فارسی مرتبط در حوزه انعطاف -پذیری منابع انسانی که به تعداد ۲۱۸ می باشد. حجم نمونه پس از غربالگری و بازبینی به ۶۰ مقاله می باشد. همچنین جامعه آماری در مرحله کمی (پیمایشی)، تمامی کارکنان واحدهای بیمه ای و درمان سازمان تأمین اجتماعی کل کشور می باشد. برای محاسبه حجم نمونه آماری از فرمول کوکران شده است. نتایج تحقیق نشان می دهد که ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های استخراجی از روش فراترکیب (مدل تحقیق) مورد تأیید جامعه هدف قرار گرفت.

### پیشینه خارجی

پیترسون و همکاران (۲۰۲۴) با رویکرد کمی به بررسی تأثیر انواع مختلف انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی در شرکت های خرده فروشی پرداختند. هدف اصلی پژوهش، سنجش روابط بین انعطاف پذیری عددی (تعداد و ترکیب نیروی کار)، انعطاف پذیری زمانی (ساعات کار منعطف، شیفت بندی پویا) و انعطاف پذیری وظیفه ای

<sup>1</sup> Peterson

(جایجایی در نقش‌ها و وظایف) با شاخص‌های عملکردی مانند بهره‌وری و رضایت مشتری بود. جامعه آماری شامل کارکنان و سرپرستان فروشگاه‌های زنجیره‌ای در سه شهر بزرگ ایالات متحده بود و حجم نمونه ۳۲۰ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری به صورت تصادفی طبقه‌ای از میان فروشگاه‌های منتخب انجام گرفت. داده‌ها از طریق پرسشنامه استاندارد شده در مقیاس لیکرت گردآوری و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شد. نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری زمانی به‌طور معناداری رضایت شغلی و کاهش غیبت را پیش‌بینی می‌کند، در حالی که انعطاف‌پذیری عددی در حدی که منجر به ناامنی شغلی نشود، تأثیر مثبت بر بهره‌وری دارد. همچنین ترکیب انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و مهارتی (توانایی انجام چند نقش) به بهبود کیفیت خدمات و افزایش وفاداری مشتری منجر شد، که اهمیت طراحی هم‌زمان ابعاد عددی، زمانی و وظیفه‌ای انعطاف‌پذیری منابع انسانی را برجسته کرد.

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

<sup>۱</sup> Yilmaz

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

مارتین<sup>۲</sup> (۲۰۲۴) این پژوهش را با هدف تبیین نظریه‌ای سازه‌انگارانه از نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان منبع مزیت رقابتی در شرکت‌های دانش‌بنیان انجام دادند. جامعه آماری شامل کلیه بنیان‌گذاران، مدیران منابع انسانی و کارکنان کلیدی شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته در تهران و شهرهای بزرگ کشور بود. حجم نمونه ۲۲ نفر از بنیان‌گذاران، مدیران و متخصصان کلیدی این شرکت‌ها بود که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند نظری و تکنیک گلوله‌برفی، تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد سازه‌انگار (چارمز) بود و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق، مشاهدات میدانی و تحلیل اسناد داخلی شرکت‌ها گردآوری و در فرآیند کدگذاری اولیه، متمرکز و نظری تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که درک و بازتعریف مداوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان استراتژی مزیت

<sup>۱</sup> Choi

<sup>۲</sup> Martin

رقابتی به عنوان مقوله محوری، بر شش بعد انعطاف پذیری شایستگی-چندمهارتی، انعطاف پذیری یادگیری-توسعه، انعطاف پذیری نقش-شغل در تیم های چابک، انعطاف پذیری دیجیتال-زمانی-مکانی، انعطاف پذیری شبکه ای-برون سازمانی و انعطاف پذیری هویتی-فرهنگی استوار است و این ابعاد با تسهیل نوآوری مستمر، تسریع توسعه محصولات جدید و افزایش جذابیت سازمان برای استعداد های برتر، به خلق مزیت رقابتی پایدار منجر می شوند.

خان<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) با استفاده از رویکرد پیمایشی، رابطه میان انعطاف پذیری مهارتی، انعطاف پذیری دانشی و انعطاف پذیری ساختاری منابع انسانی را با نوآوری سازمانی در شرکت های تولیدی پاکستان بررسی کردند. هدف پژوهش، تبیین این بود که تا چه اندازه تنوع مهارت ها و قابلیت جابه جایی دانشی کارکنان در کنار ساختار منعطف منابع انسانی (نقش های سیال، مسیرهای شغلی منعطف، سیستم ارزیابی قابل تنظیم) می تواند توان نوآوری را افزایش دهد. جامعه آماری شامل مهندسان، کارشناسان تولید و مدیران میانی در ۱۲ شرکت تولیدی متوسط و بزرگ در کراچی بود و حجم نمونه ۲۶۰ نفر با روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب شد. داده ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته و روایی سنجی عاملی تأییدی گردآوری شد. یافته ها نشان دادند که انعطاف پذیری مهارتی و دانشی رابطه مثبت و معناداری با نوآوری فرآیندی و محصولی دارند و انعطاف پذیری ساختاری HR نقش میانجی بین این دو نوع انعطاف پذیری و نوآوری ایفا می کند. به عبارت دیگر، زمانی که واحد منابع انسانی از ساختارهای منعطف (مانند شرح شغل پویا، گردش شغلی، و مسیرهای شغلی غیرخطی) استفاده می کند، اثر مثبت مهارت ها و دانش منعطف کارکنان بر نوآوری تقویت می شود.

روسی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۳) با هدف تبیین پیوند بین انعطاف پذیری شایستگی حرفه ای، رفتاری و اخلاقی با عملکرد منابع انسانی در سازمان های خدماتی، پژوهشی کیفی در شهر میلان ایتالیا اجرا کردند. جامعه آماری شامل مدیران منابع انسانی، سرپرستان واحدهای خدماتی و کارکنان کلیدی در شرکت های خدمات مالی و بیمه ای بود و ۱۷ نفر با استفاده از نمونه گیری هدفمند و نظری انتخاب شدند. یافته ها نشان داد که انعطاف پذیری

<sup>1</sup> Khan

<sup>2</sup> Rossi

شایستگی حرفه‌ای به معنای توان ترکیب دانش تخصصی، مهارت‌های کاربردی و نگرش حرفه‌ای متناسب با موقعیت‌های متغیر کاری است و این نوع انعطاف‌پذیری، ظرفیت کارکنان برای پذیرش نقش‌های جدید و ارتقای جایگاه شغلی را افزایش می‌دهد. علاوه بر این، انعطاف‌پذیری رفتاری در قالب توانایی مدیریت هیجان‌ها، سازگاری سبک رفتاری با نوع مشتری، شرایط تیمی و سیاست‌های سازمانی شناسایی شد. مصاحبه‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری اخلاقی نیز به عنوان توانایی توازن بین فشارهای عملکردی، منافع سازمان و رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ اعتماد مشتریان و شهرت سازمان دارد. مشارکت‌کنندگان تأکید کردند که هم‌افزایی میان شایستگی حرفه‌ای، رفتاری و اخلاقی، بنیانی برای توسعه پایدار سرمایه انسانی و شکل‌گیری فرهنگ سازمانی منعطف فراهم می‌کند.

چن<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۲) با هدف بررسی تجربه زیسته مدیران منابع انسانی از انعطاف‌پذیری زمانی و عددی در سازمان‌های دانش‌بنیان، یک پژوهش کیفی پدیدارشناسانه در شهر سئول کره جنوبی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارشناسان ارشد منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان و شرکت‌های مبتنی بر فناوری پیشرفته بود و حجم نمونه ۲۰ نفر بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری زمانی به صورت امکان تنظیم ساعات کاری، استفاده از دورکاری، کار فشرده در دوره‌های اوج پروژه و کاهش ساعات در دوره‌های کم کاری، موجب افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی می‌شود. همچنین، انعطاف‌پذیری عددی از طریق به کارگیری قراردادهای موقت، پیمانکاری تخصصی، استفاده از نیروهای پاره‌وقت و نیروهای پروژه‌ای در دوره‌های اوج بار کاری، به مدیران اجازه می‌دهد تا ترکیب نیروی کار را متناسب با شرایط بازار تنظیم کنند. مشارکت‌کنندگان بیان کردند که ترکیب مناسب انعطاف‌پذیری زمانی و عددی، در کنار توجه به شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، به سازمان کمک می‌کند تا بدون کاهش کیفیت خدمات، به تغییرات سریع محیطی پاسخ دهد.

---

<sup>1</sup> Chen

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

برندمو<sup>۲</sup> (۲۰۲۲) این پژوهش را با هدف ارائه نظریه‌ای داده‌بنیاد از چگونگی ایجاد و مدیریت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در چارچوب الزامات بوروکراتیک سازمان‌های دولتی انجام داد. جامعه آماری شامل تمامی مدیران منابع انسانی، رؤسای ادارات و معاونان واحدهای ستادی و صف در سازمان‌های دولتی ملی و استانی بود. حجم نمونه ۲۵ نفر از مدیران منابع انسانی و مدیران میانی و عالی سازمان‌های دولتی منتخب بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند نظری، با رعایت اصل اشباع نظری انتخاب شدند. روش پژوهش کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد با رویکرد اشتراوس و کوربین بود و داده‌ها توسط مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و بررسی اسناد و آیین‌نامه‌ها گردآوری و در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که توازن‌بخشی میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و الزامات قانونی-اداری مقوله مرکزی نظریه است که از طریق

<sup>1</sup> Dubois

<sup>2</sup> Brandmo

پنج بعد انعطاف‌پذیری ساختاری-سازمانی، انعطاف‌پذیری عددی-قراردادی، انعطاف‌پذیری رویه‌ای-حقوقی، انعطاف‌پذیری فرهنگی-هنجاری و انعطاف‌پذیری رهبری محقق می‌شود و این ابعاد، در عین پابندی به مقررات، امکان پاسخ‌گویی سریع‌تر به تغییرات محیطی، ارتقای کارایی و بهبود روحیه کارکنان را فراهم می‌کنند.

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

اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۰) با هدف شناسایی ابعاد مختلف انعطاف‌پذیری تیمی و ساختاری در شرکت‌های فناوری اطلاعات، یک پژوهش کیفی در شهر لندن انجام دادند. جامعه آماری شامل مدیران پروژه، سرپرستان تیم‌ها و متخصصان منابع انسانی در شرکت‌های متوسط و بزرگ IT بود و ۱۸ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و ملاک‌محور انتخاب شدند. یافته‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری ساختاری از طریق ساختارهای مسطح، گردش نقش‌ها، امکان تغییر سریع ترکیب تیم‌ها و کاهش سلسله‌مراتب رسمی تقویت می‌شود و این امر زمینه‌ساز انعطاف‌پذیری تیمی به صورت قابلیت بازتوزیع وظایف،

<sup>1</sup> González

<sup>2</sup> Smith

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

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

ژانگ (۲۰۱۹) با بهره‌گیری از داده‌های جمع‌آوری شده از ۱۶۸ شرکت چینی، میزان تأثیرپذیری انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی از اقدامهای سیستم مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در مقایسه بین شرکت‌های دولتی و غیردولتی، اقدام‌های مدیریت منابع انسانی بر شرکت‌های دولتی تأثیر مثبت قویتری دارد. وی و همکاران (۲۰۱۸) با استفاده از داده‌های ۱۷۰ شرکت انتفاعی ایالات متحده با ۱۰۰ کارمند یا بیشتر از ۲۷ زیرمجموعه سیستم طبقه‌بندی صنایع آمریکای شمالی عوامل پیش‌نیاز انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح شرکت و شرایط مرزی رابطه میان انعطاف

<sup>1</sup> Martínez

پذیری منابع انسانی و عملکرد مالی شرکت را بررسی کردند. یافته‌ها نشان داد که باید به عوامل سطح شرکت، مانند استراتژی کسب و کار انعطاف‌پذیر و سیستم‌های کاری با عملکرد بالا توجه شود؛ زیرا این عوامل در ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقشی اساسی دارند. همچنین، عوامل خارجی، مانند پویایی و رشد صنعت که به‌عنوان شرایط مرزی، بر ارتباط و تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش دارند، بایستی مدنظر قرار گیرند.

وی‌او همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی به ارزیابی شاخصهای چندبعدی انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. بر اساس نظر این محققان، پژوهش در زمینه منابع انسانی انعطاف‌پذیر، این امکان را فراهم می‌کند تا درک کامل و صحیحی از مدیریت منابع انسانی ایجاد شود؛ از این رو آنها شاخصهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در ابعاد مختلف عملی و نظری بررسی کردند تا مشخص شود که کدام شاخصها، انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بهتر تعیین می‌کنند.

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

با توجه به تئوری‌های موجود در حوزه مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری سازمانی و مدل‌های به‌کاررفته در این زمینه، همچنین بررسی پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی، مشخص گردید که علی‌رغم انجام برخی پژوهش‌ها در زمینه منابع انسانی در صنعت بانکداری، تاکنون مطالعات جامعی در خصوص ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری و تبیین ابعاد و مؤلفه‌های آن صورت نگرفته است. در پژوهش‌های داخلی و خارجی، عمدتاً بر اهمیت توانمندسازی کارکنان، چابکی سازمانی، توسعه مهارت‌ها،

<sup>1</sup> Way

<sup>2</sup> Wright & Snell

سازگاری با تغییرات محیطی، انعطاف‌پذیری شغلی و مدیریت سرمایه انسانی تأکید شده و به مؤلفه‌هایی همچون مهارت، یادگیری، سازگاری، چندمهارتی بودن و تاب‌آوری کارکنان پرداخته شده است؛ اما اغلب این مطالعات بدون ارائه یک الگوی منسجم و بومی از این که «انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری» چیست و چگونه شکل می‌گیرد، باقی مانده‌اند. این خلأ پژوهشی، یکی از مهم‌ترین شکاف‌های موجود در ادبیات و پیشینه تحقیق محسوب می‌شود. همچنین در محدود پژوهش‌های انجام‌شده پیرامون مفهوم‌سازی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، غالباً از رویکردهای محدود، تک‌بعدی و غیرجامع استفاده شده است؛ به گونه‌ای که می‌توان بیان کرد هنوز مدل جامعی که بتواند ابعاد، مؤلفه‌ها و سازوکارهای شکل‌گیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری را به‌صورت نظام‌مند و متناسب با شرایط این صنعت تبیین نماید، ارائه نشده است. به عبارت دیگر، مهم‌ترین شکاف تحقیقاتی موجود، فقدان یک مدل جامع و بومی برای تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری است. اغلب تحقیقات با روش کمی و یا کیفی صورت گرفته‌اند و تحقیقی کیفی با روش تحلیلی مضمون که به بررسی موضوع پرداخته باشد به چشم نمی‌خورد. در همین خصوص این تحقیق سعی کرده تا این خلاءها را پوشش دهد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش که از نظر هدف توسعه‌ای است با رویکرد کیفی و با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شده است. روش تحلیل مضمون که با عناوین دیگری نظیر تحلیل موضوعی و تحلیل تماتیک نیز شناخته می‌شود، یکی از روش‌های متداول تحلیل محتوا و روشی برای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه است که مهارت‌های اساسی موردنیاز برای بسیاری تحلیل‌های کیفی دیگر را نیز فراهم می‌آورد روش‌های رایج در تحلیل مضمون شامل قالب، مضامین ماتریس، مضامین شبکه مضامین و تحلیل مقایسه‌ای است که در این پژوهش از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شده است. در شبکه مضامین که آتراید استرلینگ (۲۰۰۱) آن را توسعه داده است، مضامین براساس روندی مشخص و در قالب مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر نظام‌مند می‌گردند (عاقلی و همکاران، ۲۰۲۳). مراحل پژوهش تحلیل مضمون براساس الگوی براون و کلارک (۲۰۰۶) به شرح زیر می‌باشد.

<sup>۱</sup>. Atride Stirling's

باشد: این گام شامل انتخاب موضوع، پژوهش بیان مسئله بیان اهداف و سؤالات پژوهش انتخاب طرح پژوهش، تعیین قلمرو، جامعه و نمونه می‌باشد. همان‌طور که قبلاً نیز اشاره شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی مولفه‌ها، شاخص‌ها و ارائه الگوی جامعی از این مؤلفه‌ها براساس عوامل شناسایی شده صورت گرفته است.

مشارکت‌کنندگان حاضر شامل ۹ نفر از استادان هیئت علمی رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر مدیران بانکی بودند که به شیوه نمونه‌گیری گلوله برفی انجام گرفت. معیار اصلی ورود به پژوهش داشتن دارای تحصیلات دکتری و دانش تخصصی در حوزه مدیریت دولتی، دارای سابقه کار و سابقه فعالیت پژوهشی در حوزه مربوطه بود که با توجه به اطلاعات به دست آمده از موارد قبلی انتخاب گردیدند. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان در جدول شماره ۱ آورده شده است.

جدول ۱: مصاحبه‌شوندگان (در روش کیفی)

| کد مصاحبه شونده | جنسیت | تحصیلات | سمت سازمانی | مدت زمان مصاحبه (دقیقه) | میزان سابقه کار |
|-----------------|-------|---------|-------------|-------------------------|-----------------|
| I1              | زن    | دکتری   | هیئت علمی   | ۴۳                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I2              | زن    | دکتری   | هیئت علمی   | ۳۰                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I3              | زن    | دکتری   | هیئت علمی   | ۴۰                      | ۵-۱۰ سال        |
| I4              | زن    | دکتری   | هیئت علمی   | ۵۴                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I5              | مرد   | دکتری   | هیئت علمی   | ۳۵                      | ۵-۱۰ سال        |
| I6              | مرد   | دکتری   | هیئت علمی   | ۴۳                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I7              | مرد   | دکتری   | هیئت علمی   | ۴۶                      | بیشتر از ۱۰ سال |
| I8              | مرد   | دکتری   | هیئت علمی   | ۳۵                      | بیشتر از ۱۰ سال |

|     |     |              |           |    |                 |
|-----|-----|--------------|-----------|----|-----------------|
| I9  | مرد | دکتری        | هیئت علمی | ۴۱ | ۵-۱۰ سال        |
| I10 | مرد | کارشناس ارشد | مدیر      | ۳۳ | بیشتر از ۱۰ سال |
| I11 | مرد | دکتری        | مدیر      | ۴۷ | ۵-۱۰ سال        |
| I12 | مرد | دکتری        | مدیر      | ۴۱ | بیشتر از ۱۰ سال |
| I13 | مرد | کارشناس ارشد | مدیر      | ۳۴ | بیشتر از ۱۰ سال |
| I14 | مرد | کارشناس ارشد | مدیر      | ۳۶ | بیشتر از ۱۰ سال |
| I15 | مرد | کارشناس ارشد | مدیر      | ۴۶ | بیشتر از ۱۰ سال |

مصاحبه‌شوندگان شامل ۹ نفر از استادان هیئت علمی (۴ خانم و ۵ آقا با مدرک دکتری تخصصی) رشته مدیریت دولتی و ۶ نفر از مدیران بانکی کشور (۲ آقا با مدرک دکتری و ۴ آقا با مدرک کارشناسی ارشد) بودند.

### یافته‌های پژوهش

در این پژوهش داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۵ نفر از خبرگان گردآوری گردید. مصاحبه‌ها تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع - نظری آن است که نمونه‌گیری تا جایی ادامه می‌یابد که شباهت پاسخ‌های داده شده، منجر به تکراری شدن پاسخ‌ها شده و داده‌های جدیدی در آن‌ها وجود نداشته باشد.

در این مرحله پژوهشگر پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها و تکمیل آن با یادداشت‌هایی که طی جلسات مصاحبه برداشته است به مطالعه دقیق و مکرر متن مصاحبه‌ها می‌پردازد و ایده‌های مستقل را در قالب مضامین پایه، شناسایی و به هر کدام یک کد اختصاص شناسایی مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر را انتزاع شبکه مضامین را ترسیم می‌نماید. شبکه مضامین روابط میان مضامین را به صورت غیرخطی نشان می‌دهد. در این شبکه هیچ نوع سلسله‌مراتبی میان مضامین وجود ندارد و تأکید بر وابستگی و ارتباط میان اجزای

شبکه می‌باشد. پس از ترسیم شبکه مضامین، شبکه مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. البته محقق باید این نکته را در نظر داشته باشد که شبکه مضامین ابزار تحلیل است و نه خود تحلیل. پس از ترسیم شبکه مضامین به شکل رضایت‌بخش، پژوهشگر مجدداً به متن اصلی مراجعه و با کمک شبکه آن را تفسیر می‌نماید (عاقلی و همکاران، ۱۴۰۲). در بخش یافته‌های پژوهش به مضامین، شبکه مضامین و تفسیر شبکه به‌طور مفصل پرداخته شده‌است. در این پژوهش برای اطمینان از پایایی پژوهش از روش توافق بین دو کدگذار استفاده شد. بدین صورت که علاوه بر محقق که کدگذاری اولیه را انجام داده است محقق دیگری نیز به صورت جداگانه به کدگذاری یافته‌ها پرداخت. نزدیک بودن این دو کدگذاری توافق را نشان می‌دهد و نشان‌دهنده پایایی است. به‌منظور محاسبه میزان توافق از ضریب کاپا استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبولی است. همچنین برای اطمینان از روایی پژوهش، علاوه بر به‌کارگیری استراتژی حساسیت پژوهشگر در فرایند پژوهش، یافته‌ها در اختیار سه تن از خبرگان دانشگاهی قرار گرفت و به تأیید ایشان رسید. در فرایند تحلیل مضمون ابتدا مصاحبه‌ها پیاده‌سازی و سپس با یادداشت‌هایی تکمیل گردید که طی جلسات مصاحبه‌ها برداشته شده بود.

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

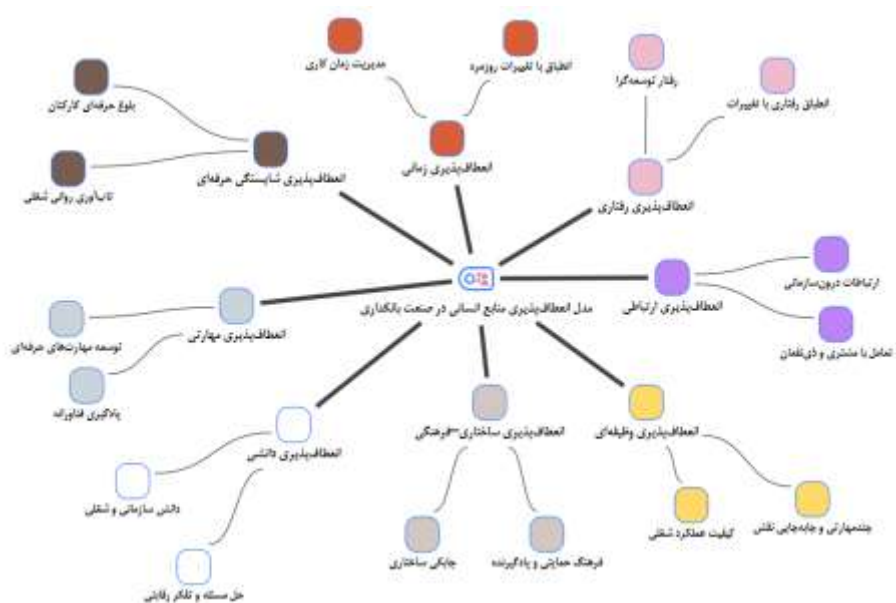
جدول ۲: نتایج تحلیل مضمون

| مضمون سازمانده  | مضمون پایه   | کدهای باز             |
|-----------------|--------------|-----------------------|
|                 |              | اعتماد به نفس حرفه‌ای |
|                 |              | مسئولیت پذیری         |
|                 | بلوغ حرفه‌ای | دقت                   |
|                 | کارکنان      | تصمیم‌گیری مستقل      |
|                 |              | کنترل خطا             |
| انعطاف پذیری    |              | خودکارآمدی            |
| شایستگی حرفه‌ای |              | مدیریت استرس          |
|                 |              | کنترل هیجان           |
|                 | تاب‌آوری     | آرامش در بحران        |
|                 | روانی‌شناسی  | تحمل فشار کاری        |
|                 |              | کنترل خشم             |
|                 |              | پذیرش تغییر           |
|                 | انطباق       | سازگاری رفتاری        |
|                 | رفتاری با    | واکنش سریع            |
|                 | تغییرات      | انعطاف در نقش‌ها      |
| مدل             | انعطاف پذیری | بهبود مستمر           |
| انعطاف پذیری    | رفتاری       | خلاقیت                |
| منابع انسانی    | رفتار        | نوآوری                |
| در صنعت         | توسعه‌گرا    | یادگیری تجربی         |
| بانکداری        |              | مشارکت در ارتقا       |
|                 |              | مهارت‌های بانکی       |
|                 | توسعه        | تسلط مقررات           |
| انعطاف پذیری    | مهارت‌های    | کیفیت خدمات           |
| مهارتی          | حرفه‌ای      | چندمهارتی             |

| مضمون سازمانده | مضمون پایه   | کدهای باز           |
|----------------|--------------|---------------------|
|                |              | سواد دیجیتال        |
|                | یادگیری      | یادگیری سریع فناوری |
|                | فناورانه     | هوش مصنوعی          |
|                |              | امنیت سایبری        |
|                |              | شناخت شغل           |
|                | دانش         | شناخت سازمان        |
|                | سازمانی و    | درک فرایندها        |
|                | شغلی         | آگاهی از شبکه تصمیم |
| انعطاف پذیری   |              |                     |
| دانشی          |              | حل چالش ها          |
|                | حل مسئله و   | ایده های رقابتی     |
|                | تفکر رقابتی  | تفکر تحلیلی         |
|                |              | تصمیم سازی          |
|                |              | تعامل با همکاران    |
|                | ارتباطات     | ارتباط با مدیر      |
|                | درون سازمانی | کار تیمی            |
| انعطاف پذیری   |              | انتقال تجربه        |
| ارتباطی        |              | مذاکره              |
|                | تعامل با     | مدیریت تعارض        |
|                | مشتری و      | مشتری مداری         |
|                | ذی نفعان     | اقناع               |
|                | چندمهارتی و  | چندوظیفه ای بودن    |
|                | جابه جایی    | پوشش وظایف          |
| انعطاف پذیری   | نقش          | کاهش وابستگی        |
| وظیفه ای       | کیفیت        | کاهش خطا            |
|                | عملکرد       | سرعت خدمت رسانی     |

| مضمون سازمانده | مضمون پایه | کدهای باز        |
|----------------|------------|------------------|
|                | شغلی       | دقت عملیاتی      |
|                |            | بهبود کیفیت      |
|                | مدیریت     | تطبیق شیفت       |
|                | زمان کاری  | مدیریت حجم کار   |
| انعطاف پذیری   |            | پاسخگویی زمانی   |
| زمانی          | انطباق با  | تغییر برنامه     |
|                | تغییرات    | مدیریت آشفتگی    |
|                | روزمره     | تحمل فشار روزانه |
|                | چابکی      | ساختار منعطف     |
|                | ساختاری    | مشارکت در تصمیم  |
| انعطاف پذیری   |            | اختیار عمل       |
| ساختاری -      | فرهنگ      | حمایت مدیریتی    |
| فرهنگی         | حمایتی و   | یادگیری مستمر    |
|                | یادگیرنده  | حس تعلق          |
|                |            | شفافیت مسیر رشد  |

همنظور تبیین بهتر دستاورد مقاله مقوله‌بندی‌های صورت گرفته در شش دسته زیر قرار داده می‌شود. در نهایت در گام ششم، تحلیل پایانی و گزارش ارائه می‌شود. مدل کیفی تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۱: الگوی مفهومی اولیه مستخرج از بخش کیفی

\* نتایج حاصل نشان داد که شامل: ۱۵۰ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان-دهنده و ۱ مضمون فراگیر برای ارائه مدل شناسایی شده‌اند.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای شامل ۲ مضمون پایه «بلوغ حرفه‌ای کارکنان» و «تاب‌آوری روانی شغلی» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری رفتاری شامل ۲ مضمون پایه «انطباق رفتاری با تغییرات» و «رفتار توسعه‌گرا» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری مهارتی شامل ۲ مضمون پایه «توسعه مهارت‌های حرفه‌ای» و «یادگیری فناورانه» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری دانشی شامل ۲ مضمون پایه «دانش سازمانی و شغلی» و «حل مسئله و تفکر رقابتی» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری ارتباطی شامل ۲ مضمون پایه «ارتباطات درون سازمانی» و «تعامل با مشتری و ذی‌نفعان» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای شامل ۲ مضمون پایه «چندمهارتی و جابه‌جایی نقش» و «کیفیت عملکرد شغلی» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری زمانی شامل ۲ مضمون پایه «مدیریت زمان کاری»

و «انطباق با تغییرات روزمره» در صنعت بانکداری است.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی شامل ۲: مضمون پایه «چابکی ساختاری» و «فرهنگ حمایتی و یادگیرنده» در صنعت بانکداری است.

### بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای امروز، سازمان‌ها به‌ویژه نهادهای خدماتی همچون بانک‌ها، در محیطی پویا، پیچیده و به‌شدت رقابتی فعالیت می‌کنند که با تغییرات فناورانه، فشارهای اقتصادی و انتظارات فزاینده مشتریان همراه است. در چنین شرایطی، منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمانی، نقش تعیین‌کننده‌ای در حفظ مزیت رقابتی و تداوم عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. از این‌رو، توجه به مفاهیمی همچون شایستگی‌های حرفه‌ای و به‌ویژه انعطاف‌پذیری در این شایستگی‌ها، به یک ضرورت راهبردی در مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. این پژوهش با هدف ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بانکداری، تلاش کرده است تا با استفاده از رویکرد کیفی تحلیل مضمون، به شناسایی مولفه‌های کلیدی پرداخته و مدلی جامع و بومی در این زمینه ارائه نماید. در بخش پیش‌رو، یافته‌های کلیدی حاصل از این تحقیق، چارچوب مدل پیشنهادی و همچنین دلالت‌های کاربردی و پژوهشی آن مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت. در این مرحله به‌بررسی ابعاد و مؤلفه مدل می‌پردازیم، نتایج حاصل نشان داد که شامل: ۱۵۰ کد باز، ۱۶ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱ مضمون فراگیر برای ارائه مدل شناسایی شده‌اند.

مضمون سازمان‌دهنده انعطاف‌پذیری شایستگی حرفه‌ای شامل ۲ مضمون پایه: «بلوغ حرفه‌ای کارکنان» و «تاب‌آوری روانی شغلی» است و بر توانایی کارکنان بانک در حفظ عملکرد پایدار و مدیریت فشارهای شغلی در شرایط پرتلاطم تأکید دارد. این مفهوم نشان می‌دهد که کارکنان برای تصمیم‌گیری حرفه‌ای و ارائه خدمات مؤثر نیازمند سطح بالایی از پختگی شغلی و تاب‌آوری روانی هستند. یافته‌های ایلماز و همکاران (۲۰۲۴) نشان می‌دهد شایستگی حرفه‌ای در افزایش تعهد و ماندگاری کارکنان نقش دارد. همچنین روسی و همکاران (۲۰۲۳) بر اهمیت تاب‌آوری در حفظ عملکرد شغلی تأکید کرده‌اند. این هم‌راستایی بیانگر آن است که محیط بانکداری به دلیل فشار کاری و تعامل مستمر با مشتریان، نیازمند کارکنانی با ظرفیت روانی و حرفه‌ای بالا است. بنابراین این مضمون در

چارچوب پژوهش‌های پیشین قرار می‌گیرد اما با تمرکز بر بانکداری ایران توسعه یافته است.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری رفتاری این مضمون شامل ۲ مضمون پایه «انطباق رفتاری با تغییرات» و «رفتار توسعه‌گرا» است و به توانایی کارکنان در پذیرش تغییرات و اصلاح رفتارهای شغلی اشاره دارد. انعطاف‌پذیری رفتاری موجب می‌شود کارکنان در برابر تحولات سازمانی واکنش مثبت نشان دهند و در بهبود مستمر مشارکت کنند. چوی و همکاران (۲۰۲۴) این مفهوم را در قالب انعطاف‌پذیری رفتاری-فرهنگی تأیید کرده‌اند. همچنین ژانگ (۲۰۱۹) نقش مدیریت منابع انسانی را در تقویت این نوع انعطاف‌پذیری برجسته می‌کند. در بانک‌ها، به دلیل تحول دیجیتال و تغییر مستمر خدمات، این نوع انعطاف‌پذیری اهمیت زیادی دارد. کارکنانی که رفتار توسعه‌گرا دارند، بهتر با تغییرات سازگار می‌شوند. در نتیجه، این بعد برای بقا و پویایی سازمانی ضروری است.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری مهارتی این مضمون شامل ۲ مضمون پایه توسعه مهارت‌های حرفه‌ای و یادگیری فناورانه است و بر ارتقای مستمر توانمندی‌های کارکنان تأکید دارد. انعطاف‌پذیری مهارتی به کارکنان کمک می‌کند تا با فناوری‌های نوین بانکی و تغییرات محیطی هماهنگ شوند. گونزالس و همکاران (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که یادگیری مستمر موجب افزایش بهره‌وری و تاب‌آوری سازمانی می‌شود. همچنین خان و همکاران (۲۰۲۳) ترکیب مهارت‌های چندگانه را عامل نوآوری سازمانی معرفی کرده‌اند. در عصر بانکداری دیجیتال، این مهارت‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. کارکنان باید توانایی کار با سیستم‌های هوشمند و ابزارهای دیجیتال را داشته باشند. این امر موجب افزایش کارایی و کاهش خطاهای عملیاتی می‌شود.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری دانشی این مضمون شامل ۲ مضمون پایه دانش سازمانی و شغلی و همچنین حل مسئله و تفکر رقابتی است. انعطاف‌پذیری دانشی به توانایی تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش اشاره دارد. مارتین (۲۰۲۴) بیان می‌کند که یادگیری دانشی عامل کلیدی مزیت رقابتی است. همچنین اسمیت و همکاران (۲۰۲۰) نقش اشتراک دانش را در بهبود عملکرد سازمانی تأیید کرده‌اند. در بانک‌ها، تصمیمات مالی نیازمند دقت و دانش عمیق هستند. این موضوع اهمیت مدیریت صحیح اطلاعات را افزایش می‌دهد. در نتیجه، این بعد نقش مهمی در کاهش خطاهای سازمانی

دارد. همچنین موجب ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری ارتباطی این مضمون شامل ۲ مضمون پایه ارتباطات درون‌سازمانی و تعامل با مشتریان و ذی‌نفعان است. انعطاف‌پذیری ارتباطی به بهبود کیفیت روابط انسانی در سازمان کمک می‌کند. ایلماز و همکاران (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که این بعد موجب کاهش تعارض و افزایش تعهد سازمانی می‌شود. همچنین مارتینز و همکاران (۲۰۱۹) آن را عامل کلیدی در اعتمادسازی معرفی کرده‌اند. در بانک‌ها، ارتباط مؤثر با مشتریان نقش حیاتی دارد. همچنین هماهنگی بین واحدهای داخلی برای عملکرد بهتر ضروری است. این نوع انعطاف‌پذیری موجب بهبود تجربه مشتری می‌شود. در نهایت به افزایش بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای این مضمون شامل ۲ مضمون پایه چندمهارتی بودن و جابه‌جایی نقش‌ها و همچنین حفظ کیفیت عملکرد است. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به کارکنان امکان می‌دهد وظایف متنوع را در شرایط مختلف انجام دهند. دویوس و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده‌اند که این ویژگی در خدمات حساس موجب افزایش کیفیت عملکرد می‌شود. همچنین رایت و اسنل (۱۹۹۸) آن را یکی از ارکان منابع انسانی منعطف معرفی کرده‌اند. در بانک‌ها، این موضوع برای تداوم خدمات اهمیت زیادی دارد. کارکنان باید بتوانند در شرایط فشار کاری نقش‌های مختلف را پوشش دهند. این امر از ایجاد اختلال در خدمات جلوگیری می‌کند. در نتیجه، کیفیت عملکرد سازمانی بهبود می‌یابد.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری زمانی این مضمون شامل ۲ مضمون پایه مدیریت زمان کاری و سازگاری با تغییرات روزمره است. انعطاف‌پذیری زمانی به کارکنان کمک می‌کند تا با حجم کاری متغیر و شیفت‌های مختلف سازگار شوند. چن و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده‌اند که این نوع انعطاف‌پذیری موجب افزایش رضایت شغلی می‌شود. همچنین وی و همکاران (۲۰۱۸) آن را عاملی مؤثر بر عملکرد سازمانی دانسته‌اند. در بانک‌ها، نوسان مراجعات مشتریان اهمیت این بعد را افزایش می‌دهد. مدیریت صحیح زمان کاری موجب کاهش فشار شغلی می‌شود. همچنین بهره‌وری کارکنان را افزایش می‌دهد. در نتیجه، عملکرد کلی سازمان بهبود می‌یابد.

مضمون سازمان دهنده انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی این مضمون شامل ۲ مضمون

پایه چابکی ساختاری و فرهنگ سازمانی حمایتی و یادگیرنده است. انعطاف‌پذیری ساختاری-فرهنگی زمینه‌ساز تحقق سایر ابعاد انعطاف‌پذیری در سازمان است. برندمو (۲۰۲۲) تأکید کرده است که ساختارهای منعطف برای پاسخ به تغییرات ضروری هستند. همچنین چوی و همکاران (۲۰۲۴) فرهنگ یادگیرنده را عامل کلیدی موفقیت در محیط‌های پویا می‌دانند. در بانک‌ها، ساختار سنتی می‌تواند مانع انعطاف‌پذیری شود. بنابراین ایجاد فرهنگ حمایتی اهمیت زیادی دارد. این بعد نقش زیربنایی در بهبود عملکرد منابع انسانی دارد. در نهایت، موجب افزایش چابکی سازمانی می‌شود.

### پیشنهادهای

#### از آنجایی که یافته‌ها نشان داد پیشنهاد می‌گردد که:

- بانک‌ها باید مسیرهای شغلی شفاف و مرحله‌ای طراحی کنند تا کارکنان بدانند چگونه از سطح عملیاتی به سطوح تخصصی و مدیریتی ارتقا می‌یابند. این کار باعث افزایش بلوغ حرفه‌ای و حس مسئولیت‌پذیری می‌شود. همچنین انگیزه درونی برای رشد شغلی تقویت خواهد شد.
- اجرای دوره‌های مدیریت استرس، مشاوره شغلی و حمایت روانی در محیط بانک ضروری است. این اقدامات به کارکنان کمک می‌کند فشارهای کاری و تغییرات محیطی را بهتر مدیریت کنند. در نتیجه، کاهش فرسودگی شغلی و افزایش پایداری عملکرد رخ می‌دهد.
- ارزیابی کارکنان باید بر اساس شایستگی‌های واقعی مانند تصمیم‌گیری، مسئولیت‌پذیری و حل مسئله انجام شود. این رویکرد به جای تمرکز صرف بر کمیت کار، کیفیت حرفه‌ای را تقویت می‌کند. در نهایت، سطح بلوغ حرفه‌ای در سازمان افزایش می‌یابد.
- برگزاری دوره‌های آموزش مدیریت تغییر به کارکنان کمک می‌کند تا در برابر تغییرات فناوری و ساختاری مقاومت کمتری داشته باشند. این آموزش‌ها باید کاربردی و مبتنی بر سناریوهای واقعی بانکداری باشند. نتیجه آن افزایش سرعت انطباق رفتاری خواهد بود.
- بانک باید فرهنگی ایجاد کند که در آن یادگیری مستمر و بهبود فردی ارزش تلقی شود. کارکنان باید برای نوآوری و پیشنهادهای بهبود تشویق شوند. این

امر رفتار توسعه‌گرا را در سازمان نهادینه می‌کند.

- طراحی نظام پاداش برای کارکنانی که سریع‌تر با تغییرات سازگار می‌شوند، ضروری است. این پاداش‌ها می‌تواند مالی یا غیرمالی باشد. چنین سیستمی انگیزه انطباق رفتاری را افزایش می‌دهد.
- بانک‌ها باید دوره‌های آموزشی در حوزه بانکداری دیجیتال، فین‌تک و سیستم‌های نوین ارائه دهند. این آموزش‌ها مهارت کارکنان را به‌روز نگه می‌دارد. در نتیجه بهره‌وری در محیط دیجیتال افزایش می‌یابد.
- راه‌اندازی سامانه آموزش الکترونیکی داخلی به کارکنان امکان یادگیری مستمر می‌دهد. این پلتفرم باید شامل دوره‌های کوتاه، کاربردی و قابل دسترسی باشد. این اقدام یادگیری فناورانه را تسهیل می‌کند.
- جابجایی کارکنان بین بخش‌های مختلف بانک باعث افزایش تجربه و مهارت‌های چندگانه می‌شود. این کار درک جامع‌تری از فرآیندهای بانکی ایجاد می‌کند. در نهایت، انعطاف‌پذیری مهارتی افزایش می‌یابد.

## منابع:

- اسکندری، غلامرضا؛ بهلولی، نادر؛ رحیمی، غلامرضا؛ و حجتی، سید عبدالله. (۱۳۹۹). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی. مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۷)، ۱۹۸-۲۳۱.
- امیرنژاد، لیلا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری (مورد مطالعه: سازمان انتقال خون ایران). مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی، ۳(۱)، ۸۳-۹۶.
- حکاک؛ محمد. (۱۴۰۳). طراحی الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۳(۱۱۳)، ۱-۴۴.
- حیدری گوجانی، محمد، هادی پیکانی، مهربان، ابراهیم زاده دستجردی، رضا (۱۴۰۰) ارائه مدل توانمند سازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران، توانمند سازی سرمایه انسانی، دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰، ص ۱۵۹-۱۴۷
- صادق‌زاده؛ زهره، قربانی؛ محمود، ناصری‌نازیاسادات. (۱۴۰۲). طراحی مدل افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی با رویکرد ارزش‌آفرینی براساس روش کیفی (مورد مطالعه: کارکنان آموزش و پرورش نواحی هفتگانه مشهد و تبادکان). مجله رهیافتی در مدیریت بازرگانی، ۴(۱)، ۳۹۷-۴۱۲.
- عاقلی، میثم؛ نیک منش، شمس‌الدین؛ رشیدی، حسن و جلالی، پریسا. (۱۴۰۲). نگارش پایان‌نامه و مقاله نویسی، چاپ اول، تهران: موسسه کتاب دیباگران.
- عظیمیان؛ ناهید، جزنی؛ نسرين، محرابی؛ جواد. (۱۴۰۳). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران. مدیریت توسعه و تحول، ۱۶(۵۹)، ۹۹-۱۱۰.
- علی‌زاده، مهدی؛ و مینایی، یاسر. (۱۴۰۲). فراتحلیل پیشایندها و ره‌آوردهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۳)، ۷۹-۱۰۲.
- گودرزی، فاطمه؛ دانشفرد، کرم‌اله؛ طاهری‌گودرزی، حجت؛ و عباس‌زاده‌سهرن، یداله. (۱۴۰۱). طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی (مطالعه‌ای در سازمان‌های دولتی استان لرستان). پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۰۳-۱۳۵.

- یعقوبی؛ حمیدرضا، قلی‌پور؛ آراین، امیری؛ مجتبی. (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. مدیریت دولتی، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲.
- Brandmo, C. (2022). Human resource flexibility within bureaucratic contexts: A grounded theory study in public sector organizations (Doctoral dissertation). Oxford University.
- Chen, H., & Park, J. (2022). Temporal and numerical flexibility in knowledge-intensive firms: A qualitative study of HR managers in Seoul. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–68.
- Dubois, C., Martin, S., & Lefèvre, P. (2022). Human resource flexibility in public hospitals: A qualitative thematic analysis of nursing management perspectives. *Journal of Health Care Management*, 43(2), 97–123.
- González, L., Herrera, M., & Vega, R. (2021). Task, skill, and knowledge flexibility in manufacturing organizations: Insights from Mexican production managers. *Journal of Organizational Flexibility*, 9(2), 101–126.
- Khan, M., Rahman, S., & Ali, T. (2023). Skill, knowledge, and structural HR flexibility as drivers of innovation in manufacturing firms: Evidence from Pakistan. *Asian Journal of Human Resource Management*, 11(1), 55–80.
- Martin, A. J. (2024). Human resource flexibility as a source of competitive advantage in knowledge-based firms: A constructivist grounded theory (Doctoral dissertation). Ghent University, Belgium.
- Park, J., Lee, H., & Choi, S. (2022). Dimensions of HR flexibility in tech startups: A qualitative exploration of founders and employees in Seoul. *International Journal of Startup Management*, 5(3), 21–49.
- Peterson, L., Clark, R., & Meyer, T. (2024). Numerical, temporal, and task flexibility in retail HR systems and their impact on performance. *International Journal of Retail & HR Studies*, 10(2), 33–60.
- Rossi, F., Bianchi, L., & Conti, M. (2023). Professional competence, behavioural, and ethical flexibility in service firms: A qualitative exploration. *Journal of Human Resource Development*, 15(1), 23–47.
- Smith, J., Brown, K., & Taylor, S. (2020). Structural, team, and skill flexibility in IT companies: Evidence from qualitative interviews. *Journal of Flexible Work Practices*, 8(4), 89–112.
- Yılmaz, A., Demir, B., & Arslan, G. (2020). Behavioral, relational,

and competence flexibility of employees and their effects on organizational commitment in financial services. *Turkish Journal of Human Resource Research*, 7(4), 112–139.

Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131.

Agheli, M., NikMenesh, Sh., Rashidi, H., & Jalali, P. (2023). Training on thesis writing and scientific article writing. first edition, Tehran: Dibagaran Book Institute. (In Persion)

Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.

Jhavar, U., & Sharma, J. (2026). Digitalisation Of Human Resource in The Age of Industry 4.0: A Review of Hr Practices and Its Challenges in Manufacturing Organisations. *Advances in Consumer Research*, 3(2).

Gong, Q., Fan, D., & Bartram, T. (2025). Integrating artificial intelligence and human resource management: a review and future research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 36(1), 103-141.

hGriep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2025). Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work. *Organizational Dynamics*, 54(2), 101112.

Aldaiem, F. M., & Abu-Helaleh, R. S. (2022). The impact of human resource flexibility on organizational success. *International journal of research and review*, 9(9), 67-88.

Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598-610.

Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.