مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۸/۲۸ **تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۹/۱۴**

فراترکیب نیروی کار انعطاف‌پذیر و بررسی اثر آن بر توسعه منابع انسانی در شرکت ملی حفاری ایران

علیرضا سویدی[۱] ـ محمد محمدی*[۲] ـ حمید رضایی‌فر[۳] ـ مهدی محمودزاده[۴]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی با استفاده از رویکرد فراترکیب انجام شده است. روش اصلی این پژوهش رویکرد آمیخته است. ابعاد نیروی کار انعطاف‌پذیر و اثر این ابعاد بر توسعه منابع انسانی در بخش کیفی و کمی شناسایی و مورد ارزیابی قرار گرفته است. جامعه آماری در بخش کیفی، مقالات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۲۲-۲۰۱۰ است. جامعه آماری در بخش کمی، شامل ۱۳۲ نفر مدیران شرکت ملی حفاری ایران بوده که ۹۹ نفر با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. در مرحله کمّی پژوهش، به طراحی پرسشنامه محقق ساخته شامل ۷ بعد و ۳۸ سؤال پرداخته شد. بر اساس نتایج بدست آمده، انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل شش بعد اصلی اعم از انعطاف‌پذیری فردی، ساختاری، مدیریتی، تیمی، یادگیری محور و شغلی است. نتایج حاصل از بخش کمی نشان داد که ابعاد شناسایی شده انعطاف‌پذیری نیروی انسانی اثر معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد.

کلمات کلیدی: انعطاف‌پذیری منابع انسانی، توسعه منابع انسانی، شرکت ملی حفاری ایران

۱ . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.
d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir
۲ . استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران، نویسنده مسئول.
Mohammadi@iaubir.ac.ir
۳ . استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران.H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
۴ . استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بیرجند، بیرجند، ایران .Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

با افزایش رقابت و تشدید عدم‌قطعیت، امروزه مقوله انعطاف‌پذیری به یکی از پرکاربردترین مفاهیم مدیریتی تبدیل شده است. انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری زنجیره تأمین، انعطاف‌پذیری در تصمیم‌گیری و غیره همگی نشان‌دهنده اهمیت انعطاف‌پذیری در راستای بقاء سازمان‌ها در محیط پیچیده امروزی هستند (Settembre-Blundo, et al., 2021). علاوه بر اقدامات روزمره سازمان، موقعیت‌های اضطراری مانند شیوع کووید ۱۹ نشان داده است که اگر شرکت‌ها، سازمان‌ها، مؤسسات و افراد بتوانند خود را به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر بازنگری کنند، اکوسیستم‌های کسب‌وکار نیز می‌توانند خود را حتی برای مدت کوتاه احیا کنند. این امر اهمیت انعطاف‌پذیری به‌عنوان محور اصلی کلیه استراتژی‌های سازمانی را نشان می‌دهد (Tretiakov, et al., 2023). پژوهش‌های اخیر در حوزه استراتژیک، نشان داده‌اند در شرایطی که هیچ حادثه‌ای به‌طورقطع قابل پیش‌بینی نیست، با انجام هر اندازه تحلیل نمی‌توان راه‌حل مشخص و روشنی را به دست داد. در چنین شرایطی است که اتخاذ رویکرد انعطاف‌پذیری به‌عنوان یک پارادایم مؤثر در مواجهه با عدم قطعیت محیطی مطرح می‌شود (امیرنژاد، ۱۴۰۱). از میان تمامی ارکان سازمان، انعطاف‌پذیر ساختن نیروی انسانی از اهمیت بالاتری برخوردار است؛ چراکه این کارکنان هستند که به‌منزله نیروی پیشران سازمان عمل کرده و لذا عملکرد آنها به شکل قابل‌ملاحظه‌ای بر عملکرد کلی سازمان تأثیر می‌گذارد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به این معناست که به کارمندان اجازه داده شود تا در زمان و مکانی که می‌خواهند، در چارچوب پارامترهای معقول تعیین‌شده توسط کارفرما، کار کنند. این می‌تواند شامل کار از راه دور، تنظیم ساعت‌های انعطاف‌پذیر یا کنترل بیشتر بر برنامه‌شان باشد (Shifrin, et al., 2022). به‌عبارتی‌دیگر، انعطاف‌پذیری کارکنان عبارت است از «توانایی کارگران یا کارمندان برای انتخابی که بر زمان، مکان و مدت‌زمان انجام وظایف مربوط به کار تأثیر می‌گذارد». این رویکرد، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌کند تا هم فعالیت‌های کاری و هم غیر کاری را با هم ترکیب کنند و در نتیجه عملکرد شغلی و سطح انگیزه‌شان را افزایش دهند (Edmans, et al., 2023).

مقوله دیگری که از اهمیت بسیار بالایی برای سازمان‌ها برخوردار است؛ توسعه نیروی انسانی است. سازمان‌ها در یک وضعیت رقابتی دائمی با یکدیگر قرار گرفته‌اند و در این میان، مفاهیم دانش‌محور مانند خلاقیت، نوآوری، ظرفیت جذب دانش، پیاده‌سازی اقدامات مدیریت دانش و مواردی از این قبیل به یک الزام اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها تبدیل شده است. در چنین شرایطی هر چه کیفیت منابع انسانی یک سازمان بالاتر باشد، شانس بقاء و رشد آن بیشتر می‌شود. ازاین‌رو است که اغلب سازمان‌های پیشرو برنامه‌هایی مدون و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

استراتژیک برای توسعه دائمی کارکنان خود را در پیش گرفته‌اند (Dubey, et al., 2021). در این راستا، (Elisa, et al., 2022) وجه تمایز سازمان‌های موفق از سازمان‌های ناموفق را در تعهد مدیریت ارشد به توسعه منابع انسانی معرفی کرده‌اند.

این پژوهش با هدف ارائه الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی انجام شده است. وجود چندین شواهد گزارش‌شده در مطالعات تجربی ضرورت پرداختن به این مسئله را روشن می‌کند. نخست آن‌که در شرایط بسیار متغیر امروزی، عدم توجه به مقوله انعطاف‌پذیری به نتیجه‌ای جز زوال سازمانی منجر نخواهد شد. در محیط مملو از عدم‌قطعیت، لازم است مدیران سازمان‌ها بیش‌ازپیش به مسئله انعطاف‌پذیری توجه نشان دهند تا از غافلگیری در برابر حوادث پیش‌بینی‌نشده اجتناب نمایند (Ramos, et al., 2022). دوم آن‌که نیروی انسانی نقش اصلی را در تحقق/عدم تحقق انعطاف‌پذیری سازمانی ایفا می‌کند. وجود نیروی انسانی انعطاف‌پذیر که بتواند به‌سرعت خود را با تغییر شرایط وفق دهد، رمز موفقیت سازمان در دوران معاصر به شمار می‌رود (Rafique, et al., 2022). از طرف دیگر بروز برخی بحران‌ها به‌خصوص پاندمی کووید-۱۹ به‌وضوح نشان داد که بخش بزرگی از اختلال ایجاد شده در فرایندهای سازمانی ناشی از عدم انعطاف‌پذیری نیروی انسانی بوده است. در همین شرایط نیز، آن دسته از شرکت‌هایی که سطح بالاتری از انعطاف‌پذیری بالاتری داشتند، عملکرد بهتری در مدیریت بحران و تداوم عملکرد کسب‌وکار را نشان داده‌اند (Sreenivasan, et al., 2023). در این راستا، پژوهش حاضر در پی آن است که با مرور عمیق ادبیات موجود به بررسی ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی بپردازد و از این طریق، مدلی جامع در رابطه با عوامل مؤثر بر بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را ارائه دهد.

مفهوم انعطاف‌پذیری به شکلی جامع و منسجم برای اولین بار در اواخر دهه ۱۹۹۰ توسط (Volberda., 1997) معرفی شد. مدیرانی که در دهه ۱۹۸۰ بسیار مشتاق به تشکیل سازمان‌هایی با انعطاف‌پذیری پایدار بوده‌اند و البته مدل جامع و مناسبی را برای تحلیل آن نمی‌یافتند. رساله ولبدرا در سال ۱۹۹۲ درباره انعطاف‌پذیری سازمانی منتشر گردید که توانست جوایز زیادی مانند جایزه مدیریت استراتژیک ایگور آسوف را از آن خود کند و پس از آن مدل او با استقبال زیادی از جانب تحلیل گران استراتژیک مواجه گردید. تدوین مدل او پاسخی بود به رویکردهای بسیار متفاوت و بعضاً متناقض به مقوله انعطاف‌پذیری سازمانی که تحلیل گران این حوزه را دچار سردرگمی ساخته بود (Herhausen, et al., 2021). در آن زمان ـ مانند اکنون ـ همه به نقش تعیین‌کننده انعطاف‌پذیری سازمان در کاهش زمان چرخه تولید محصول باور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

داشتند و آن را پاسخ مناسبی به تقاضاهای بازار تقسیم‌شده کسب‌وکار می‌دانستند اما هنوز درک مشترکی راجع به مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی حاصل نگردیده بود. چارچوب ولبردا شامل سه مؤلفه اصلی اعم از قابلیت‌های مدیریتی، طراحی سازمانی و اثر تغییرات نیروهای رقابتی است. مدیریت وضعیت فعلی انعطاف‌پذیری سازمان را شکل می‌دهد. طراحی سازمانی، پتانسیل‌های موجود برای انعطاف‌پذیری را مشخص می‌کند و نیروهای رقابتی برای ما روشن می‌سازد که چه تغییراتی مورد نیاز است (دس‌تام، ۱۴۰۰).

(Tretiakov, et al., 2023) مطالعه‌ای با عنوان توانمندسازی کارکنان و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های فناوری اطلاعات انجام دادند. نتایج حاصل از نمونه‌ای از شرکت‌های استرالیایی، تأثیر مثبت توانمندسازی کارکنان را بر چهار بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی تائید کرد: انعطاف‌پذیری منابع در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان، انعطاف‌پذیری هماهنگی در مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان، انعطاف‌پذیری در شیوه‌های توسعه منابع انسانی و انعطاف‌پذیری هماهنگی در شیوه‌های منابع انسانی. (Shifrin, et al., 2022) مطالعه‌ای با عنوان سیستم کاری انعطاف‌پذیر و سلامت کارکنان: یک بررسی فرا تحلیل انجام دادند. نتایج نشان می‌دهد که سیستم کاری انعطاف‌پذیر با سلامت جسمانی بهتر، کاهش غیبت و علائم جسمی کمتر مرتبط است که نشان می‌دهد که سیستم کاری انعطاف‌پذیر می‌تواند کارکنان را در حفظ سلامت خود تسهیل کند. (Liu, et al., 2021) مطالعه‌ای با عنوان سیستم‌های کاری با عملکرد بالا، انعطاف‌پذیری تیم مدیریت، انعطاف‌پذیری کارکنان و رفتارهای شهروندی سازمانی انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان داد که سیستم‌های کاری با عملکرد بالا و انعطاف‌پذیری تیم مدیریت از طریق انواع متمایز انعطاف‌پذیری کارکنان به‌طور مثبت با رفتارهای شهروندی سازمانی مرتبط بودند. از سوی دیگر، تمایل کارکنان به انعطاف‌پذیری می‌تواند روابط بین انعطاف‌پذیری تیم مدیریت و انواع رفتارهای شهروندی سازمانی را واسطه کند. (Sabuhari, et al., 2020). مطالعه‌ای با عنوان تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی کارکنان، سازگاری فرهنگ‌سازمانی و رضایت شغلی بر عملکرد کارکنان انجام دادند. نتایج این مطالعه که در بین ۱۰۵ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی در اندونزی انجام شد، نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شایستگی‌های کارکنان و رضایت شغلی به‌طور قابل‌توجهی بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، اما انطباق فرهنگ‌سازمانی هیچ تأثیر معناداری بر عملکرد کارکنان ندارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ هدفی که دنبال می‌کند از نوع بنیادی است. از لحاظ نوع روش‌شناسی بکار رفته، این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی ـ کمی) انجام می‌شود. جامعهٔ آماری در بخش کیفی پژوهش، متشکل از مقالات علمی پژوهشی چاپ‌شده از سال ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۲ در پایگاه‌های معتبری داخلی و خارجی چون گوگل اسکولار، ساینس دایرکت، اسکوپوس، الزویر، اشپرینگر، وب ساینس، ام.دی. پی.آی و امرالد در حوزه توسعه منابع انسانی است. جامعهٔ آماری در بخش کمی پژوهش، شامل ۱۳۲ نفر از مدیران شرکت ملی حفاری ایران می‌باشند که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه برابر ۹۹ نفر محاسبه شد.

$$n = \frac{\frac{z^2pq}{d^2}}{1+\frac{1}{N}\left[\frac{z^2pq}{d^2}-1\right]} = \frac{\frac{1.96^2\times 0.5\times 0.5}{0.5^2}}{1+\frac{1}{132}\left[\frac{1.96^2\times 0.5\times 0.5}{0.05^2}-1\right]} \approx 99$$

حاصل از فاز اول و شاخص‌های توسعه منابع انسانی مبتنی بر پژوهش‌های پیشین محققین حاضر استفاده شد؛ که درمجموع شامل ۷ بعد و ۳۸ گویه بودند. برای اطمینان از روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوایی و سازه و برای ارزیابی پایایی از روش آلفای کرونباخ و ترکیبی استفاده شد. تحلیل داده‌ها در بخش کمی با روش حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزار Smart PLS استفاده شده است.

یافته‌های پژوهش

گام نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

نخستین گام فراترکیب تنظیم پرسش‌های پژوهش است. در پژوهش حاضر، سؤالات زیر مطرح شده است:

عواملی که باعث ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شوند کدامند (چه چیزی؟)

عوامل ایجادکننده انعطاف‌پذیری منابع انسانی چه رابطه‌ای با هم دارند (چگونه؟)

گام دو: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله به جستجوی سیستماتیک مقالات منتشر شده در پایگاه‌های علمی معتبر داخلی و بین‌المللی اعم از SID، Magiran، Elmnet، Emeraldinsight، Elsevier، Taylor & Francis، Scopus و غیره پرداخته شد. در این پژوهش ۱۰ مدخل مختلف در رابطه با انعطاف‌پذیری منابع انسانی (شامل انعطاف‌پذیری کارکنان، انعطاف‌پذیری سازمانی، انعطاف‌پذیری محیط کار،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

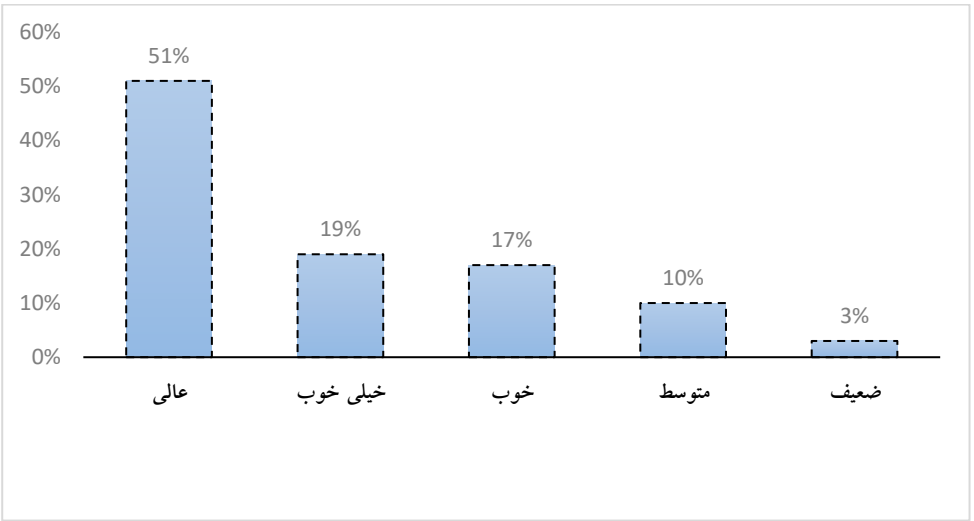
تاب‌آوری کارکنان، ترتیبات کاری انعطاف‌پذیر، انعطاف‌پذیری شناختی-ادراکی، انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری اجتماعی، تطبیق‌پذیری و سازگاری) شناسایی شده و در پایگاه‌های علمی و مجلات داخلی و بین‌المللی مورد جستجو قرار گرفت. بر اساس جستجوی کلیدواژه‌ها در مجلات مختلف، درمجموع ۵۰۸ مقاله یافت شد.

گام سه: جستجو و بررسی مقاله‌های مرتبط

در این پژوهش غربال مقالات در چهار مرحله متوالی انجام شد. در مرحله اول بر اساس عناوین، تعداد ۲۴۳ مقاله‌ای که عنوان مرتبط با پژوهش نداشتند حذف شدند. از میان ۲۶۵ مقاله باقیمانده، ۷۱ مقاله به دلیل داشتن چکیده نامرتبط حذف شده و ۱۹۴ مقاله باقی ماندند. در ادامه مقالات از لحاظ محتوا موردبررسی قرار گرفته و بدین ترتیب ۱۰۳ مقاله که محتوای مناسبی از لحاظ هدف پژوهش نداشتند، کنار گذاشته شدند. در چهارمین مرحله از غربال‌گری، ۵۶ مقاله به دلیل داشتن روش پژوهش نامناسب حذف شده و بدین ترتیب نمونه نهایی شامل ۳۵ مقاله انتخاب شد.

جهت ارزیابی کیفیت مقالات انتخاب‌شده، از برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP) استفاده شده است. بر اساس ۱۰ معیار معرفی شده در وبسایت CASP، (http://casp-uk.net/casp-tools-checklists)، نسبت به ارزیابی کمی کیفیت مقالات اقدام شد. نتایج حاصل از ارزیابی کیفی مقالات با استفاده از چک‌لیست CASP در شکل ۱ نشان داده شده است.

شکل ۱. ارزیابی کیفیت مقالات گزینش‌شده بر اساس چک‌لیست CASP



[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

گام چهار: استخراج اطلاعات مقالات

در این مرحله محتوای مقالات به‌دقت مطالعه شده و شاخص‌های اساسی استخراج می‌شود. در این پژوهش، ۷۷ کد شناسایی شده و سپس بر اساس مراجع یافت شده و نام محققان و سال انتشار مقاله در جدولی در اختیار خبرگان قرار داده شد که در نهایت پس ازدریافت نظرات آنها نهایی شد.

گام پنج: تجزیه‌وتحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی

مهمترین بخش یک پژوهش کیفی به روش فراترکیب این مرحله است. هدف فراترکیب ایجاد یک تفسیر منسجم و نوین از یافته‌هایی است که در مطالعات قبلی به آنها اشاره شده است. در این مرحله، با توجه به مفهوم کدها، آنها در قالب تم‌هایی (مضمون‌هایی) دسته‌بندی شدند. به این صورت، مضامین اصلی پژوهش شکل داده شده است (جدول ۱).

جدول ۱. طبقه‌بندی یافته‌های استخراج‌شده از مقالات پس از غربال توسط خبرگان

بعد	شاخص‌ها
انعطاف‌پذیری فردی	انگیزه
	تطبیق‌پذیری با فناوری
	هوش هیجانی
	خودکارآمدی
	سازگاری شغلی
	احساس کنترل بر امور
	آشنایی با روحیات مدیران
	روحیه تغییرپذیری
	نگرش مثبت به تغییر
	پیشرفت از طریق سازگاری
	ندای شغلی
	تعهد کارکنان به منافع سازمان
	عدم مقاومت در برابر تغییر
	تطابق بین توانایی‌ها و وظائف
	نوآور بودن
	پشتکار
	مسئولیت‌پذیری
	ذهن آگاهی
	ظرفیت شناختی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بعد	شاخص‌ها
انعطاف شغلی	تناسب شغلی
	چرخش شغلی
	دورکاری
	ساعات کاری منعطف
	پرداخت متناسب با عملکرد
	غنی‌سازی شغلی
	گسترش شغلی
	کارراهه شغلی مناسب
	عمیق شدن در شغل
انعطاف اقدامات مدیریتی	تغییرات محیط کار
	انعطاف در استخدام کارکنان
	توسعه منابع انسانی
	استقبال از تغییر
	تنوع در محیط کار
	حمایت مدیران
	انعطاف در پرداخت
	تنوع در مدیریت منابع انسانی
	تشویق کارکنان منعطف
	تصمیم‌گیری چابک
	مشارکت کارکنان
	تمرکز بر بازخورد
	توانمندسازی کارکنان
	تعاملات کارمند ـ مدیر
	چابکی نیروی انسانی
	سیستم پاداش منصفانه
	مدیریت تغییر
	حمایت از تحول سازمانی
	نهادینه‌سازی ساختار بازخورد
	توجه مدیران به نظرسنجی
	تناسب اقدامات و بازخورد
انعطاف یادگیری‌محور	انعطاف در آموزش
	یادگیری مهارت‌ها
	فراموشی سازمانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بعد	شاخص‌ها
	سواد دیجیتال
	مهارت رایانه‌ای
	درک اهمیت فناوری
	به‌روز بودن کارکنان
	آموزش‌های چندبعدی
	مهارت‌های مشتری مداری
	اطلاعات در اختیار
	اشتراک دانش
	روحیه یادگیری
انعطاف‌پذیری ساختاری	نظام سلف‌سرویس
	ساختار انعطاف‌پذیر
	ساختار سازمانی شبکه‌ای
	فرهنگ حامی تغییر
	اجتناب از ساختار سلسله مراتبی
	تمرکززدایی
	تحول‌خواهی
	فرهنگ مشارکتی
	ارتباطات درون‌سازمانی
انعطاف‌پذیری تیمی	کار تیمی
	تصمیم‌سازی گروهی
	آزادی عمل تیمی
	بستر تعاملات درون‌گروهی
	سازگاری با همکاران
	چیدمان درست گروه کاری
	هویت‌یابی گروهی

گام شش: پایایی و اعتبار مدل (کنترل کیفیت)

یکی از مهمترین روش‌های مورداستفاده برای ارزیابی پایایی مدل در پژوهش‌های کیفی، محاسبه ضریب کاپا کوهن است. این ضریب با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$kappa = Pi = (PA_o - PA_E)/ (1 - PA_E)$$

در فرمول کاپا، نسبت یک ارزش خاص در یک طبقه که به‌وسیله کدگذار استفاده شده است، در نسبت استفاده از همان ارزش به‌وسیله کدگذار دوم ضرب می‌شود. این نسبت‌ها سپس

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

باهم جمع می‌شوند تا توافق مورد انتظار به دست آید. نتایج حاصل از محاسبه ضریب کاپا در جدول ۲ بیان شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود ضریب کاپا برابر با ۰/۷۱۱ به دست آمد که بالاتر از مقدار قابل‌قبول است؛ بنابراین پایایی نتایج تائید می‌شود. همچنین ضریب معناداری کمتر از ۰/۰۵ به دست آمد (۰/۰۰۳) که نشان‌دهنده رابطه کدگذاری میان دو سند بررسی شده است.

جدول ۲. آزمون توافق کدگذاری میان پژوهشگر و یکی از خبرگان

	مقدار	انحراف معیار برآوردی	برآورد T^b	مقدار معناداری
شاخص کاپا	۰/۷۱۱	۰/۱۶۳	۳/۲۰۱	۰/۰۰۳

میزان همبستگی دیدگاه خبرگان با محاسبه ضریب هولستی (PAO) یا «درصد توافق مشاهده‌شده» ۰/۸۰۸ به دست آمده است که مقدار قابل‌توجهی است. همچنین شاخص پی ـ اسکات نیز محاسبه شده است که میزان آن ۰/۷۶ به دست آمده است. در نهایت نیز از آلفای کرپیندروف استفاده شده است و میزان آن در این مطالعه ۰/۸۴ برآورد گردیده است که نشان‌دهنده اعتبار نتایج است.

گام هفت: استخراج اطلاعات مقالات

در این مرحله از فراترکیب یافته‌های حاصل از مراحل قبل ارائه می‌شود. استفاده از آنتروپی شانون در این مرحله مرسوم است. نتایج حاصل از محاسبه آنتروپی شانون در جدول ۳ بیان شده است.

جدول ۳. محاسبه ضریب اهمیت شاخص‌ها با استفاده از آنتروپی شانون

بعد	شاخص‌ها	فراوانی	ضریب اهمیت
انعطاف‌پذیری فردی	انگیزه	۵	۰/۰۰۵۲
	تطبیق‌پذیری با فناوری	۷	۰/۰۰۸۱
	هوش هیجانی	۱۱	۰/۰۱۰۲
	خودکارآمدی	۱۳	۰/۰۱۱۱
	سازگاری شغلی	۱۸	۰/۰۱۲۱
	احساس کنترل بر امور	۹	۰/۰۰۸۸
	آشنایی با روحیات مدیران	۶	۰/۰۰۵۷
	روحیه تغییرپذیری	۲۲	۰/۰۱۳۶

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بعد	شاخص‌ها	فراوانی	ضریب اهمیت
	نگرش مثبت به تغییر	۱۲	۰/۰۱۰۵
	پیشرفت از طریق سازگاری	۹	۰/۰۰۸۸
	ندای شغلی	۱۷	۰/۰۱۲۴
	تعهد کارکنان به منافع سازمان	۲۶	۰/۰۱۴۱
	عدم مقاومت در برابر تغییر	۹	۰/۰۱۱۲
	تطابق بین توانایی‌ها و وظائف	۲۳	۰/۰۱۴۹
	نوآور بودن	۱۱	۰/۰۱۰۲
	پشتکار	۱۶	۰/۰۱۱۳
	مسئولیت‌پذیری	۱۷	۰/۰۱۱۷
	ذهن آگاهی	۱۵	۰/۰۱۱۴
	ظرفیت شناختی	۱۵	۰/۰۱۱۶
انعطاف شغلی	تناسب شغلی	۱۱	۰/۰۱۳۰
	چرخش شغلی	۱۶	۰/۰۱۳۴
	دورکاری	۸	۰/۰۱۳۶
	ساعات کاری منعطف	۱۴	۰/۰۱۱۳
	پرداخت متناسب با عملکرد	۹	۰/۰۰۹۹
	غنی‌سازی شغلی	۴	۰/۰۰۷۲
	گسترش شغلی	۷	۰/۰۱۱۴
	کارراهه شغلی مناسب	۱۳	۰/۰۱۱۰
	عمیق شدن در شغل	۱۸	۰/۰۱۲۱
انعطاف اقدامات مدیریتی	تغییرات محیط کار	۲۲	۰/۰۱۳۷
	انعطاف در استخدام کارکنان	۱۱	۰/۰۱۱۰
	توسعه منابع انسانی	۱۶	۰/۰۱۱۷
	استقبال از تغییر	۳۱	۰/۰۱۴۲
	تنوع در محیط کار	۲۷	۰/۰۱۳۴
	حمایت مدیران	۱۲	۰/۰۱۱۲
	انعطاف در پرداخت	۱۵	۰/۰۱۱۴
	تنوع در مدیریت منابع انسانی	۱۱	۰/۰۱۱۰
	تشویق کارکنان منعطف	۱۰	۰/۰۱۰۴
	تصمیم‌گیری چابک	۲۲	۰/۰۱۲۹
	مشارکت کارکنان	۱۸	۰/۰۱۱۹
	تمرکز بر بازخورد	۲۴	۰/۰۱۳۲

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

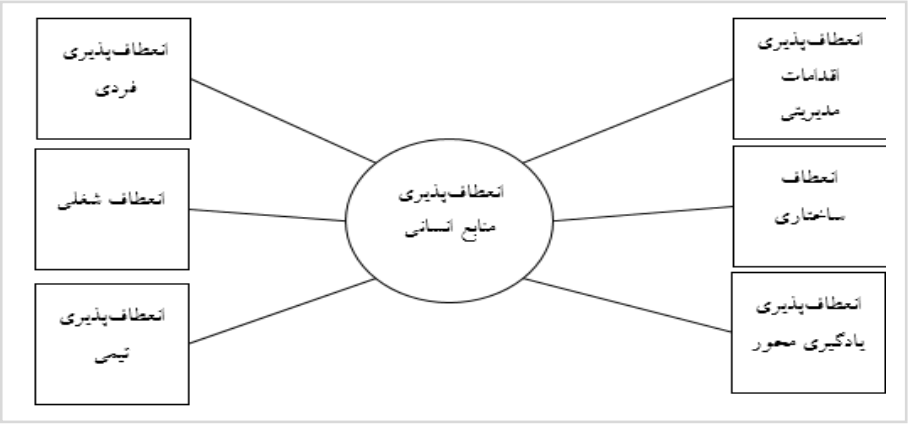
بعد	شاخص‌ها	فراوانی	ضریب اهمیت
	توانمندسازی کارکنان	۲۲	۰/۰۱۲۹
	تعاملات کارمند ـ مدیر	۱۳	۰/۰۱۱۴
	چابکی نیروی انسانی	۲۵	۰/۰۱۳۵
	سیستم پاداش منصفانه	۱۹	۰/۰۱۲۰
	مدیریت تغییر	۱۴	۰/۰۱۱۲
	حمایت از تحول سازمانی	۱۸	۰/۰۱۱۷
	نهادینه‌سازی ساختار بازخورد	۱۲	۰/۰۱۱۱
	توجه مدیران به نظرسنجی	۲۰	۰/۰۱۳۰
	تناسب اقدامات و بازخورد	۱۵	۰/۰۱۱۵
انعطاف یادگیری‌محور	انعطاف در آموزش	۲۸	۰/۰۱۳۴
	یادگیری مهارت‌ها	۱۰	۰/۰۱۱۰
	فراموشی سازمانی	۷	۰/۰۰۹۸
	سواد دیجیتال	۱۱	۰/۰۱۱۲
	مهارت رایانه‌ای	۱۶	۰/۰۱۱۵
	درک اهمیت فناوری	۷	۰/۰۰۹۸
	به‌روز بودن کارکنان	۸	۰/۰۰۹۹
	آموزش‌های چندبعدی	۱۷	۰/۰۱۲۰
	مهارت‌های مشتری مداری	۱۱	۰/۰۱۱۳
	اطلاعات در اختیار	۱۳	۰/۰۱۱۴
	اشتراک دانش	۱۵	۰/۰۱۱۶
	روحیه یادگیری	۱۰	۰/۰۱۰۹
انعطاف‌پذیری ساختاری	نظام سلف‌سرویس	۱۴	۰/۰۱۱۳
	ساختار انعطاف‌پذیر	۱۱	۰/۰۱۱۲
	ساختار سازمانی شبکه‌ای	۱۳	۰/۰۱۱۳
	فرهنگ حامی تغییر	۱۲	۰/۰۱۱۳
	اجتناب از ساختار سلسله مراتبی	۹	۰/۰۱۰۱
	تمرکززدایی	۱۲	۰/۰۱۱۳
	تحول‌خواهی	۱۱	۰/۰۱۱
	فرهنگ مشارکتی	۹	۰/۰۰۹۹
	ارتباطات درون‌سازمانی	۲۴	۰/۰۱۳۵
	کار تیمی	۱۸	۰/۰۱۲۳
	تصمیم‌سازی گروهی	۱۳	۰/۰۱۱۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بعد	شاخص‌ها	فراوانی	ضریب اهمیت
انعطاف‌پذیری تیمی	آزادی عمل تیمی	۸	۰/۰۰۹۸
	بستر تعاملات درون‌گروهی	۱۶	۰/۰۱۱۷
	سازگاری با همکاران	۱۸	۰/۰۱۱۹
	چیدمان درست گروه کاری	۱۲	۰/۰۱۱۱
	هویت‌یابی گروهی	۹	۰/۰۱۰۱

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده و مشخص شدن ضریب اهمیت شاخص‌های مختلف و تائید اعتبار مضامین و ابعاد موردبررسی، مدل نهایی پژوهش به‌صورت زیر ارائه می‌شود.

شکل ۲. مدل جامع مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی



در آخرین بخش از این تحلیل، میانگین وزنی هر یک از ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز محاسبه شد. بر اساس نتایج بدست آمده مشخص می‌شود که عوامل مدیریتی از بالاترین اهمیت برخوردارند، انعطاف‌پذیری یادگیری محور، انعطاف فردی، انعطاف‌پذیری تیمی، انعطاف‌پذیری ساختاری و انعطاف‌پذیری شغلی به ترتیب در رتبه‌ی دوم تا ششم قرار گرفتند.

بر اساس ابعاد شناسایی شده توسط فراترکیب، فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

۱. انعطاف‌پذیری فردی بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

۲. انعطاف‌پذیری شغلی بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

۳. انعطاف‌پذیری مدیریتی بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

۴. انعطاف‌پذیری ساختاری بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

۵. انعطاف‌پذیری تیمی بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۶. انعطاف‌پذیری یادگیری محور بر توسعه منابع انسانی اثر معناداری دارد.

پس از حصول اطمینان از پایایی و روایی پرسشنامه از تکنیک حداقل مربعات جزئی برای آزمون فرضیه‌های تحقیق استفاده شده است. همان‌طور که در جدول زیر مشخص است در تمامی فرضیه‌ها، آماره t بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد. در نتیجه می‌توان مدعی شد که در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرضیه‌های پژوهش پذیرفته می‌شوند.

جدول ۴. خلاصه آزمون فرضیه‌های پژوهش

شماره فرضیه	محتوای فرضیه	ضریب همبستگی (r)	مقدار معناداری (t)
۱	انعطاف‌پذیری فردی ← توسعه منابع انسانی	۰/۶۳۷	۸/۰۰۹
۲	انعطاف‌پذیری شغلی ← توسعه منابع انسانی	۰/۶۵۳	۸/۸۵۷
۳	انعطاف‌پذیری مدیریتی ← توسعه منابع انسانی	۰/۶۷۷	۸/۸۹۹
۴	انعطاف‌پذیری ساختاری← توسعه منابع انسانی	۰/۷۶۶	۹/۴۸۴
۵	انعطاف‌پذیری تیمی ← توسعه منابع انسانی	۰/۶۱۹	۷/۱۸۱
۶	انعطاف‌پذیری یادگیری محور ← توسعه منابع انسانی	۰/۷۷۳	۹/۹۶۵

در نهایت برای برازش مدل کلی از شاخص GOF استفاده شد. بدین معنی که توسط این معیار، محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل کلی پژوهش خود برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. معیار GOF توسط تِننهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید و طبق فرمول زیر محاسبه گردید که مقدار ۰/۶۶۲ نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل می‌باشد.

$$\mathrm{GOF} = \sqrt{Avg(\mathrm{Communalities}) \times \mathrm{R}^2} = \sqrt{0808 \times 0.982} = \sqrt{0.793} = 0.662$$

بحث و نتیجه‌گیری

در نتیجهٔ یافته‌های فراترکیب پژوهش حاضر، شش بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی شناسایی و آزمون فرضیه‌ها، اثر هر یک از آنها را بر توسعه منابع انسانی تائید نمودند. انعطاف‌پذیری فردی یکی از ابعاد شناسایی شده در الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که نشان داده شد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. پذیرش ذهنی تغییر و توانایی انطباق و سازگاری کارکنان یک عنصر اصلی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی هر سازمان است. عمدتاً سه جنبه از انعطاف‌پذیری شخصی وجود دارد که احتمالاً بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انعطاف‌پذیری کل سازمانی تأثیر می‌گذارد. اول توانایی درک و پاسخ به محیط خارجی است؛ دوم توانایی پاسخگویی به مشتریان داخلی است و در نهایت واکنش به مشتریان داخلی یا خارجی مستلزم ظرفیت بازسازی و نهادینه‌سازی مجدد مجموعه‌ای از رفتارها و فرآیندهایی است که به سازمان امکان سازگاری را می‌دهد. تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی چندان قطعی نیست، اما مطالعات تجربی اغلب بر وجود چنین تأثیری اشاره دارند (ترهوون و همکاران، ۲۰۲۳). در یک محیط پویا و رقابتی، اجزای انعطاف‌پذیری منابع انسانی باید به‌عنوان دارایی‌های استراتژیک در نظر گرفته شوند که مزیت رقابتی بلندمدت را با توسعه توانایی دستیابی انعطاف‌پذیر به‌تناسب با نیازهای استراتژیک دائماً در حال تغییر برای منابع انسانی فراهم می‌کنند؛ بنابراین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح فردی، انعطاف کل مجموعه نیروی انسانی سازمان را بهبود می‌بخشد. این یافته‌ها با نتایج آلولایان و همکاران (۲۰۲۲)؛ سابوهاری و همکاران (۲۰۲۰)؛ کوماری و همکاران (۲۰۱۴)؛ شیفرین و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد.

انعطاف‌پذیری شغلی یکی دیگر از ابعاد شناسایی شده در ارائه الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که نشان داده شد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. انعطاف‌پذیری شغلی در کار به این معناست که به کارمندان اجازه می‌دهید در زمان و مکانی که می‌خواهند، در چارچوب پارامترهای معقول تعیین‌شده توسط کارفرما، کار کنند. انعطاف‌پذیری شغلی می‌تواند شامل کار از راه دور، تنظیم ساعت‌های انعطاف‌پذیر یا کنترل بیشتر بر برنامه‌شان باشد. برنامه شغلی انعطاف‌پذیر شامل نوعی برنامه کاری است که به کارگران اجازه می‌دهد ساعات کاری خود را تنظیم کنند. در این راستا لازم است طراحی شغلی به‌گونه‌ای باشد که امکان تغییرات مثبت در فرایند اجراء وظائف محوله را برای کارکنان ایجاد کند. نتایج بدست آمده با یافته‌های چاترجی و همکاران (۲۰۲۲)؛ حیدری و همکاران (۱۴۰۰)؛ دوبی و همکاران (۲۰۲۱)؛ اودین و همکاران (۲۰۲۱)؛ آلولایان و همکاران (۲۰۲۲)؛ شیفرین و همکاران (۲۰۲۲)؛ اسکندری و همکاران (۲۰۲۰)؛ آنجلیچی و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد.

از دیگر مضامین شناسایی شده در این پژوهش، انعطاف‌پذیری مدیریتی است. بر اساس نتیجه بدست آمده در فرضیه سوم مشخص شد که بعد مدیریتی انعطاف منابع انسانی تأثیر معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. با نگاهی به پدیده انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توان دریافت که یکی از کلیدی‌ترین عواملی که باعث بروز این پدیده می‌شود، اقدامات و نحوه برخورد مدیران سازمان با کارکنان است. یافته‌های بدست آمده در این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

پژوهش درواقع انعکاسی از نتایجی است که محققان پیشین در رابطه با دلایل بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی گزارش کرده‌اند. الرشیدی و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دارد. وانگ و همکاران (۲۰۲۰) نیز به این موضوع اشاره دارند که اقدامات مدیریتی انجام شده توسط مدیران و سرپرستان واحدهای مختلف یکی از پیشران‌های اصلی بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. ریگی و همکاران (۱۴۰۰) نیز در بررسی دلایل بروز انعطاف‌پذیری منابع انسانی به اقدامات مدیریتی مانند تمرکز بر بازخورد، توانمندسازی کارکنان و تعاملات کارمند ـ مدیر اشاره کرده‌اند.

همچنین مشخص شد که انعطاف‌پذیری ساختاری نیز یکی از ابعاد در الگوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که نشان داده شد تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. انعطاف‌پذیری ساختاری به توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی اشاره دارد. انعطاف‌پذیری ساختاری اغلب در قالب قابلیت مدیریتی برای پاسخگویی سریع توصیف‌شده است. مفهوم سازمان منعطف همه‌چیز در مورد توانایی یک کسب‌وکار برای انطباق با تغییرات محیط خارجی، پاسخگویی به فرصت‌ها و تهدیدها و چابکی در تصمیم‌گیری است. در این رابطه ادمانز و همکاران (۲۰۲۳) اشاره کرده‌اند که فرهنگ‌سازمانی که تغییرات را دربرمی‌گیرد ـ یعنی تغییر را به‌عنوان یک فرصت می‌بینند تا چیزی که باید در برابر آن مقاومت کرد، نقش مؤثری در انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دارد. همچنین اسمایت و همکاران (۲۰۲۳) نیز وجود ساختار شبکه‌ای (به‌جای ساختار سلسله مراتبی) را یک عامل مؤثر در بهبود انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در نظر گرفته‌اند که با نتایج بدست آمده در پژوهش حاضر همخوانی دارد.

آزمون فرضیه پنجم نشان داد که انعطاف‌پذیری تیمی تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. انعطاف‌پذیری تیم زمانی است که سرگروه یک تیم کاری یا سرپرست بخش به کارمندان خود آزادی کامل یا کمی می‌دهد تا زمان، مکان (محل) و نحوه (چگونگی) کار را برای کمک به همسویی اهداف تیمی با اهداف فردی انتخاب کنند. در تحقق انعطاف‌پذیری تیمی، نوع عملکرد مدیران تیم یا سرپرستان گروه نقش مؤثری ایفا می‌کند. انعطاف‌پذیری تیم شامل رهبرانی است که به کارمندان خود توجه بیشتری داشته باشند و متوجه شوند که زندگی پرتنش فراتر از کار نیز دارند. این شامل ارائه گزینه‌ها و جایگزین‌هایی است که به آنها کمک می‌کند تا خواسته‌های زندگی حرفه‌ای و شخصی را برآورده کنند. این امر نه‌تنها رضایت کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه باعث

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌شود آنها سازنده‌تر و سخت‌کوش‌تر شوند. دلاگارزا و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود نشان دادند که کسب هویت توسط گروه باعث خواهد شد تا کارکنان سازگاری بیشتری با هم‌تیمی‌های خود نشان دهند.) داویدسکو و همکاران (۲۰۲۰) نیز تطبیق‌پذیری سریع کارکنان با اهداف تیم‌های کاری را یک اقدام بسیار اثربخش برای افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی معرفی کردند.

آزمون فرضیه ششم نشان داد که انعطاف‌پذیری یادگیری محور تأثیر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی دارد. بخش مهمی از شکل‌گیری نیروی کار انعطاف‌پذیر به یادگیری مهارت‌ها و دانش جدید باز می‌گردد؛ چراکه از این طریق است که کارکنان می‌توانند دانش جدیدی که برای انجام وظائف سازمانی جدید لازم است را کسب کنند. این بعد از انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تا حد زیادی به فرهنگ یادگیری سازمانی و پشتیبانی مدیریت ارشد سازمان بستگی دارد. انعطاف‌پذیری یادگیری محور از لحاظ ماهوی نیز رابطه بسیار تنگاتنگی با توسعه منابع انسانی دارد؛ چراکه مفهوم اخیر بر آموزش و توسعه دانش و مهارت‌های کارکنان استوار است. نتیجه به دست آمده در این فرضیه با نتایج آنجلیچی و همکاران (۲۰۲۳) مبنی بر تأثیر یادگیری بر انعطاف‌پذیری و توسعه منابع انسانی همخوانی دارد. همچنین در پژوهش انجام شده توسط چن و همکاران (۲۰۱۹) نیز این محققان، یادگیری را لازمه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و بالندگی کارکنان معرفی کرده‌اند.

منابع

امیرنژاد، لیلا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر نوآوری سازمانی با نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری (موردمطالعه: سازمان انتقال خون ایران). *مطالعات مدیریت، اقتصاد و کارآفرینی*، ۳ (۱)، ۸۳-۹۶.

حیدری گوجانی، محمد، هادی پیکانی، مهربان، و ابراهیم‌زاده دستجردی، رضا. (۱۴۰۰). ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران. *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*، ۴(۲)، ۱۴۷-۱۵۹.

دس‌تام، منا. (۱۴۰۰). انعطاف‌پذیری سازمانی و عملکرد مالی: موردمطالعه شعب تأمین اجتماعی شهر تهران. *مدیریت نوآوری و راهبردهای عملیاتی*، ۲(۱)، ۵۵-۶۳.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رحیمی، فرج اله، محمدی، جیران، و پورزارع، هدی. (۱۳۹۵). تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۲۵(۸۲)، ۱۲۲-۹۹.

ریگی، سجاد، و صفائی، ایمان. (۱۴۰۰). تأثیر اقدامات مدیریت استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد و موفقیت باشگاه‌های حرفه‌ای لیگ برتر فوتبال ایران. *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، ۱۳(۴)، ۱۹۷-۲۱۱.

سیدنقوی، میرعلی، عدنان راد، اعظم، قربانی‌زاده، وجه‌الله، و واعظی، رضا. (۱۳۹۸). پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۸ (۲)، ۱۷۰-۱۵۱.

یعقوبی، حمیدرضا، قلی‌پور، آرین، و امیری، مجتبی. (۱۴۰۱). طراحی مدلی بومی برای تعیین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۱)، ۲۹-۵۲. /۱۰.۲۲۰۵۹

Ademi, B., Klungseth, N. J., & Olsson, N. (2021). Strategic Flexibility and Business Model Innovation: *A Literature Review*. *60*(1), 62-83.

Al Rashidi, H. S., Aktham, A., & Sarayreh, A. L. (2019). Organizational Flexibility and Its Impact on the Service Quality: A Survey Study on Communication and Information Technology Regulatory Authority in Kuwait. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(3), 116-134.

Alolayyan, M., Al-Rwaidan, R., Hamadneh, S., Ahmad, A., AlHamad, A., Al-Hawary, S., & Alshurideh, M. (2022). The mediating role of operational Flexibility on the relationship between quality of health information technology and management capability. *Uncertain Supply Chain Management*, *10*(4), 1131-1140.

Angelici, M., & Profeta, P. (2023). Smart working: work flexibility without constraints. *Management Science*. 35(2), 132-46.

Arsawan, I. W. E., ssy De Hariyanti, N. K., Atmaja, I. M. A. D. S., Suhartanto, D., & Koval, V. (2022). Developing organizational agility in SMEs: An investigation of innovation's roles and strategic flexibility. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(3), 149.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, *139*, 1501-1512.

Chen, M. K., Rossi, P. E., Chevalier, J. A., & Oehlsen, E. (2019). The value of flexible work: Evidence from Uber drivers. *Journal of political economy*, *127*(6), 2735-2794.

Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work–life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, *151*(2), 365-381.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Davidescu, A. A., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability*, *12*(15), 6086.

de La Garza, C., & Lot, N. (2022). The socio-organizational and human dynamics of resilience in a hospital: The case of the COVID-19 crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *30*(3), 244-256.

Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Fosso Wamba, S., Roubaud, D., & Foropon, C. (2021). Empirical investigation of data analytics capability and organizational flexibility as complements to supply chain resilience. *International Journal of Production Research*, *59*(1), 110-128.

Edmans, A., Pu, D., Zhang, C., & Li, L. (2023). Employee satisfaction, labor market flexibility, and stock returns around the world. *Management Science*.

Elisa, Z. P., Nabella, S. D., & Sari, D. P. (2022). The Influence of Role Perception, Human Resource Development, and Compensation on Employee Performance Universitas Ibnu Sina. *Enrichment: Journal of Management*, *12*(3), 1606-1612.

Esgandari, G., Bohloli, N., Rahimi, G., & Hojjati, S. A. (2020). Designing a Model for Human Resource Flexibility in Social Security Organization. *Strategic Management Studies of National Defence Studies*, *9*(37), 198-231.

Gashi, A., Kutllovci, E., & Zhushi, G. (2022). E-work evaluation through work–life balance, job effectiveness, organizational trust and flexibility: Evidence from Kosovo during COVID-19. *Employee Relations: The International Journal*, *44*(2), 371-385.

Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, *37*(3), 101487.

Hennicks, E., Heyns, M. M., & Rothmann, S. (2022). Social well-being, job satisfaction, organisational citizenship behaviour and intentions to leave in a utility organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *48*, 1928.

Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining strategic flexibility: a meta-analysis of its antecedents, consequences and contingencies. *British Journal of Management*, *32*(2), 435-455.

Jaskowska, B. (2020). Organizational Flexibility of Academic Libraries in a Vuca Reality: The Example of the Functioning of Libraries During the COVID-19 Epidemic. *przegląd biblioteczny*, *88*(Special), 70-93.

Kumari, I. G., & Pradhan, R. K. (2014). Human resource flexibility and organizational effectiveness: role of organizational citizenship behaviour and employee intent to stay. *International journal of business and management invention*, *3*(11), 43-51.

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.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Kuzmina, O. (2023). Employment flexibility and capital structure: Evidence from a natural experiment. *Management Science*, *69*(9), 4992-5017.

Liu, N. C., & Lin, Y. T. (2021). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(18), 3912-3949.

Marçal, K. E., Choi, M. S., & Showalter, K. (2023). Housing insecurity and employment stability: An investigation of working mothers. *Journal of Community Psychology*, *51*(7), 2790-2801.

Puriwat, W., & Hoonsopon, D. (2021). Cultivating product innovation performance through creativity: The impact of organizational agility and flexibility under technological turbulence. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *33*(4), 741-762.

Rafique, S., Khan, N. R., Soomro, S. A., & Masood, F. (2022). Linking LMX and schedule flexibility with employee innovative work behaviors: mediating role of employee empowerment and response to change. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. 9(3), 103-114

Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the "new normal": a study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, *28*(1), 55-73.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. Management Science Letters, 10(8), 1775-1786.

Schnettler, B., Miranda-Zapata, E., Orellana, L., Poblete, H., Lobos, G., Lapo, M., & Adasme-Berríos, C. (2023). Family-to-work enrichment associations between family meal atmosphere and job satisfaction in dual-earner parents. *Current Psychology*, *42*(16), 13887-13905.

Settembre-Blundo, D., González-Sánchez, R., Medina-Salgado, S., & García-Muiña, F. E. (2021). Flexibility and resilience in corporate decision making: a new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *22*(Suppl 2), 107-132.

Shifrin, N. V., & Michel, J. S. (2022). Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review. *Work & Stress*, *36*(1), 60-85.

Siu, O. L., Wang, H., & Chung, M. C. (2023). Work-Life Balance and Work Flexibility in the Context of Mental Health at Work. In *The Routledge Companion to Mental Health at Work* (pp. 289-309). Routledge.

Smite, D., Moe, N. B., Hildrum, J., Gonzalez-Huerta, J., & Mendez, D. (2023). Work-from-home is here to stay: Call for flexibility in post-pandemic work policies. *Journal of Systems and Software*, *195*, 111552.

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, *119*, 103435.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of vocational behavior*, *119*, 103435.

Sreenivasan, A., Suresh, M., & Tuesta Panduro, J. A. (2023). Modelling the resilience of start-ups during COVID-19 pandemic. *Benchmarking: An International Journal*, *30*(6), 2085-2109.

Ter Hoeven, C. L., & Van Zoonen, W. (2023). Helping others and feeling engaged in the context of workplace flexibility: The importance of communication control. *International journal of business communication*, *60*(1), 62-83.

Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. (2023). Employee empowerment and HR flexibility in information technology SMEs. *Journal of Computer Information Systems*, 1-14.

Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, *10*(1), 121-139.

Uddin, L. Q. (2021). Cognitive and behavioural flexibility:neural mechanisms and clinical considerations. *Nature Reviews Neuroscience*, *22(*3), 167-179.

Volberda, H. W. (1997). Building flexible organizations for fast-moving markets. *Long range planning*, *30*(2), 169-148.

Zhou, Q., & Wang, S. (2021). Study on the relations of supply chain digitization, flexibility and sustainable development—A moderated multiple mediation model. *Sustainability*, 13(18), 10043.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

Meta-synthesis of the flexible workforce and its effect on the development of human resources in National Iranian Drilling Company

Alireza Soveidi[1]*-Mohammad Mohammadi[2]
Hamid Rezaiefar[3] -Mehdi Mahmoodzadeh[4]

Abstract

The current research was conducted with the aim of providing a model of flexibility of human resources using a hybrid approach. The main method of this research is a mixed approach. The dimensions of flexible workforce and the effect of these dimensions on the development of human resources have been identified and evaluated in qualitative and quantitative terms. Statistical population in the qualitative section is articles published in the period of 2010-2022. The statistical population quantitative part included 132 managers National Iranian Drilling Company, 99 were selected by stratified sampling. In the quantitative phase research, a researcher-made questionnaire including 7 dimensions and 38 questions was designed. Based obtained results, the flexibility human resources includes six main dimensions, including individual, structural, managerial, team, learning-oriented and job flexibility. The results of quantitative part showed that the identified dimensions of human resource flexibility have a significant effect on development of human resources.

Keywords:
Human resource flexibility, structural flexibility, human resource development, adaptability

1.phd student, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, d97soveidiaireza@stumail.iaubir.ac.ir
2. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Mohammadi@iaubir.ac.ir
3. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, H.Rezaiefar@iaubir.ac.ir
4. Assistant professor, management group, Islamic azad university unit Birjand, Birjand, Mahmoodzadeh@iaubir.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]