

انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان ها

ستار احمدیان

کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی، واحد تهران غرب، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

sattarahmadian@gmail.com

سعید شهبازی

کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران.

saeedshahbazi@yahoo.com

چکیده

در هر یک از حیطه های مدیریت منابع انسانی لزوماً باید ساختارها، فضا، نظام ها و سازمان های انعطاف پذیر ایجاد کرد تا سازمان را با آمادگی کامل به واکنش مناسب در قبال تحول قادر سازد. انعطاف پذیری در کار به توانایی فرد برای سازگاری با تغییرات، شرایط مختلف و وظایف متغیر در محیط کاری گفته می شود. این ویژگی ارزشمند، نه تنها به فرد کمک می کند تا در محیط های کاری پویا و پر از چالش موفق باشد، بلکه به سازمان نیز امکان می دهد تا با سرعت بیشتری به تغییرات پاسخ دهد و از فرصت های جدید بهره مند شود. چیزی که اهمیت انعطاف پذیری در محیط کار را نشان می دهد، تغییرات بسیاری است که در زندگی ایجاد می شود. در واقع همه چیز همیشه در حال تغییر است، به این معنی که یک سازمان باید بتواند این تغییرات را به عهده بگیرد. جنبه های اجتماعی، فناوری، اقتصادی، قانونی، سیاسی و تمام عوامل جهانی که یک کسب و کار در آن فعالیت می کند همیشه در حال تغییر هستند. برای اجرای موفقیت آمیز یک برنامه انعطاف پذیری کامل و مطلوب در هر سازمان علاوه بر ارائه دستورالعمل ها و انتظارات واضح برای اطمینان از اجرای موفق آن، نیاز به نگرش باز، ذهن خلاق، تیم محوری و حفظ هویت و هدف کل مجموعه می باشد.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، انعطاف پذیری منابع انسانی، سازمان، مدیریت.

مقدمه

منابع انسانی از اساسی ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می باشند. بی گمان، موفقیت سازمان ها و محیط های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع تر مفاهیم و سازه های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است و در نهایت مهارت استفاده از این سازه ها و ابزارها امری ضروری است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶).

در سال های اخیر در محیط خارجی سازمان ها، تحولات شگرفی رخ داده است. تحولات متعدد و پیش بینی نشده در محیط اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری موجب پیچیدگی و عدم اطمینان محیطی شده است. به نظر می رسد در چنین موقعیتی نمی توان با ساختارهای سنتی و بوروکراتیک سازمان های مدرن امروزی را مدیریت کرد (بال و ایزاک، ۲۰۲۱). این مشکل باعث شده است تا بحث انعطاف پذیری در رشته های مختلف، از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد. به همین دلایل در پاسخ به تقاضاهای محیط رقابتی پویا در علم مدیریت، مباحث تازه ای مطرح شده است که بر انعطاف پذیری و یادگیری و انتقال مهارت های جدید استوارند (گودرزی، دانش فرد، طاهری گودرزی و عباس زاده، ۱۴۰۱). با

¹ Harsi & Blanchard

² Bal & Izak

توجه به ایجاد شرایط جدید در محیط خارجی برای سازمان ها، مانند حضور رقبای ناشناخته، پیش بینی نشده بودن مؤلفه های اثرگذار بر عملکرد سازمان، نبود اطمینان، تلاطم های محیطی و غیره، از سازمان های عصر حاضر انتظار می رود که به جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات، به دنبال ایجاد ساختار نیروی انسانی منعطف و رویکردهای نوآورانه باشند (دانگ^۱، ۲۰۱۹).

به علت سرعت فزاینده تغییرات فن آورانه در عصر جدید از یک سو و تغییر ماهیت تقاضای مشتریان و تشدید رقابت بین سازمان ها از سوی دیگر، سازمان ها باید به شدت به دنبال کسب مزیت های رقابتی جدید برای برتری بر رقبای و تامین بهتر نیاز مشتریان باشند. در این خصوص به نظر می رسد که حرکت به سوی ایجاد سازمان هایی که از سرعت و انعطاف پذیری بالایی در پاسخ محیط متغیر، ناپایدار و پیش بینی ناپذیر برخوردارند راه حلی جدید و حیاتی است؛ به ویژه در جنبه های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف پذیری نیروی انسانی تعریف شده اند، به دست می آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف پذیری منابع انسانی^۲ از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (نظری، ۲۰۱۲).

سازمان ها برای حفظ موجودی و رسیدن به موفقیت ناگزیر به فرآیندها و ساختارهای منعطف روی آورده اند تا بتوانند تهدیدات غیرقابل پیش بینی محیطی و فرصت های آینده را مدیریت نموده و از موقعیت های جدید بهره ببرند. شکی نیست که انعطاف پذیری منابع انسانی از تحولات فکری معاصر در فلسفه مدیریت استراتژیک مدرن بوده و یکی از مؤثرترین اقدامات آن، تغییرات سریع در فضای کسب و کار می باشد به همین دلیل موفقیت سازمان های قرن بیست و یکم عمدتاً به ایجاد انعطاف پذیری در منابع انسانی بستگی دارد که به آن ها امکان می دهد از طریق بهبود و توسعه عملکرد خود به یک مزیت رقابتی دست یابند (اسگندری، بهلولی، رحیمی و حجتی، ۱۳۹۷).

در عصر حاضر رشد سریع تکنولوژی و جهانی شدن، انعطاف پذیری را به یک عامل کلیدی برای رسیدن سازمان ها به مزیت رقابتی، رشد و پیشرفت تبدیل کرده است. در شرایط عدم اطمینان کنونی، انعطاف پذیری سازمان ها به عنوان نوعی از قابلیت های پویای سازمان هاست که به آنان در کسب و حفظ مزیت رقابتی در محیط پیچیده امروزی کمک می نماید. انعطاف پذیری منجر به عملکرد بهتر سازمان از طریق سرعت پاسخگویی به تغییرات محیطی، استفاده مؤثر از منابع انسانی و افزایش بقای سازمان شده، همچنین به عنوان روشی اصولی برای انطباق سازنده با محیط پویای سازمانی و کمک به ایجاد مزیت رقابتی محسوب می شود (فیض و گلشاهی، ۲۰۱۷).

تاریخچه و تعاریف انعطاف پذیری منابع انسانی

با توجه با افزایش تلاطم و پیچیدگی در محیط های کسب و کار در سه دهه اخیر انعطاف پذیری به عنوان عاملی مهم در تعالی سازمان ها مطرح گردیده است (بیورنستاد و فردیک^۳، ۲۰۱۳).

انعطاف پذیری مفهومی است که در دهه ۱۹۲۰ ایجاد شد و در زمینه های تحقیقاتی مختلف، به ویژه اقتصاد، تئوری تصمیم گیری و تولید وجود دارد. انعطاف پذیری برای اولین بار توسط لایوینگتون^۴ در سال ۱۹۲۱ به عنوان بخشی از مطالعه خطرات ناشی از عدم تحرک منابع سرمایه گذاری معرفی شد (عبدلیلا، کرچی و بالامبو^۵، ۲۰۱۸).

انعطاف پذیری منابع انسانی به منزله قابلیت پویا در سازمانها است که بر تطبیق ویژگی های کارکنان از قبیل دانش، مهارت ها و رفتارها جهت تغییر شرایط محیطی تأکید دارد (باهاتاچاریا، دونالد و هارولد^۵، ۲۰۰۵).

¹ Dong

² Human Resource Flexibility

³ Bjornstad & Frederick

⁴ Lavington

⁵ Abdelilah, Korchi & Balambo

انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی درباره چگونگی سریع بودن، مداوم بودن و مولد بودن تنظیم دپارتمان منابع انسانی و اجرای فعالیت های منابع انسانی جدید است. انعطاف فعالیت منابع انسانی در مدیریت نیروی کار اشاره دارد به درجه ای که سازمان می تواند به سرعت ساختارها و فرآیندهای منابع انسانی جایگزین را اجرا کند و همچنین اجرای فعالیت های منابع انسانی که با آنچه تا الان در شرکت انجام گرفته متفاوت است (کوماری و پرادهام^۲، ۲۰۱۴).

انعطاف پذیری به میزان تجربه پذیری فرد در مقابل محرکات اطلاق می گردد، یک ویژگی شخصیتی که در افراد مختلف درجات آن متفاوت بوده و نشانگر نوع واکنش افراد در مقابل تجارب جدید می باشد. در واژه نامه وبستر، واژه انعطاف پذیر چنین تعریف شده است: اراده یا آمادگی برای پذیرش نفوذ دیگران (نرم خو؛ تربیت پذیر) و قابل تشخیص به واسطه آمادگی داشتن برای اصلاح یا تغییر، یا به واسطه شکل پذیری، نرمی، قدرت تغییر و تبدیل و اغلب به واسطه سازگاری نسبت به موقعیت های جدید (حیدری گوجانی، هادی پیکانی و ابراهیم زاده دستجردی، ۱۴۰۰).

انعطاف پذیری رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به وجود آورد. سازمان ها در جنبه های زیادی به انعطاف پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به ویژه در جنبه های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف پذیری نیروی انسانی تعریف شده اند، به دست می آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (سید نقوی، حقیقی کفاش و نجفی کلیانی، ۲۰۱۲).

مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی است و به ظرفیت مدیریت منابع انسانی در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می شوند اشاره دارد (عباسی، باباشاهی، افخمی اردکانی و فراهانی، ۱۳۹۲).

ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی

با توجه به اینکه درباره تعریف و مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی توافق جامعی وجود ندارد مدلها و الگوهای فراوانی جهت تبیین مؤلفه های انعطاف پذیری منابع انسانی توسط محققان و پژوهشگران ارائه گردیده است در یکی از این مدلها، سانچز انعطاف پذیری منابع انسانی را به دو طبقه کلی، انعطاف پذیری منابع و انعطاف پذیری هماهنگی تقسیم بندی نموده است (لینگ وو^۳، ۲۰۱۰). در انعطاف پذیری منابع اعتقاد بر آن است که سازمان ها زمانی به انعطاف پذیری می رسند که کارکنانشان قادر باشند طیف متنوعی از رفتارها و وظایف را انجام دهند (لیپک و ریکی^۴، ۲۰۰۳) و این نوع انعطاف پذیری شامل دو بعد رفتاری و مهارتی می باشد (لینگ وو، ۲۰۱۰).

✓ انعطاف پذیری رفتاری: در این مفهوم بهره مندی کارکنان از مجموعه ای گسترده از الگوهای رفتاری متنوع در تطبیق با شرایط گوناگون مدنظر می باشد (مارتین^۵ و همکاران، ۲۰۰۸).

به اعتقاد رایت و اسنل اگر کارکنان بتوانند به جای پیروی از روندهای استاندارد الگوهای رفتاری متعدد را به طور مقتضی در موقعیت مختلف بکار برند، سازمان آسان تر با موقعیت های متغیر سازگار می شود و به آنها واکنش نشان می دهد (نظری پوری و رحیمی اقدم، ۱۳۹۴).

¹ Bhattacharya, Donald & Harold

² Kumary & Pradham

³ ling Wu

⁴ Lepak & Riki

⁵ Martin

✓ انعطاف پذیری مهارتی: در این مفهوم کارکنان زمانی که آموزش می بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش بینی می کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می دهند (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

انسوف^۱ در سال ۱۹۸۸ نیز براساس رابطه میان سازمان و محیط، چارچوبی را پایه گذاری نمود و انعطاف پذیری را به دو دسته انعطاف پذیری داخلی و خارجی طبقه بندی کرد. انعطاف پذیری داخلی به نقدینگی منابع شرکت ارتباط داشته و با تغییر در بازار کار داخلی به افزایش توانایی سازمان در سازگاری با عدم اطمینان کمک می کند (مارتینز سانچز، ولا خیمنز، پرزپرز و دی لوپس کامیسر^۲، ۲۰۰۹).

بنا به اعتقاد پژوهشگران مختلف (گالدرات، ۱۹۹۰) سه سطح انعطاف پذیری شناسایی می شود:

✓ انعطاف پذیری عملیاتی: به مفهوم توانایی تغییرات معمول روزانه، مانند انعطاف پذیری در اجزای یک محصول.
✓ انعطاف پذیری تاکتیکی: به مفهوم توانایی تغییر یا تطبیق موقت؛ برای نمونه، فصل و ایجاد تغییراتی که به تلاش و تعهد بیشتری نیاز دارند.

✓ انعطاف پذیری راهبردی: به مفهوم توانایی ایجاد تغییرات برگشت ناپذیر و بلندمدت که اصولاً اغلب به تعهدات و سرمایه زیادی نیاز دارند و به ندرت رخ می دهند؛ برای مثال، چند سال یک مرتبه. این نوع انعطاف پذیری، ایجاد حفظ و تحقق اختیارات برای آینده سازمان را به همراه دارد (حیدری گوجانی، هادی پیکانی و ابراهیم زاده دستجردی، ۱۴۰۰).

در انعطاف پذیری، هماهنگی شرکت ها گستره ای از فعالیت ها را در خصوص بازنگری در پیکره، آرایشات و ترکیبات سازمانی بکار می گیرند تا هماهنگی و قابلیت انطباق منابع انسانی بهبود یابد (لیپک و ریکی، ۲۰۰۳) و این نوع انعطاف پذیری شامل سه بعد مالی، عددی و وظیفه ای می باشد (لینگ وو، ۲۰۱۰).

✓ انعطاف پذیری مالی: این نوع انعطاف پذیری با افزایش یا کاهش دستمزدها به دنبال فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان می باشد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۶).

✓ انعطاف پذیری وظیفه ای: توانایی کارکنان در انجام تعداد زیادی از وظایف متنوع است که می تواند منجر به کاهش هزینه ها و بهبود خلاقیت آنها شود. این مؤلفه به مصداق همه کاره بودن منابع انسانی است (مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). که خود را در طراحی شغل از طریق تیم سازی و تعدیل نقش ها نمایان می کند (نظری پوری و رحیمی اقدم، ۱۳۹۴). انعطاف پذیری وظیفه ای تأثیر قابل توجهی بر پایداری منابع انسانی داشته و به عنوان مرجعی در طراحی شغل، شناسایی و تحرک کارگران در هنگام انجام وظایف به کار برده می شود (توییکات و عدالی^۳، ۲۰۲۰).

✓ انعطاف پذیری عددی: نشان می دهد که شرکت چگونه می تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد (اعرابی و دانش پرور، ۱۳۸۶).

عوامل مؤثر انعطاف پذیری منابع انسانی

در شکل گیری انعطاف پذیری منابع انسانی عوامل مختلفی تأثیرگذار است که در ادامه به بعضی از عوامل مهم پرداخته می شود:

✓ سازمان (محل کار): در این دیدگاه، انعطاف پذیری فرصت هایی تعریف می شود که سازمان ها در اختیار کارکنان قرار می دهند تا زمان و مکان چگونه کار کردن را انتخاب کنند (هیل و همکاران، ۲۰۰۸).

¹ Ansoff

² Martínez-Sánchez, Vela-Jiménez, Pérez-Pérez & De Luís-Carnicer

³ Tweiqat & Adaileh

- ✓ جذب و استخدام: کارآمد کردن فرآیند جذب که مهمترین مؤلفه آن، جذب نخبگان و افراد با استعداد بوده و همچنین ایجاد نشدن یأس در متقاضیان استخدام از عوامل مهم اثرگذار بر انعطاف پذیری منابع انسانی از رویکرد فرآیند جذب و استخدام در سازمان است (عدنان راد، سید نقوی و واعظی، ۱۴۰۱).
 - ✓ آموزش و بهسازی منابع انسانی: شناسایی نیازهای آموزشی متناسب با شغل و شاغل، استفاده از امکانات آموزشی معتبر و به روز و جا به جا نشدن اهداف در فرایند آموزش و توسعه از عوامل تأثیرگذار مهم بر انعطاف پذیری منابع انسانی است (عدنان راد، سید نقوی و واعظی، ۱۴۰۱).
 - ✓ الگوی برنامه ریزی منابع انسانی: داشتن الگوی مناسب برنامه ریزی نیروی انسانی و ایجاد تناسب بین شغل و شاغل، فرصت انعطاف پذیری را برای منابع انسانی فراهم می آورد (جزنی، ۱۳۸۷).
 - ✓ نظام جبران خدمت: اثربخشی نظام پاداش (جبران خدمت)، خروجی مطلوب پرداختی هماهنگ و تناسب میان عملکرد و جبران خدمات، از عوامل مؤثر بر انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان است (عدنان راد، سید نقوی و واعظی، ۱۴۰۱).
- دولت به عنوان بزرگترین کارفرمای کشور، مأموریت ها و مسئولیت های خود را توسط سازمان هایی که تأسیس می کند، تحقق می بخشد و این سازمان ها با ماهیت های مختلفی که دارند و فشارهای رقابتی که با آن ها مواجهند، نمی توانند عملکردی چندان کمتر از دستگاه های بخش خصوصی داشته باشند. امروزه شاید به دشواری بتوان حتی میان کشورهای درحال توسعه کشوری را یافت که بهبود وضعیت مؤسسات دولتی را به عنوان یک ضرورت نپذیرد و این موضوع ارتباط تنگاتنگی با نظام اداری و اثربخشی آن دارد. بدیهی است که کارآمدی تحول نظام اداری تنها با تمرکز بر امور کارگزینی، تشکیلات، تشریفات اداری، حذف، ادغام، انحلال واحدها و میسر نمی شود، بلکه درون این نظام در کنار تغییرات ساختاری نیازمند تغییر نگاه به منابع انسانی و مدیریت بر آن است (رنگریز، حسن پور، عباسیان و سجاد، ۱۴۰۰).

ضرورت وجود منابع انسانی انعطاف پذیر

ماهیت محیط کار امروزه بسیار پیچیده و غیرقابل پیش بینی تر از همیشه شده است. پس از معرفی جهانی شدن، خصوصی سازی و آزادسازی قیمت ها این وضعیت پیچیده برای کسب و کارها چند برابر افزایش یافته است. امروزه محیط کار برای حیات و موفق شدن در مواجهه شدن با رقابت جهانی نیازمند انرژی و استعداد بیشتر و مهارت های چندگانه با استعدادهای تخصصی می باشد؛ بنابراین فشارکاری، دستیابی به اهداف بلندمدت و دستیابی به اهداف کوتاه مدت در کوتاهترین زمان ممکن و همچنین برآورده کردن انتظارات نقش، به یک چالش بی وقفه و پی در پی برای افراد تبدیل شده است. مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی از جمله مفاهیم اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی می باشد که سازمان را قادر می سازد تا خود را با نیازهای متنوع و متغیر محیط خارجی وفق دهد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴).

انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی از راه های مختلفی برای سازمان (شرکت) ایجاد ارزش می کند. نخست زمانی که وضعیت شرکت تغییر می کند، سازمان می تواند به سرعت اقدامات خود را تغییر دهد. دوم، انعطاف پذیری در شیوه های منابع انسانی، احتمالاً منجر به رفتارهای انعطاف پذیر در میان کارکنان خواهد شد. سوم، انعطاف پذیری فعالیت های منابع انسانی شرکت را قادر می سازد تا شیوه های مشابه در واحدهای مختلف را ارائه دهد و در نتیجه برای ایجاد یکپارچگی در سراسر سازمان کمک می کند (اوبدا گارسیا، کلاور کورتز، مارکو لاجارا و زاراگوزا سائز^۱، ۲۰۱۷).

رشد سریع بدنه دانشی جامعه و کارکنان دانشی، شرکت های دانش بنیان، هجوم نخبه ها به کسب و کارهای دانش بنیان، فشارهای محیطی برای کسب عملکرد بالا در دولت، برون سپاری، خصوصی سازی، الزامات کوچک سازی دولت و...

¹ Ubada García, Claver-Cortés, Marco-Lajara, & Zaragoza-Sáez

چالش های جدی برای دولت ها و مدیریت کارکنان دولتی به وجود آورده است که نیازمند تغییر رویکرد مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. این تغییر نگرش به جایگاه و اهمیت دارایی های ناملموس و اندوخته های دانشی در قدم اول رویکرد نوین به منابع انسانی را می طلبد؛ رویکردی که در آن کارکنان نه به عنوان دارایی های هزینه بردار، بلکه به عنوان مالکین داشته های ارزشمند سازمانی یعنی سرمایه انسانی در نظر گرفته می شود (بیر و لیونسکی^۱، ۲۰۱۶).

سازمان ها در جنبه های زیادی به انعطاف پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به ویژه در جنبه های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف پذیری نیروی انسانی تعریف شده اند، به دست می آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است. انعطاف پذیری منابع انسانی یکی از مهمترین جنبه های انعطاف پذیری سازمانی است و بر سازگاری خصوصیات کارکنان نظیر دانش، مهارت ها و رفتارها با شرایط محیطی در حال تغییر متمرکز شده است (صحت، ایزدپناه و قربانی پاجی، ۱۳۹۸).

انعطاف پذیری نیروی انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقاء عملکرد تولید و خدمات شناخته شده است زیرا چندین مزیت استراتژیک فراهم می کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه ای به شرکت اجازه می دهد تا به سرعت به تقاضای پیش بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در واحدهای مختلف سازمان به وجود آید، واکنش مناسب از خود نشان دهد؛ این نوع انعطاف پذیری به شرکت ها کمک می کند تا زمان گردش تولید موجودی کار در جریان را کاهش دهد و خدمات مشتری را ارتقا دهد؛ در حالی که استفاده کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می کند (فراسر و هولبی^۲، ۲۰۱۰).

نتیجه گیری

انعطاف پذیری یک مهارت بسیار مفید برای حفظ دوام و بقا در شرایط بحرانی است و در اکثر سازمان ها و شرکت ها قابل اجرا می باشد و ابزار مهمی برای رهبران و مدیران یا کسانی است که قصد پیشرفت در ساختار سازمان خود را دارند. بنابراین سازمان ها باید بتوانند زمانی که این تغییرات اتفاق می افتد، خود را با آن سازگار کنند. به عبارت دیگر آن ها باید انعطاف پذیر باشند. اما همه چیز فقط به سازمان خلاصه نمی شود. باید دید که سرمایه های اصلی یک سازمان چه چیزهایی هستند. می توان گفت که کارمندان به عنوان اصلی ترین عوامل سازمان نیز به انعطاف پذیری نیاز دارند.

مدیران نیز باید با اتخاذ خط مشی هایی به منظور هماهنگی فرآیندهای مدیریت منابع انسانی با راهبردهای انعطاف پذیری از ساختارهای سازمانی انعطاف پذیر و رویه های منابع انسانی و آموزش کارکنان به نحو مؤثر بهره مند گردند.

شیوه زندگی بسیاری از افراد، یک شیوه کاملاً غیر منعطف است؛ بنابراین طبیعی است که پیشرفت چندانی در زندگی آن ها مشاهده نشود. منعطف بودن با جریان زندگی، هماهنگی بیشتری دارد. بنابراین وقتی تصمیم می گیریم انعطاف پذیری در محل کار را جدی بگیریم، با جریان زندگی در یک راستا قرار می گیریم. بنابراین طبیعی است که پیشرفت های بهتری داشته باشیم.

انعطاف پذیری نیروی انسانی به مدیران امکان صرفه جویی در کار را می دهد. همچنین استعداد بالقوه بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطاف پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنی داری کار کمک کند. انعطاف پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع تر و توانایی بهتر در عکس العمل سریع می شود. کاهش در تعداد سطوح مدیریت منجر به هزینه کمتر و

¹ Beyer & Leoński

² Fraser & Hvolby

هزینه سربار مدیریتی پایین تر می شود. انعطاف پذیری نیروی انسانی سازمان را برای پاسخ گویی به تغییرات آتی توانا می سازد.

منابع

- ✓ اسگندری، غلامرضا، بهلولی، نادر، رحیمی، غلامرضا، حجتی، سید عبدالله، (۱۳۹۷)، طراحی مدل بهینه انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان تأمین اجتماعی به روش استنتاج فازی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۳۶، صص ۳۳-۶۶.
- ✓ اعرابی، سید محمد، دانش پرور، میترا، (۱۳۸۶)، الگوهای انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۵۵، صص ۱-۲۴.
- ✓ حیدری گوجانی، محمد، هادی پیکانی، مهربان، ابراهیم زاده دستجردی، رضا، (۱۴۰۰)، ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی. دوره ۴، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰، صص ۱۴۷-۱۵۹.
- ✓ رنگریز، حسن، حسن پور، اکبر، عباسیان، حسن، سجاده، عاطفه، (۱۴۰۰)، طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی، نشریه علمی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۳، شماره ۴، زمستان ۱۴۰۰، صص ۱۱۵-۱۵۶.
- ✓ صحت، سعید، ایزدپناه، بهروز، قربانی پاچی، عقیل، (۱۳۹۸)، اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران، فصلنامه مدیریت بهره وری، دوره ۱۳، شماره ۱، پیاپی ۴۸، بهار ۱۳۹۸، صص ۱۴۳-۱۸۰.
- ✓ عباسی، رسول، باباشاهی، جبار، افخمی اردکانی، مهدی، فراهانی، داوود، (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۸۷-۱۰۶.
- ✓ عدنان راد، مژگان، سیدنقوی، میرعلی، واعظی، رضا، (۱۴۰۱)، آسیب شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف پذیری با رویکرد داده بنیاد در بخش دولتی، پژوهشهای مدیریت عمومی، دوره ۱۵، شماره ۵۵، صص ۵-۳۶.
- ✓ نظری پوری، امیر هوشنگ، رحیمی اقدام، صمد، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۷، شماره ۲، صص ۳۷۳-۳۹۲.
- ✓ گودرزی، فاطمه، دانشفرد، کرم اله، طاهری گودرزی، حجت، عباس زاده، یدالله، (۱۴۰۱)، طراحی الگوی انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های دولتی، نشریه علمی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، دوره ۱۱، شماره ۱، پیاپی ۴۱، صص ۱-۲۲.
- ✓ Abdelilah, B., Korchi, A. E., & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility evolution and relationship. Journal of Manufacturing Technology Management, 29 (7), 1138-1162.
- ✓ Bal, P.M. & Izak, M. (2021). Paradigms of Flexibility: A Systematic Review of Research on Workplace Flexibility. European Management Review, 18(29), 37-50.
- ✓ Beyer, K. & Leoński, W. (2016). Human Capital Management In The Field Of Intellectual Capital Management, journal of positive management, 7(2), 46-54.
- ✓ Bhattacharya; M, Donald; E. & Harold; Doty. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management, 31(4).
- ✓ Bjørnstad; Anne & Frederick; Lichacz. (2013). Organizational flexibility from a network organizational perspective: A study of central predictors and moderating factors in military contexts. Leadership & Organization Development Journal, 35(9).

- ✓ Dong, Y. (2019). Optimization of Talent Flow Model under Flexible Human Resource Management. 5th International Conference on Economics, Management and Humanities Science (ECOMHS 2019).
- ✓ Feiz, F., & Golshahi, B. (2017). Identifying networking human resource practices effects on firm performance based on a combinotrial approach: Analyzing the role of strategic flexibility and environmental uncertainty. *Management Research in Iran*, 21(3), 193- 215. (In Persian).
- ✓ Fraser, K., & Hvolby, H.(2010). Effective Teamwork: Can Functional Flexibility Act as an Enhancing Factor. *Journal of Team Performance Management*, 16, 12, 74-79.
- ✓ Goldratt, E.M. (1990). What is this thing called theory of constraints and how should it be implement? North River Press.
- ✓ Harsi, P., Blanchard, K., & Goldsmith, M.(1996). Management of Organizational Behavior. Translated by: Gh., Kabiri, Tehran: Tehran University Publication, (In Persian.(
- ✓ Hill, E.J., Jacob, J.I., Shannon, L.L., Brennan, R.T., Blanchard, V.L. & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community Work & Family*, 11 (2), 165-181.
- ✓ Kumary, I., & Pradham, R.(2014). Human Resource Flexibility and Organization Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to stay. *Inteernational Journal of business and Management invention*, 3(11), 43-51.
- ✓ Lepak; D, Riki; Takeuchi& Snell. (2223). Employment Flexibility and Firm Performance: Examining the Interaction Effects of Employment Mode, Environmental Dynamism, and Technological Intensity. *Journal of Management*. 29(4).
- ✓ Ling-Wu; Shu.(2010). Impact of environmental uncertainty on human resource flexibility. *International conference on business and economic research*, Kuala Lumpur, Malaysia.
- ✓ Martín; Inmaculada, Beltrán; Inmaculada, Beltrán; Ana, Escrig-Tena, Juan; Carlos & Bou-Llusar. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5).
- ✓ Martínez-Sánchez, A., Vela-Jiménez, M.J., Pérez-Pérez, M., & De Luís-Carnicer, P. (2009). Innovation and labour flexibility. A Spanish study of differences across industries and type of innovation. *International Journal of Manpower*, 30(4), 360-376.
- ✓ Nazari S. The impact of electronic human resource management on the effectiveness of human resource management. [MS thesis]. [Tehran]: Allameh Tabatabai University; 2012. 151p. (In Persian).
- ✓ Seyyed Naghavi, M., Haghighi Kafash, M., & Najafi Koliani, V. (2012). The Flexibility of Human Resources and Organizational Performance in the Insurance Industry. *Improvement and Development Management Studies*, 22, (In Persian).
- ✓ Tweiqat, A. F., & Adaileh, M. J. (2020). Human resource flexibility and sustainability: the moderating role of environmental uncertainty. *Global Business and Economics Review*, 23 (3), 280-301.
- ✓ Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P.(2017). Human Resource Flexibility and Performance in the Hotel Industry: the Role of Organizational Ambidexterity. *Personnel Review*, 46(4)