

# ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران

محمد حیدری گوجانی<sup>۱</sup>، مهربان هادی بیگانی<sup>۲\*</sup>، رضا ابراهیمزاده دستجردی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۵/۱۰

## چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران است. انعطاف پذیری منابع انسانی بر روی استعدادهای چندگانه افراد به وسیله تغییر در تخصص، رفتار و یادگیری آنان تأکید دارد. این تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) است که در دو فاز کیفی و کمی انجام پذیرفته است. در بخش کیفی از رویکرد پدیدارشناسی استفاده شده و در بخش کمی از رویکرد روایی سنجی استفاده گردید. جامعه آماری تحقیق خبرگان سیستم بانکی و خبرگان مدیریت و کارکنان بانک صادرات ایران می باشند. برای برازش مدل از معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید که با استفاده از نرم افزار LISREL، Amos و SPSS صورت گرفته است. یافته های تحقیق نشان داد که ترتیب رتبه بندی ۶ بعد شناسایی شده توانمندسازهای انعطاف پذیری کارکنان عبارتند از: آموزش و توسعه، ساختار سازمانی، نگرش مدیریتی، نگهداشت کارکنان و جو سازمانی میباشد. نتایج شاخص های برازش مدل کلی ساختاری پژوهش، مورد تأیید بوده است.

**کلید واژه ها:** توانمندسازها، انعطاف پذیری منابع انسانی، پدیدارشناسی، معادلات ساختاری، تحلیل عاملی تاییدی.

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

<sup>۲</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد اصفهان (خوراسگان)، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان

ایمیل نویسنده: M.peykani@khuisf.ac.ir

## مقدمه

امروزه حوزه مدیریت منابع انسانی تحت تاثیر فشارهای محیطی متعددی برای تغییر قرار دارد. تغییرات در اقتصاد، جهانی شدن، تنوع داخلی و تقاضای فناوری‌های جدید، زمینه‌های سازمانی جدیدی را ایجاد کرده است. که زمینه حرکت منابع انسانی در برخی جهات کاملاً جدید است. به طور خلاصه تکنولوژی و مدیریت استعداد دو محرک اولیه در تغییرات زمینه‌های مدیریت منابع انسانی در قرن ۲۱ می باشد. براساس یک نظر سنجی جدید توسط انجمن مدیریت منابع انسانی، فناوری به طور معمول تکنولوژی اطلاعاتی ذخیره سازی و انتشار اطلاعات می باشد. مدیریت استعدادها نیز یک تعریف نسبتاً مهمی دارد که یکی از ساده ترین تعاریف، «پیش بینی نیازهای منابع انسانی سازمان، برای توسعه برنامه خود، برای رسیدن به اهداف می باشد. محققان دیگر منابع انسانی معتقدند که تغییرات در این زمینه‌ها توسط جهانی شدن، افزایش تنوع نسلها و علاقه به نوآوری و گسترش پایداری، ایجاد شده است (بودرو و همکاران، ۲۰۱۵). این چالش‌ها و فرصت‌های جدید، بر آینده منابع انسانی موثر است و عوامل متعددی در این تغییرات دخیل هستند که عوامل را می توان در تحولات اقتصادی جهان، جهانی شدن و تنوع داخلی و فن آوری نام برد، که این امور سبب ایجاد زمینه‌های پرورش رویکردهای جدید در منابع انسانی می گردد (استون و دی آدریک، ۲۰۱۵). در دنیای امروزی کسب و کار، توانمندسازی به عنوان مکانیسمی مداخله کننده برای رشد و توسعه سازمانی، شناخته شده است. توانمند سازی رونشناختی منجر به افزایش انگیزه درونی کارکنان شده و این امر سبب خودکارآمدی و انگیزه کارکنان می گردد. محرک های زیادی در توانمندسازی کارکنان نقش دارد که می تواند بر عملکرد شغلی کارکنان موثر باشد (پرادهان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۷).

انعطاف پذیری رویکرد مناسب در پاسخ به عدم اطمینان محیطی است، انعطاف پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویایی شرکت در واکنش یا پاسخ به هر محیط رقابتی در حال تغییر است و می تواند مزیت رقابتی پایدار را ایجاد کند (فارسر و هولبی، ۲۰۱۰). انعطاف‌پذیری به میزان تجربه‌پذیری فرد در مقابل محرکات اطلاق می‌گردد، 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 شکل‌پذیری، نرمی، قدرت تغییر و تبدیل، و اغلب به واسطه سازگاری نسبت به موقعیت‌های جدید.

با توجه به رقابت موجود بانک‌ها برای جذب مشتریان بیشتر و افزایش دامنه خدمات و بازارها، وجود کارکنان منعطف، با دانش و مهارت از ضروریات کار می‌باشد. فقدان وجود انعطاف پذیری کارکنان در سیستم بانکی کشور با توجه به ماهیت کار کارکنان بانک و وجود جابجایی و گردش شغلی زیاد آنان، مشکلات زیادی برای بانک‌ها و کارکنان بوجود می آورد. با توجه به وظایف متعددی که کارکنان بانک ها انجام می دهند اگر انعطاف لازم برای انجام وظایف متعدد نداشته باشند فشار کاری موجود صدمات زیادی به کارکنان وارد می نماید و روحیه کاری آنان دچار تضعیف میشود و وجود کارکنان کم روحیه و عدم پاسخ مناسب به مشتریان صدمات زیادی به بانک وارد می نماید و در وهله اول وفاداری مشتریان به بانک را کاهش داده و این کاهش مشتری منجر به از دست دادن سود قابل توجهی برای بانک ها می‌باشد.

این تحقیق در نظر دارد تا به ارائه مدل توانمندسازی‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران بپردازد؛ تا بتواند با استفاده از نتایج آن بهترین راه‌ها را در جذب و حفظ مشتریان بکار گیرد تا به سوددهی مناسب دست یابد. زیرا اگر نتواند در این راه موفق گردد قطعاً با از دست دادن مشتریان خود شرایط نا مطمئنی را برای خود رقم می‌زند.

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

امروزه موسسات مالی که خواهان کامیابی هستند، در جستجوی راه‌هایی هستند که بتوانند رهبری بازار را در چنگ خود در آورند. یکی از مهمترین عوامل موفقیت، مشتری گرایی در بانک است. در این راستا بسیاری از بانکها به حرف اکتفا کرده‌اند و کمتر به صورت واقعی و عملی به آن پرداخته اند. کلید ورمز موفقیت اجرای عملی مفهوم مشتری گرایی، در استراتژی بانک نهفته است. این استراتژی باید مبتنی بر حل مساله و مشکل مشتری از طریق شناسائی نیازهای آشکار و پنهان او در حال و آینده باشد. یکی از مهم ترین راهکارهای حل مشکلات مشتریان، وجود کارکنان مسلط به امور و منعطف در انجام وظایف بانکی می‌باشد. ضرورت طراحی ابزار انعطاف پذیری کارکنان با توجه به توسعه و رشد روز افزون خدمات بانکی و وظایف کارکنان بر کسی پوشیده نیست. از دستاورد های طراحی ابزار انعطاف پذیری کارکنان در سیستم بانکی کشور میتوان موارد زیر را نام برد:

- ۱- پی بردن به سطح انعطاف پذیری کارکنان در بانک صادرات ایران ۲- پی بردن به نقاط قوت و ضعف بانکی صادرات در حوزه های انعطاف

<sup>1</sup> Boudreau

<sup>2</sup> Stone & Deadrick

<sup>3</sup> Pradhan

<sup>4</sup> Fraser and Hvolby,

پذیری موجود ۳- پی بردن به مولفه‌ها و ابزارهای انعطاف‌پذیری در بانک صادرات ۴- سیاست‌گذاری صحیح سیستم بانکی برای برنامه‌ریزی در حوزه منابع انسانی و کارکردهای ویژه منابع انسانی ۵- استفاده از برنامه‌های آموزشی متناسب با نیاز کارکنان برای پاسخگویی بهتر به مشتریان

## چهارچوب نظری پژوهش

### مفهوم انعطاف‌پذیری

اصطلاحات مختلف از قبیل پسا صنعتی، پسا فوردیست، قدیمی در برابر اقتصادهای جدید و کاپیتالیسم (سرمایه‌داری) منعطف، همگی برای توصیف بازار کار فعلی و شفاف‌سازی آن به کار می‌رود، به گونه‌ای که امروزه بازار اساساً با دوره‌ای که به آن عصر صنعتی مدرن می‌گویند متفاوت باشد. جهانی‌سازی افزایش یافته، آزادسازی اقتصادی و تکنولوژی جدید منجر به نیازمندی‌های کارمندی کاهش یافته و افزایش تقاضا برای اشکال متنوع انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود (سونسون<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). چشم‌انداز تغییر کسب‌وکار بر این شرکت‌ها تأثیر می‌گذارد تا انعطاف‌پذیرتر و چابک‌تر باشند. انعطاف‌پذیری در هر سازمانی در سطوح مختلف مانند استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و منابع منعکس می‌شود. هر سازمانی دارای منابع متنوعی از جمله قابلیت‌های نوآوری، افراد، فن‌آوری، و امور مالی است. این منابع می‌توانند به طور موثر با مدیریت آن‌ها به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر مورد استفاده قرار گیرند. این امر همچنین مستلزم انجام ارزیابی طرح‌های انعطاف‌پذیری در چند جبهه برای انتخاب و اجرای آن‌ها برای ایجاد ارزش بالا برای سازمان است اپینک<sup>۲</sup> (۱۹۷۸) انعطاف‌پذیری استراتژیک را به عنوان مقابله با شرایط پیش‌بینی‌نشده با کاهش اثرات تغییرات محیطی از یک طرف و افزایش ظرفیت پاسخ به سوی دیگر، مورد بررسی قرار داد (سوشیل و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷). انعطاف‌پذیری به عنوان ابزاری برای سنجش اثربخشی سازمانی استفاده‌کننده، سوازر و همکاران همچنین بر اهمیت انعطاف‌پذیری برای سازمان‌ها و نیاز به درک و مدیریت استراتژیک آن تأکید کرده‌اند (لاسترا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴).

مطالعات انعطاف‌پذیری در ابعاد به عنوان استراتژی‌های رقابتی، روش‌های تولید، ساختارهای سازمانی یا مدیریت منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (لاسترا و همکاران، ۲۰۱۴). واژه انعطاف‌پذیری مطابق با زمینه، معانی متفاوتی دارد و پدیده‌ای است که می‌تواند در سطوح گوناگون مطالعه شود. این اصطلاح همانند تطبیق شخصی با تقاضای فزاینده انعطاف‌پذیری، به نیازمندی‌های سازمانی برای قابلیت تطبیق وسیع‌تر در مواجهه با شرایط متغیر بازار اشاره دارد. گروین<sup>۵</sup> (۱۹۸۷) انعطاف را به عنوان توانایی پاسخ به صورت موثر به شرایط در حال تغییر تعریف کرد. تعاریف اخیر جنبه‌های متفاوت انعطاف را بیان کرده و تمایلی به یکپارچه کردن عناصر متنوع تعاریف موجود را نشان می‌دهند. به نظر می‌رسد که بعضی محققان تلاش دارند تا جنبه‌های بیشتری را در ارتباط با تغییرات و واکنش به تغییرات که بر فرآیندهای کسب و کار موثر است، در نظر بگیرند. تعاریف آن‌ها نه تنها حاوی یک تعریف کلی است، بلکه همچنین شامل توضیحاتی در مورد چندین نوع مفهوم می‌باشد (گانگ و جنسن، ۲۰۱۲).

### انواع انعطاف‌پذیری

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دارای ابعاد متفاوتی است که محققان در پژوهش‌های خود به بعضی از این ابعاد تأکید کرده‌اند (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری دارای ابعاد سه‌گانه‌ای است، که توسط محققان و صاحب‌نظران چنین تقسیم‌بندی مشخص و تدوین شده است؛

۱. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای<sup>۱</sup>: «انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای» به معنی همه‌کاره و چندمنظوره بودن کارکنان است؛ به عبارت دیگر این الگو به معنی تطبیق‌پذیری کارکنان و توانایی آن‌ها برای انجام وظایف گوناگون و جابجایی در مشاغل است؛
۲. انعطاف‌پذیری رفتاری: «انعطاف‌پذیری رفتاری»، توانایی نشان دادن تنوعی از نقشه‌های رفتاری در شرایط متفاوت است. رفتارهای کارکنان اقدامات یا ترتیباتی است که کارکنان در شغلشان اتخاذ می‌کنند.
۳. انعطاف‌پذیری مهارتی: «انعطاف‌پذیری مهارتی» بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد (بلتران مارتین و همکاران، ۲۰۰۸)

اوپتون (۱۹۹۴)، سه معیار کلی برای طبقه‌بندی انواع انعطاف‌پذیری ارائه کرده است. این معیارها عبارت‌اند از: ابعاد انعطاف‌پذیری، افق زمانی تغییرات و عناصری که در آن‌ها به دنبال انعطاف‌پذیری هستیم. براین اساس و به عقیده پژوهشگران مختلف (مانند گالبرات، ۱۹۹۰) سه سطح انعطاف‌پذیری قابل شناسایی است:

۱. انعطاف‌پذیری عملیاتی: یعنی توانایی تغییرات معمول روزانه، مانند انعطاف‌پذیری در اجزای یک محصول؛
۲. انعطاف‌پذیری تاکتیکی: به معنای توانایی تغییر یا تطبیق گاه به گاه، برای مثال، هر فصل و ایجاد تغییراتی که به تلاش و تعهد بیشتری نیاز دارند.

<sup>1</sup> Svensson

<sup>2</sup> Eppink

<sup>3</sup> Sushil

<sup>4</sup> Lastra 1,

<sup>5</sup> Gerwin,

Functional flexibility<sup>1</sup>

۳. انعطاف‌پذیری راهبردی: یعنی توانایی ایجاد تغییرات غیرقابل برگشت و بلندمدت که غالباً به تعهدات و سرمایه زیادی نیاز دارند و به ندرت، مثلاً چند سال یک بار، رخ میدهند و ایجاد، حفظ و تحقق اختیارها برای آینده شرکت را به دنبال دارند (بومن و هری، ۱۹۹۳).

لوئیز و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) انواع مختلف انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی را تشخیص دادند و دو معیار را ترسیم کردند. اول، آن‌ها بین انعطاف‌پذیری داخلی و خارجی تمایز قابل می‌شوند. معیار دوم بین انعطاف‌پذیری کمی (یا عددی) و کیفی (یا عملکردی) تمایز قابل می‌شود. انعطاف‌پذیری داخلی مربوط به استفاده از نیروی کار موجود برای پاسخ به تغییرات است. انعطاف‌پذیری خارجی به توانایی شرکت در ترکیب نیروی کار خارجی اشاره دارد.

اصل انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان انعطاف‌پذیری راهبردی، انعطاف‌پذیری بازاریابی، انعطاف‌پذیری مالی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری زنجیره تامین، و انعطاف‌پذیری سیستم‌های اطلاعاتی شناسایی می‌شود (سوشیل، ۲۰۱۴).

### پیشینه تحقیق

هشام و دیگران (۲۰۲۰) تحقیقی با عنوان چارچوبی برای بررسی تناسب و انعطاف‌پذیری در مدیریت استراتژیک منابع انسانی در شرکت‌های مخابراتی اردن انجام دادند. این مطالعه نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری استراتژیک شرکت‌های مخابراتی اردن تنها در صورتی حاصل خواهد شد که آنها برای حفظ رقابت در محیط کسب و کار خود که به سرعت در حال تغییر و پویایی است، به توسعه شیوه‌های منابع نوین و پایدار متکی باشند. کتابچی (۲۰۲۰) در یک مطالعه توصیفی برای نقش استراتژیک انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان یک مدل کامل از دوسو توانی سازمانی در دانشگاه پیام نور اصفهان پرداخت. این مطالعه نشان می‌دهد که اهداف و وظایف دانشگاه پیام نور تنها از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی آن در سه جنبه محقق می‌شود. دیویدسکو و دیگران (۲۰۲۰) در تحقیقی به بررسی انعطاف‌پذیری کار، رضایت شغلی و عملکرد شغلی در بین کارمندان رومانی - پیامدهای آن برای مدیریت پایدار منابع انسانی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد اگر چالش برای طراحی مجدد مدیریت منابع انسانی واقعی به منظور در بر گرفتن مفهوم پایداری است، توجه به ترکیبی از توسعه کارمند، زمان و مکان انعطاف‌پذیر است، که منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی می‌شود. هوانگ و دیگران (۲۰۱۹) در پژوهشی به مطالعه ارتباط بین استراتژی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی در صنعت اکوتوریسم پرداختند. نتایج تحقیق تأثیرات مثبت و قابل توجه ۱. استراتژی انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ۲. رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان و ۳. استراتژی انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهد. نجفی و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت، و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه پرداختند. در این مطالعه تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر خلاقیت و نوآوری سازمانی در دو سطح فردی و سازمانی بررسی می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که خلاقیت به صورت نسبی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری سازمانی را میانجی می‌کند. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر درخور توجهی بر خلاقیت در دو سطح فردی و سازمانی دارد. آبیانی اصفهانی (۲۰۱۷) در تحقیقی به مدیریت منابع انسانی پایدار و قابل انعطاف برای سازمان‌های نوآور پرداختند. سه متغیر اصلی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پایداری منابع انسانی و سرمایه روانشناختی می‌باشند. نتایج تحقیق نشان داد انعطاف‌پذیری نقش متوسطی در رابطه بین سرمایه روانشناختی و منابع انسانی پایدار دارد. مصصامی و همکاران (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان انعطاف‌پذیری راهبردی: از تحلیل مفهومی تا الگوی فرایندی انجام دادند. الگوی مزبور در صدد ترکیب و برقراری همسازي و ارتباط بین تعریف‌ها و الگوهای انعطاف‌پذیری راهبردی و به خصوص چهار رویکرد عملیاتی سازی آن است و ضمن ارائه تعریف جدیدی از این مفهوم، پویایی‌های آن را نیز به تصویر میکشد. شهریار و همکارانش (۱۳۹۶) تحقیقی با عنوان ارتباط علی مزیت رقابتی با منبع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که مدل از برآزش مناسبی برخوردار بود. همچنین مشخص شد که عامل مزیت رقابتی ۰/۳۸ و با ضریب ۰/۷۰ اثر مستقیم و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و منابع تعارض داشت. لطفی (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فرسودگی شغلی با نقش تعدیل‌کننده توان بالقوه انگیزشی در بین کارکنان بیمارستان دکتر شریعتی اصفهان پرداختند. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد ۱- توان بالقوه انگیزشی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فرسودگی شغلی نقش تعدیل‌کننده ندارد ۲- بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فرسودگی شغلی رابطه معنادار و منفی وجود دارد ۳- بین ابعاد انعطاف‌پذیری (رفتاری، مهارتی و وظیفه‌ای) و فرسودگی شغلی رابطه معنادار و منفی وجود دارد. لو<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) به بررسی ارتباط بین رهبری اصیل با عملکرد خدمات‌رسانان: نقش‌های ایجاد شغل و انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداختند. هدف اصلی مطالعه ما بررسی نقش رهبری اصیل در تقویت رفتار شهروندی سازمانی مشتری‌مدار و عملکرد بازاریابی خدمات در بین کارکنان فروش است. پاسخ‌دهندگان نظرسنجی-های ما شامل کارمندان و مدیران بخشهای فروش شرکت‌های دارویی ویتنام بودند. نتایج نشان داد انعطاف‌پذیری منابع انسانی تعدیلگر رابطه بین رهبری اصیل و رفتار شهروندی بوده است. زولین و همکاران (۲۰۱۱) تحقیقی با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و روابط قوی در تیم‌های کارآفرینی انجام داده‌اند. جامعه آماری ۹۲۱ شرکت مبتنی بر انکوباتور المان و نمونه آماری شامل ۲۱۴ نفر و روش پژوهش توصیفی بوده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد استفاده از روابط قوی در شکل‌گیری تیم کارآفرینی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی درک شده توسط تیم را افزایش می‌دهد.

<sup>1</sup> Looise

<sup>2</sup> Luu

## سوالات پژوهش

سوال اصلی: مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی برای بانک صادرات کدام است؟

## سوالات فرعی

- ۱- ابعاد و مولفه ها و شاخص های مربوط به توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی بانک صادرات کدامند؟
- ۲- اعتبار مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی بانک صادرات چگونه است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات ترکیبی (آمیخته) است که در دو فاز کیفی و کمی انجام می‌پذیرد. در بخش کیفی (فاز اول) از رویکرد پدیدارشناسی استفاده خواهد شد و در بخش کمی (فاز دوم) از رویکرد روایی سنجی استفاده می‌گردد. پژوهش کیفی نوعی رویه انجام بررسی نظام مند با استفاده از تدابیر، ابزارها و راه‌هایی است که بتوان با آن‌ها پدیده‌های مورد مطالعه را بدون دستکاری شرایط و اعمال کنترل‌های آزمایشی درک، توصیف و کشف کرد و با توسل به اطلاعات بدست آمده فرضیه سازی نمود. تحلیل پدیدار شناختی یک تحلیل کیفی است که تلاش می‌کند از طریق ورود به ذهنیت و ساختارهای آگاهی به لایه‌های ژرف معنایی تجربه‌های زیسته و زنده‌ی کنشگران در خصوص یا در راستای یک رخداد، پدیده یا مفهوم دست یابد. یکی از این روش‌ها که در روش‌های کیفی از نوع پدیدارشناسی انجام می‌گیرد روش کلایزی است که جهت تحلیل مطالب و بدست آوردن کدها استفاده می‌گردد. روش کلایزی (۱۹۷۸) به روش ۷ مرحله‌ای نیز معروف است. محقق نیز از این روش جهت تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی استفاده نموده که به شرح زیر است:

- ۱- مروری بر تمام اطلاعات: همه توضیحات شرکت کننده‌ها برای کسب یک معنی برای آنها خوانده می‌شود.
- ۲- بیرون کشیدن جملات مبهم: باید به هر توضیح برگشته و از آنها عبارت یا جملاتی که بطور مستقیم به پدیده مورد نظر مربوط است را استخراج کرد (استخراج جملات مبهم).
- ۳- ایجاد معانی فرموله شده: که تلاش برای استخراج معنی هر توضیح مهم می‌باشد (که به آن معانی منظم شده یا مفهوم نیز می‌گویند).
- ۴- قرار دادن معانی فرموله شده در داخل دسته و شکل دادن مضامین در درون دسته‌ای مختلف (مقوله).
- ۵- ایجاد یک توصیف روایتی مختصر: مفاهیم کلیدی اطلاعات که به اتفاق نظر مصاحبه‌شوندگان انتخاب شده بود به صورت خلاصه‌ای روایت وار نوشته شدند. نتایج هر چیز در یک توضیح جامع از موضوعات مورد بررسی جمع‌آوری گردد.
- ۶- تدوین و فرموله کردن ساختار ضروری پدیده: تا آنجا که ممکن است توصیفی جامع از پدیده مورد بررسی در یک بیان بدون ابهام از ساختار اساسی آن منظم گردد که اغلب تحت عنوان ساختار ذاتی پدیده نام‌گذاری می‌شود. (بعد)
- ۷- بازگشت به منظور تعیین اعتبار: روایی نهایی با رجوع به هر شرکت کننده به دست می‌آید، می‌توان در یک جلسه مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان در مورد یافته‌ها سوال شود (لینینگر و مک فارلند، ۲۰۰۲). کلایزی محققان را تشویق می‌کند که نسبت به این مراحل منعطف باشند. برای مثال به جای دادن گزارش نهایی به شرکت کنندگان، توضیحات جامع را ارائه کنند، زیرا روشن‌تر است و دقت را نیز تضمین می‌کند (استروپرت و کارپنتر، ۲۰۰۷).

در قدم اول از روش کیفی برای شناسایی و جمع‌آوری دیدگاه خبرگان در زمینه مورد بحث استفاده شد، تا آنها برداشت‌ها و تجربیات خود را در خصوص مولفه‌های توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان بانک صادرات ایران را در اختیار ما بگذارند. مراحل انجام کار به این صورت بود که با خبرگانی که بعداً ویژگی آنها ذکر خواهد شد مصاحبه‌هایی انجام گرفت. فهرستی از دیدگاه و نظرات آنها تهیه شد، اظهار نظرهای تکراری حذف و از نقطه نظرات ارائه شده، مولفه‌ها استخراج گردید. مشارکت کنندگان تحقیق در این مرحله خبرگان بانک صادرات می‌باشند که ملاک‌های ما برای انتخاب آنها داشتن حداقل ۱۵ سال سابقه کار در بانک صادرات، داشتن تحصیلات مرتبط با رشته مدیریت و سابقه کار در پست ریاست شعبه و کار ستادی است. از آنجایی که برای تعیین حجم نمونه از روش پدیدارشناسانه مورد استفاده قرار گرفته است به دلیل پیچیدگی جمع‌آوری داده و ماهیت زمانی مورد انتظار، حجم نمونه کوچک می‌باشد (دنس کومی، ۲۰۰۳) به همین دلیل تعداد مشارکت کنندگان در مرحله اول تحقیق حاضر ۲۴ نفر می‌باشد، فرض بر این بود که در صورت عدم دستیابی به اشیاع اطلاعات، مصاحبه‌ها با افراد جدید ادامه یابد. محقق در هجدهمین مصاحبه به اشیاع اطلاعات دست یافت ولی جهت اطمینان مصاحبه با بقیه افراد ادامه یافت.

## ابزار گردآوری اطلاعات

بخش زیادی از اطلاعات و داده‌های پژوهش‌ها به ویژه‌های کیفی از طریق مصاحبه‌ها حاصل می‌شود. نوع مصاحبه در این پژوهش انفرادی و نیمه‌باز یا نیمه ساختار یافته است که مبتنی بر راهنمای از پیش طراحی شده‌ای انجام می‌گیرد که پژوهشگر یا مصاحبه‌گر در خصوص حوزه‌ی موضوعی خود آماده کرده است، اما تا حدودی از انعطاف‌پذیری برخوردار است و از اطلاعات نو پدید استقبال می‌کند و بر اساس آن می‌تواند شرح و

<sup>1</sup> Leininger and mc Farland

<sup>2</sup> Streubert and Carpenter

تفصیل یابد (میرزایی، ۱۳۹۶). در تحقیق حاضر، پژوهشگر سعی نمود از سوالات کاوشی، از قبیل: «می توانید برایم یک مثال بزنید؟ آیا منظور شما این بود که ..... چگونه ..... و .....» در طول مصاحبه استفاده نماید. همانطوری که بیان گردید، مصاحبه ها از نوع باز و نیمه ساختار یافته و متعامل و انفرادی بودند که در حین مصاحبه یادداشت می شد و در اسرع وقت پیاده و کد بندی و تجزیه و تحلیل می شدند تا بازخور لازم برای مصاحبه های بعدی یا کفایت و اشباع داده ها را فراهم کنند. قبل از مصاحبه، رضایت کامل از مصاحبه شونده و اجازه ثبت و یادداشت مصاحبه ها اخذ شد. اولین سوال مصاحبه و مشترک بین شرکت کنندگان این سوال باز بود: به نظر شما با توجه با تجارب شما چه موارد و آیتم هایی در بانک صادرات وجود دارد که می توانند بعنوان توانمندسازهای انعطاف پذیری کارکنان بانک به حساب آورده شوند؟ سوال دوم که تکمیل کننده سوال اول بود عبارت بود از چه موارد و آیتم هایی بعنوان توانمندسازهای انعطاف پذیری کارکنان می باشد ولی در بانک صادرات وجود ندارد؟ و سوال سوم: شرایط زمینه ای و محیطی که در انعطاف پذیری کارکنان تاثیر گذار میباشد چه مواردی هستند؟ پس از مشخص شدن مولفه ها در هر بخش پرسشنامه ای تهیه شد، روایی و پایایی آن مورد سنجش قرار گرفت و پس از تایید پرسشنامه، بین نمونه منتخب از جامعه آماری توزیع گردید. جامعه آماری تحقیق در مرحله دوم برای مطالعه به شیوه دلفی شامل ۴ نفر از خبرگان رشته مدیریت که از اعضای هیئت علمی دانشگاه ها بودند انتخاب شد و پرسشنامه تدوین شده جهت روایی سنجی در اختیار آنها قرار گرفت.

جامعه آماری در مرحله سوم کارکنان بانک صادرات ایران بودند و به دلیل اینکه تعداد کارکنان بانک صادرات حدود ۳۲۰۰۰ نفر می باشند، طبق جدول مورگان ۳۸۰ نفر بعنوان نمونه آماری انتخاب گردید. با توجه به پیش بینی افت پاسخ گویان تعداد ۴۱۰ پرسشنامه بین نمونه مورد مطالعه توزیع گردید که از این تعداد ۳۸۰ پرسشنامه بصورت تکمیل عودت داده شد. روش انتخاب نمونه آماری بصورت قرعه کشی (تصادفی) بوده است و برای توزیع پرسشنامه از روش نمونه گیری در دسترس اسفاده شده است.

### روایی و پایایی پرسشنامه

در تحقیق حاضر برای سنجش روایی از روایی صوری و محتوایی استفاده گردیده است. در روایی محتوایی استاد راهنما و مشاور و چند استاد مدیریت پرسشنامه را بررسی و نظراتی برای اصلاح پرسشنامه ارائه دادند و برای روایی صوری از چند نفر خبرگان بانک صادرات که همان مشارکت کنندگان در بخش کیفی بودند ظاهر پرسشنامه را تایید کردند.

برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ، استفاده شده است که ابتدا ۳۰ پرسشنامه بصورت آزمایشی توزیع سپس پایایی آن با استفاده از نرم افزار SPSS برآورد شد. ضریب آلفای کرونباخ بدست آمده حاکی از پایایی بسیار مناسب ابزار تحقیق دارد. همچنین پایایی هر یک از ابعاد تحقیق بطور جداگانه مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آزمون حکایت از ضریب ۹۵ درصد برای پرسشنامه را نشان داد که حاکی از مناسب بودن پرسشنامه را دارد. و ضریب آلفای کرونباخ ۶ بعد اصلی پرسشنامه به ترتیب عبارتند از: نگهداشت کارکنان ۹۴ درصد، آموزش و توسعه و جو سازمانی هر دو ۹۲ درصد، نگرش مدیریتی ۹۱ درصد، جذب و بکارگیری کارکنان ۸۹ درصد و در نهایت ساختار سازمانی ۸۶ درصد.

### یافته های پژوهش

جهت مشخص کردن اینکه شاخص ها تا چه اندازه برای الگوهای اندازه گیری قابل قبول می باشند ابتدا باید تمام الگوهای اندازه گیری را جداگانه مورد تحلیل قرار گیرد. بر مبنای اتخاذ چنین روشی ابتدا شش الگو اندازه گیری که مربوط به متغیرهای می باشند به طور مجزا مورد آزمون قرار می گیرند. شاخص های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه گیری (تحلیل عاملی تاییدی) در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱ شاخص های کلی برازش الگو برای الگوهای اندازه گیری

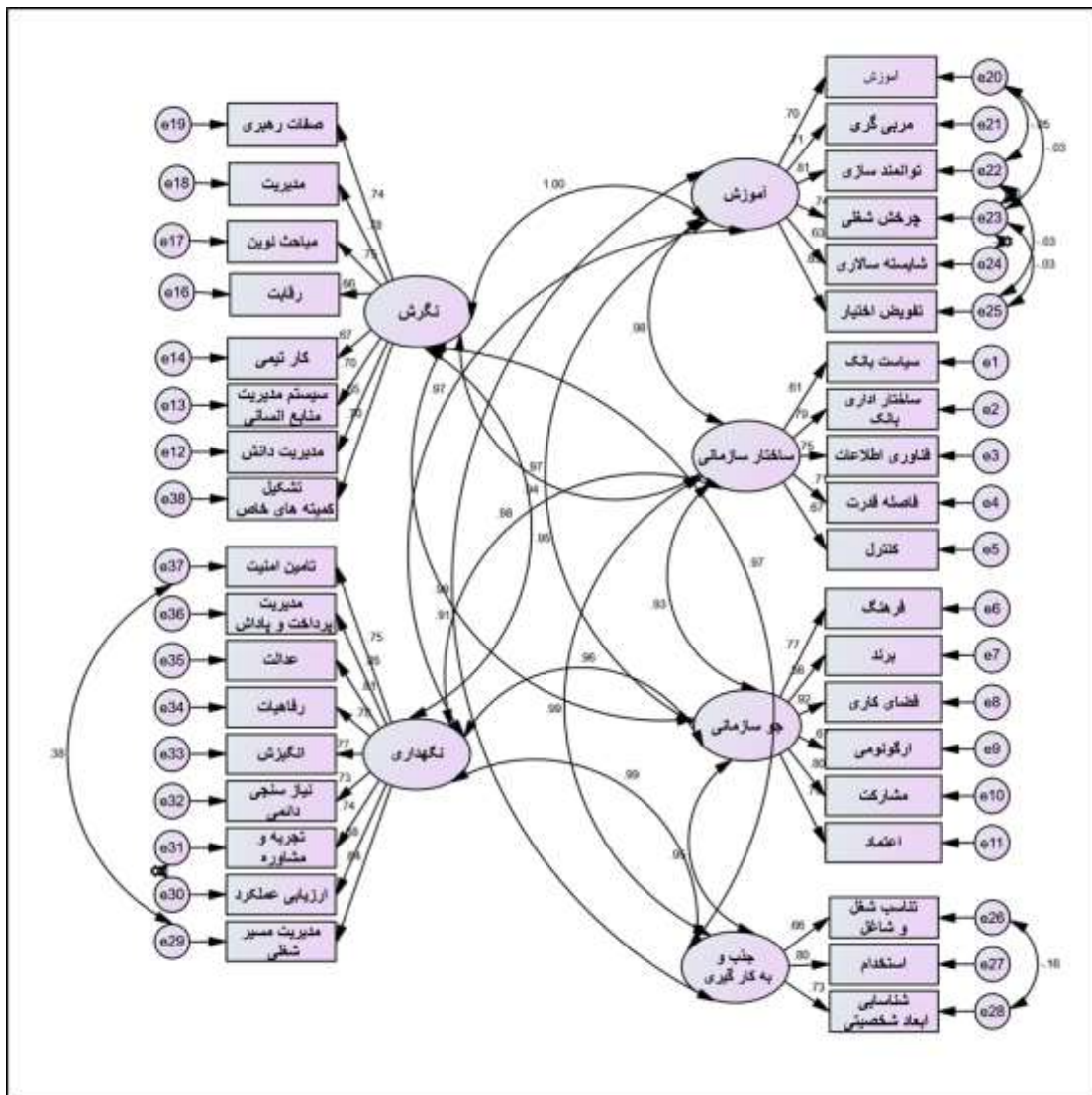
شاخص	CFI	IFI	PNFI	PCFI	RAMSE
ساختار سازمانی	۰.۹۲	۰.۹۲	۰.۷۳	۰.۷۶	۰.۰۶
جو سازمانی	۰.۹۰۱	۰.۹۰۲	۰.۷۱	۰.۷۵	۰.۰۷
آموزش و توسعه	۰.۹۰۸	۰.۹۰۹	۰.۷۴	۰.۷۹	۰.۰۶
جذب و به کارگیری	۰.۹۲	۰.۹۲۱	۰.۷۰	۰.۷۲	۰.۰۸
نگهداری	۰.۹۰۱	۰.۹۰۲	۰.۷۳	۰.۷۸	۰.۰۶
نگرش مدیریت	۰.۹۰۱	۰.۹۰۲	۰.۷۲	۰.۷۵	۰.۰۷

<sup>1</sup> Coronbachs alpha

نتایج حاصل از اطلاعات ارائه شده در جدول ۱ به شرح زیر می باشد:

- در توضیح مقدار کای اسکوئر بهنجار شده (CMIN/DF) الگو و سطح معناداری آن لازم است ذکر شود که هر چه مقدار کای اسکوئر بهنجار شده بین ۱ و ۵ باشد می توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر برای الگوهای اندازه گیری مناسب است.
- شاخص برازش تطبیقی (CFI) در رابطه با این شاخص و سطح معناداری آن لازم به ذکر است که هر چه به ۱ نزدیک تر باشد مقدار آن برای الگوی اندازه گیری مناسب تر است و از آنجایی که شاخص CFI برای الگوهای اندازه گیری بزرگتر از ۰/۹ می باشد نشان از برازش خوب داده ها از الگو دارد.
- شاخص برازش IFI در رابطه با این شاخص و سطح معناداری آن لازم به ذکر است که هر چه به ۱ نزدیک تر باشد مقدار آن برای الگوی اندازه گیری مناسب تر است و از آنجایی که شاخص IFI برای الگوهای اندازه گیری بزرگتر از ۰/۹ می باشد نشان از برازش خوب داده ها از الگو دارد.
- ریشه میانگین مجزورات خطای برآورد (RMSEA) برای الگوهای اندازه گیری کمتر از ۰/۰۸ می باشد نشان از برازش خوب داده ها از الگو دارد.
- شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) و شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI) برای الگوهای اندازه گیری بالای ۰.۵ می باشد و از نشان از برازش خوب الگو است .

شکل ۱: مدل کلی پژوهش



با توجه به شکل مذکور نتایج حاصل در جدول ۲ خلاصه شده است.

جدول ۲ نتایج آزمون همبستگی متغیرهای تحقیق

رتبه	نتیجه	C.I (نسبت بحرانی)	ضریب استاندارد	مسیر ارتباط	ابعاد
۶	تأیید	۷۰۹.۱۵	۰.۶۹	آموزش	آموزش و توسعه
۲	تأیید	۱۳.۳۶۴	۰.۷۱	مریی‌گری	
۴	تأیید	۱۴.۹۰۵	۰.۸۱	توانمندسازی	
۳	تأیید	۱۳.۸۳۹	۰.۷۵	چرخش‌شغلی	
۱	تأیید	۱۲.۰۱۳	۰.۶۳	شایسته‌سالاری	
۵	تأیید	۱۵.۵۳۲	۰.۸۳	تفویض اختیار	و جذب برگ‌گیری
۳	تأیید	۹۲۷.۱۵	۰.۶۶	استخدام	
۲	تأیید	۱۴.۰۴۵	۰.۸	تناسب و شاغل	
۱	تأیید	۱۲.۰۷۹	۰.۷۳	شناسایی ابعاد شخصیتی	رهبری
۷	تأیید	۰۴۵.۱۴	۰.۷۵	تامین امنیت	
۱	تأیید	۱۱.۹۱۸	۰.۸۵	مدیریت پاداش و پرداخت	
۳	تأیید	۱۲.۶۷۰	۰.۸۱	عدالت	
۲	تأیید	۱۲.۵۷۵	۰.۷۸	رفاهیات	
۴	تأیید	۱۳.۱۸۴	۰.۷۷	انگیزش	
۵	تأیید	۱۳.۳۰۱	۰.۷۳	نیازسنجی دائمی	
۶	تأیید	۱۳.۶۳۴	۰.۷۴	تجربه و مشاوره	
۸	تأیید	۱۴.۲۰۸	۰.۶۸	ارزیابی عملکرد	
۹	تأیید	۱۶.۱۵۳	۰.۶۴	مدیریت مسیر شغلی	ساختار سازمانی
۵	تأیید	۲۹۸.۱۴	۰.۶۱	سیاست بانک	
۴	تأیید	۶۰۸.۱۲	۰.۷۹	ساختار اداری بانک	
۳	تأیید	۲۱۸.۱۲	۰.۷۵	فناوری اطلاعات	
۲	تأیید	۶۵۸.۱۱	۰.۷۱	فاصله قدرت	
۱	تأیید	۲۴۲.۱۱	۰.۶۷	کنترل	جو سازمانی
۲	تأیید	۳۶۶.۱۲	۰.۷۷	فرهنگ	
۱	تأیید	۲۴۹.۱۱	۰.۵۶	برند	
۶	تأیید	۰۴۰.۲۰	۰.۹۲	فضای کاری	
۳	تأیید	۷۶۶.۱۳	۰.۶	ارگونومی	
۵	تأیید	۹۶۶.۱۶	۰.۸	مشارکت	نگرش مدیریت
۴	تأیید	۵۱۹.۱۵	۰.۷۳	اعتماد	
۸	تأیید	۶۵۹.۱۳	۰.۷۳	صفات رهبری	
۴	تأیید	۴۰۹.۱۲	۰.۷۶	مدیریت	
۲	تأیید	۹۵۸.۱۱	۰.۷۳	مباحث نوین	
۳	تأیید	۲۸۶.۱۲	۰.۶۶	رقابت	
۱	تأیید	۷۷۲.۱۱	۰.۷	خلاقیت	
۷	تأیید	۸۱۱.۱۲	۰.۶۷	کار تیمی	
۹	تأیید	۲۷۳.۱۳	۰.۷	مدیریت روابط کارکنان	
۶	تأیید	۷۳۶.۱۲	۰.۸۵	مدیریت دانش	اراده برای تشکیل کمیته
۵	تأیید	۱۲.۵۵۰	۰.۷۱		



با توجه به جدول ۲ مشاهده می شود که کلیه سوالات مربوط به متغیرهای دارای ضریب همبستگی معنی با متغیرهای مکنون هستند چرا که میزان نسبت بحرانی بالاتر از ۱/۹۶ می باشد.

جدول ۳- شاخص های برازش مدل کلی پژوهش

ساختاری	۶۴۴.۳	۷۳.۰	۹۵.۰	۰.۳.۰	۷۳.۰	۷۷.۰	۰.۸.۰
برازش مناسب	<۵	۰/۵<	۰/۹<	۰.۸.۰<	۰.۵>	۰.۵<	۰/۱>

در جدول ۳ شاخص های برازش مدل ساختاری نشان داده شده است که با مقایسه مقادیر شاخص ها با برازش مناسب می توان نتیجه گیری نمود که شاخص ها از مقادیر قابل قبولی برخوردار هستند.

جدول ۴ روایی همگرا متغیرهای پژوهش

متغیر	Average (AVE) $(\geq 0.4)$ میانگین واریانس استخراجی
آموزش و نگهداری	۰.۶۴۱
جذب و به کار گیری	۰.۶۶۹
جو سازمانی	۰.۶۳۱
ساختار سازمانی	۰.۶۰۲
نگرش مدیریت	۰.۵۷۰
نگهداشت کارکنان	۰.۶۱۸

جهت بررسی روایی واگرایی مدل اندازه گیری، از معیار فورنل لارکر استفاده گردیده است. بر اساس این معیار، روایی واگرایی قابل قبول یک مدل حاکی از آن است که یک سازه در مدل، نسبت به سازه های دیگر تعامل بیشتری با شاخص های آن دارد. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) بیان می کنند که روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد.

## بحث و نتیجه گیری

پس از پردازش داده ها توسط ابزارها و نرم افزارهای آماری، نتایج زیر حاصل شدند که می توانند نشان دهنده پاسخ های مناسب برای سوالات مطرح شده در تحقیق باشند. نتایج تحقیق نشان داد:

ابعاد و مولفه ها و شاخص های مربوط به توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی بانک صادرات کدامند؟

در این تحقیق برای بررسی متغیرهای تحقیق و ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات، بر اساس مصاحبه با خبرگان تحقیق، مدل ها و متغیرهای مرتبط، شناسایی شده است. در نهایت، بر اساس معیارهای نهایی شناسایی شده، مدل بر آمده از روش نظریه پدیدار شناسی، ارائه شده است. نتایج حاصل از کدگذاری باز داده های کیفی گردآوری شده با استفاده از ابزار مصاحبه، مشاهده می گردد که تعداد ۱۸۶ کد باز از میان ۲۱۹ مفهوم شناسایی شده است. ۱۸۶ کد اولیه در قالب ۳۷ مقوله به شرح ذیل دسته بندی شده اند:

آموزش، سیاست بانک، ساختار اداری، مدیریت پاداش، استخدام، فرهنگ سازمانی، تفویض اختیار، فضای کاری، عدالت و انصاف، ابعاد شخصیتی و روانی کارکنان، تجربه پذیری و مشاوره، مربی گری، شایسته سالاری، فناوری اطلاعات، اعتماد، مشارکت دادن، مدیریت مسیر شغلی، امنیت شغلی، مدیریت روابط کارکنان، فاصله قدرت، کنترل، انگیزش، ارگونومی، برند، توانمند سازی، چرخش و توسعه شغلی، مباحث نوین مدیریت، رقابت، رهبری، حمایت مدیریتی، ارزیابی عملکرد، مدیریت دانش، تناسب شغل و شاغل، اراده برای تشکیل کمیته، نیاز سنجی مستمر از کارکنان، کار تیمی و گروهی و امور رفاهی شناسایی گردید. که این ۳۷ مقوله در قالب ۶ بعد کلی که عبارتند از: نگهداشت کارکنان، آموزش و توسعه، جو سازمانی، نگرش مدیریتی، جذب و بکارگیری کارکنان و ساختار سازمانی دسته بندی گردیدند.

پیشرفت حوزه های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری از سازمان های دولتی سلب و آنها را در راه تحقق هدف های خود با چالش های فراوانی مواجه کرده است. به گونه ای که عدم اقدام به هنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمان ها در سال های اخیر شده است. نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروی انسانی توانمند و افزایش نیاز سازمان ها به منابع انسانی توانمند به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از نیروی انسانی امروزی، در سال های آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی و بهره گیری از منابع انسانی شایسته، یکی از اساسی ترین چالش های پیش روی سازمان ها برای عبور از شرایط دشوار آینده است.

اعتبار مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی بانک صادرات چگونه است؟

به دلیل انطباق آن با یافته‌های حاصل از تحلیل کیفی، رضایت بخش بودن شاخص‌های برازش الگو و معنی دار بودن برآوردهای آماری آن، ارائه شده است. برای بررسی کیفیت یا اعتبار مدل از بررسی اعتبار که شامل بررسی روایی همگرا و واگرا و شاخص‌های برازش مدل کلی ساختاری پژوهش، مورد تایید بوده است. ریشه میانگین مجذورات خطای برآورد (RMSEA) برای الگوهای اندازه‌گیری کمتر از ۰/۰۸ می‌باشد نشان از برازش خوب داده‌ها از الگو دارد. شاخص برازش هنجار شده مقتصد (PNFI) و شاخص برازش تطبیقی مقتصد (PCFI) برای الگوهای اندازه‌گیری بالای ۰/۵ می‌باشد و از نشان از برازش خوب الگو است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی مربوط به ساختار سازمانی، جو سازمانی، آموزش و توسعه، جذب و بکارگیری، نگهداشت کارکنان، نگرش مدیریتی برای تمامی بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۴ و مورد تایید بوده است. برای رتبه بندی تحقیق از آزمون فریدمن استفاده گردید که به ترتیب آموزش و توسعه رتبه اول، ساختار سازمانی رتبه دوم، نگرش مدیریتی، جذب و بکارگیری کارکنان، نگهداشت کارکنان و جو سازمانی در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

در این مطالعه بر اساس نظر خبرگان در دسته بندی‌های دقیق‌تری شناسایی شده که می‌تواند منجر به ارائه راهکارهای تخصصی‌تر می‌گردد. در راستای آموزش و توسعه نشان داد توانمند سازی، چرخش شغلی، شایسته سالاری، آموزش، مربی‌گری و تفویض اختیار از معیارهای شناسایی شده و مورد تاکید متخصصان بوده است. در این راستا لازم است برنامه‌های آموزشی مناسبی در سازمان تدوین و مهارت‌های کاربردی به کارکنان آموزش داده شود. اثربخشی سیستم‌های آموزشی سازمان باید سنجیده شود تا منجر به ارتقای عملکرد کارکنان و اثربخشی سازمانی گردد. در راستای این بعد نتایج این تحقیق با تحقیق موسوی جد و همکاران (۱۳۹۷) و سوانگ و همکاران (۲۰۱۶) همسو و همراستا بود.

در بعد جذب و بکارگیری به معیارهای استخدام، تناسب و شاعل و شناسایی ابعاد شخصیتی اشاره شده است. در این راستا می‌توان گفت در جذب و بکارگیری نیروی انسانی لازم است شرح شغلی مناسبی ارائه گردد تا افراد متناسب با شرایط و موقعیت سازمانی جذب و استخدام گردند. برای ارتقای انعطاف‌پذیری نیروی انسانی باید افرادی با ویژگی‌ها و صفات مناسب بکارگرفته شود زیرا در غیر این صورت کارکنان دچار فرسودگی شغلی می‌گردند. که نتایج تحقیق حاضر با تحقیق شهابی و همکاران (۱۳۹۵) و نظری پور و همکاران (۱۳۹۴) همسو بود.

در مورد بعد نگهداشت نیروی انسانی به معیارهای تامین امنیت، مدیریت پاداش و پرداخت، عدالت، امور رفاهی، انگیزش، نیاز سنجی دائمی، تجربه و مشاوره، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر شغلی بوده است. به منظور نگهداشت نیروهای انسانی با مهارت‌های مناسب و انعطاف‌پذیر، باید سیاست‌های سازمانی در راستای نگهداری کارکنان منجر به ایجاد امنیت شغلی در کارکنان گردد. سیستم‌های منابع انسانی در سازمان باید سیستم جبران خدمات مناسب را طراحی و پرداخت‌ها منجر به رضایت کارکنان و ایجاد انگیزه برای کسب مهارت‌های جدید گردد. که نتیجه تحقیق با تحقیقات باچاریا و گیسون (۲۰۰۵) و بلتران مارتین (۲۰۰۸) همراستا بود.

در بعد ساختار سازمانی به سیاست بانک، ساختار اداری بانک، فناوری اطلاعات، فاصله قدرت، کنترل پرداخته شده است. در راستای ساختار سازمانی باید تغییرات مناسب ایجاد گردد. برای داشتن نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، دیگر ساختارهای سلسله‌مراتبی پاسخگو خواهند بود. باید فاصله طبقاتی سازمانی کاهش یابد. از روشهای کنترلی عصر نوین استفاده شود و فناوری‌های جدید که باعث هر چه بیشتر منعطف شدن کارکنان شود استفاده گردد. در راستای این بعد نتیجه تحقیق حاضر با نتیجه تحقیق احمدزاده و همکاران (۱۳۹۷) همراستا بود.

در بعد نگرش مدیریتی به صفات رهبری، مدیریت، مباحث نوین، رقابت، خلاقیت، کار تیمی، مدیریت روابط کارکنان، مدیریت دانش، اراده برای تشکیل کمیته بوده است. در این بین باید اشاره کرد مدیران بانک برای توسعه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی باید اول از همه بر روی خود تمرکز کرده و ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مدیر انعطاف‌پذیر را ایجاد نمایند تا بتوانند زیرساخت‌های لازم برای توسعه انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را فراهم نمایند. نتایج این بعد با نتایج تحقیق نجفی و همکاران (۱۳۹۷)، آبیانی و همکاران (۱۳۹۷)، شهریاری و همکاران (۱۳۹۷)، شاه محمدی و همکاران (۱۳۹۵)، رحیمی و همکاران (۱۳۹۵)، زولین و همکاران (۲۰۱۱)، فرازر و هوبلی (۲۰۱۰) همراستا و همسو بوده است.

بعد جو سازمانی از مقوله‌های فرهنگ سازمان، برند، فضای کاری، ارگونومی، مشارکت کارکنان و اعتماد بین کارکنان و مدیران تشکیل شده است که برای تحقق اهداف سازمانی و هر چه بیشتر منعطف شدن کارکنان باید اعتماد بین کارکنان را از طرق و ابزار گوناگون بیشتر کرد و در تصمیم‌گیری‌ها سعی در مشارکت کارکنان داد چون کارمندی که در تصمیم‌گیری و هدف‌گذاری سازمان دخالت داده شده باشد با تغییرات سازمان راحت‌تر کنار می‌آید و زودتر با شرایط جدید انطباق پیدا میکند. نتیجه این بعد از تحقیق با نتایج تحقیقات شیخی و همکاران (۱۳۹۵)، عباسی و همکاران (۱۳۹۲)، لو و همکاران (۲۰۱۹)، دو و همکاران (۲۰۱۶) همسو بود.

در عصر حاضر، توجه به استانداردهای شغلی جهت رسیدن به اهداف سازمانی امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. از طرف دیگر، کارکنان سازمان نیز مانند اطلاعات یکی از منابع بسیار مهم سازمان به شمار می‌آیند که توجه به آنها نیز جهت رسیدن به اهداف، امری ضروری و غیرقابل انکار است، به طوری که می‌توان اشاره نمود که بقاء و حیات سازمان‌ها به کیفیت و توانمندی این عامل مهم بستگی دارد؛ زیرا نیروی انسانی توانمند است که سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. سازمان‌های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری‌گرا، پاسخگو، کیفیت‌گرا، مشارکتی، کارآفرینی و تحول‌گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند به عنوان ابزار رقابتی می‌باشند. در این راستا، تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند.

## پیشنهادات تحقیق

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهادات زیر ارائه می‌شود:

لازم است که مدیران سازمان برای توسعه توانمندی‌های کارکنان، از مشارکت فعال آنها، در تصمیم‌گیری و اجرای استراتژی‌های سازمانی استفاده شود تا کارکنان انگیزه‌ی کافی برای توسعه مهارت‌ها و ارتقای سطح توانمندی‌های خود را داشته باشد. در راستای توسعه توانمندی کارکنان لازم است با استفاده از مربی‌گری و افزایش اعتماد به نفس و خود اثربخشی، توانایی کارکنان برای اجرای وظایف، ارتقاء داده شود. به مدیران شرکت پیشنهاد می‌شود برای ارتقای انگیزه توانمندسازی در کارکنان، سعی نماید اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه نمایند، تا کارکنان درک کاملی از مسیر حرکت سازمان داشته باشند و در این راستا، سعی نمایند توانمندی‌های خود را ارتقاء دهند. مدیران سازمان با استفاده از برنامه ریزی شغلی مناسب، توسعه مسیر شغلی را برای کارکنان مشخص نمایند تا کارکنان با مهارت‌ها و شایستگی‌های لازم برای رشد در مسیر شغلی خود را بخوبی درک کرده و در راستای توسعه‌ی توانمندی‌های خود، انگیزه‌ی بالایی داشته باشند. به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود برای توسعه و پرورش توانمندی‌های کارکنان، از ریسک‌پذیر بودن کارکنان، حمایت نماید و ایده‌های جدید و مناسب با اهداف سازمان را اجرایی کنند. هرچقدر طراحی ساختاری به خصوص در راستای اختیارات و پاسخگویی‌ها، توزیع نقش‌ها و مسئولیت‌ها، و جریان ارتباطات شفاف‌تر باشد، انگیزه‌ی کارکنان بیشتر خواهد بود. بنابراین لازم است در راستای توانمندسازی کارکنان مهارت‌های آنها متناسب با اختیارات و میزان پاسخگویی آنها، توسعه داده شود. به منظور توسعه توان یادگیری سازمان، توسعه مهارت‌ها و شایستگی کارکنان، لازم است، فرهنگ یادگیری به‌عنوان تسهیل‌کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی توسعه داده شود. کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل سازمان جهت به اشتراک گذاشتن دانش بهبود و توسعه داده شود. لازم است از تشکیل تیم‌های کاری در سازمان استقبال شود و مهارت‌های تیمی، روحیه تیمی در کارکنان و مدیران تقویت شود. پیشنهاد می‌شود دامنه‌ی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از طریق رشد مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان افزایش داده شود. داشتن مدل از افراد موفق سازمان و تجارب واقعی از تسلط در امور، هم‌چنین شناسایی و ستایش از افرادی که در زمینه شغل خود توانمند عمل می‌کنند. با تسهیم اطلاعات و دانش، در سراسر سازمان اعتماد به وجود آورید. افرادی که در اطلاعات و دانش سازمان سهیم باشند، بیشتر احساس مسئولیت کرده و از مناسبات و ارتباطات به طور ثمربخشی بهره می‌گیرند. آموزش رویه‌های کلی انجام امور از قبل به کلیه کارکنان، تا درحین عمل خود کارمند بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار احساس خودکارآمدی وی تقویت شود و بیش از پیش در انجام امور تأثیرگذار باشد. به منظور پیاده‌سازی یک الگوی گردش شغلی کارآمد جهت بهبود عملکرد کارکنان، لازم است به امر آموزش کارکنان توجه گردد و در این زمینه اقدامات لازم انجام گردد. به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود برای ارتقای انگیزه توانمندسازی در کارکنان، سعی نماید اطلاعات در زمینه چگونگی کسب اهداف سازمان به کارکنان ارائه نمایند، تا کارکنان درک کاملی از مسیر حرکت سازمان داشته باشند و در این راستا، سعی نمایند توانمندی‌های خود را ارتقاء دهند. پیشنهاد می‌شود که مدیران بانک، شرایط کاری مناسبی را برای کارکنان فراهم نمایند تا این امر سبب دلبستگی بیشتر کارکنان به محیط کار، فعالیت در سازمان و تلاش بیشتر کارکنان گردد. مدیران سازمان با اتخاذ راهکارهایی برای حمایت بیشتر؛ شرایط کاری مناسب‌تر؛ دادن پاداش‌های مادی و روانی؛ کاهش قوانین و مقررات دست و پاگیر و دادن آزادی عمل به کارکنان زمینه‌های مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمان را فراهم آورند. نتیجه چنین وضعی، توسعه و ترویج جو‌ی بالغانه و سازنده در سازمان و زمینه‌سازی برای رشد و بهسازی حرفه‌ای کارکنان و توسعه‌ی سازمانی در زمینه‌های گوناگون را فراهم نمایند

## منابع

- احمدزاده، نیما و امیر دورانی، ۱۳۹۷، بررسی تأثیر قابلیت‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد سازمانی: انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان متغیر میانجی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و کسب و کار، تبریز، گروه مدیریت دانشگاه تبریز،
- اصغرزاده افروزی، معصومه و علی ملاحسینی، ۱۳۹۷، بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد شغلی کارکنان بانک رفاه استان کرمان، دومین کنفرانس ملی مطالعات نوین مدیریت در ایران، کرج، دبیرخانه دائمی همایش،
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی، نجفی کلیانی، وحید؛ (۱۳۹۱) انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. مجله مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۲، شماره ۷۶، بهار و تابستان ۱۳۹۱، صص ۱۵۳-۱۲۹.
- شاه محمدی مهرجردی، مرضیه؛ بردبار، غلامرضا؛ ۱۳۹۵. ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی «بهار ۱۳۹۵ - شماره ۲۳ علمی-پژوهشی/ISC (۲۴ صفحه - از ۲۳۷ تا ۲۶۰)
- شهریاری، بهمن، خدایاری، عباس، زارعی، علی (۱۳۹۶) رتباط علی مزیت رقابتی با منبع تعارض و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت تولیدات ورزشی، فصلنامه مطالعات مدیریت ورزشی، بهمن و اسفند ۱۳۹۶، شماره ۴۶، صص ۲۱۲-۱۹۳
- صمصامی، فردیس، خداداد حسینی، سید حمید، کردنائیچ، اسدالله، آذر، عادل (۱۳۹۶) انعطاف‌پذیری راهبردی: از تحلیل مفهومی تا الگوی فرایندی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۲۹، بهار ۹۶، صص ۳۲-۱۳

طهماسبی، مریم و علی فرهادی محلی، ۱۳۹۷، تاثیر سیستم کاری عملکرد بالا بر عملکرد سازمان با میانجی‌گری انعطاف‌پذیری منابع انسانی و کارایی سازمانی (مورد مطالعه: اداره کل آموزش فنی و حرفه‌ای استان گلستان)، پنجمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت و حسابداری، تهران، انجمن مدیریت ایران،

لطفی ص. ۱۳۹۶. رابطه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و فرسودگی شغلی با نقش تعدیل‌کننده توان بالقوه انگیزشی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد خوراسگان

میرزایی، خلیلی (۱۳۹۶) کیفی پژوهی، نشر فوژان، چاپ دوم، تهران

موسوی جد، سیدمحمد؛ جلیل غفوری؛ حیدر محمدی و جوان احمدعزیز، ۱۳۹۷، بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان، دوازدهمین کنگره ملی پیشگامان پیشرفت، تهران،

نجفی کلیانی، وحید؛ رستگار، عباسعلی؛ رحمانی، فاطمه. ۱۳۹۷. انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت، و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه، مجله: مدیریت فرهنگ سازمانی « پاییز ۱۳۹۷، دوره شانزدهم - شماره ۳ علمی-پژوهشی/ISC (۲۴ صفحه - از ۵۲۱ تا ۵۴۴)

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵) راهنمای عاملی پژوهش کیفی، تهران، انتشارات سمت، چاپ اول.

Aibaghi Esfahani, A, Rezaii, A, Koochmeshki, N, Sharifi Parsa, N (2016) SUSTAINABLE AND FLEXIBLE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR INNOVATIVE ORGANIZATION, AD-minister N°. 30 January June 2017 pp. 195 - 215 · ISSN 1692-0279 · e ISSN 2256-4322

Bhattacharya M, Gibson DE & Doty DH. The effects of flexibility in employee skills, employee behaviors, and human resource practices on firm performance. *Journal of Management* 2005; 31(4): 622- 40.

Beltran- martin, I Roca, Puig, V, Esprit – Tena, A, Bou – Llusar, J, C (2008). Human Resource Flexibility as a mediating variable between High Performance. *Work systems and performance. Journal of management.* (34) 1009-1044.

Boudreau John Cascio Wayne F W..(2015). The search for global competence: From international HR to talent management, *Journal of World Business* xxx (2015) xxx-xxx

Boudreau, J. W. & Ziskin, I. (2011). The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics*, 40(4), 255-266.

Davidescu A, A\*, Apostu S, A, Paul, A and Casunean I (2020) Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees— Implications for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability* 2020; doi:10.3390/su12156086

Denscombe, M(2003), *The good Research guide for small – scale social research projects* ۲, md edn. Open university press. Buckingham

Do, B., Yeh, P. and Madsen, J. (2016), "Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture", *Chinese Management Studies*, Vol. 10 No. 4, pp. 657-674. <https://doi.org/10.1108/CMS-01-2016-0022>

Gerwin, D. (1987). An agenda for research on the flexibility of manufacturing processes. *International Journal of Operations & Production Management* ۷, (1), 38-49

Hisham, A, K, S, Ahmad, A, A (2020), Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management in Jordanian Telecommunication Companies, *European Journal of Business and Management Research* Vol. 5, No. 1, February 2020,

Huang, L, Gao, M, Hsu, P (2019) A Study on the Correlation among Human Resource Flexibility Strategy, Organizational Citizenship Behavior, and Organizational Performance in Ecotourism Industry, *Ekoloji* 28(107): 379-383 (2019)

Kangyin Lu Jinxia Zhu Haijun Bao, (2015), "High-performance human resource management and firm performance", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 115 Iss 2 pp. 353 – 382

Ketabchi, M (2020), A descriptive study for the strategic role of human resource flexibility as a full model of organizational ambidexterity in Isfahan Payame Noor University, *DYSONA - Life Science* ۱, (2020) 25-35 .

Fraser, K. and Hvolby, H.H. (2010). Effective team working : can functional flexibility act as an enhancing factor?, *Team Performance Management*, 16: 74-94

- Lastra Fernández -Pérez ،Susana de la ،Fernando Martín-Alcázar1 & Gonzalo Sánchez-Garvey.(2014).Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement ،International Journal of Business Administration Vol. 5 ، No. 1; 2014
- Luu Tuan Trong.(2019). Linking authentic leadership to salespeople's service performance: The roles of job crafting and human resource flexibility ،Industrial Marketing Management ،In press ،corrected proof ،Available online 14 June 2019
- Pradhan Rabindra Kumar ،Madhusmita Panda ،Lalatendu Kesari Jena ،(2017) "Transformational leadership and psychological empowerment: The mediating effect of organizational culture in Indian retail industry" ،Journal of Enterprise Information Management ،Vol. 30 Issue: 1 ،pp.82-95 ،doi: 10.1108/JEIM-01-2016-0026
- Stone.Dianna L ،Deadrick. Diana L (2015).Challenges and opportunities affecting the future of human resource management ،Human Resource Management Review xxx (2015) xxx-xxx
- Sushil ،T.P. Singh ،Anand J. Kulkarni.(2017). Flexibility in Resource Management ،Library of Congress Control Number: 2017941060.
- Zolin R. Kuckertz A ،Kautonen T،2011.Human resource flexibility and strong ties in entrepreneurial teams. Journal of Business Research 64(2011) 1097-1133.

**نحوه استناد به مقاله:**

محمد حیدری گوجانی، مهربان هادی بیگانی، رضا ابراهیم زاده دستجردی (۱۴۰۰). ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران. مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، ۴ (۲)، ۱۴۷-۱۵۹ [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_674980.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_674980.html)