

طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران

ناهید عظیمیان^۱، نسرين جزینی^{۲*}، جواد محرابی^۳

^۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران.

^۲ دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران (عهده‌دار مکاتبات)

^۳ استادیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۹ تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۲/۰۵

چکیده

امروزه نیروی انسانی منعطف مهم‌ترین عامل پاسخ‌گویی به تغییرات محیط بیرونی است و به دنبال آن از میان راهبردهای متنوع رشد و توسعه سازمان‌ها، ادغام و اکتساب به صورت روزافزونی محبوب شده است. هدف مطالعه حاضر ارائه مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی است. تحقیق حاضر آمیخته است. مشارکت کنندگان پژوهش متخصصان و خبرگان منابع انسانی که قبل و بعد از ادغام در وزارت ورزش و جوانان مشغول بوده‌اند و خبرگان دانشگاهی شامل اساتید حوزه منابع انسانی که حداقل ۱۰ سال در این حوزه تدریس و تحقیق داشته‌اند تشکیل می‌دهند. در پژوهش حاضر از بین انواع روش‌های پژوهش آمیخته، از طرح اکتشافی از نوع مقوله‌بندی استفاده شده است. در این طرح ابتدا داده‌های کیفی از طریق مصاحبه ساختاریافته به دست آمد و در مرحله دوم با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری به بررسی روابط بین شاخص‌ها و عوامل مدل می‌پردازیم. در ادامه با استفاده از ماتریس میک مک به بررسی میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عوامل پرداخته خواهد شد. مدل ارائه شده انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام دارای ۶ مضمون اصلی، ۲۱ مضمون فرعی و ۴۱ زیرشاخص و سه سطح استراتژی (مدیریتی، پرسنلی، تعدیل و تناسب) است. از نتایج این پژوهش به منظور کاهش تنش‌های سازمانی بعد از ادغام و جلوگیری از شکست سازمان بعد از ادغام می‌شود و از طرف دیگر داشتن منابع انسانی منعطف، موجب ایجاد تهسیل در مدیریت بعد از ادغام و افزایش هم‌افزایی و ایجاد هویت سازمانی می‌شود.

واژه‌های اصلی: منابع انسانی منعطف، ادغام، سازمان‌های دولتی، استراتژی‌های ادغام

۱- مقدمه

کسی پوشیده نیست و به همین دلیل ارائه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در ادغام امری مهم و ضروری تلقی می‌گردد. انتقال و ادغام مؤثر نهاد جدید با مشکل مواجه می‌شود. نیاز به یک طرح یکپارچه سازی منسجم شامل تیم‌های مشترک، ارتباطات مؤثر و سایر شیوه‌های مناسب منابع انسانی برای فرهنگ‌پذیری موفقیت‌آمیز حیاتی تلقی می‌شود (۲۵). ادغام‌ها و تملک‌ها (M&A) با فشارهای رقابتی و مالی جهانی شدن در حال افزایش است. ادغام، الحاق یا ادغام دو موجودیت قبلاً گسسته است. زمانی اتفاق می‌افتد که دو شرکت برای تشکیل یک شرکت جدید با منابع مشترک و اهداف شرکتی ادغام می‌شوند (۲۷). ادغام موفق متکی به بهره‌برداری از شایستگی‌های اصلی است و قابلیت‌های فکری مشترک این دو سازمانها (۲۷).

انعطاف‌پذیری به عنوان ابزاری برای سنجش اثربخشی سازمانی استفاده کند. سوارز و همکاران همچنین بر اهمیت انعطاف‌پذیری برای

امروزه انعطاف‌پذیری به یکی از موضوعات مهم در تئوری‌ها و سیاست‌های مدیریت تبدیل شده و نیروی انسانی انعطاف‌پذیر، مهم‌ترین عامل پاسخ‌گویی به تغییرات محیط بیرونی است. سازمانهای عصر حاضر در جنبه‌های متعددی، به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیاز دارند؛ به ویژه در زمینه نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی به دست می‌آید که به طور عمده با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی تعریف شده است (۲). انعطاف‌پذیری منابع انسانی قابلیت است که از طریق آن، سازمان می‌تواند به راحتی با تغییرات احتمالی محیطی آن سازگار شود (۲۰). شناخت و ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، به عنوان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات محیطی، در کسب مزیت رقابتی و موفقیت سازمانی تأثیرگذار است (۸). با توجه به اهمیت انعطاف‌پذیری نیروی انسانی در پیشبرد مقاصد سازمان‌ها و شرکت‌ها، ضرورت پیاده‌سازی این مهم در سازمانها بر

¹ Merger and aquization
*nasrin-jazani@yahoo.com

سازمان ها و نیاز به درک و مدیریت استراتژیک آن تاکید کرده اند (۳۲) بدون تردید عامل انسانی و مدیریت منابع انسانی، نقش تعیین کننده‌ای در عملکرد سازمانها دارند. ادبیات موجود در حوزه مدیریت نشان میدهد که مدیریت منابع انسانی و نیروهای انسانی، نقش موثری در افزایش عملکرد سازمان دارند (۱۴).

فرهنگ‌های متفاوت ممکن است مانع ادغام پیرامون هنجارهای جدید، شیوه‌های کاری، هویت فردی و سازمانی شوند. یک فرهنگ سازمانی قوی با نیروی انسانی منقطع می تواند مزیت رقابتی ایجاد کند، انگیزه و اثربخشی سازمانی را افزایش دهد (۳۱). موفقیت یک M&A به توانایی تصمیم گیرندگان برای شناسایی یک شریک ادغام بالقوه با یک تطابق استراتژیک و فرهنگی خوب بستگی دارد (۳۰). استراتژی های ادغام به دنبال مزیت های رقابتی هستند که ممکن است سیاست ها و شیوه های منابع انسانی طرف مسلط تحمیل شود که باید سازمان ها از منابع انسانی منطف برخوردار باشند و احساس شکست ممکن است بر نتایج ادغام در تعیین جهت تغییرات فرهنگی آینده و ادغام منابع انسانی تأثیر بگذارد (۲۶). میرویس^۲ (۱۹۸۵) به اثرات نامطلوب منابع انسانی مانند بسته شدن اولیه رتبه ها، احساس مشترک از دست دادن و اعتماد بیش از حد به کسب مدیریت در برآورد سهولت و سرعت دستیابی به یکپارچگی اشاره می کند. ادغام ممکن است منجر به تعدیل نیرو و گردش ناخواسته نیروی کار شود. افراد ممکن است نتوانند یا نخواهند در سازمان جدید جا بیفتند، سطوح بالایی از استرس را تجربه کنند، با ترس از دست دادن هویت و موقعیت، دچار وسواس بقا شوند و عواقب خانوادگی را تجربه کنند در بیشتر پیشینه ها نشان داده شده است برنامه ریزی قبل از ادغام تأثیر مستقیمی بر پس از ادغام دارد (۲۶). عوامل حیاتی موفقیت منابع انسانی شامل پرداختن به مسائل منابع انسانی در طول توسعه استراتژی، از جمله عوامل منابع انسانی در قراردادهای قبل از معامله، القای اولیه، شناسایی نیازهای آموزشی، اجتناب از تصمیمات عجولانه در مورد کوچک سازی، بهره وری است بهبود، انتخاب بهترین افراد برای پست های رهبری در نهاد ادغام شده و عدم اعطای تمام مشاغل برتر به خریدار (۱۹) مشکلات ادغام اغلب سرعت خود را تنظیم می کنند و به شکست منجر می شوند زیرا مشکلات از کنترل خارج می شوند. ارتباط منطقی پشت تصمیمات، اهداف و مقاصد آینده، نقش ها و مسئولیت های جدید و انتظارات مدیریتی از طریق گفتگو و بازخورد سازنده، برای ایجاد اعتماد و اطمینان از رهبری معتبر حیاتی است.

در واقع فرایند ادغام مستلزم انطباق دقیق و پیچیده منابع انسانی است. رهبری، تفاوت های فرهنگی، احساسات و اعتماد در ادغام و پس از ادغام نقش کلیدی در موفقیت یا شکست نهایی M&A ایفا می کند (۱۲). شناخت ناکافی از احساسات و عوامل فردی تاثیرگذار کارکنان هر دو سازمان بسیار مهم است که این پژوهش در پر کردن این شکاف سهم قابل توجهی دارد (۲۲). با توجه بررسی ها از پژوهش های موجود

² . Mirvis

در زمینه ادغام می توان نتیجه گرفت. مدل های ادغام پیشنهاد شده در سراسر جهان ، جامعیت لازم را برای سازمان های مختلف ندارند (۲۳).

هیرش^۳ (۲۰۱۵) دریافت که بیش از ۸۳ درصد از ادغام ها نتوانستند انتظارات برنامه ریزی شده را برآورده کنند و ادغام سازمانی را به عنوان مسئله اصلی ذکر کردند. رهبران سازمان باید پیچیدگی های تغییر سازمانی در ادغام را درک کنند (۱۵). در طول فرایند ادغام بازیگران سازمانی می توانند استرس و عدم اطمینان را تجربه کنند، که می تواند منجر به مقاومت سازمانی در برابر تلاش های یکپارچه شود (۱۶). در واقع می توان گفت رهبران سازمان ها فشار می آورند تا تغییرات زیادی را در مرحله ادغام در یک دوره زمانی نسبتاً کوتاه ایجاد کنند. این تغییرات اغلب منجر به تعارض، همکاری و تعهد کمتر به فرآیندهای موفق، جابجایی مدیران ارشد و سایر مشکلات رفتاری انسانی مختلف می شود که برای فرایند ادغام مضر و منجر به شکست می شود (۴۵). رهبران و مدیران اجرایی می توانند اضطراب و ترس کارکنان را از طریق ارتباطات مستمر در هر دو سازمان در هر مرحله ادغام از کار کاهش دهند. (۱۵).

در واقع باید گفت که ادغام با رویکردهای متفاوتی از سوی اندیشمندان تعریف و مورد کنکاش قرار می گیرد نداشتن یک الگوی بومی جامع ، می تواند شکاف مطالعاتی باشد که باید به تفصیل به آن پرداخته شود. تمام مطالعات انجام شده در رابطه با ادغام فقط بر یک یا دو متغیر توجه داشتند یا به تعبیر بهتر از یک بعد بررسی شده است ، در صورتی که برای داشتن یک ادغام موفق ضرورت دارد که عوامل موثر بسیاری و توجه به استراتژی های ادغام را مورد بررسی قرار دارد . متغیرهای زیادی و همه جوانب نه فقط یک جنبه از آن را در نظر گرفت . با توجه به مستندات و مطالعاتی که انجام شده. به عنوان مثال مشکل ساختاری بعد از ادغام بوجود آمد به طوری که منقدان اظهار می داشتند . علیرغم تحقیقات گسترده در حوزه ادغام سازمان ها و منابع انسانی منقطع ، اختلاف نظرهای موجود بین اندیشمندان در حوزه ادغام ، استراتژی های ادغام ، منابع انسانی منقطع و همچنین مدل بومی جامع برای شناسایی عوامل موثر بر انعطاف پذیری منابع انسانی مبتنی بر استراتژی های ادغام ، ضرورت تحقیق کمی برای شناسایی عوامل تأثیرگذار را توجیه می کند . هر چند که پیرامون ادغام و بخصوص منابع انسانی منقطع صورت گرفته است . اما به تمام عوامل موثر بر ادغام و استراتژی های آن پرداخته نشده است . سهم این پژوهش رسیدن به یک مدل جامع انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام و بررسی استراتژی های ادغام در سه سطح مولفه ها در سطح اول تاثیر پذیر ترین مولفه ها قرار گرفته اند. مولفه های سطح اول که شامل (استراتژی های ادغام ، سطوح پرسنلی ، ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی ، توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی ، سطوح مدیریتی ، برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده) در سطح دوم مولفه های تاثیر گذار بر سطح اول می باشند. مولفه های سطح دوم (سطوح تعدیل و تناسب، ایجاد نظام برنامه ریزی انسانی، ارتباط میان رده های مختلف

³ .herish

متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی خود سازگار شود و به عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (۳۸). انعطاف پذیری را به عنوان شاخص ارتباط دهنده بین سیستم و محیط خارجی خود برای جذب عدم قطعیت، درجه پویایی سیستم و همچنین به عنوان توانایی تغییر و سازگاری می توان در نظر گرفت (۳۵). انعطاف پذیری منابع انسانی: انعطاف پذیری منابع انسانی بر استعدادها و چندانگان افراد به وسیله تغییر در تخصص، رفتار و یادگیری آنان تاکید دارد (۴).

ادغام: ادغام از به هم پیوستن دو یا چند شرکت به صورت افقی، عمودی و یا مختلط (مرکب) حاصل می شود و نتیجه آن شکل گیری یک شرکت جدید با نام جدید و یا با حفظ نام قبلی اما با شخصیت حقوقی مستقل و متفاوت از شخصیت های حقوقی دو یا چند شرکت قبل از ادغام می باشد (۱۰).

۳. روش شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف این پژوهش ارائه مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان های دولتی ایران می باشد؛ بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. پژوهشگر از بین انواع روش های پژوهش آمیخته، از طرح اکتشافی از نوع مقوله بندی استفاده نموده است. در این طرح ابتدا داده های کیفی از طریق مصاحبه ساختاریافته به دست آمد و سپس در مرحله دوم با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) به بررسی روابط بین شاخص ها و عوامل مدل می پردازیم. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه کارکنان وزارتخانه ورزش و جوانان می باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش حاضر متخصصان و خبرگان منابع انسانی که قبل از ادغام و بعد از ادغام در سازمان مشغول بوده اند و خبرگان دانشگاهی شامل اساتید حوزه منابع انسانی که حداقل ۱۰ سال در این حوزه تدریس و تحقیق داشته اند تشکیل می دهند.

پژوهش حاضر در بخش کیفی، برای تجزیه و تحلیل داده های به دست آمده از مصاحبه ها، از تکنیک تحلیل تم بهره برده است؛ تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تمها) موجود درون داده ها است. روش پژوهش در بخش کمی تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری ISM است که در ادامه به بررسی و تشریح آن پرداخته می شود. با توجه به مبانی نظری و نظرات خبرگان شاخص ها و عوامل موثر بر انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام شناسایی و پرسشنامه آن تهیه می شود مدل سازی تحقیق در عملیات نرم مبتنی بر تفسیر خبرگان تحت عنوان نگاشت شناختی یا PSM روش ساخت دهی مسئله تعریف می شود. در ادامه با استفاده از ماتریس MICMAC به بررسی میزان وابستگی و قدرت نفوذ هر یک از عوامل پرداخته خواهد شد.

مدیریتی، در سطح سوم سه مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح دوم می باشد، مولفه های سطح سوم (طراحی مناسب شغل در سازمان) می باشد. از اینرو کنکاش در دلایل شکست و ارائه مدلی جامع که عوامل موثر بر انعطاف پذیری منابع انسانی مبتنی بر استراتژی های ادغام را تبیین کند که این شکاف را می تواند بسیار جالب و حائز اهمیت باشد. پس این پژوهش به دنبال این پرسش است که مدل جامع انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام چگونه است؟ سوال دیگری که می توان مطرح کردن، عوامل تاثیر گذار بر انعطاف پذیری منابع انسانی کدامند؟

۲- ادبیات پژوهش

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، زمینه های سازمانی جدیدی را ایجاد کرده است. که زمینه حرکت منابع انسانی در برخی جهات کاملاً جدید است (۱۷). انعطاف پذیری رویکرد مناسب در پاسخ به عدم اطمینان محیطی است، انعطاف پذیر 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 (۲۵). سانچز^۴ (۲۰۰۷)، انعطاف پذیری را توانایی سازمان در پاسخ به تقاضاهای محیط رقابتی پویا تعریف می کند. انعطاف پذیری منابع انسانی، برای نخستین بار در پژوهش رایت و اسنل (۱۹۹۸)، در خصوص سیستمهای منعطف مدیریت منابع انسانی مطرح شد. منظور آنان از مطرح کردن ایده مدیریت منابع انسانی انعطاف پذیر، سیستمهایی بود که توانایی سازمان در پاسخ گویی به شرایط محیط رقابتی گوناگون را توسعه بخشد (۷). انعطاف پذیری منابع انسانی، به معنای میزان بهره مندی نیروی انسانی سازمان از مهارتها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ تصمیم مناسب در محیط رقابتی و استفاده سازمانها از مطلوب ترین کارکردهای نیروی انسانی، به منظور مدیریت بهینه این منابع است (۳۱). ادغام: ادغام زمانی رخ می دهد که دو موجودیت با هم ادغام شوند تا یک موجودیت واحد ایجاد کنند. ادغام سازمانی: ادغام سازمانی ترکیبی از دو سازمان مجزا است که در یک سازمان ادغام شده اند. سینرژي به تعاملات توانایی های شرکت های ادغام شده اشاره دارد که منجر به بهبود رقابت و عملکرد موجودیت های ترکیبی می شود (۳۸).

ادغام ظرفیت یا تجمیع شامل ادغام شرکت ها برای ایجاد یک نهاد بزرگتر یا ملی است، افزونگی سازمانی و عملیاتی در این نوع ادغام همچنان وجود خواهد داشت. ادغام ظرفیت، یا ادغام افقی، دو سازمان کاملاً یکپارچه هستند که هیچ اضافه کاری حفظ نشده است (۲۲). انعطاف پذیری: سانچز^۴ (۲۰۰۷) انعطاف پذیری را توانایی شرکت پاسخ به تقاضاهای متنوع از محیط رقابتی پویایش تعریف می کند. از منظر قابلیت های حیاتی، انعطاف پذیری شرکت را قادر می نماید تا با الزامات

4 .Sanchz

در حوزه منابع انسانی نشان داده شده است. تمامی ۱۰ نفر فرد پاسخ دهنده به سوالات مرد بودند.

در بررسی سن افراد مشارکت کننده مشخص گردید که متخصصان حوزه منابع انسانی با میانگین سنی ۳۵/۴۸ سال کمترین رده سنی و اساتید حوزه منابع انسانی با ۴۶/۲۳ سال بیشترین رده سنی را دارند. در بررسی میانگین سابقه کاری مشخص گردید که اساتید حوزه منابع انسانی با ۱۷/۹۰ سال سابقه فعالیت دارای بالاترین میزان سوابق و متخصصان حوزه منابع انسانی با ۱۰/۳۶ سال کمترین سوابق کاری را دارند. از میان افراد مشارکت کننده در پژوهش حاضر ۸ نفر دارای مدرک دکتری تخصصی و ۲ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند.

۴-۱ نتایج کدگذاری های ثانویه

با بررسی کدهای شناسایی شده (کدهای باز) استخراج شده از مصاحبه های مورد بررسی در مرحله آخر اقدام به تعریف و نام گذاری مضمون ها شده است. نتایج بررسی ها نشان داده است که مهمترین عوامل موثر در طراحی مدل انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان های دولتی ایران در هفت دسته عوامل فردی، سازمانی، قانونی، ارتباطی، استراتژیک و استراتژی های ادغام و مدیریتی طبقه بندی شده اند که هر یک از این مولفه های اصلی، دارای مولفه های فرعی هم می باشند که نتایج این دسته بندی در جدول ۲ ارائه شده است

جدول (۱): ویژگی های دموگرافی آزمودنی ها

گروه	تعداد	میانگین سن	میانگین سابقه - تحصیلات	
			ارشد	دکتری
مدیران حوزه منابع انسانی	۲	۴۵/۱۶	۱۳/۵۰	-
اساتید حوزه منابع انسانی	۴	۴۶/۱۴	۱۷/۹۰	-
خبرنگاران حوزه منابع انسانی	۲	۴۶/۲۳	۱۴/۶	۵۰٪
متخصصان حوزه منابع انسانی	۲	۳۵/۴۸	۱۰/۳۶	۵۰٪

۴.۲ تجزیه و تحلیل داده

در جدول ۱ یافته های توصیفی و مشخصات دموگرافیک مشارکت کنندگان در مطالعه که شامل جنسیت افراد، تحصیلات و سابقه فعالیت

جدول (۲): نتایج کدگذاری ثانویه

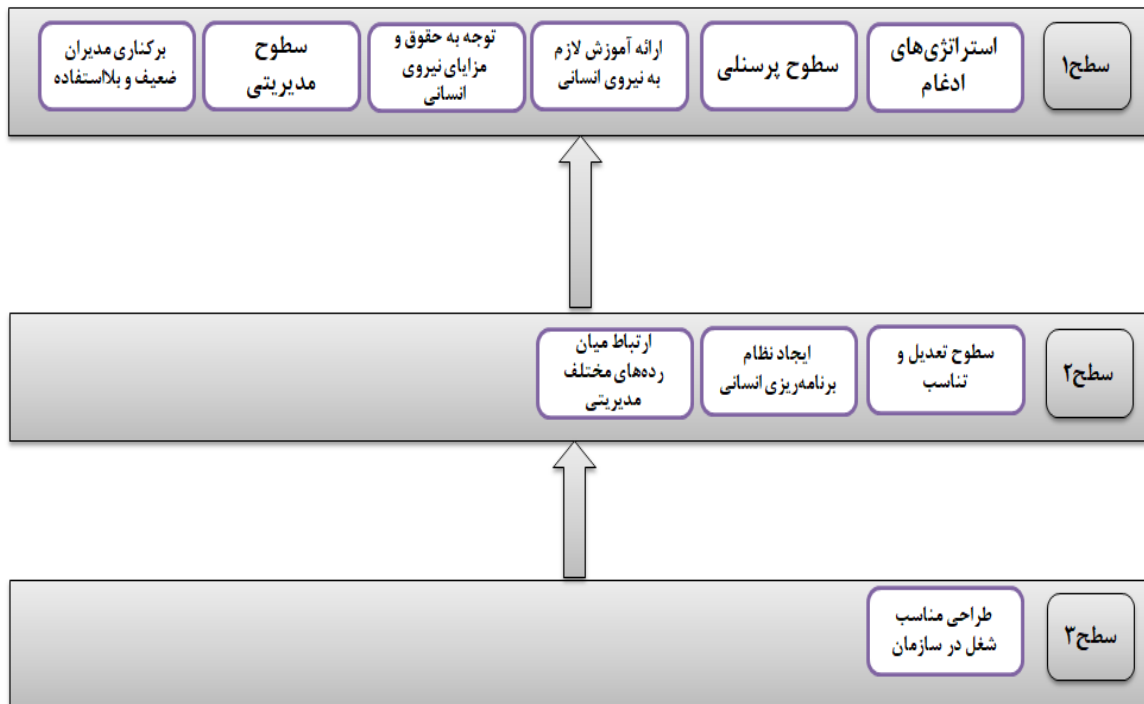
هدف	مضامین اصلی	مضامین فرعی	
انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام	عوامل سازمانی	هویت سازمانی	
		فرهنگ سازمانی	توجه به زبان و ارتباطات سازمانی
			فلسفه و روح سازمان
			توجه به ارزش های سازمان
			توجه به عملکردگرایی
		فرهنگ تیمی	
	شایسته سالاری	رعایت عدالت در انتصابات	
		کاهش تاثیر تغییرات سیاسی در انتخاب و انتصاب مدیران	
	ساختار سازمانی	دپارتمان سازی	
		تعیین محدوده کنترل	
		تعیین حیطة تخصص کاری	
		نحوه به کاری گیری از تجربیات دیگران	
	عوامل فردی	دانش	به روز رسانی اطلاعات در حوزه مدیریتی
			توسعه مهارت فکری
		مهارت	توسعه خلاقیت کارکنان و مدیران
			نگرش فردی و گروهی
نگرش		نگرش مبتنی بر تعهد سازمانی	
		انگیزه و علايق کارکنان	
ادراک		جو حاکم بر سازمان	
		ارائه سیستم رفتاری در سازمان	
عوامل مدیریتی	مدیریت آموزش	ارائه سیستم تکنولوژیک در سازمان	

گذارند. سپس مجموعه روابط دو طرفه هر یک از بعد/شاخص ها مشخص می شود. یعنی تعداد بعد/ شاخص های که در دو مجموعه ورودی و خروجی تکرار شده است. ابعاد/ شاخص ها بر اساس مجموعه های حاصل سطح بندی می شوند. به طور معمول، ابعاد/ شاخص هایی که مجموعه خروجی و مجموعه روابط دو طرفه یکسان داشته باشند، ابعاد/ شاخص های سطح بالایی سلسله مراتب را تشکیل می دهند. بنابر این ابعاد/ شاخص هایی سطح بالایی منشا هیچ بعد/ شاخص دیگری نخواهند بود. هنگامی که سطح بالایی تعریف گردید، از دیگر ابعاد/ شاخص ها تفکیک می شود. سپس بواسطه یک فرآیندهمسان، سطوح بعدی مشخص می شوند

شبکه تعاملات ابعاد و شاخص ها با استفاده از خروجی های مدل سازی ساختاری تفسیری به عنوان ورودی های یک نرم افزار تحلیل شبکه حاصل گردیده است. شبکه تعاملات با استفاده از نتایج تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص های " استراتژی های ادغام انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان های دولتی ایران " در جدول شماره نشان داده شده است .

مدل ساختار تفسیری قادر است سطوح ارتباط بین شاخص ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته‌اند، را تعیین نماید. به عبارت دیگر، ISM می‌تواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده اند، استفاده شود. این روش ابتدا عوامل موثر بر موضوع مورد مطالعه را در سطوح مختلف قرار میدهد، سپس روابط بین این عوامل را به گونه ای شفاف و در سطوحی جدا مشخص می کند. طراحی یک مدل ساختاری تفسیری برای متغیرهای در ارتباط یک سیستم، روشی است که برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر کاربرد دارد. این روش تفسیری است، چون قضاوت گروهی از افراد تعیین می نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس روابط یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه ی پیچیده‌های از متغیرها استخراج شده است

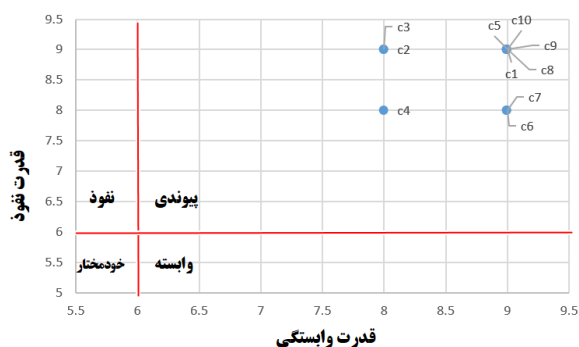
تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و مولفه ها برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص ها باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها را برای هر بعد/ شاخص از ماتریس دریافتی استخراج نمود. مجموعه خروجی ها شامل خود بعد/ شاخص و ابعاد/ شاخص هایی که از آن تاثیر می پذیرد، مجموعه ورودی ها شامل خود بعد/ شاخص و مجموعه ابعاد/ شاخص هایی که بر آن تاثیر می



شکل (۳). تعاملات ابعاد و مولفه های(سطح بندی مولفه ها)

مولفه های سطح اول به شرح ذیل است: (استراتژی‌های ادغام ، سطوح پرسنلی ، ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی ، توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی ، سطوح مدیریتی ، برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده). در سطح دوم مولفه های تاثیر گذار بر سطح اول می باشند.

با توجه به شکل ۲: در این پژوهش مولفه ها در ۲ سطح دسته بندی شده اند. در سطح اول تاثیر پذیر ترین مولفه ها قرار گرفته اند.



شکل (۳). تعاملات نفوذ-وابستگی

۴-۲-۴ تحلیل MICMAC

دسته اول شامل "متغیرهای خودمختار" می باشد. این دسته از مولفه ها نیروی وابستگی ضعیف و همچنین نیروی نفوذ ضعیفی دارند. مولفه هایی که در این دسته قرار می گیرند، تقریباً به صورت جدا از کل سیستم عمل می کنند. این مولفه ها اثر چندانی روی سایر مولفه ها ندارند. در واقع ارتباطات این مولفه ها با دیگر مولفه ها بسیار محدود و ناچیز است. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه خودمختار قرار نگرفته است. دسته دوم شامل مولفه های نفوذ است که نفوذ یا تاثیر گذاری بالا و وابستگی کمی برخوردار هستند. و با ایجاد تغییر در آنها می توان بر بقیه متغیرها تاثیر گذاشت. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه نفوذ قرار نگرفته است.

دسته سوم شامل "متغیرهای پیوندی" است که از نیروی نفوذ قوی و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها در حقیقت مولفه هایی هستند که بی ثبات می باشند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مولفه ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مولفه ها اثر می گذارد، می تواند در قالب بازخورد از سایر مولفه ها بر خود مولفه نیز اثرگذار باشد. مولفه هایی که در این ناحیه قرار گرفته اند شامل: (استراتژی های ادغام، طراحی مناسب شغل در سازمان، سطوح پرسنلی، ارائه تعدیل و تناسب، ایجاد نظام برنامه ریزی انسانی، سطوح پرسنلی، ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی، توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی، سطوح مدیریتی، ارتباط میان رده های مختلف مدیریتی، برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده). دسته چهارم "متغیرهای وابسته" است که نیروی نفوذ ضعیف دارند، اما نیروی وابستگی آنها زیاد است. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه وابسته قرار نگرفته است.

۴-۲-۴ مدل سازی در سطح مولفه

در مدل سازی به روش ISM ک روشی ساختار تفسیری است که به وسیله وارفیلد مطرح گردید. در این روش، با تجزیه معیارها در چند سطح مختلف، به تحلیل ارتباط بین شاخص ها پرداخته می شود. این مدل ساختار تفسیری قادر است سطوح ارتباط بین شاخص ها که به صورت تکی یا گروهی به یکدیگر وابسته اند، را تعیین نماید. به عبارت

مولفه های سطح دوم به شرح ذیل است: (سطوح تعدیل و تناسب، ایجاد نظام برنامه ریزی انسانی، ارتباط میان رده های مختلف مدیریتی، در سطح سوم سه مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح دوم می باشد، مولفه های سطح سوم به شرح ذیل است: (طراحی مناسب شغل در سازمان).

۴-۲-۴ ترسیم نمودار MICMAC

تحلیل میک مک روشی برای نمایش گرافیکی متغیرها بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدلسازی ساختاری-تفسیری است. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می سازد.

در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و نفوذ تقسیم میشوند. تعاملات نفوذ و وابستگی متغیر ها (نمودار میک مک) در شکل ۳ آورده شده است. بر اساس مقادیر نفوذ و وابستگی که در جدول ۳ آورده شده است

جدول (۳): قدرت نفوذ و وابستگی

نماد	مولفه	قدرت وابستگی	نفوذ
C1	استراتژی های ادغام	۹	۹
C2	طراحی مناسب شغل در سازمان	۸	۹
C3	سطوح تعدیل و تناسب	۸	۹
C4	ایجاد نظام برنامه ریزی انسانی	۸	۸
C5	سطوح پرسنلی	۹	۹
C6	ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی	۹	۸
C7	توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی	۹	۸
C8	سطوح مدیریتی	۹	۹
C9	ارتباط میان رده های مختلف مدیریتی	۹	۹
C10	برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده	۹	۹

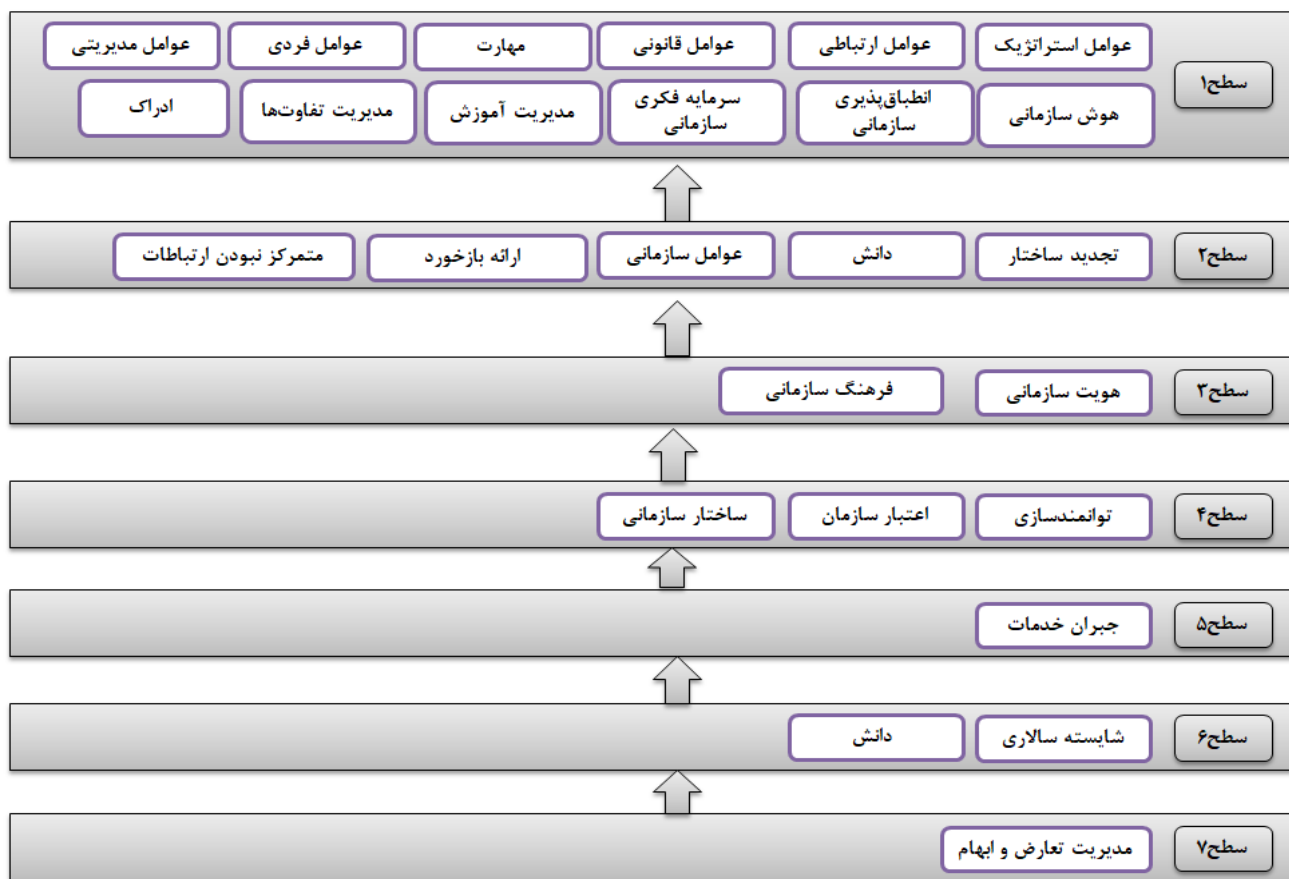
با توجه به شکل ۳ خط مرزی عدد ۶ می باشد
 $(10/2)+1=6$

یک ساختار سرتاسری است که از مجموعه ی پیچیده های از متغیرها استخراج شده است.

۴-۵- تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و مولفه ها

شبکه تعاملات ابعاد و شاخص ها با استفاده از خروجی های مدل سازی ساختاری تفسیری به عنوان ورودی های یک نرم افزار تحلیل شبکه حاصل گردیده است. شبکه تعاملات با استفاده از نتایج تعیین روابط و سطح بندی ابعاد و شاخص های " انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان های دولتی ایران " .

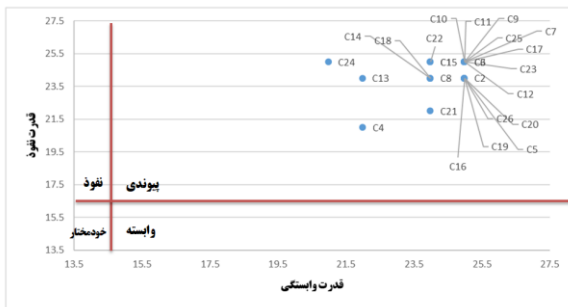
دیگر، ISM میتواند برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین ویژگی های چند متغیر که برای یک مساله تعریف شده اند، استفاده شود. این روش ابتدا عوامل موثر بر موضوع مورد مطالعه را در سطوح مختلف قرار میدهد، سپس روابط بین این عوامل را به گونه ای شفاف و در سطوحی جدا مشخص می کند. طراحی یک مدل ساختاری تفسیری برای متغیرهای در ارتباط یک سیستم، روشی است که برای بررسی اثر هر یک از متغیرها بر روی متغیرهای دیگر کاربرد دارد. این روش تفسیری است، چون فضاوت گروهی از افراد تعیین می نماید که آیا روابطی میان این عناصر وجود دارد یا خیر. این روش ساختاری است چون اساس روابط



شکل (۴). تعاملات ابعاد و مولفه ها (سطح بندی مولفه ها)

سوم شامل (هویت سازمانی، فرهنگ سازمانی). در سطح چهارم سه مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح سوم می باشد، مولفه های سطح چهارم شامل (توانمندسازی، اعتبار سازمان، ساختار سازمانی). در سطح پنجم یک مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح چهارم می باشد، مولفه های سطح پنجم شامل (جبران خدمات). در سطح ششم دو مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح پنجم می باشد، مولفه های سطح ششم شامل (شایسته سالاری، دانش). در سطح هفتم مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار

با توجه به شکل ۴: در این پژوهش مولفه ها در ۷ سطح دسته بندی شده اند. در سطح اول تاثیر پذیر ترین مولفه ها قرار گرفته اند. مولفه های سطح اول شامل (عوامل استراتژیک، ارتباطی، قانونی، سرمایه فکری سازمانی، فردی، مدیریتی، هوش سازمانی، انطباق پذیری سازمانی، مهارت، ادراک، مدیریت آموزش، مدیریت تفاوتها) . در سطح دوم مولفه های تاثیر گذار بر سطح اول می باشند. مولفه های سطح دوم شامل (تجدید ساختار، نگرش، عوامل سازمانی، ارائه بازخورد، متمرکز نبودن ارتباطات) و در سطح سوم دو مولفه قرار گرفته است که مولفه های تاثیر گذار بر سطح دوم می باشد، مولفه های سطح



شکل ۵. تعاملات نفوذ-وابستگی

تحلیل MICMAC

دسته اول شامل "متغیرهای خودمختار" می باشد. این دسته از مولفه ها نیروی وابستگی ضعیف و همچنین نیروی نفوذ ضعیفی دارند. مولفه هایی که در این دسته قرار می گیرند، تقریباً به صورت جدا از کل سیستم عمل می کنند. این مولفه ها اثر چندانی روی سایر مولفه ها ندارند. در واقع ارتباطات این مولفه ها با دیگر مولفه ها بسیار محدود و ناچیز است. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه خودمختار قرار نگرفته است. دسته دوم شامل مولفه های نفوذ است که نفوذ یا تاثیر گذاری بالا و وابستگی کمی برخوردار هستند. و با ایجاد تغییر در آنها می توان بر بقیه متغیرها تاثیر گذاشت. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه نفوذ قرار نگرفته است. دسته سوم شامل "متغیرهای پیوندی" است که از نیروی نفوذ قوی و همچنین نیروی وابستگی قدرتمندی برخوردارند. این متغیرها در حقیقت مولفه هایی هستند که بی ثبات می باشند، به این معنا که انجام هرگونه اقدامی در مورد این مولفه ها علاوه بر اینکه مستقیماً بر سایر مولفه ها اثر می گذارد، می تواند در قالب بازخورد از سایر مولفه ها بر خود مولفه نیز اثرگذار باشد.

مولفه هایی که در این ناحیه قرار گرفته اند به شرح ذیل می باشند: توانمندسازی، عوامل استراتژیک، عوامل ارتباطی، جبران خدمات، عوامل قانونی، سرمایه فکری سازمانی، عوامل فردی، تجدید ساختار، عوامل مدیریتی، هوش سازمانی، انطباق پذیری سازمانی، هویت سازمانی، اعتبار سازمان، شایسته سالاری، دانش، مهارت، نگرش، ساختار سازمانی، ادراک مدیریت آموزش، فرهنگ سازمانی، عوامل سازمانی، مدیریت تفاوتها، مدیریت تعارض و ابهام ارائه بازخورد، متمرکز نبودن ارتباطات. دسته چهارم "متغیرهای وابسته" است که نیروی نفوذ ضعیف دارند، اما نیروی وابستگی آنها زیاد است. در این پژوهش مولفه ای در ناحیه وابسته قرار نگرفته است.

۵. نتیجه گیری

در دهه های اخیر، موضوع ادغام و اکتساب یکی از رادیکال ترین استراتژی هایی بوده است که سازمان ها به عنوان یک استراتژی خلق ارزش یا انتشار برای بهبود عملکرد و ارتقای مزیت رقابتی خود به کار

بر سطح ششم می باشد، مولفه های سطح هفتم، مدیریت تعارض و ابهام است.

۴-۲-۶- ترسیم نمودار MICMAC

تحلیل میک مک روشی برای نمایش گرافیکی متغیرها براساس قدرت نفوذ و وابستگی آنها در مدل سازی ساختاری-تفسیری است. بر اساس قدرت وابستگی و نفوذ متغیرها، می توان دستگاه مختصاتی تعریف کرد و آن را به چهار قسمت مساوی تقسیم نمود. تجزیه و تحلیل MICMAC بر پایه قدرت نفوذ (تاثیرگذاری) و میزان وابستگی (تاثیرپذیری) هر متغیر شکل گرفته و امکان بررسی بیشتر محدوده هر یک از متغیرها را فراهم می سازد. در این تحلیل متغیرها به چهار گروه خودمختار، وابسته، پیوندی (رابط) و نفوذ تقسیم میشوند. تعاملات نفوذ و وابستگی متغیرها (نمودار میک مک) در شکل ۵ آورده شده است. بر اساس مقادیر نفوذ و وابستگی که در جدول ۴ آورده شده است، در شکل ۵ ارائه گردید.

جدول (۴): قدرت نفوذ و وابستگی

نماد	مولفه	قدرت وابستگی	قدرت نفوذ
C1	استراتژی های ادغام	۹	۹
C2	طراحی مناسب شغل در سازمان	۸	۹
C3	سطوح تعدیل و تناسب	۸	۹
C4	ایجاد نظام برنامه ریزی انسانی	۸	۸
C5	سطوح پرسنلی	۹	۹
C6	ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی	۹	۸
C7	توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی	۹	۸
C8	سطوح مدیریتی	۹	۹
C9	ارتباط میان رده های مختلف مدیریتی	۹	۹
C10	برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده	۹	۹

همکاران (۱۴۰۱)، جلیلی و همکاران (۱۳۹۸) همسو و در یک راستا می‌باشد.

نتایج بررسی‌های پژوهش نشان داد که مهمترین عوامل موثر در طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران در شش دسته طبقه‌بندی شدند که با توجه به این عوامل استراتژی‌های ادغام نیز در سطوح مدیریتی، سطوح پرسنلی و سطوح تعدیل و تناسب صورت می‌گیرد که این سطوح اصلی، دارای مولفه‌های فرعی هم می‌باشند.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی نشان می‌دهد که چگونه افرادی که مهارت‌های مختلفی دارند، می‌توانند به سرعت در زنجیره ارزش توزیع گردند. همچنین انعطاف‌پذیری منابع انسانی دربرگیرنده میزانی است که سازمان می‌تواند کارکنان عادی و/یا پرسنل اضطراری را جذب و مستقر کند تا بتواند فعالیت‌های کاری فعلی و جایگزین را با موفقیت و اثربخشی انجام دهند. این جنبه از انعطاف‌پذیری منابع انسانی زمانی به واقعیت می‌پیوندد که افراد مهارت‌های گوناگونی برای انجام فعالیت‌های کاری داشته باشند که به طور مؤثری به آنها محول شده است یا زمانی که به دلیل نداشتن مهارت‌های لازم توزیع یا اخراج می‌شوند. در مقابل، انعطاف‌پذیری منابع انسانی همچنین نشان‌دهنده میزانی است که سازمان می‌تواند کارکنان استاندارد یا اضطراری (چند مهارته) را که دارای صلاحیت لازم هستند، به دست آورد و آنها را در سازمان توزیع کند (۱۳). نتایج بدست آمده با نتایج پژوهش‌های اسکندری و همکاران (۱۳۹۸)، لی کوک و همکاران (۲۰۲۰) همسو و در یک راستا می‌باشد.

جدول ۵: استراتژی‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام

هدف	سطوح اصلی	مولفه‌های فرعی
استراتژی‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام	سطوح مدیریتی	ارتباط میان رده‌های مختلف مدیریتی
		برکناری مدیران ضعیف و بلااستفاده
	سطوح پرسنلی	ارائه آموزش لازم به نیروی انسانی
		توجه به حقوق و مزایای نیروی انسانی
	سطوح تعدیل و تناسب	طراحی مناسب شغل در سازمان
		ایجاد نظام برنامه‌ریزی انسانی

تحقیقات نشان داده است که در یک محیط کاری منعطف، نیازهای کارفرمایان و کارکنان برآورده می‌شود و انعطاف‌پذیری محل کار را به ابزاری حیاتی برای حفظ و درگیر کردن کارکنان تبدیل می‌کند و متعاقباً می‌تواند به سازمان‌ها برای دستیابی به مقاصد هدفمند کمک کند (۱۲). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به سازمان برای دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد برتر کمک می‌کند و این امر کاملاً به محیط

گرفته‌اند. ادغام و اکتساب اغلب به عنوان آخرین راه حل نامیدکننده‌ای در نظر گرفته می‌شود که برای جلوگیری از ماریپیج نزولی عملکرد شرکت اتخاذ می‌شود یا به عنوان جایگزین، یک استراتژی تهاجمی برای به دست آوردن رهبری بازار از طریق ترکیب دارایی‌های مکمل شرکت‌های درگیر استفاده می‌شود.

دلایل و شرایط مختلفی که تحت آن ادغام و اکتساب صورت می‌گیرد، پیامدهای مشخصی را برای نیروی کار دارد. ادغام‌ها اغلب باعث تغییرات عمده سازمانی می‌شوند که برای کارکنان مرتبط با آن آسیب‌زا و استرس‌زا هستند. بسیاری از ادغام‌ها به دلیل دست کم گرفتن چالش‌های مدیریت منابع انسانی و/یا به این دلیل که کار و روابط شغلی موجود را مختل می‌کنند بدون اینکه لزوماً سیستم‌های بهتری را در جای خود ارائه کنند، با شکست مواجه می‌شوند (۳۳). پژوهش‌های بسیاری در حوزه موضوع مطالعه حاضر صورت گرفته است اما با جرات می‌توان گفت تحقیق و مطالعاتی که صورت گرفته تنها به یک متغیر پرداخته است در واقع سهم پژوهش حاضر پر کردن شکاف است به معنی اینکه وقتی دو سازمان با یکدیگر ادغام می‌شوند باید به بحث منابع انسانی و توجه ویژه به استراتژی‌های ادغام که آن هم به منابع انسانی بر می‌گردد، کند. مطالعه حاضر تمامی عوامل اثرگذار بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در دو بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار داد. در واقع با مرور متون مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان مورد پرسش، مشخص گردید که هر یک از مصاحبه‌کنندگان به عوامل مختلفی که می‌توانند بر روی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران تاثیر بگذارد، نتایج بررسی‌ها نشان داده است که مهمترین عوامل موثر در طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان‌های دولتی ایران در شش دسته عوامل فردی، سازمانی، قانونی، ارتباطی، استراتژیک و مدیریتی طبقه‌بندی شده‌اند که هر یک از این عوامل اصلی، دارای عوامل فرعی هم می‌باشند.

ادغام و اکتساب ابزارهای مهمی را ارائه می‌دهند که در حالی که شرکت‌ها به دنبال رشد هستند می‌توانند از آنها برای کسب دانش و قابلیت‌های جدید، استفاده کنند. با این حال، همه ادغام و اکتساب اهداف یکسانی انگیزه ندارند. بنابراین مدیریت منابع انسانی نقشی کلیدی را برای کنار هم قرار دادن گروه‌های متفاوت در تحقق اهداف ادغام دارد. در واقع، این موضوع به طور گسترده‌ای پذیرفته شده است که موفقیت ادغام و اکتساب حداقل تا حدی به نحوه مدیریت کارکنان در طول و بعد از آن بستگی دارد. در واقع، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که مدیریت منابع انسانی تا چه اندازه ناقص است همچنین این موضوع ثابت شده است که یک عامل اصلی در چندین شکست بین‌المللی خود ادغام و اکتساب است (۴۳).

نتایج بدست آمده از این پژوهش با نتایج تحقیقات پیشین از جمله ظاهر و همکاران (۲۰۲۲)، لی کوک و همکاران (۲۰۲۰)، گودرزی و

- [۹] گودرزی، فاطمه؛ دانشفرد، کرم اله؛ طاهری گودرزی، حجت و عباس زاده، یدالله (۱۴۰۱). طراحی الگوی انعطاف پذیری منابع انسانی، سازمان های دولتی. نشریه علمی مطالعات مدیریت منابع انسانی
- [۱۰] ملکی امیری، فاطمه، نبوی چاشمی، سیدعلی، معماریان، عرفان، (۱۴۰۰)، تبیین نقش ویژگی های شرکت بر منابع تامین مالی ادغام و اکتساب. نشریه سلسله مراتبی، دانش مالی تحلیل اوراق بهادار، سال چهاردهم، شماره پنجاهم.
- [۱۱] نظیف کار، سحر؛ امیری، مجتبی و قلی پور، آریین (۱۴۰۱). ارائه مدل خودتوانمندسازی کارکنان بهداشت و درمان حوزه سلامت ، فصلنامه مطالعات منابع انسانی.
- [12] Acquah, Tyse Adwoa Asantewaa Xing, Hui, (2021), Female Leadership as a Moderator on Human Resource Flexibility Affecting Firm Performance. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 9, No. 3, 2021, pp. 94-101. doi: 10.11648/j.jhrm.20210903.16.
- [13] Al-Saidi, Muayad, Ala'a, Hasan, (2020), The Effect of E-HRM on the Human Resources Flexibility in the Organization, Analytical research of the opinions of a sample of Iraqi university staff SST-3395, *Solid State Technology* Volume: 63 Issue: 6.
- [14] Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous Leadership, Ambidextrous Employee, and the Interaction between Ambidextrous Leadership and Employee Innovative Performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14
- [15] Bauer, F., Rothermel, M., Tarba, S. Y., Arslan, A., & Uzelac, B. (2019). Marketing integration decisions, intermediate goals and market expansion in horizontal acquisitions: How marketing fit moderates the relationships on intermediate goals. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12364>
- [16] 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
- [17] Birkinshaw, J., Bresman, H. & Hakanson, L. 2000. 'Managing the post-acquisition integration process,' *Journal of Management Studies*, 37(3):395-425
- [18] Clemente, M. & Greenspan, D. 1999. *Empowering human resources in the merger and acquisition Process*. Glen Rock, NJ: Clemente, Greenspan
- [19] Camps, J., Oltra, V., Manzano, J. A., Vera, G. B. & Carballo, F. T. (2017). Individual performance in turbulent environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 4(55), 363-383.
- [20] Cartwright, S. & Cooper, C.L. 1996. *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: Integrating people and culture*. London: Butterworth Heinemann Ltd.
- [21] Edwards, M. R., Lipponen, J., Edwards, T., & Hakonen, M. (2017).
- [22] Ferris, S.P., R. Houston, and D. Javakhadze. (2016). Friends in the right places: The effect of political connections on corporate merger activity. *Journal of Corporate Finance* 41(1): 81-102.
- [23] Fisher, L.M. 1998. Post-merger integration: How Novartis became No. 1. *Strategy Business*, 11:1-4.
- [24] Fraser K. and Hvolby H.H. (2010). Effective team working : can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management* ,16: 74-94
- [25] F.M. Horwitz.K. Anderssen.A. Bezuidenhout.S. Cohen .F. Kirsten K. Mosoenyane .N. Smith .K. Thole(2002). Due diligence neglected: managing human resources and organizational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management*, ISSN 2078-5976, African Online Scientific Information Systems (AOSIS), Cape

کسب و کار فعلی که با دگرگونی سریع اقتصادی و تغییر تقاضاهای استراتژیک مواجه بوده، در ارتباط است. بنابراین انعطاف پذیری منابع انسانی به عنوان یکی از جنبه های مهم قابلیت های سازمانی در نظر گرفته می شود و اغلب بر پذیرش ویژگی های کارکنان (یعنی دانش، مهارت و رفتار) متمرکز می باشد. برخی از یافته های تحقیقاتی ماهیت، عوامل و سهم نوپا در عملکرد سازمانی را تشریح کرده اند. در میان تمامی این ابعاد فرعی، انعطاف پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد مالی دارد(۳۱). باتوجه به نتایج تحقیق در قسمت کیفی و کدبندی های صورت گرفته مدل نهایی انعطاف پذیری منابع انسانی در شرایط ادغام در سازمان های دولتی ایران طراحی گردید.. نتایج این پژوهش با پژوهش های ظاهر و همکاران(۲۰۲۲)، سابوهراری همکاران(۲۰۲۰) و گودرزی و همکاران(۱۴۰۱)، ابراهیمی و همکاران(۱۳۹۹)، جلیلی و همکاران(۱۳۹۸) هم سو و در یک راستا است.

منابع و مأخذ

- [۱] ابراهیمی ، الهه ،غفوریان ،شاگردی ،امیر،آبیای اصفهانی ،سعید ،غفوریان ،شاگردی،محمدسجاد (۱۳۹۹).ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک ، انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی در خدمت بیمارستانی. نشریه مدیریت سلامت دوره ۲۳. شماره ۳
- [۲] صحت، سعید؛ ایزدپناه، بهروز و قربانی پاچی، عقیل (۱۳۹۸). اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در بیمه ایران. *مجله مدیریت بهره وری*
- [۳] اسکندری، غلامرضا؛ بهلولی، نادر؛ رحیمی، غلامرضا و حجتی، سیدعبداله (۱۴۰۰). طراحی مدل مفهومی انعطاف پذیری منابع انسانی ، ۳۷ برای سازمان تامین اجتماعی. فصلنامه علمی مطالعات بین رشت های دانش راهبردی، ۹
- [۴] آبیای اصفهانی، سعید، غفوریان شاگردی، امیر، ابراهیمی، الهه، (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر نظام جبران خدمات مبتنی بر عملکرد و بازاریابی داخلی بر انعطاف پذیری منابع انسانی هتل ها، گردشگری و توسعه، سال هشتم، شماره دوم، صص ۱۸۶-۱۶۹.
- [۵] جلیلی، اسماعیل، مشبکی، اصغر، خدادادحسینی، سید حمید، آذر، عادل، (۱۳۹۸)، طراحی مدل اجرای استراتژی ادغام سازمان های دولتی ایران، پژوهش های مدیریت در ایران، دوره ۲۳، شماره ۲، صص ۱۸۱-۱۵۱.
- [۶] شاه محمدی مهرجردی، مرضیه؛ بردبار، غلامرضا(۱۳۹۵). ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه سازی دانش بر انعطاف پذیری منابع انسانی، پژوهش های مدیریت منابع انسانی. شماره ۲۳. بهار ۱۳۹۵
- [۷] عدنان راد، مزگان؛ سیدنقوی، میرعلی و واعظی، رضا (۱۴۰۱).آسیب شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف پذیری با رویکرد داده بنیاد در بخش دولتی، پژوهش های مدیریت عمومی
- [۸] علی زاده ،مهدی ،مینیایی،یاسر(۱۴۰۱). فراتحلیل پیشایندها و ره آوردهای انعطاف پذیری منابع انسانی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی .

- [45] Weber, Y. & Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: A state-of-art. *California Management Review*, 56(3), 1-8. Weber, Y. & Tarba, S.Y. (2014). Strategic agility: A state-of-art. *California Management Review*, 56(3), 1-8.
- [46] Zahoor, Nadia, Khan, Zaheer, Sinkovics, Rudolf R., (2022), The Role of Emotions in Cross-Border Mergers & Acquisitions: A Systematic Review of the Inter-Disciplinary Literature and Future Research Agenda, *Journal of International Management* 28 (2022) 100958.
- Town, Vol. 33, Iss. 1, pp. 1-10, <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i1.692>
- [26] Gerlach, Stefan, Hämmerle, Moritz, Schuler, Sven, (2019), Patterns for Analysis of Human Resource Flexibility in Manufacturing, *Procedia Manufacturing* 3 (2019) 947-95
- [27] Ghobadian, A., James, P., Liu, J. & Viney, H. 1999. 'The US takeover of the UK electricity supply industry', *Journal of General Management*, 24 (3): 3-7.
- [28] 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
- [29] Heller, R. 2000. 'A horizontal future for mergers', *Management Today*, February: 5-8.
- [30] Kotter, J.P. & Heskett, J.L. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- [31] Lastra Fernández -Pérez, Susana de la, Fernando Martín-Alcázar1 & Gonzalo Sánchez- Gardey.(2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement, *International Journal of Business Administration* Vol. 5, No. 1; 2014
- [32] Kumary, I. & Pradham, R. (2017). Human Resource Flexibility and Organization Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to stay. *International Journal of business and Management invention*, 3(11), 43-51.
- [33] Krugman, P. 2001. 'The price of good mergers is eternal vigilance', *The Straits Times*, January 16: 25.
- [34] Lee Cooke, Fang, Wood, Geoffrey, Wang, Meng, Shuaishuai Li, Alice, (2020), Riding the tides of mergers and acquisitions by building a resilient workforce: A framework for studying the role of human resource management, *Human Resource Management Review*, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100747>.
- [35] Marks, M. & Mirvis, P.H. 1996. 'The merger syndrome: When corporate cultures clash', *Psychology Today*, October: 3-6.
- [36] Mosoeunyane, M. & Thole, K. 2000. 'The effects of culture on a merger: The Futuregrowth case'. Unpublished MBA Dissertation, Graduate School of Business, University of Cape Town.
- [37] Mirvis, P.H. 1985. 'Negotiation after the sale', *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2):65-84.
- [38] Ngo .H.Y. & Loi, R.(2008). Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.19, pp:1654-1659.
- [39] Sabuhari, R., Sudiro, A. & Rahayu, D. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10 (3), 177-198.
- [40] Sinkovics, R. R., Sinkovics, N., Lew, Y. K., Jedin, M. H., & Zagelmeyer, S. (2015). Antecedents of marketing integration cross-border mergers and acquisitions: Evidence from Malaysia and Indonesia. *International Marketing Review*, 32, 2-28
- [41] Sanchez, R. (2007). Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, 27(1), 71-94.
- [42] Sarala, R. M., Junni, P., Cooper, C. L., & Tarba, S. Y. (2014). A sociocultural perspective on knowledge transfer in mergers and acquisitions. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.1177/0149206314530167
- [43] Tarba, Shlomo Y., Lee Cooke, Fang, Weber, Yaakov, Ahlstrom, David, Cooper, Sir Cary L. Collings, David G., (2019), Mergers and acquisitions in the global context: The role of human resource management, *Journal of World Business*, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101048>
- [44] Walker, J.W. & Price, K.F. 2000. 'Why do mergers go right?', *Human Resource Planning*, 23(2):6-8.