



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Diagnosis from a Flexibility Perspective: A Grounded Theory Study in the Public Sector

Mojgan Adnan Rad<sup>1</sup>, Mir Ali Seyed Naghavi<sup>2\*</sup>, Reza Vaezi<sup>3</sup>,  
Vajhollah Ghorbanizadeh<sup>4</sup>

1. Ph.D. Public Administration (Human Resources), Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: m.a.seyednaghavi@gmail.com
3. Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
4. Associate Professor, Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

### Abstract

The present study diagnoses Human Resource Management (HRM) practices flexibility in the public sector using the grounded theory method. In the 14 in-depth and semi-structured interviews conducted in this study, samples that included experts in HRM were selected using purposive sampling. To select the sample members, two criteria were considered: having an acceptable experience in the field of human resource management in the public sector and having academic knowledge in this area. The qualitative data obtained from the field studies were coded using the constructive grounded theory. This process consisted of four steps, including initial, focused, axial and selective coding, from which were extracted 109 initial codes, 13 focused codes and 5 main categories. Data analysis showed that now, the inflexibility of HRM practices in the Iranian public sector, harm the performance of organizations in this sector and effectiveness of these practices in 5 areas including recruitment, training, performance appraisal, compensation and human resource planning.

### Introduction

The increasing rate of environmental change in recent decades has made flexibility in various areas of particular importance. Therefore, modern organizations need new performance standards that must be developed in order to achieve development and flexibility. The public sector, under the influenced by rapid environmental changes and changing demands and needs of citizens, has been forced to adopt flexible approaches. At the same time, the laws limit the flexibility of organizations in the field of human resource management. In the latest studies in the field of

human resource flexibility, researchers have distinguished the flexibility of human resource management processes with human resource flexibility. The flexibility of human resource management processes plays a strategic role in the survival and success of an organization by helping it to adapt to complex and dynamic environments.

#### **Materials and Methods**

The present research is in the category of applied research in terms of research orientation. In addition, according to the general purpose of the research, the research method is of qualitative type and with emphasis on exploratory approach. The data collection tool was semi-structured interviews. In the present study, interviews with managers and experts of HRM in public sector were considered, and to collect rich data, we tried to identify HRM professionals on the basis of two main criteria: a significant experience in HRM field in the public sector, and academic knowledge in this field. We used constructivist Grounded Theory to gather, analyze and interpret data. Data analysis was based on an inductive process adopting a coding strategy containing 3 stages: initial coding, focused coding, and axial coding.

#### **Discussion and Results**

The first major issue related to the harms of low flexibility of human resource management processes in the public sector is the problems of the recruitment system, which focus on the codes of "weakness in attracting elites and talents" and "disappointing job applicants" is formed. The second major category regards performance appraisal problems consisting of the centralized codes of "goal shifting in performance appraisal" and "misuse of metrics". The centralized codes of "inefficiency of the reward system", "unfavorable output of coordinated payment system" and "mismatch between performance and compensation" became another major category related to the compensation system. The next category refers to the staff training system and consists of 3 focused codes: "failure to meet training needs", "impossibility to use valid training services" and "shifting goals in training". The last category of axial coding is HR planning system, which includes the centralized codes of "HR inflation in the public sector", "shortage of specialists in the public sector", "the weak promotion system" and "inability to maintain strategic forces".

#### **Conclusion**

The recruitment system of an organization should be able to meet its human resource needs. Currently, employment in the public sector is done through comprehensive tests, which, although from the perspective of employment justice is a big step towards the excellence of human resource management in this sector in recent years, but does not have enough flexibility and it faces challenges such as the long recruitment process, problems related to matching the content of the candidates' fields of study with the job titles, and so on. Also, the weakness of the existing laws in retaining the elites and talents causes serious damage to the

recruitment system, which also arises from the lack of sufficient flexibility in the existing laws.

If the compensation system is not flexible enough, it will not be able to enhance the desired performance. If there is no difference between the rewards of people with different performance, they will not have an incentive to improve their performance, and this will cause indifference of employees and they will gradually be satisfied with the minimum level of performance.

Performance appraisal is one of the most important performance management tools and without a powerful and accurate evaluation system, it is not possible to improve performance. To evaluate the performance of public organizations, the same forms are used that do not have enough flexibility and do not have contingent variables such as the context of different organizations, different jobs and sensitive events.

In education system, just paying attention to filling the training hours and not paying attention to the content of the training courses and their necessity, causes the training needs not to be met and this issue has an adverse effect on the employees' performance. Also, requiring public organizations to use the educational services of a few special institutions reduces the flexibility and effectiveness of these courses. In the field of education, personal development is not given much importance and only the training courses passed in the organization are recognized as valid.

Most of the HR planning in public organizations is done by the Administrative and Recruitment organization, and without the active participation of the human resources management units of the public organizations, this system will not be effective. At present, due to the lack of necessary expertise in these organizations and the existing legal restrictions, this participation is at a low level and the necessary flexibility there is not in this system. The result of this conditions is the inflation of HR in the public sector at the same time as the shortage of skilled HR. This inflexibility also affects the promotion system and, in some cases, leads to discouragement of employees who have performed well and made significant progress in a short period of time.

**Keywords:** Flexibility, Human Resources Management Processes, Public Sector, Grounded Theory

---

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Adnan Rad, M., Seyed Naghavi, M.A., Vaezi, R., & Ghorbanizadeh, V. (2022). Diagnosis from a Flexibility Perspective: A Grounded Theory Study in the Public Sector, *Public Management Researches*, 15 (55), 5-36. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2022.30231.4613

**Received:** 28 May, 2019    **Revised:** 14 Mar. 2022    **Accepted:** 04 Apr. 2022

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## آسیب‌شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف‌پذیری: مطالعه‌ای داده‌بنیاد در بخش دولتی

مژگان عدنان راد<sup>۱</sup> - میر علی سیدنقوی<sup>۲\*</sup> - رضا واعظی<sup>۳</sup> - وجه‌الله قربانی‌زاده<sup>۴</sup>

۱. دانش‌آموخته دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.  
m.a.seyednaghavi@gmail.com
۳. استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۴. دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

### چکیده

انعطاف‌پذیری یکی از مهمترین ویژگی‌های سازمان‌های عصر حاضر است که در تمامی حوزه‌ها از جمله مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی ایفا می‌کند. پژوهش حاضر با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد به آسیب‌شناسی انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش را خبرگان و اساتید مدیریت منابع انسانی تشکیل می‌دهند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند (گلوله برفی) تعداد ۱۴ نفر از آنان برای انجام مصاحبه انتخاب شدند. برای انتخاب اعضای نمونه، دو معیار برخورداری از تجربه قابل قبول در حوزه مدیریت منابع انسانی بخش دولتی و دارا بودن دانش آکادمیک در این حوزه در نظر گرفته شد. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته حاصل شده بود، با استفاده از روش کیفی داده‌بنیاد ساخت-گرایانه کدگذاری شد. این فرایند متشکل از سه مرحله شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود که در این مراحل به ترتیب، ۱۰۹ کد باز، ۱۳ کد محوری و ۵ مقوله احصاء شد. فرایند کدگذاری و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA انجام شد و فراوانی کدهای احصاء شده نشان داد که در حال حاضر، بیشترین آسیب‌های ناشی از عدم انعطاف فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی ایران شامل ضعف در جذب نخبگان و استعدادها (در جذب و استخدام)، عدم تأمین نیازهای آموزشی (در آموزش)، جایجایی اهداف در ارزیابی عملکرد (در ارزیابی عملکرد)، عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات (در جبران خدمات) و ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک (در برنامه‌ریزی نیروی انسانی) است که به عملکرد سازمان‌های این بخش آسیب وارد کرده و اثربخشی این فرایندها را کاهش می‌دهد.

**واژه‌های کلیدی:** انعطاف‌پذیری؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی؛ بخش دولتی؛ نظریه داده‌بنیاد

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم مژگان عدنان راد است.

استناد: عدنان راد، مژگان؛ سیدنقوی، میر علی؛ واعظی، رضا؛ قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۴۰۱). آسیب‌شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف‌پذیری: مطالعه‌ای داده‌بنیاد در بخش دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۵(۵۵)، ۳۶-۵.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۱۵

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۳/۰۷



DOI: 10.22111/JMR.2022.30231.4613

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

در دهه‌های اخیر تغییرات محیطی سریع و مداوم، جهانی شدن، افزایش رقابت و تحولات فناوری محیط فعالیت سازمان‌ها را متلاطم ساخته (Vecchiato, 2015)، امکان پیش‌بینی و ثبات را از سازمان‌ها سلب نموده و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار داده است (Gupta & Pandey, 2017; Sekhar, Patwardhan & Vyas, 2016). تغییراتی که در سال‌های اخیر در محیط خارجی سازمان‌ها رخ داده، حاکی از افزایش میزان پیچیدگی و عدم اطمینان بوده است. افزایش نرخ تحولات محیطی در دهه‌های گذشته موجب شده است انعطاف‌پذیری در حوزه‌های مختلف اهمیت خاصی پیدا کند. به این ترتیب، رویکردهای جدیدی در عرصه سازمان و مدیریت ظهور کردند که بر دو رکن یادگیرندگی و انعطاف‌پذیری استوار بودند و سازمان‌ها ناچار شدند به منظور بقا و موفقیت، به ساختارها و فرایندهای کاری انعطاف‌پذیرتر روی بیاورند تا بتوانند به سرعت به تحولات محیطی پاسخ داده و از اقتضائات به وجود آمده حداکثر استفاده را ببرند. از این رو، سازمان‌های عصر حاضر به استانداردهای عملکردی جدیدی نیاز دارند که باید در راستای دستیابی به توسعه و انعطاف‌پذیری تدوین گردد (Beltrán-Martín & Roca-Puig, 2013). سازمان‌های دولتی نیز از این امر مستثنی نبوده و در سال‌های اخیر با تحولات بسیاری مواجه بوده‌اند (Rakhshani, Ebrahimipou, Sattary & Hasanzadeh, 2020). بخش دولتی تحت تأثیر تحولات پرشتاب محیط و تغییر خواسته‌ها و نیازهای شهروندان، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای انعطاف‌پذیر بوده است. این در حالی است که قوانین انعطاف‌پذیری سازمان‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی را محدود می‌نمایند (Perufo, Ozório, Pinto & De Barros, 2018) و این محدودیت در بخش دولتی که جامعه انتظارات خاصی از آن دارد، به مراتب بیشتر از بخش خصوصی است. با توجه به ظهور شرایط جدید نظیر رقبای ناشناخته، غیرقابل پیش‌بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان، تلاطم‌های محیطی و ... از سازمان‌های عصر حاضر انتظار می‌رود که به جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات، به دنبال انعطاف‌پذیری و رویکردهای نوآورانه باشند (Sushil, Bhal & Singh, 2016). در راستای ایجاد انعطاف، سازمان‌ها ناگزیرند با اتخاذ نگرشی سیستمی و کل‌نگر حوزه‌های

مختلف مدیریتی را به طور همزمان مورد توجه قرار داده و همسویی لازم را میان اجزای سیستم برقرار نمایند.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته و پژوهشگران بسیاری به اهمیت آن اشاره کرده‌اند (Bal and De Lang, 2015; Aibaghi, Rezaii, Koochmeshki & Sharifi, 2017; Pradhan, Kumari & Kumar, 2017). در جدیدترین مطالعات این حوزه، پژوهشگران به تمایز انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی با انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخته‌اند. انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی با کمک به سازمان در سازگاری با محیط‌های پیچیده و پویا، نقشی استراتژیک در بقا و موفقیت سازمان ایفا می‌کند (Camps, Oltra, Manzano, Vera & Carballo, 2016). این مسئله به تازگی در بخش خصوصی مطرح شده، اما بخش دولتی در این حوزه مغفول مانده است. به طور کلی، می‌توان گفت به دلیل حاکمیت قانون و وجود ساختارهای سنتی و بوروکراتیک، ایجاد انعطاف در بخش دولتی بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از بخش خصوصی است. این در حالی است که پیچیدگی، عدم اطمینان و تغییرات سریع سازمان‌های بخش دولتی را نیز با چالش مواجه می‌سازد. سازمان‌های دولتی نیز برای تحقق اهداف و انجام مأموریت‌هایشان ناگزیرند خود را با تغییر و تحولات محیطی وفق داده و همگام با نوآوری‌ها، پیچیدگی‌ها و عدم اطمینان موجود پیش بروند. همچنین، تمایزی که از حیث اهداف و مأموریت‌ها میان سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد (Sobhanipour, Zarei Matin, Alvani & Jandaghi, 2020)، حاکی از آن است که ایجاد انعطاف‌پذیری در این بخش نیز حائز اهمیت ویژه‌ای است، لیکن به نحو شایسته مورد توجه قرار نگرفته است.

مقاله حاضر از طریق انجام یک پژوهش کیفی با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد و رویکرد ساخت‌گرا به آسیب‌شناسی فرایندهای مدیریت منابع انسانی از منظر انعطاف‌پذیری در بخش دولتی می‌پردازد. در بخش‌های بعدی، به مرور ادبیات و پیشینه پژوهش می‌پردازیم و پس از تشریح روش‌شناسی پژوهش، یافته‌ها ارائه می‌شود. در پایان، به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته و پیشنهادهایی برای سازمان‌های دولتی و پژوهشگران آتی ارائه می‌گردد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه ماهیت محیط سازمان‌ها نسبت به گذشته پیچیده‌تر و پیش‌بینی آن دشوارتر شده است. در این شرایط، انعطاف‌پذیری می‌تواند با فراهم کردن فضایی مناسب برای تفکر و خلاقیت، به تحقق اهداف سازمانی کمک نماید (Pradhan et al., 2017). از سوی دیگر، تغییرات اجتماعی قابل توجهی رخ داده و تغییرات فناوری دنیای کسب و کار را تحت تأثیر قرار داده است (Raadi, Zamani & Forouhar, 2016). همزمان با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط، سازمان‌ها به طور روزافزون به آن دسته از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی روی آورده‌اند که به افزایش انعطاف‌پذیری منجر می‌شود (García, Cortés, 2017). اکثر این برنامه‌ها شامل مواردی از قبیل کار اقتضایی، کار پاره وقت، کار موقت و کار قراردادی است (Kalleberg, 2001). در پی این تحولات، استفاده از قراردادهای پاره‌وقت، کارهای پروژه‌ای، ساعات کاری انعطاف‌پذیر و دورکاری افزایش پیدا کرده است. همچنین، برخی از نویسندگان به انعطاف در زمان، مکان و حجم کار اشاره کرده‌اند (Ugargol & Patrick, 2018). چنانچه سازمان‌ها نتوانند خود را با این شرایط سازگار سازند، در تأمین نیروی کار مورد نیاز خود و جذب استعدادها موجود در بازار کار با چالش‌هایی مواجه خواهند شد. از سوی دیگر، چنین برنامه‌هایی به حفظ کارکنان کمک می‌نماید (Akhter, Malik, Khwaja & Mehmood, 2018) و نتایج برخی از تحقیقات نشان می‌دهد که نیروی کار جوان استقبال زیادی از این برنامه‌ها می‌کنند (Jyoti & Sarthak, 2019). استقبال سازمان‌ها و کارکنان از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر نشان‌دهنده اهمیت روزافزون این موضوع در محیط متغیر و پیچیده امروزی است.

چالش‌های محیطی موجود سازمان‌ها را ناگزیر می‌سازد برای بقا و کسب مزیت رقابتی خود را به ویژگی‌های خاصی مجهز نمایند. انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از عواملی است که در کسب مزیت رقابتی نقش بسیار مهمی ایفا می‌کند و توانایی مواجهه با عدم اطمینان را برای سازمان‌ها به ارمغان می‌آورد (Abdelilah, Korchi & Balambo, 2018). از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی در عملکرد کلی سازمان نیز عاملی تأثیرگذار محسوب می‌گردد (Xu, 2013). علیرغم اهمیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کمتر دیده شده که اینگونه

رفتارها به طور نظام‌مند و فعالانه مورد حمایت و تشویق واقع شود. تنها نمونه‌های معدودی از سازمان‌ها که وجود دارند که رفتارهای انعطاف‌پذیر را به رسمیت شناخته و مورد تشویق قرار می‌دهند (Vredenburg & Bell, 2014). نهادینه شدن این رفتارها در سازمان‌های امروزی نیازمند تصویرسازی مناسب از سوی نظریه‌پردازان و غنای ادبیات پژوهشی در این حوزه است.

مرور ادبیات موجود نشان داد اکثر پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه از مفهوم-سازی سانچز الهام گرفته‌اند. سانچز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) دو نوع انعطاف‌پذیری استراتژیک شامل انعطاف‌پذیری منابع<sup>۲</sup> و انعطاف‌پذیری هماهنگی<sup>۳</sup> را در زمینه توسعه محصول معرفی می‌کند. رایت و اسنل<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) نیز بر مبنای کار سانچز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را با این دو بُعد مفهوم‌سازی کردند. می‌توان گفت جامع‌ترین مفهوم‌سازی انعطاف‌پذیری منابع انسانی از سوی رایت و اسنل (۱۹۹۸) ارائه شده است (Tracey, 2012). برداشت آنها از انعطاف‌پذیری منابع انسانی توانایی سازمان در دو حوزه کارکنان و فرایندها بود:

(۱) کارکنانی که از مهارت‌های مختلفی برخوردارند؛

(۲) فرایندهای منابع انسانی که به گونه‌ای تدوین و اجرا می‌شوند که کارکنان دارای مهارت‌های مختلف را در راستای پاسخگویی به نیازهای بازار و سازگاری با تغییرات محیطی به نحوی اثربخش مدیریت نمایند.

یکی از اولین اقداماتی که در راستای ایجاد انعطاف در حوزه‌های مورد اشاره صورت گرفت، ایجاد انعطاف‌پذیری در سیستم‌های کاری بود که تا حد زیادی بر مبنای ساختارهای انعطاف‌پذیر نیروی کار قرار داشت. این ساختارها به طور عمده از چهارچوب مفهومی اتکینسون<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) گرفته شده است. در این چهارچوب مفهومی، او کارکنان یک سازمان را به دو گروه اصلی و فرعی تقسیم‌بندی می‌کند که گروه فرعی خود شامل دو دسته می‌شود. در گروه نخست کارکنان اصلی جای می‌گیرند که کار آنان به صورت تمام وقت است و از امنیت شغلی قابل توجهی برخوردار هستند. گروه دوم شامل کارکنانی است که به صورت

---

1. Sanchez  
2. Resource flexibility  
3. Coordination flexibility  
4. Wright & Snell  
5. Atkinson

تمام وقت کار می‌کنند، اما امنیت شغلی آنان نسبت به گروه اول کمتر است. در دسته سوم نیز کارکنان قراردادی و پاره وقت قرار دارند که برای پروژه‌های معینی استخدام می‌شوند و وظایف آنان در قرارداد کاریشان ذکر می‌شود.

در مطالعات تجربی اخیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بسیار مورد توجه قرار گرفته است، اما به مفهوم مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی کمتر پرداخته شده است. مدیریت انعطاف-پذیر منابع انسانی از دو جهت با انعطاف‌پذیری منابع انسانی تفاوت دارد:

۱) انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مواردی نظیر انعطاف‌پذیری در کارکنان و برنامه‌های منابع انسانی متمرکز است، اما درک کافی در این مورد ایجاد نمی‌کند که چگونه یک سازمان می‌تواند سیستم استراتژیک مدیریت منابع انسانی خود را در راستای تسهیل رفتارهای یادگیری در میان کارکنان و کسب مزایای رقابتی نظیر پاسخگویی و نوآوری طراحی کند.

۲) تحقیقات تجربی در مورد انعطاف‌پذیری منابع انسانی میان انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی تمایزی قائل نشده است. با این وجود، این دو نوع متمایز انعطاف-پذیری، دو بُعد اصلی مفهوم انعطاف‌پذیری در سازمان‌ها تلقی می‌شوند (Chang, Gong, Way & Jia, 2013).

مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی به توانایی یک سازمان در برقراری تناسب میان منابع انسانی (کارکنان و برنامه‌های مدیریت منابع انسانی) و تغییرات محیطی اشاره دارد. انتظار می‌رود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با برخورداری از انعطاف لازم، در خدمت نوآوری و تحول سازمانی باشند. سازمان‌هایی که از سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی برخوردارند، با الزامات مختلف و چالش‌برانگیز محیطی سازگاری بیشتری پیدا می‌کنند و کارکنانشان عملکرد بهتری خواهند داشت (Pradhan, et al., 2017).

یکی از نخستین تحقیقاتی که پیرامون سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی انجام گرفته، به مطالعات رایت و اسنل (۱۹۹۸) برمی‌گردد که منظور آنان از مطرح کردن ایده سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی، سیستم‌هایی بود که توانایی سازمان در پاسخگویی به نیازهای رقابتی گوناگون را محقق سازد. در همین راستا، چانگ<sup>۱</sup> و همکاران

1. Chang

(۲۰۱۳) نیز تلاش کردند سنجه‌هایی را برای سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی ارائه داده و به آن اعتبار بخشیدند. آنها این سیستم‌ها را به عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کنند که از دو زیرسیستم تشکیل شده‌اند که عبارتند از:

۱- زیرسیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع<sup>۱</sup> که شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی است که در کنار یکدیگر امکان جذب و پرورش منابع انسانی برای مقاصد گوناگون را برای سازمان فراهم می‌آورند. انعطاف‌پذیری منابع به پویایی و ظرفیت‌های برنامه‌های مدیریت منابع انسانی اشاره دارد که با پیاده‌سازی آنها کارکنان قادر خواهند بود وظایف گوناگونی را بر عهده بگیرند (Scafuto, Ahrens & Cha, 2017).

۲- زیرسیستم مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری هماهنگی<sup>۲</sup> که شامل مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی است که در کنار یکدیگر سازمان را قادر می‌سازند تا منابع انسانی خود را به سرعت و به طور اثربخش توسعه داده و جابه‌جا نماید (Chang et al., 2013).

اسکافیوتو، آرنز و چا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) با ذکر مثالی در حوزه آموزش کارکنان تفاوت میان این دو نوع انعطاف‌پذیری را روشن می‌سازند. در این مثال، انعطاف‌پذیری هماهنگی در زمینه آموزش به دنبال ارتقا و توسعه برنامه‌های آموزش کارکنان است تا از این طریق بتواند پاسخگوی نیاز سازمان به مهارت‌ها و دانش جدید باشد. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری منابع بر محتوای برنامه‌های آموزشی تمرکز نموده و این امکان را فراهم می‌کند که کارکنان مهارت‌های متنوعی را فراگرفته و آنها را در فعالیت‌ها و وظایف کاری گوناگون به کار برند (Way, Tracey, Fay, Wright, Snell, Chang & Gong, 2015). به این ترتیب، این دو نوع انعطاف‌پذیری مکمل یکدیگر بوده و در کنار هم می‌توانند توانایی سازمان در سازگاری با تغییرات محیطی و سازگار شدن با شرایط و موقعیت‌های جدید را افزایش دهند.

این دو نوع انعطاف‌پذیری می‌توانند به فرایندهای مدیریت منابع انسانی جهت داده و نوع مهارت‌ها و رفتارهای مطلوب کارکنان را تعیین کنند. چنین فرایندهایی را می‌توان در

1. Resource-flexibility-oriented HRM subsystem (RFHRM)

2. Coordination flexibility-oriented HRM subsystem (CFHRM)

3. Scafuto, Ahrens & Cha

موقعیت‌ها و بسترهای مختلف در مورد کارکنانی که دارای توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مختلف هستند، اجرا نمود (Scafuto et al., 2017). هر یک از این دو نوع انعطاف‌پذیری سه بُعد را شامل می‌شود: انعطاف‌پذیری در فرایندهای منابع انسانی، در مهارت‌های کارکنان و در رفتارهای کارکنان.

انعطاف‌پذیری مهارت مقدمه انعطاف‌پذیری رفتار محسوب می‌شود، زیرا کارکنان بدون در اختیار داشتن دانش و مهارت لازم، حتی در صورت تمایل قادر نخواهند بود رفتارهای منعطف و متناسب با شرایط را از خود نشان دهند. نقطه مقابل انعطاف‌پذیری رفتار، رفتارهای غیرمنعطف و ثابت است و هنگامی رخ می‌دهد که کارکنان اقدامات تکراری و ثابتی را در موقعیت‌های تکراری انجام می‌دهند و در موقعیت‌های جدید به جای تلاش برای یافتن راه حل‌های جدید، همان اقدامات قبلی را تکرار می‌کنند (García et al., 2017). اما در سازمانی که انعطاف‌پذیری را در رفتار کارکنان به وجود آورده و تقویت نموده است، کارکنان در شرایط جدید و موقعیت‌های ناشناخته، از الگوهای رفتاری از پیش تعریف شده پیروی نمی‌کنند، بلکه با جستجوی راه حل‌های نوآورانه می‌کوشند به مسائل جدید پاسخ‌های مناسبی بدهند (Kumari & Pradhan, 2014).

یکی از پژوهش‌هایی که در کشور در خصوص انعطاف‌پذیری در حوزه منابع انسانی انجام شده، پژوهش حیدری، هادی و ابراهیم‌زاده است که در سال ۱۴۰۰ با عنوان "ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران" و با روش ترکیبی در دو فاز کیفی و کمی انجام شد. نویسندگان دریافتند انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر روی استعدادهای چندگانه افراد به وسیله تغییر در تخصص، رفتار و یادگیری آنان تأکید دارد و ترتیب رتبه‌بندی شش بُعد شناسایی شده توانمندسازهای انعطاف‌پذیری کارکنان عبارتند از: آموزش و توسعه، ساختار سازمانی، نگرش مدیریتی، نگهداشت کارکنان و جو سازمانی. بر اساس یافته‌های پژوهش دیگری با عنوان "ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی در خدمات بیمارستانی" که در سال ۱۳۹۹ توسط ابراهیمی، غفوریان، آیب‌آغی و غفوریان انجام شد، انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز با مزیت رقابتی ارتباط مثبت و معناداری دارد. با توجه به تأیید نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی در رابطه بین منابع انسانی الکترونیک با مزیت رقابتی، سرمایه‌گذاری در

بخش‌های مرتبط با سیستم‌های الکترونیکی به بهبود رویه‌های تصمیم‌گیری راهبردی در زمینه منابع انسانی و در نتیجه افزایش مزیت رقابتی منجر می‌گردد. پژوهش دیگری در سال ۱۳۹۷ توسط کلیانی نجفی، رستگار و رحمانی با عنوان "انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه" انجام گرفت. یافته‌های نویسندگان نشان می‌دهد که خلاقیت به صورت نسبی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و نوآوری سازمانی را میانجی‌گری می‌کند. همچنین، انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر قابل توجهی بر خلاقیت در دو سطح فردی و سازمانی دارد.

از جدیدترین مطالعات خارج از کشور می‌توان به پژوهش ویدمن و هافمیر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۲۱ اشاره کرد که تأثیر شرایط کاری انعطاف‌پذیر بر تعهد شغلی را مورد بررسی قرار داده است. یافته‌های اصلی این مطالعه رابطه مثبتی میان شرایط کاری انعطاف‌پذیر و سازه‌های مختلف یافت شده در ادبیات تعهد کارکنان را نشان می‌دهد. همچنین، این مطالعه یک چارچوب پیشنهادی را برای ایجاد موفقیت‌آمیز شرایط کاری انعطاف‌پذیر به منظور بهبود تعهد کارکنان ارائه می‌دهد. لاکشمن، وانگ، آدیکاری و چن<sup>۲</sup> نیز در سال ۲۰۲۰ پژوهشی با عنوان "برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و نوآوری مبتنی بر انعطاف‌پذیری: شواهدی از چین و هند" انجام دادند. آنها با تأکید بر اهمیت انعطاف‌پذیری به عنوان یکی از ویژگی‌های مطرح سیستم‌های منابع انسانی می‌کوشند با استفاده از نظریه قابلیت‌های پویا یک مدل قابل آزمایش برای سنجش برنامه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری ارائه کنند. یافته‌های آنان مجموعه خاصی از روابط بین دو جزء مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی (مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هماهنگی و مبتنی بر منابع) را نشان می‌دهد. آنها همچنین دریافتند که سرمایه فکری در رابطه میان مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی و نوآوری شرکت نقش واسطه را ایفا می‌نماید.

یافته‌های پژوهشی که سکار، پتواردان و ویاس<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) انجام دادند حاکی از آن است که مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی راه حلی برای چالش‌های صنعت فناوری اطلاعات در هند است و به شکل مثبت در رابطه میان دلبستگی شغلی و عملکرد نقش متغیر میانجی را ایفا

- 
1. Weideman & Hofmeyr
  2. Lakshman, Wang, Adhikari & Cheng
  3. Sekhar, Patwardhan & Vyas

می‌کند. همچنین دللاسترا، مارتین آلکازار و سانچزگاردی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در مقاله‌ای با عنوان "انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در سیستم‌های مدیریت منابع انسانی"، ساختاری برای تعریف و سنجش انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی ارائه نموده و ضمن شفاف‌سازی این مفهوم، با طبقه‌بندی یافته‌های مطالعات پیشین، به یک مفهوم‌سازی جامع دست می‌یابند. پژوهش دیگری که در خصوص انعطاف‌پذیری در حوزه منابع انسانی انجام شده به مقاله چانگ، وانگ، وی و جیا (۲۰۱۳) برمی‌گردد که سنجه‌هایی را برای سیستم‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی ارائه داده و این سیستم‌ها را به عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کنند که شرکت را قادر می‌سازد منابع انسانی خود را به گونه‌ای جذب نموده و توسعه ببخشد که بتواند در موقعیت‌های گوناگون از آنان بهره‌برد و نقل و انتقال آنان را به طور اثربخش انجام دهد.

بر مبنای ادبیات موضوع و با توجه به چهار فرایند اصلی مدیریت منابع انسانی، پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش شکل گرفت. پرسش اصلی این پژوهش به شرح زیر تدوین شد:

- پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چه آسیب‌هایی را در پی خواهد داشت؟
- برای بررسی دقیقتر ابعاد مختلف موضوع، پرسش‌های فرعی زیر نیز در مورد فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی مطرح شد:
- پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری سیستم جذب و استخدام در بخش دولتی چه آسیب‌هایی را در پی خواهد داشت؟
- پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری سیستم جبران خدمات در بخش دولتی چه آسیب‌هایی را در پی خواهد داشت؟
- پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری سیستم آموزش کارکنان در بخش دولتی چه آسیب‌هایی را در پی خواهد داشت؟
- پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری سیستم ارزیابی عملکرد در بخش دولتی چه آسیب‌هایی را در پی خواهد داشت؟

### روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد برای پاسخگویی به پرسش‌ها استفاده شده است. این روش یک رویکرد پژوهشی استقرایی<sup>۱</sup> است که در پی تدوین و توسعه نظریه‌هایی است که از داده‌های دریافت شده از مشارکت‌کنندگان در پژوهش حاصل می‌شوند (Charmaz, 2004). رویکرد مورد استفاده در این پژوهش رویکرد ساخت‌گرا است که استراتژی‌های مفید رویکردهای پیش از خود را حفظ نموده و توسعه‌های روش‌شناختی را که از دهه ۱۹۶۰ تاکنون رخ داده است، مورد توجه قرار می‌دهد (Charmaz, 2015).

تا جایی که پژوهشگران بررسی نموده‌اند، موضوع در بخش دولتی مورد توجه چندانی قرار نگرفته و ادبیات غنی پیرامون آن وجود ندارد. از این رو، صاحب‌نظران و خبرگان حوزه منابع انسانی به عنوان جامعه آماری این پژوهش انتخاب شدند. برای نمونه‌گیری، از نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد که به یافتن داده‌های غنی و مفید کمک می‌کند. انتخاب اعضای نمونه از حساسیت زیادی برخوردار است، چرا که در نظریه‌پردازی داده-بنیاد نقطه نظرات مصاحبه‌شوندگان در شکل‌گیری نظریه اهمیت بسزایی دارد (Lee, 2015). و نمونه‌گیری برای دسترسی به نمونه‌های مطلع، مفید و تأثیرگذار می‌تواند امکان تعمیم‌پذیری منطقی یافته‌های پژوهش را افزایش دهد (Wiesner, 2017). به همین دلیل در این پژوهش، برای انتخاب نمونه‌ها دو معیار اصلی در نظر گرفته شد:

- تجربه عملی لازم در حوزه مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی
  - دانش آکادمیک لازم در حوزه مدیریت منابع انسانی
- جدول ۱ اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

زن		مرد			جنسیت
۱		۱۳			فراوانی
مدیر دولتی		عضو هیئت علمی دانشگاه			سمت
۱۰		۴			فراوانی
بیشتر از ۶۰ سال	۶۰-۵۵	۵۵-۵۰	۵۰-۴۵	کمتر از ۴۵ سال	رده سنی
۱	۲	۳	۷	۱	فراوانی
بیشتر از ۲۵ سال	۲۵-۲۰	۲۰-۱۵	۱۵-۱۰	کمتر از ۱۰ سال	میانگین تجربه در حوزه منابع انسانی (در بخش دولتی)
۲	۵	۲	۴	۱	فراوانی

در این پژوهش از استراتژی‌های نظریه داده‌بنیاد ساخت‌گرا برای گردآوری، تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شده است. گردآوری داده‌ها از طریق انجام ۱۴ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با اساتید و خبرگان منابع انسانی بخش دولتی صورت گرفت. هر یک از مصاحبه‌ها ۴۵ تا ۹۰ دقیقه طول کشید و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان ضبط و بلافاصله پس از انجام مصاحبه به تحریر درآمده و کدگذاری شد. همچنین، در طول مصاحبه‌ها یادداشت‌های میدانی جهت کمک به تحلیل داده‌ها تهیه شد. معیار تعیین تعداد مصاحبه‌ها نیز رسیدن به اشباع نظری بود. پس از مصاحبه دهم، هیچ کد جدیدی از مصاحبه‌ها استخراج نشد و جهت حصول اطمینان از اشباع نظری، ۴ مصاحبه دیگر انجام شد که کدهای حاصل از آنها تکرار کدهای قبلی بود و یافته جدیدی از آنها به دست نیامد.

پایایی و روایی به آن معنا که در پژوهش‌های کمی تعریف می‌گردد، در پژوهش‌های کیفی مطرح نمی‌شود (Ziaei, Rahimnia, Maharati & Khorakian, 2020). در پژوهش حاضر تلاش شد جهت تضمین پایایی، ضمن استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته در مصاحبه‌های همگرا و سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت و تفسیر داده‌ها، از نظرات کمیته راهنما (متشکل از خبرگان منابع انسانی) برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شود. همچنین، سعی شد با انتخاب دقیق نمونه‌ها روایی پژوهش تا حد امکان تقویت شود. از تأیید مصاحبه‌شوندگان نیز برای کنترل روایی استفاده شد. از سوی دیگر،

مراجعات مجدد به مصاحبه‌شوندگان و نظرخواهی از آنان در مورد نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها به تقویت روایی یافته‌ها کمک نمود.

نخستین مرحله کدگذاری، کدگذاری باز بود. این مرحله اولیه در کدگذاری، محقق را به تصمیمات بعدی در مورد تعریف مقوله‌های مفهومی و محوری رهنمون می‌شود. پس از کدگذاری باز هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای برجسته که قابلیت ارتقا به یک کد محوری را داشتند، به کدهای محوری تبدیل شدند که نسبت به کدهای باز انتزاعی‌تر و غنی‌تر هستند (Charmaz, 2014). مرحله بعد کدگذاری انتخابی بود که به منظور ایجاد ارتباط میان کدهای محوری با مقوله‌ها انجام می‌شود. کدگذاری انتخابی فرایندی است که در آن داده‌ها دوباره به طریقی جدید به وسیله ایجاد طبقات جمع و مرتب شده و ویژگی‌ها و ابعاد یک مقوله مشخص می‌شوند.

در پژوهش حاضر، از نرم‌افزار MAXQDA جهت تحلیل داده‌ها استفاده شد که در بین نرم‌افزارهای کیفی کاربرد بیشتری داشته و امکانات و ابزارهای مختلفی از جمله امکان کدگذاری متن، مرتبط کردن یادداشت‌های پژوهشگر با کدها، قابلیت جستجوی پیشرفته و عملیات بازخوانی داده‌های کدگذاری شده را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

همانطور که اشاره شد، برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از نظریه داده-بنیاد و مراحل کدگذاری بکار رفته در رویکرد ساخت‌گرا استفاده شده است. پرسش اصلی پژوهش که به شناسایی آسیب‌های ناشی از پایین بودن میزان انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی می‌پردازد، محوریت اصلی مراحل کدگذاری را تشکیل می‌دهد.

در گام نخست تحلیل داده‌های پژوهش حاضر که کدگذاری باز است، تعداد ۱۰۹ کد اولیه شناسایی شد. مصاحبه کدگذاری شده زیر که کد باز "استفاده نادرست از پاداش" از آن استخراج شد، نمونه‌ای از احصاء کدهای باز را نشان می‌دهد:

مصاحبه‌شونده ۴: "اگر انعطاف‌پذیری سیستم جبران خدمات را بالا ببریم، بعضی از این پرداخت‌ها می‌تواند ابزاری برای مدیریت صحیح کارکنان باشد، این منطقی است. مثلاً پاداش و اضافه‌کار دست مدیر است و می‌تواند با استفاده از آن عملکرد کارکنان را مدیریت

کند. سیستم‌های پرداخت ما در حال حاضر بسیار غیرمنعطف است. در برخی جاها هم که انعطاف وجود دارد، متأسفانه به شکل درست استفاده نمی‌شود. این انعطاف پایین باعث می‌شود پاداش و اضافه‌کار هم در جای درست خودش استفاده نشود و تأثیر لازم را نگذارد". این کد باز همچنین در مصاحبه‌های ۲، ۸ و ۱۳ نیز تکرار شد و این تکرار و تأکید سایر مصاحبه‌شوندگان بر آن، حاکی از روایی آن است. این کد پس از مقایسه با سایر کدهای باز و بررسی مجدد داده‌ها، به کد محوری "عدم اثربخشی سیستم پاداش" ارتقا یافت. جدول شماره ۲ خلاصه فرایند کدگذاری باز و محوری را نشان می‌دهد که شامل کدهای باز و محوری و فراوانی کدهای باز شناسایی شده است.

جدول شماره ۲: کدگذاری محوری

فراوانی	کدهای باز	کدهای محوری
۱۱	محدودیت‌های قانونی برای جذب نخبگان	ضعف در جذب نخبگان و استعدادها
	محدودیت قانون در جذب استعدادها	
	ظرفیت پایین قوانین برای جذب نخبگان	
	عدم توانایی دستگاه‌ها در جذب نخبگان	
	اهمیت جذب نخبگان	
	فقدان برنامه جذب نخبگان در بخش دولتی	
۸	پایین بودن سطح تقاضا در سیستم اداری و بخش دولتی	ایجاد یأس در متقاضیان استخدام
	سطح پایین مأموریت‌ها در بخش دولتی	
	ایجاد یأس و نارضایتی در متقاضیان استخدام	
	اثر طولانی بودن فرایند استخدام بر متقاضیان	
۱۵	اشکالات ساختار پاداش فعلی	عدم اثربخشی نظام پاداش
	لزوم اصلاح ساختار پاداش	
	عدم اثربخشی سیستم پاداش	
	فقدان نقش انگیزشی پاداش	
	لزوم اعطای پاداش بابت تعهد و مسئولیت‌پذیری	
	انتظارات نادرست کارکنان در مورد پاداش	
۱۰	مشکلات نظام هماهنگ پرداخت	خروجی نامطلوب پرداخت هماهنگ
	ندیدن تفاوت‌ها دستگاه‌ها در پرداخت هماهنگ	
	ناسازگاری نظام هماهنگ پرداخت با تورم موجود	
	عدم توجه به تفاوت مأموریت دستگاه‌ها در نظام پرداخت	
	لزوم در نظر گرفتن ویژگی‌های مشاغل مختلف	
۲۴	برخورد سلیقه‌ای در ارزیابی عملکرد	عدم تناسب میان عملکرد و جبران
	ضعف قانون در ارزیابی عملکرد	

	مشکلات ناشی از برخورد سلیقه‌ای در حوزه ارزیابی عملکرد	خدمات
	برداشت‌های مختلف از قوانین حوزه ارزیابی عملکرد	
	عدم شفافیت قوانین در حوزه ارزیابی عملکرد	
	تفاوت دستگاه‌های تولیدی و خدماتی در ارزیابی عملکرد	
	انعطاف پایین نظام ارزیابی عملکرد	
	عدم برقراری تناسب میان عملکرد و جبران خدمات	
	در نظر گرفتن یک نظام واحد برای ارزیابی عملکرد همه دستگاه‌ها	
	محدودیت در پرداخت مبتنی بر عملکرد	
	ضعف استانداردهای در پرداخت‌های مبتنی بر عملکرد	
۲۱	ثابت و محدود بودن زمان ارزیابی عملکرد	جایجایی اهداف در ارزیابی عملکرد
	ضعف قانون در ارزیابی عملکرد	
	دو دستی در نظام ارزیابی عملکرد	
	در نظر نگرفتن ماهیت مشاغل مختلف در ارزیابی عملکرد	
	خروجی محور نبودن ارزیابی عملکرد	
	امتیازهای غیر واقعی در ارزیابی	
	عدم استقرار نظام مدیریت عملکرد	
	نادیده گرفتن اهمیت رخدادهای در ارزیابی عملکرد	
	توجه صرف به ارائه مدارک آموزشی در ارزیابی عملکرد	
۱۸	عدم استفاده از شاخص‌های کیفی در ارزیابی عملکرد	استفاده نادرست از شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد
	تعدد شاخص‌های ارزیابی عملکرد کارکنان	
	اهمیت استفاده از شاخص‌های کیفی در ارزیابی عملکرد	
	ثابت بودن شاخص‌های ارزیابی عملکرد	
	شاخص‌گذاری بیش از حد در ارزیابی عملکرد	
	دقت پایین سیستم ارزیابی عملکرد	
۲۱	مشکلات سیستم نگهداشت منابع انسانی	ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک
	تمایل نیروهای ارزشمند دستگاه‌ها به جایجایی	
	در نظر نگرفتن شرایط خاص برای نیروهای ویژه	
	ناتوانی دولت در حفظ نیروهای استراتژیک خود	
	فقدان سیستم‌های انگیزشی برای ماندگاری کارکنان برتر	
۲۶	تمایل کارکنان استراتژیک برای خروج	عدم تأمین نیازهای آموزشی
	انعطاف پایین قانون مدیریت خدمات کشوری در آموزش‌های بلندمدت	
	عدم توجه به زیرساخت‌های سازمان‌ها در آموزش	
	لزوم توجه به ظرفیت و منابع سازمان در آموزش	
	تفاوت در مأموریت‌های دستگاه‌های مختلف	
	در نظر نگرفتن توسعه فردی	
	اختیار عمل محدود سازمان‌ها در طراحی دوره آموزشی	

	اهمیت انعطاف در تولید محتوای دوره‌های آموزشی	
	تفاوت میان سازمان‌های دولتی	
	تفاوت در نیازهای آموزشی سازمان‌های مختلف	
	اهمیت تناسب دوره‌های آموزشی با شرایط سازمان‌ها	
	نیاز به انعطاف در شیوه برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۴	محدودکنندگی قوانین مربوط به آموزش کارکنان	عدم امکان استفاده از خدمات آموزشی معتبر
	محدودیت سازمان‌ها در منابع مالی	
	عدم آزادی عمل مدیران در برگزاری دوره‌های آموزشی	
	سیاست‌گذاری نادرست دوره های آموزشی	
	عدم همکاری با سازمان‌های آموزشی قوی	
	عدم نظارت صحیح بر دوره های آموزشی	
	فراهم نبودن زمینه لازم برای استفاده از خدمات آموزشی معتبر	
	الزام قانون به تعامل با مراکز آموزشی خاص	
	اهمیت نقش سازمان‌های آموزشی قوی	
	بی توجهی به آموزش مدیران در عمل	
۱۸	عدم انعطاف قوانین مربوط به آموزش	جابجایی اهداف در آموزش
	کمی بودن اعتبارسنجی ها در آموزش	
	لزوم تحول در آموزش	
	وجود رویکردهای نادرست در آموزش	
	تفاوت در نگاه به انعطاف‌پذیری آموزش در بخش خصوصی و دولتی	
	هزینه بیهوده دوره های آموزشی برای سازمان	
	تفاوت سازمان‌ها از لحاظ میزان تخصصی بودن	
	تأکید صوری بر آموزش مدیران	
	توجه صرف به مزایای قانونی ساعت آموزشی	
	عدم توجه سازمان اداری و استخدامی به کیفیت دوره های آموزشی	
	توجه به کمیت دوره‌های آموزشی به جای کیفیت آنها	
	استفاده از شاخص‌های نامناسب برای ارزیابی برنامه‌های آموزشی	
	عدم اثربخشی برنامه‌های آموزشی	
۱۳	تورم نیروی انسانی در بخش دولتی	تورم نیروی انسانی در بخش دولتی
	نیروی قراردادی مازاد	
	وجود نیروی انسانی مازاد در واحدهای ستادی	
	نیروهای مازاد کیفی	
۱۶	کمبود نیروی انسانی متخصص در استان‌های محروم	کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش دولتی
	نیاز به متخصصین منابع انسانی در دستگاه‌ها	
	کمبود نیرو در دستگاه های خاص	
	کمبود نیروی انسانی در برخی از مشاغل دولتی	
۱۹	ضعف در نظام ارتقای زنان	ضعف در نظام ارتقا

وضعیت نامطلوب ارتقا و انتصاب	
متفاوت بودن شرایط دستگاه‌ها در ارتقا و انتصاب	
وضعیت غیرقابل قبول ارتقا و انتصاب	
آسیب نظام ارتقای فعلی به انگیزه کارکنان	
اهمیت ندادن به ارائه ایده‌های جدید	
عدم توجه به خلاقیت و ایده پردازی در ارتقا	
لزوم توجه به مدیریت پروژه در ارتقا	
اهمیت انعطاف‌پذیری در ارتقا و انتصاب	
اهمیت استقرار نظام پیشنهادات در ارتقا	
عدم انعطاف در ارتقا و انتصاب رده‌های بالا	
مشکلات ارتقا و انتصاب‌های سیاسی	

در پایان کدگذاری محوری، ۱۴ کد محوری از کدهای باز استخراج شد و در جریان کدگذاری انتخابی این کدها در قالب ۵ مقوله اصلی ساماندهی شدند. هر یک از این مقوله‌ها یکی از فرایندهای مدیریت منابع انسانی را پوشش می‌دهد. فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی در پرسش‌های پژوهش مطرح نشده بود، اما به دلیل وجود کدهای بسیاری که به آن اشاره داشت، در قالب یک مقوله اصلی در کنار سایر مقوله‌ها قرار گرفت.

جدول ۳ خلاصه فرایند کدگذاری انتخابی را نشان می‌دهد که شامل مقوله‌های اصلی و کدهای محوری مربوط به هر یک از مقوله‌هاست.

جدول شماره ۳: کدگذاری محوری

پدیده	مقوله‌های اصلی	کدهای محوری
مشکلات ناشی از عدم انعطاف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی	و استخدام جذب	ضعف در جذب نخبگان و استعدادها
		ایجاد یأس در متقاضیان استخدام
	جبران خدمات	عدم اثربخشی نظام پاداش
		خروجی نامطلوب پرداخت هماهنگ
		عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات
	ارزیابی عملکرد	جابجایی اهداف در ارزیابی عملکرد
		استفاده نادرست از شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد
	آموزش	عدم تأمین نیازهای آموزشی
		عدم امکان استفاده از خدمات آموزشی معتبر
		جابجایی اهداف در آموزش
	برنامه‌ریزی نیروی انسانی	تورم نیروی انسانی در بخش دولتی
		کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش دولتی
ضعف در نظام ارتقا		
ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک		

نخستین مقوله اصلی ناظر بر مشکلات سیستم جذب و استخدام کارکنان است که از کدهای محوری "ضعف در جذب نخبگان و استعدادها" و "ایجاد یأس در متقاضیان استخدام" تشکیل شده است. همانطور که مصاحبه‌شونده ۷ بیان می‌کند: "قوانین مربوط به جذب و نگهداشت کارکنان بخش دولتی از انعطاف چندانی برخوردار نیستند. این باعث می‌شود داوطلبان ورود به این بخش، فرایند طولانی و خسته‌کننده جذب را پشت سر بگذارند و در برخی موارد به دلیل همین انعطاف پایین افراد شایسته انصراف می‌دهند...". همچنین در مصاحبه‌های ۲، ۶، و ۱۴ نیز به این مسئله اشاره شده است.

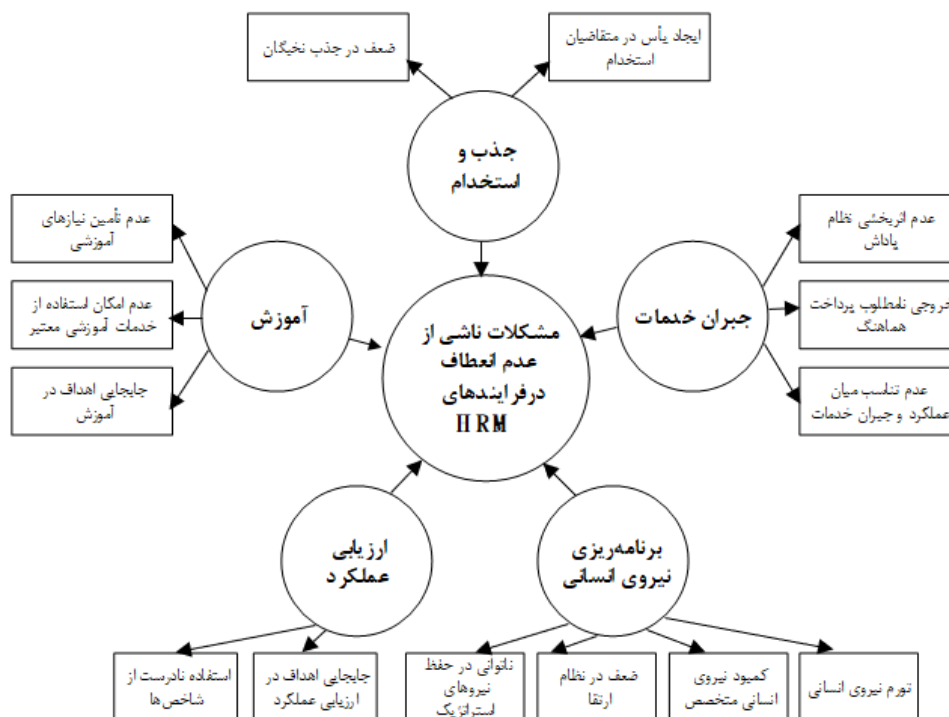
دومین مقوله اصلی مشکلات ارزیابی عملکرد است که شامل کدهای محوری "جابجایی اهداف در ارزیابی عملکرد" و "استفاده نادرست از شاخص‌ها" است. اولین کد محوری این مقوله از مصاحبه‌های ۱، ۵، ۹، ۱۰ و ۱۴ استخراج شد: "... یک فرم ثابت برای ارزشیابی عملکرد کارکنان ملاک عمل است، جای دخل و تصرفی هم ندارد. مثلاً برای دریافت تقدیرنامه امتیازی در نظر گرفته شده ... کارکنان به جای ارتقای عملکرد خود، به دنبال دریافت این تقدیرنامه‌ها هستند تا بتوانند نمره بالاتری کسب کنند. هدف اصلی فراموش شده ... مدیر باید انقدر آزادی عمل داشته باشد که بتواند خارج از این چهارچوب هم مواردی را ببیند و یک ارزیابی جامع و واقعی داشته باشد، تفاوت‌ها باید دیده شود".

کدهای محوری "عدم اثربخشی نظام پاداش"، "خروجی نامطلوب پرداخت هماهنگ" و "عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات" در قالب یکی دیگر از مقوله‌های اصلی قرار گرفتند که به سیستم جبران خدمات مربوط می‌شود. همانطور که در مصاحبه‌ها اشاره شده است، عدم وجود انعطاف کافی در سیستم جبران خدمات موجب می‌شود پرداخت‌ها انگیزشی و عادلانه نباشند و یکی از دلایل آن عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات است: "مشکل اینجاست که یک سری متغیرهایی وجود دارد که نمی‌گذارند انعطاف‌پذیری ایجاد شود. مثلاً سطح دریافتی کارمندان دولت نسبت به سطح هزینه زندگی خیلی خوب نیست. همین باعث می‌شود قسمت عمده پرداخت‌هایی که می‌توانست انگیزشی باشد، بابت ترمیم حقوق صرف شود. پس رابطه چندانی میان عملکرد و دریافتی کارکنان وجود ندارد. اگر شرایط طوری بود که انعطاف بالا برود و تفاوت عملکرد افراد در دریافتی آنها دیده شود، تناسب میان این دو برقرار می‌شد... (مصاحبه‌شونده ۳).

مقوله بعدی به سیستم آموزش کارکنان اشاره دارد و از ۳ کد محوری تشکیل شده است: "عدم تأمین نیازهای آموزشی"، "عدم امکان استفاده از خدمات آموزشی معتبر" و "جابجایی اهداف در آموزش". سومین کد محوری این مقوله به این نکته اشاره می‌کند که توجه صرف به شاخص‌های کمی در آموزش موجب نادیده گرفته شدن کیفیت دوره‌های آموزشی شده است: "آموزش باید مؤثر و مفید باشد، کمیت آن مهم نیست. اما الآن در آموزش رویکرد فقط دادن آمار است، یک آمار عملکردی بر اساس نفر ساعت. این تنها رصد کردن درصد آمار و ارقام است، کیفیت آموزش را در نظر نمی‌گیرد و فقط کمی است. چون همه باید از یک الگوی خاص پیروی کنند، شرایط کار و کارکنان دیده نشده، آموزش‌های خارج از محل کار و حتی آموزش‌های غیررسمی هم خیلی مهم است. باید سیستم آموزش را به سمتی ببریم که در نهایت نیازهای آموزشی تأمین شود ... " (مصاحبه‌شونده ۸).

آخرین مقوله حاصل از کدگذاری انتخابی در سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی جای می‌گیرد که شامل کدهای محوری "تورم نیروی انسانی در بخش دولتی"، "کمبود نیروی انسانی متخصص در بخش دولتی"، "ضعف در نظام ارتقا" و "ناتوانی در حفظ نیروهای استراتژیک" است. در این خصوص مصاحبه‌شوندگان اظهار کردند: "... الآن بسیاری از سازمان‌های ما به طور همزمان هم کمبود نیرو دارند و هم با تورم نیروی انسانی مواجه هستند. مسئله این است که در برنامه‌ریزی نیروی انسانی انقدر آزادی عمل و انعطاف وجود ندارد که سازمان بتواند نیروی متخصص مورد نیاز خود را جذب کند و از طرفی هم فکری برای نیروهای مازاد خود نکند" (مصاحبه‌شونده ۹).

شکل ۱ مقوله‌های اصلی و کدهای محوری مربوط به هر یک از مقوله‌ها را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱: مقوله‌های اصلی و کدهای محوری مربوطه

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف یافتن آسیب‌های ناشی از عدم انعطاف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی انجام شده است. با توجه به نیاز سازمان‌های دولتی به انعطاف‌پذیری در تمامی حوزه‌ها، عدم انعطاف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها می‌تواند آسیب‌های جدی به دنبال داشته باشد. به طور کلی، نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که در حال حاضر انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی که در چهارچوب قانون مدیریت خدمات کشوری (۱۳۸۶) و قوانین توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تدوین می‌شوند، در سطح پایینی قرار دارد. این مسئله موجب بروز مشکلات بسیاری شده است که پیامد نهایی این مشکلات اثربخشی پایین سیستم‌های منابع انسانی در دستگاه‌های اجرایی کشور است. از این رو، می‌توان "عدم اثربخشی

سیستم‌های منابع انسانی " را به عنوان مقوله محوری پژوهش حاضر در نظر گرفت، چرا که با تمامی مقوله‌ها و کدهای محوری ارتباط داشته و مانند یک حلقه اتصال میان آنها ارتباط برقرار می‌نماید.

انعطاف‌پذیری پایین در سیستم جذب و استخدام سازمان‌های دولتی موجب عملکرد ضعیف این سازمان‌ها در جذب نخبگان و استعدادها و ایجاد یأس در متقاضیان استخدام شده است. این یافته‌ها نقشی را که انعطاف برنامه‌های منابع انسانی در جذب نیروی انسانی مستعد ایفا می‌کند و پژوهشگران پیشین به آن اشاره نموده‌اند (*Scafuto, Ahrens & Cha, 2017*) تأیید می‌کند.

در سیستم جبران خدمات که یکی از مهمترین و تأثیرگذارترین حوزه‌های مدیریت منابع انسانی است، عدم انعطاف موجود موجب عدم اثربخشی نظام پاداش شده است و این امر باعث شده سازمان‌های بخش دولتی عملاً از نتایجی که از نظام پاداش انتظار می‌رود، محروم بمانند. همچنین، خروجی نامطلوب پرداخت هماهنگ و عدم تناسب میان عملکرد و جبران خدمات از دیگر آسیب‌های ناشی از عدم انعطاف در این حوزه است.

آسیب شده بعدی به سیستم ارزیابی عملکرد برمی‌گردد که یکی از مهمترین ابزار رشد و تعالی کارکنان است. در این سیستم فقدان انعطاف‌پذیری لازم باعث جابجایی اهداف و استفاده نادرست از شاخص‌ها در ارزیابی عملکرد شده است. از سوی دیگر، عدم انعطاف در حوزه آموزش کارکنان بخش دولتی به عدم تأمین نیازهای آموزشی و عدم امکان استفاده از خدمات آموزشی معتبر منجر شده است. در این حوزه به جای کیفیت و اثربخشی دوره‌های آموزشی به تناسب سرفصل مواد آموزشی و شاخص‌های کمی برای ارزیابی این دوره‌ها اکتفا شده است و در نتیجه این عوامل شاهد جابجایی اهداف در آموزش در سازمان‌های دولتی بوده‌ایم. این نتایج یافته‌های پژوهشگران پیشین در خصوص تسهیل یادگیری (*Wright & Snell, 1998*)، بهبود عملکرد (*Pradhan et al., 2017*) و پویایی منابع انسانی (*Scafuto, Ahrens & Cha, 2017*) را تأیید می‌کند.

آخرین سیستمی که مورد مطالعه قرار گرفت، برنامه‌ریزی نیروی انسانی است که انعطاف پایین در این حوزه موجب تورم نیروی انسانی در بخش دولتی شده است. این در حالی است که همزمان با تورم نیروی انسانی، بخش دولتی از کمبود نیروی انسانی متخصص رنج

می‌برد. همچنین، سازمان‌های این بخش در نظام ارتقا و در زمینه حفظ نیروهای استراتژیک نیز دچار آسیب‌های جدی هستند. به این ترتیب، فقدان انعطاف لازم در برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تعریف رابطه‌های استخدامی، مشکلاتی را در تأمین نیروی انسانی مورد نیاز سازمان‌ها ایجاد می‌کند که این موضوع با چهارچوب معرفی شده اتکینسون (۱۹۸۴) همراستا است و بر لزوم ایجاد انعطاف بیشتر در سیستم برنامه‌ریزی نیروی انسانی تأکید دارد.

سیستم جذب و استخدام سازمان باید قادر باشد نیاز خود به نیروی انسانی را تأمین نماید. در حال حاضر استخدام در بخش دولتی از طریق برگزاری آزمون‌های فراگیر صورت می‌گیرد که اگرچه از منظر عدالت استخدامی گامی بزرگ در راستای تعالی مدیریت منابع انسانی بخش دولتی در سال‌های اخیر محسوب می‌شود، اما از انعطاف کافی برخوردار نیست و با چالش‌هایی نظیر طولانی بودن روند جذب و استخدام، مشکلات مربوط به تطبیق محتوای رشته‌های تحصیلی داوطلبان با عناوین رشته‌ها و ... مواجه است. ماده (۴۴) قانون مدیریت خدمات کشوری که نحوه جذب در دستگاه‌های اجرایی را بیان می‌کند، در تحقق عدالت استخدامی تأثیر بسزایی دارد، اما به دلیل انعطاف پایین از قدرت لازم برای جذب نخبگان برخوردار نیست. همچنین ضعف قوانین موجود در نگهداشت نیروی انسانی نخبه و استعداد‌های برتر به سیستم جذب آسیب جدی وارد می‌سازد که این مشکل نیز از عدم-انعطاف کافی در قوانین موجود نشأت می‌گیرد.

با توجه به اهمیت ویژه‌ای که سیستم جبران خدمات برای کارکنان و سازمان دارد، انعطاف پایین این سیستم نیز می‌تواند اثربخشی آن را تحت تأثیر قرار دهد. نتایج مطالعات متعددی نشان داده است که جبران خدمات مهمترین انگیزه افراد برای ورود به سازمان است و در بسیاری از موارد قوی‌ترین سیستم انگیزشی سازمان را شکل می‌دهد. چنانچه سیستم جبران خدمات از انعطاف کافی برخوردار نباشد، قادر نخواهد بود عملکرد مطلوب را تقویت نماید. اگر تفاوت میان عملکرد افراد در پاداش دریافتی آنها دیده نشود، انگیزه‌های برای ارتقای عملکرد خود نخواهند داشت و این مسئله موجب بی‌تفاوتی کارکنان می‌شود و آنان به تدریج به حداقل‌های سطح عملکرد اکتفا خواهند کرد.

ارزیابی عملکرد یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت عملکرد است و بدون در اختیار داشتن یک سیستم ارزیابی قدرتمند و دقیق، نمی‌توان در راستای بهبود عملکرد گام برداشت. فصل یازدهم قانون مدیریت خدمات کشوری که به ارزیابی عملکرد اختصاص دارد، در ماده (۸۱) به ارزیابی عملکرد کارکنان اشاره کرده و آن را معطوف به آیین‌نامه‌ای نموده که با پیشنهاد سازمان اداری و استخدامی کشور به تأیید هیأت وزیران می‌رسد. همانطور که در مصاحبه‌ها اشاره شد، برای ارزیابی عملکرد در سازمان‌های دولتی از فرم‌های یکسانی استفاده می‌شود که از انعطاف کافی برخوردار نبوده و متغیرهای اقتضایی نظیر بستر سازمان‌های مختلف، مشاغل مختلف و رویدادهای حساس در آن دیده نشده است.

در سیستم آموزش، توجه صرف به پر کردن ساعات آموزش و بی‌توجهی به محتوای دوره‌های آموزشی و ضرورت برگزاری آنها، موجب عدم تأمین نیازهای آموزشی شده و این مسئله بر عملکرد کارکنان تأثیر نامطلوب می‌گذارد. همچنین، الزام دستگاه‌های اجرایی به استفاده از خدمات آموزشی مؤسسات معدود و خاص موجب پایین آمدن انعطاف و اثربخشی این دوره‌ها می‌شود. در مبحث آموزش به توسعه فردی نیز اهمیت چندانی داده نمی‌شود و تنها دوره‌های آموزشی گذرانده شده در سازمان معتبر شناخته می‌شود.

بخش عمده برنامه‌ریزی نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور صورت می‌گیرد و طبیعی است که بدون مشارکت فعال واحد مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های اجرایی، این سیستم اثربخشی لازم را نخواهد داشت. در حال حاضر به دلیل فقدان تخصص لازم در دستگاه‌های اجرایی و محدودیت‌های قانونی موجود، این مشارکت در سطح پایینی بوده و انعطاف لازم در این سیستم دیده نمی‌شود. نتیجه این شریط، تورم نیروی انسانی در بخش دولتی همزمان با کمبود نیروی انسانی متخصص است. البته بخشی از انعطاف پایین این سیستم به متغیرهای کلانی نظیر شرایط اقتصادی نامطلوب و بالا بودن نرخ بیکاری برمی‌گردد که از یک سو آزادی عمل را در خصوص ساماندهی نیروهای مازاد کاهش می‌دهد و از سوی دیگر، به ناتوانی در جذب نیروهای متخصص و حفظ نیروهای استراتژیک منجر می‌شود. این عدم انعطاف بر نظام ارتقا نیز اثر می‌گذارد و در برخی موارد منجر به دلسردی کارکنانی می‌شود که عملکرد بالایی داشته و پیشرفت‌های چشمگیری را در طول مدت کوتاهی کسب نموده‌اند.

با توجه به پیامدهایی که انعطاف پایین فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان و سازمان‌های دولتی به همراه داشته باشد، پیشنهاد می‌شود: در تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مسئولین در حوزه سیاست‌گذاری شرایط خاص سازمان‌های مختلف را در نظر بگیرند و با نگاه سیستمی به فرایندهای مدیریت منابع انسانی، از بروز پراکندگی و تضاد میان این فرایندها جلوگیری نمایند. در حوزه جذب و استخدام، می‌توان شیوه‌های متفاوتی را برای جذب نخبگان و استعداد‌های برتر تعریف نمود، به گونه‌ای که ضمن جلوگیری از بی‌عدالتی و سوءاستفاده‌های احتمالی، بخش دولتی از توانمندی‌های این دسته از کارکنان برخوردار گردد.

در حوزه ارزیابی عملکرد، با عنایت به عدم ورود قانون مدیریت خدمات کشوری به جزئیات بحث، اختیار و آزادی عمل بیشتری به هیأت وزیران داده شده است. با توجه به اینکه اصلاح فرایندها از این طریق به مراتب آسان‌تر و سریعتر از اصلاح قانون مدیریت خدمات کشوری صورت می‌گیرد، می‌توان از این ظرفیت جهت افزایش انعطاف در این فرایند استفاده نمود. در ارزیابی عملکرد کارکنان، استفاده از شاخص‌های کیفی در کنار شاخص‌های کمی و استفاده از روش‌های متنوع نظیر ارزیابی ۳۶۰ درجه، رویدادهای حساس و ... می‌تواند موجب افزایش انعطاف شود. در حوزه آموزش نیز پیشنهاد می‌شود جهت استفاده از خدمات مؤسسات آموزشی معتبر، آزادی عمل بیشتری به سازمان‌ها داده شود. همچنین، افزایش انعطاف می‌تواند در شیوه‌های آموزش نظیر آموزش الکترونیک، توسعه فردی و آموزش غیررسمی دیده شود. چنانچه آموزش‌های غیررسمی و فردی کارکنان نیز به عنوان دوره‌های آموزشی در نظر گرفته شود و سازمان‌ها برای توسعه فردی ارزش قائل شوند، اثربخشی آموزش در عملکرد کارکنان افزایش خواهد یافت.

در فرایند جبران خدمات و سیستم پاداش، آزادی عمل بیشتری به مدیران و به ویژه سرپرستان مستقیم کارکنان داده شود تا از پاداش‌ها در جهت تقویت ویژگی‌های مثبت کارکنان استفاده شود. انعطاف‌پذیری در جبران خدمات و ارتباط آن با عملکرد موجب ایجاد رضایت و انگیزه در کارکنان می‌گردد. در حوزه برنامه‌ریزی نیروی انسانی، ایجاد فضای تعاملی میان سازمان‌های مختلف بخش دولتی می‌تواند به ایجاد تعادل میان مازاد و کمبود نیروی انسانی کمک نماید. نمونه‌ای از این اقدامات، جابجایی نیروهای قراردادی از دستگاه-

هایی که مازاد نیرو دارند، به سایر دستگاه‌ها است که در سال ۱۳۹۷ توسط سازمان اداری و استخدامی کشور طراحی و پیاده‌سازی شد. در این راستا، می‌بایست بدنه کارشناسی و مدیریتی سازمان‌های بخش دولتی در حوزه مدیریت منابع انسانی تقویت گردد تا زمینه ایجاد انعطاف و تمرکززدایی بیشتر فراهم گردد.

پژوهشگران آتی می‌توانند با مطالعات بیشتر پیرامون مفهوم مورد بحث، به تبیین و مفهوم‌سازی بهتر و دقیقتر آن کمک نمایند. در این راستا توصیه می‌شود پژوهشگران آتی به بررسی تجربه سازمان‌های مختلف در زمینه منعطف نمودن فرایندهای منابع انسانی بپردازند و هر یک از این فرایندها را به طور جداگانه مورد بررسی دقیقتر قرار دهند تا شناخت عمیقتری در این زمینه حاصل گردد. همچنین، بررسی ظرفیت انعطاف‌پذیری سازمان‌های بخش دولتی در حوزه برنامه‌های مدیریت منابع انسانی و ارائه راهکارهایی برای افزایش میزان انعطاف در این حوزه توصیه می‌شود.

### منابع فارسی

- ابراهیمی، الهه؛ غفوریان، امیر؛ آبی‌آبی، سعید و غفوریان محمدسجاد (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ایجاد مزیت رقابتی در خدمات بیمارستانی، مدیریت سلامت، ۲۳(۳)، ۸۴-۷۵.
- حیدری، محمد؛ هادی، مهربان و ابراهیم‌زاده، رضا (۱۳۹۹). ارائه مدل توانمندسازهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی در بانک صادرات ایران، توانمندسازی سرمایه انسانی، ۵۲(۵)، ۱۴۷-۱۰۹.
- کولیانی نجفی، وحید؛ رستگار، عباسعلی و رحمانی، فاطمه (۱۳۹۷). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های بیمه، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، ۵۴۴-۵۲۱.
- رعدی افسوران، نقی؛ زمانی، بی‌بی عشرت و فروهر، محمد (۱۳۹۵). مطالعه عوامل و مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه مدیریت الکترونیکی منابع انسانی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۶(۳)، ۸۳-۱۰۶.
- رخشانی، جاوید؛ ابراهیم‌پور، حبیب؛ ستاری، فرزاد؛ رسولی؛ اسحاق و حسن‌زاده، محمد (۱۳۹۹). مدل معادلات ساختاری توسعه منابع انسانی کارآفرینانه در سازمان‌های دولتی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۹، ۳۰۰-۲۶۹.
- قانون مدیریت خدمات کشوری، (۱۳۸۶).
- قوانین برنامه توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور.

سبحانی پور، سیدمحمدرضا؛ زارعی متین، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و جندقی، غلامرضا (۱۳۹۸). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی اثربخش مبتنی بر فرهنگ سازمانی مشارکتی در بخش دولتی ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۳، ۸۳-۵۹.

ضیایی، علی؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهارتی، یعقوب و خوراکیان، علیرضا (۱۳۹۹). مفهوم‌سازی و کشف مؤلفه‌های تعصب‌گرایی در سازمان با رویکرد داده‌بنیاد، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۴۷، ۸۵-۱۱۰.

### References

- Abdelilah, B., Korchi, A.E. and Balambo, M.A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0090>.
- Aibaghi, A., Rezaii, H., Koochmeshki, N., & Sharifi, S. (2017). *Sustainable and Flexible Human Resource Management for Innovative Organizations*. AD-minister N°. 30 january-june, pp. 195 – 215.
- Akhter, S., Malik, M.F., Khwaja, M.G., & Mehmood, S. (2018). Flexible HRM Practices and Employee Retention: Developing and Testing of an Integrated Model. *International Journal of Modern Management Sciences*, 7(1), 13-27.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Bal, P.M., & De Lange, A.H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Beltrán-Martín, I., Roca-Puig, V. (2013). Promoting Employee Flexibility through HR Practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645–674.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F. (2016). Individual Performance in Turbulent Environments: The role of organizational learning capability and employee flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S.A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Charmaz, K. (2004). *Grounded theory*. In S.N. Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds.), *Approaches to qualitative research: A reader on theory and practice* (pp.496e521), New York: Oxford University Press.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, 2<sup>nd</sup> edition. London: Sage.

- Charmaz, K. (2015). Grounded Theory: Methodology and Theory Construction. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, 10, 402-407.
- Civil Service Management Act*, (2007). (In Persian)
- De la Lastra, S., Martín-Alcázar, F. & Sánchez-Gardey, G. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1-14.
- Ebrahimi, E., Ghafourian, A., Aybaghi, S., Ghafourian, M.S. (2020). The relationship between electronic human resource management, human resource flexibility and creating a competitive advantage in hospital services. *Journal of Health Administration*, 23(3), 75-84. (In Persian)
- García, M.Ú., Cortés, E.C., Lajara, B.M.P.Z., & Lillo Sáez, F.G. (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility, *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.
- Gupta, M., & Pandey, J. (2017). *Current Psychology*, 1-8 doi:10.1007/ s12144-016-9522-3.
- Heidari, M., Hadi, M., Ebrahimzadeh, R. (2020). Presenting a model of human resource flexibility in Bank Saderat Iran. *Journal of Human Capital Empowerment*, 52(5), 109-147. (In Persian)
- Jyoti, S. & Sarthak, S. (2019). Human Resource Management in Japan. *Advances in Management*, 12(1), 48-53.
- Kalleberg, A.L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.
- Koliani Najafi, V., Rastegar, A., and Rahmani, F. (2018). Human resource flexibility, creativity, and organizational innovation in insurance companies. *Organizational Culture Management*, 16(3), 544-521. (In Persian)
- Kumari, I.G., & Pradhan, R.K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(11), 43-51.
- Lakshman, C., Wang, L., Adhikari, A., & Cheng, G. (2020). *Flexibility oriented HRM practices and innovatio evidence from China and India*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1861057>.
- Lee, M. (2015). Constructing the nation through negotiating: An outcome of using grounded theory. *Public Relations Review*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.011>.

- Perufo, J.V., Ozório, L.D., Bastian-Pinto, C.D., De Barros, S.D. (2018). Flexibility in human resources management: a real options analysis. *RAUSP Management Journal*, 53, 253–267.
- Pradhan, R.K., Kumari, I. & Kumar, U. (2017). Human resource flexibility and organisational effectiveness: mediating role of organisational citizenship behavior. *Intrnational Journal Human Resources Development and Management*, 17 (3/4), 282–300.
- Raadi Afsouran, N., Zamani, B. & Forouhar, M. (2016). Study of Factors and Components Affecting the Development of Electronic Human Resource Management. *Organizational Resource Management Research*, 6(3), 83-106. (In Persian)
- Rakhshani, J., Ebrahimpour, H., Sattary, F., Rasouli, E., & Hasanzadeh, M. (2020). Structural Equation model of Entrepreneurial Human Resource Development in Public Organizations. *Public Management Researches*, 49, 269-300. (In Persian)
- Rules of the economic, social, and cultural development program of the country*, (2016). (In Persian)
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16, 135-159.
- Scafuto, I.C., Ahrens, V., & Cha, P.Y. (2017). The Influence of Human Resource Flexibility on Organizational Learning. *Intrnational Symposium on Project management, Innovation and Sustainability*, <https://singep.org.br/6singep/resultado/421.pdf>.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2016). A study of HR flexibility and firm performance: A perspective from IT industry. *Global Journal of Flexible System Management*, 17, 57-75.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V. (2017). Linking Work Engagement to Job Performance, Through Flexible Human Resource Management. *Advances in Developing Human Resources*, 1–16, doi.org/10.1177/1523422317743250.
- Sobhanipour, S.M., Zarei Matin, H., Alvani, S.M., & Jandaghi, G.R. (2020). The Designing an Effective Human Resource Management Model Based on Participatory Organizational Culture in the Public Section in Iran. *Public Management Researches*, 43, 59-83. (In Persian)
- Sushil, K.T. Bhal, & Singh, S.P. (2016). *Managing Flexibility People, Process, Technology and Business*. New Delhi: Springer.
- Tracey, J. B. (2012). A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship. *Management Decision*, 50(5), 909-924.
- Ugargol, J.D. & Patrick, H. A. (2018). The Relationship of Workplace Flexibility to Employee Engagement among Information Technology

- Employees in India. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 40–55.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. *Foresight*, 17 (3), 257-273.
- Vredenburg, J. & Bell, S.J. (2014). Variability in health care services: the role of service employee flexibility. *Australasian Marketing Journal*, 22(3), 168-178.
- Way, S.A., Tracey, J.B., Fay, C.H., Wright, P.M., Snell, S.A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a Multidimensional HR Flexibility Measure. *Journal of Management*, 41, 1098–1131.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K.B. (2021). The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*. /SA Tydskrif vir Mens likehulpbronbestuur, 19(0), a1522.<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1522>.
- Wiesner, R., Chadee, D., & Best, P. (2017). Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment*, 31(2), 152–177.
- Wright, P., & Snell, S.A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Xu, L. (2013). Mixture Models of Human Resource Management Flexibility and Firm Performance. *In Proceedings of the International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS 2013)*.
- Ziaei, A., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Khorakian. A. (2020). Conceptualization and Discovery of Fanaticism Components in the Organization with Grounded Theory Approach. *Public Management Researches*, 47, 85-110. (In Persian)