



Journal of Air Defense Management

Volume 4, Issue 16

Winter 2026

P.P. 141-168

Research Paper

Strategies of Human Resource Adaptability Capacity Development

Maedeh Sadeghi Nikamal¹, Reza Najaf Beigi², Esmael Asadi³, Mehdi Kheirandish⁴

1. PhD Student, Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: Maedeh.sadeghinikamal@iau.ir

2. Professor, Department of Public Administration, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: R.najafbagy@srbiau.ac.ir

3. Associate Prof., Department of Public Administration, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Esmail.asadi@gmail.com

4. Professor., Department of Public Administration, Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir

Article Information

Abstract

Received:
2025/08/03

Accepted:
2025/10/10

Keywords:

*Adaptability;
Strategies;
Adaptability
Capacity
Development.*

Corresponding Author:

Reza Najaf Beigi

Email:

R.najafbagy@iau.ac.ir

Background & Purpose: Within the context of transformations, increasing complexity, and pervasive uncertainty characterizing contemporary work environments, the development of human resource adaptability capacity has emerged as a strategic necessity for enhancing organizational effectiveness and resilience. However, human resource management systems suffer from the lack of a strategy-oriented model for developing this capacity. Accordingly, the present study aims to design a strategic model for the development of human resource adaptability capacity using a mixed-methods approach.

Methodology: In terms of purpose, this research is applied in nature, and with respect to data collection methods, it is situated within a mixed-methods framework. In the qualitative phase, a thematic analysis strategy was employed, while the quantitative phase utilized a descriptive-survey approach. The qualitative study population consisted of 15 experts from the State Welfare Organization of Iran, and the quantitative study population included 482 managers and experts from the same organization. Data were collected through library-based and field methods, and the primary data collection instruments were semi-structured interviews and a questionnaire.

Findings: Based on the analysis of qualitative data, the strategies for developing human resource adaptability capacity were organized into three dimensions: continuous individual and professional empowerment of human resources (including targeted and skill-based training, development of informal learning pathways, and cultivation of a growth mindset and self-development); Transformation in human resource management style (including participatory orientation and participation acceptance, motivation and reward management, and strategic human resource management); and Strengthening supportive organizational and environmental infrastructures (including the development of internal support systems, facilitation of access to informational and specialized resources, and enhancement of intersectoral and network-based collaboration). The analysis of quantitative data also indicated an acceptable model fit.

Conclusion: By focusing on strategies that strengthen individual, human resource, and infrastructural dimensions, the model provides a foundation for enhancing human resource adaptability capacity in the face of environmental, social, and organizational changes. Moreover, grounded in the indigenous characteristics and contextual requirements of the State Welfare Organization, the model enables the design and implementation of targeted developmental interventions to empower human resources under high-pressure, complex, and unstable conditions, thereby significantly contributing to improved organizational readiness for change.

Citation: Sadeghi Nikamal, Maedeh; Najaf Beigi, Reza; Asadi, Esmael and Kheirandish, Mehdi.(2025). Strategies of Human Resource Adaptability Capacity Development. *Journal of Air Defense Management*, 4(16), 141-168.



فصلنامه علمی مدیریت دفاع هوایی

دوره ۴، شماره ۱۶

زمستان ۱۴۰۴

صص ۱۴۱-۱۶۸



مقاله پژوهشی

راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع انسانی

مانده صادقی نیک‌آمال^۱، رضا نجف‌بیگی^۲، اسماعیل اسدی^۳، مهدی خیراندیش^۴

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: Maedeh.sadeghnikamal@iau.ir

۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. رایانامه: R.najafbagy@srbiau.ac.ir

۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Esmail.asadi@gmail.com

۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران. رایانامه: Kheirnadish@ssau.ac.ir

اطلاعات مقاله

چکیده

زمینه و هدف: در بستر تحولات، پیچیدگی‌های فزاینده و عدم قطعیت حاکم بر محیط‌های کاری معاصر، توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان یک ضرورت راهبردی برای ارتقای اثربخشی و تاب‌آوری سازمانی مطرح شده است. با این حال، نظام‌های مدیریت منابع انسانی از فقدان الگویی راهبردمحور برای توسعه این ظرفیت رنج می‌برند. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی راهبردی برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی با بهره‌گیری از رویکرد آمیخته انجام می‌شود.

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۵/۱۲

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۷/۱۸

کلیدواژه‌ها:

ظرفیت انطباق‌پذیری،
راهبرد،
توسعه ظرفیت
انطباق‌پذیری.

روش‌شناسی: این پژوهش از حیث هدف، از نوع کاربردی محسوب می‌شود و از نظر روش گردآوری داده‌ها، در چارچوب مطالعات آمیخته جای می‌گیرد. در بخش کیفی از راهبرد تحلیل مضمون و در بخش کمی از راهبرد توصیفی پیمایشی استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از خبرگان سازمان بهزیستی کشور و جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان سازمان بهزیستی کشور به تعداد ۴۸۲ نفر بود. داده‌ها از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری گردید و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه بود.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سه بعد توانمندسازی مستمر فردی و حرفه‌ای منابع انسانی (آموزش‌های هدفمند و مهارت‌محور، توسعه مسیرهای یادگیری غیررسمی، پرورش ذهنیت رشد و خودتوسعه‌گری)، تحول در سبک مدیریت منابع انسانی (مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری، مدیریت انگیزش و پاداش، مدیریت استراتژیک منابع انسانی)، تقویت زیرساخت‌های سازمانی و محیطی پشتیبان (توسعه نظام حمایتی درون‌سازمانی، تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی و تخصصی، تقویت همکاری بین‌بخشی و شبکه‌ای) سازماندهی شدند. تحلیل داده‌های کمی نیز حاکی از برآزش مناسب مدل بود.

نتیجه‌گیری: الگوی نهایی پژوهش با تمرکز بر راهبردهای تقویت ابعاد فردی، منابع انسانی و زیرساختی، زمینه ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در مواجهه با تحولات محیطی، اجتماعی و سازمانی فراهم می‌سازد. همچنین، با اتکا به ویژگی‌ها و اقتضات بومی سازمان بهزیستی، امکان طراحی و اجرای مداخلات توسعه‌ای هدفمند را برای توانمندسازی نیروی انسانی در شرایط پرفشار، پیچیده و ناپایدار مهیا می‌کند و می‌تواند به بهبود آمادگی سازمان در برابر تغییرات کمک شایانی نماید.

نویسنده مسئول:

رضا نجف‌بیگی

ایمیل:

R.najafbagy@
iau.ac.ir

استناد: صادقی نیک‌آمال، مانده؛ نجف‌بیگی، رضا؛ اسدی، اسماعیل و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۴). راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۴(۱۶)، ۱۴۱-۱۶۸.

مقدمه

در گذشته، محیط‌های کاری از ثبات نسبی، پیش‌بینی‌پذیری و امنیت شغلی بیشتری برخوردار بودند و سازمان‌ها می‌توانستند با اتکا به ساختارهای رسمی، روبه‌های ثابت و برنامه‌ریزی‌های بلندمدت به فعالیت خود ادامه دهند. در چنین شرایطی، استمرار عملکرد سازمانی بیش از آنکه به توانایی سازگاری وابسته باشد، به حفظ نظم، کنترل و تکرار روبه‌های موفق گذشته متکی بود. با این حال، در جهان متحول کنونی، این منطق کارکردی دستخوش تغییرات بنیادین شده است؛ به‌گونه‌ای که بقای سازمان‌ها نه در ثبات، بلکه در توانایی آن‌ها برای انطباق مستمر، یادگیری پویا و بازآفرینی مداوم خود معنا می‌یابد. به بیان دیگر، در عصر حاضر، انطباق‌پذیری به‌عنوان جایگزینی برای امنیت شغلی و سازمانی تلقی می‌شود و توان پاسخ‌گویی به تغییرات، مهم‌ترین عامل تداوم حیات فردی و سازمانی به شمار می‌آید (برومند، ۱۳۹۱، ۳۵۵).

سازمان‌های امروزی در معرض پویایی‌های پیچیده و چندلایه‌ای قرار دارند که ناشی از تحولات سریع فناورانه، تغییرات اقتصادی، دگرگونی‌های اجتماعی، الزامات نهادی و فشارهای سیاستی است. این تحولات، به‌ویژه در عصر اطلاعات، مرزهای سنتی سازمان‌ها را درنور دیده، ساختارهای سلسله‌مراتبی را به چالش کشیده و الگوهای تعامل و تصمیم‌گیری را پیچیده‌تر ساخته است. در چنین فضایی، سازمان‌ها ناگزیرند به‌طور مستمر خود را با شرایط جدید تطبیق دهند و راهبردهای منابع انسانی خود را متناسب با این تغییرات بازطراحی کنند (لانندی و کاولینگ، ۱۳۹۴). در این میان، عدم انطباق با تحولات محیطی می‌تواند پیامدهایی چون کاهش اثربخشی، افت کیفیت خدمات، افزایش تعارضات درون‌سازمانی و تضعیف سرمایه انسانی را به همراه داشته باشد.

در این بستر متلاطم، منابع انسانی به‌عنوان ارزشمندترین و در عین حال آسیب‌پذیرترین دارایی سازمان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت، پایداری و تاب‌آوری سازمان‌ها ایفا می‌کنند. نیروی انسانی توانمند، منعطف، یادگیرنده و برخوردار از ظرفیت انطباق‌پذیری بالا، می‌تواند مزیت رقابتی پایداری برای سازمان ایجاد کند؛ مزیتی که از طریق خلاقیت، نوآوری، مسئولیت‌پذیری، یادگیری مستمر و هم‌سوئی فعال با تغییرات محیطی حاصل می‌شود (طبرسا و احدیان، ۱۳۸۶؛ دایر و اریکسون، ۲۰۰۶). از این منظر، انطباق‌پذیری منابع انسانی صرفاً یک ویژگی فردی نیست، بلکه ظرفیتی چندبعدی و راهبردی است که در تعامل میان فرد، سازمان و محیط شکل می‌گیرد و نیازمند مداخلات هدفمند مدیریتی و سازمانی است.

پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که سازمان‌ها برای مواجهه اثربخش با شرایط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی، ناگزیر از بازتعریف رویکردهای مدیریت منابع انسانی و تمرکز بر توسعه ظرفیت‌های انطباق‌پذیر کارکنان هستند. این امر مستلزم عبور از رویکردهای سنتی مبتنی بر کنترل و انضباط، و حرکت به سوی رویکردهای راهبردمحور، یادگیرنده و توانمندساز است (یانگ و گان، ۲۰۲۰). در همین راستا، اریکسون (۲۰۰۶) تأکید می‌کند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی تنها زمانی می‌تواند اثربخش باشد که به‌طور معنادار با استراتژی کلان سازمان هم‌راستا شده و بر شایستگی‌هایی چون انطباق‌پذیری، تاب‌آوری، چابکی و آمادگی برای تغییر استوار باشد.

مطالعات مختلف نیز نشان داده‌اند که انطباق‌پذیری منابع انسانی با مؤلفه‌هایی همچون نوآوری، یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی، انعطاف‌پذیری شناختی و تعامل فعال با محیط پیوندی عمیق دارد و می‌تواند نقش بسزایی در ارتقای اثربخشی، بهره‌وری و کیفیت عملکرد سازمان‌ها ایفا کند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۶؛ اسمیت، ۲۰۲۲). با این حال، علی‌رغم اهمیت روزافزون این مفهوم، بسیاری از نظام‌های مدیریت منابع انسانی همچنان فاقد الگوهای جامع و راهبردمحور برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری هستند و اقدامات انجام‌شده اغلب پراکنده، واکنشی و فاقد انسجام نظری و اجرایی‌اند.

این چالش در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه نهادهای خدمات‌محور نظیر سازمان بهزیستی کشور، نمود بیشتری می‌یابد. سازمان بهزیستی استان تهران، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی، در معرض فشارهای محیطی گسترده‌ای قرار دارد؛ از جمله تنوع و حساسیت مأموریت‌ها، افزایش تعداد و تنوع گروه‌های آسیب‌پذیر، تغییرات مکرر قوانین و سیاست‌ها، انتظارات فزاینده ذی‌نفعان و محدودیت شدید منابع انسانی و مالی (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کانتر، ۲۰۲۰). در چنین شرایطی، کارکنان این سازمان صرفاً با اتکا به دانش تخصصی قادر به ایفای نقش مؤثر نیستند، بلکه باید از مهارت‌های روان‌شناختی، اجتماعی، ارتباطی و توان تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان و فشار بالا برخوردار باشند.

شواهد میدانی و تجربیات عملی نشان می‌دهد که بخشی از کارکنان سازمان بهزیستی استان تهران به دلیل فشارهای کاری مزمن، فرسودگی شغلی، ابهام نقش، محدودیت اختیارات و ساختارهای ناکارآمد مدیریتی، از ظرفیت لازم برای انطباق مؤثر با تحولات محیطی برخوردار نیستند. این وضعیت می‌تواند به بروز مقاومت در برابر تغییر، کاهش انگیزش، افت کیفیت خدمات و تضعیف عملکرد سازمانی منجر شود. استمرار چنین وضعیتی، نه‌تنها تحقق مأموریت‌های اجتماعی سازمان را با چالش مواجه می‌سازد، بلکه سرمایه انسانی

آن را نیز در معرض فرسایش قرار می‌دهد.

در چنین شرایطی، طراحی یک الگوی جامع، منسجم و راهبردمحور برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان بهزیستی، ضرورتی انکارناپذیر به نظر می‌رسد. الگویی که ضمن توجه به پیچیدگی‌های محیطی و ویژگی‌های بومی این سازمان، بتواند عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری، پیشایندهای فردی، سازمانی و محیطی آن، و راهبردهای اجرایی مناسب برای توسعه این ظرفیت را به صورت نظام‌مند شناسایی و تبیین کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان بهزیستی استان تهران انجام می‌شود تا بتواند مبنایی علمی و کاربردی برای سیاست‌گذاری و مداخلات توسعه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی فراهم آورد.

پیشینه پژوهش

انطباق‌پذیری در سطح فردی ناظر بر توانایی افراد برای بازتعریف شیوه‌های اندیشیدن، بازتنظیم رفتارها و بازآرایی مهارت‌های حرفه‌ای خود در مواجهه با شرایط نوظهور، الزامات متغیر محیطی و موقعیت‌های غیرمنتظره است. این قابلیت فراتر از واکنش‌های مقطعی بوده و مستلزم آمادگی ذهنی برای یادگیری مداوم، انعطاف در پردازش شناختی اطلاعات، و توان مدیریت فشارهای ناشی از عدم قطعیت است (مارتین و همکاران، ۲۰۲۲). افراد انطباق‌پذیر نه تنها قادرند خود را با تغییرات سازگار کنند، بلکه با پیش‌بینی تحولات آینده، نقش فعالی در شکل‌دهی به مسیرهای جدید عملکردی ایفا می‌نمایند. از این منظر، انطباق‌پذیری فردی یک شایستگی پویا و توسعه‌پذیر تلقی می‌شود که می‌تواند از طریق مداخلات آموزشی، تجربه‌های یادگیری و بازخوردهای مستمر تقویت گردد.

در سطح سازمانی، انطباق‌پذیری به توان نظام‌مند سازمان در هم‌راستا ساختن ساختارها، فرایندها، سیاست‌ها و الگوهای فرهنگی با تغییرات محیط بیرونی و نیازهای در حال تحول نیروی انسانی اشاره دارد. سازمان‌های انطباق‌پذیر، صرفاً به تغییرات واکنش نشان نمی‌دهند، بلکه با ایجاد ظرفیت‌های پیش‌نگرانه، امکان جذب، تفسیر و به‌کارگیری مؤثر تغییرات را فراهم می‌سازند (شاین و شاین، ۲۰۲۱). چنین سازمان‌هایی با طراحی ساختارهای منعطف، تفویض اختیار هدفمند و ترویج فرهنگ مشارکتی، کارکنان را برای ایفای نقش فعال در مدیریت تغییر آماده می‌کنند و تغییر را به مثابه فرصتی برای یادگیری و نوآوری سازمانی تلقی می‌نمایند.

از منظر روان‌شناختی، انطباق‌پذیری متکی بر مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و توانمندی‌های درونی است که افراد را برای مواجهه با پیچیدگی و عدم اطمینان توانمند می‌سازد. مؤلفه‌هایی

نظیر تاب‌آوری شناختی، تحمل ابهام، خودتنظیمی هیجانی، و برخورداری از ذهنیت رشد، به افراد کمک می‌کند تا در شرایط فشارزا، عملکرد مؤثر خود را حفظ کرده و مسیرهای جدید سازگاری را شناسایی کنند (کازا و باگوتزی، ۲۰۲۲). این ویژگی‌ها، به‌ویژه در محیط‌های کاری پرفشار، نقش کلیدی در پیشگیری از فرسودگی شغلی و حفظ انگیزش ایفا می‌کنند. در بُعد رفتاری، انطباق‌پذیری در قالب توانایی تغییر الگوهای عمل، بازآموزی مهارت‌ها، پذیرش نقش‌های جدید و تصمیم‌گیری آگاهانه در شرایط مبهم و متغیر نمود می‌یابد. رفتارهای کاری انطباقی شامل یادگیری سریع، تجربه‌پذیری، حل خلاقانه مسائل و تعامل مؤثر با سایر اعضای سازمان در شرایط ناپایدار است (گریفین و همکاران، ۲۰۰۷). این رفتارها نشان‌دهنده آن است که انطباق‌پذیری صرفاً یک نگرش ذهنی نیست، بلکه در کنش‌های روزمره کاری تجلی می‌یابد و مستقیماً با کیفیت عملکرد شغلی پیوند دارد.

در سطح سازمانی، تحقق انطباق‌پذیری فردی بدون فراهم‌سازی زیرساخت‌های مناسب امکان‌پذیر نیست. رهبری حمایتی و تحول‌آفرین، ساختارهای سازمانی منعطف، سیاست‌های پویا و توسعه‌محور منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی یادگیرنده از جمله سازوکارهایی هستند که بستر بروز و تقویت انطباق‌پذیری را فراهم می‌سازند (کامرون و کوپین، ۲۰۲۲). سازمان‌هایی که چنین زیرساخت‌هایی را ایجاد می‌کنند، قادرند ظرفیت‌های فردی کارکنان را به سرمایه‌ای جمعی و پایدار تبدیل نمایند.

اگرچه مفاهیمی چون انطباق‌پذیری، تاب‌آوری و چابکی در ادبیات مدیریت و منابع انسانی اغلب به‌صورت همپوشان مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما تمایزهای مفهومی معناداری میان آن‌ها وجود دارد. انطباق‌پذیری بر تغییر آگاهانه، یادگیرنده و فعالانه در پاسخ به تحولات تأکید دارد؛ در حالی که تاب‌آوری بیشتر معطوف به توان بازگشت به وضعیت عملکردی پس از مواجهه با بحران‌ها و شوک‌هاست (جکسون و واتکین، ۲۰۲۱). چابکی نیز عمدتاً بر سرعت، انعطاف ساختاری و توان پاسخ‌گویی سریع سازمان در سطح راهبردی تمرکز دارد (دوز و کوسونن، ۲۰۲۰). از این منظر، انطباق‌پذیری به‌عنوان مفهومی پیونددهنده، شکاف میان تاب‌آوری فردی و چابکی سازمانی را از طریق یادگیری، نوآوری و کنش پیش‌دستانه پر می‌کند.

در حوزه مدل‌سازی انطباق‌پذیری، مدل پولاکوس و همکاران (۲۰۰۰) از جمله چارچوب‌های پیشگام است که انطباق‌پذیری شغلی کارکنان را در قالب مجموعه‌ای از شایستگی‌های چندبعدی تبیین می‌کند. این مدل، ابعادی نظیر انعطاف در یادگیری، مدیریت فشار روانی، سازگاری فرهنگی، همکاری تیمی تطبیقی و حل مسائل نوظهور را به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی انطباق‌پذیری معرفی می‌کند و بر قابلیت آموزش و توسعه این شایستگی‌ها

در محیط کار تأکید دارد. همچنین، مدل گریفین و همکاران (۲۰۰۷) با تمرکز بر رفتارهای کاری انطباقی، انطباق‌پذیری را بخشی جدایی‌ناپذیر از عملکرد شغلی تلقی می‌کند که در کنار عملکرد وظیفه‌ای و رفتارهای شهروندی سازمانی قرار می‌گیرد. این رویکرد، جایگاه انطباق‌پذیری را از یک ویژگی فردی به یک انتظار عملکردی ارتقا می‌دهد. چنین مدل‌هایی به‌ویژه در سازمان‌های خدمات عمومی، مبنای نظری ارزشمندی برای طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی فراهم می‌آورند (پارک و همکاران، ۲۰۲۳).

در سازمان‌های دولتی که به‌طور مستمر با تغییرات سیاستی، فشارهای اجتماعی، بحران‌های ناگهانی و انتظارات فزاینده شهروندان مواجه‌اند، انطباق‌پذیری منابع انسانی نه تنها یک مزیت رقابتی، بلکه شرط اساسی تداوم عملکرد اثربخش محسوب می‌شود. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهد کارکنان برخوردار از ظرفیت انطباق‌پذیری بالا، از توان بیشتری در یادگیری سازمانی، نوآوری در ارائه خدمات، حل مسائل پیچیده و تعامل سازنده با ذی‌نفعان برخوردارند (جیمز و همکاران، ۲۰۲۴). در این راستا، سازمان‌های دولتی می‌توانند با طراحی ساختارهای حمایتی، نهادینه‌سازی فضای یادگیری باز، و تقویت رهبری تحول‌آفرین، ظرفیت انطباق‌پذیری را به‌عنوان یک قابلیت راهبردی در منابع انسانی خود توسعه دهند و آن را به بخشی از هویت و فرهنگ سازمانی تبدیل کنند (سیلور و کوکس، ۲۰۱۹).

الگوها و راهبردهای توسعه ظرفیت منابع انسانی؛ در ادبیات توسعه منابع انسانی در بخش عمومی، چارچوب‌های نظری ارائه‌شده توسط صاحب‌نظرانی همچون جان استوری، توماس گاروان و دیو اولریش از جایگاهی محوری و اثرگذار برخوردارند و مبنای گذار از نگرش‌های سنتی به رویکردهای راهبردی در مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شوند. مدل استوری با تفکیک نقش‌های منابع انسانی در قالب چهار نقش کلیدی تنظیم‌گر اداری، مشاور مدیریتی، توسعه‌دهنده ظرفیت‌های انسانی و عامل تغییر سازمانی، بر ضرورت فاصله گرفتن از کارکردهای صرفاً اجرایی و حرکت به‌سوی نقش‌آفرینی راهبردی تأکید دارد. این چارچوب نشان می‌دهد که منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، تنها مجری مقررات نیست، بلکه باید به‌عنوان پیشران تحول و یادگیری سازمانی ایفای نقش کند.

در همین راستا، گاروان توسعه منابع انسانی را فرایندی پویا، مشارکتی و آینده‌نگر می‌داند که تحقق آن مستلزم هم‌راستایی با اهداف کلان سازمان، سرمایه‌گذاری هدفمند بر سرمایه انسانی و تقویت یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی است. از نگاه گاروان، توسعه منابع انسانی زمانی اثربخش خواهد بود که به بخشی از تفکر راهبردی سازمان تبدیل شود، نه صرفاً مجموعه‌ای از برنامه‌های آموزشی پراکنده. مدل اولریش نیز با معرفی چهار نقش اساسی شریک استراتژیک، حامی کارکنان، کارشناس عملیاتی و عامل تحول، چارچوبی

کاربردی برای بازتعریف جایگاه منابع انسانی ارائه می‌دهد؛ چارچوبی که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با ساختارهای پیچیده و چندلایه، می‌تواند مبنای بازآرایی نقش‌ها و مسئولیت‌های واحد منابع انسانی قرار گیرد (گاروان، ۲۰۰۷؛ استوری، ۲۰۰۷؛ اولریش، ۱۹۹۷). توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، در مقایسه با بخش خصوصی، واجد ویژگی‌ها و اقتضائات متمایزی است که ضرورت اتخاذ رویکردهای متفاوت را ایجاب می‌کند. در حالی که سازمان‌های خصوصی از درجه بالاتری از انعطاف‌پذیری، سرعت تصمیم‌گیری و استقلال مالی برخوردارند، بخش دولتی غالباً با محدودیت‌های بودجه‌ای، ساختارهای بوروکراتیک پیچیده، الزامات قانونی سخت‌گیرانه و نظارت‌های چندسطحی مواجه است. افزون بر این، منطق حاکم بر توسعه منابع انسانی در بخش عمومی بیش از آنکه مبتنی بر سودآوری و رقابت بازار باشد، بر ارزش‌هایی چون عدالت اجتماعی، پاسخگویی عمومی، شفافیت و خدمت‌رسانی پایدار به شهروندان تأکید دارد.

از سوی دیگر، کارکنان بخش دولتی غالباً انگیزه‌هایی متفاوت از کارکنان بخش خصوصی دارند؛ آن‌ها بیشتر به دنبال امنیت شغلی، ثبات حرفه‌ای و ایفای نقش اجتماعی هستند تا ارتقای سریع شغلی یا مشوق‌های مالی کوتاه‌مدت. این تفاوت در نظام انگیزشی، تأثیر مستقیمی بر اولویت‌ها، ابزارها و شیوه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی برجای می‌گذارد و لزوم تمرکز بر توسعه قابلیت‌های درونی، تعهد سازمانی و انگیزش معنادار را برجسته می‌سازد (اوا کنیس، ۲۰۲۳؛ تیم «دیس ورس ذات»، ۲۰۲۲).

سازمان‌های دولتی در مسیر توسعه منابع انسانی با مجموعه‌ای از چالش‌های ساختاری و مدیریتی مواجه‌اند که می‌تواند ظرفیت انطباق‌پذیری و یادگیری سازمانی را محدود سازد. از جمله این چالش‌ها می‌توان به ساختارهای بوروکراتیک سخت، انعطاف‌ناپذیری در سیاست‌های جذب، ارتقا و نگهداشت نیروی انسانی، محدودیت در به‌کارگیری نظام‌های انگیزشی متنوع و تأخیر در استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی اشاره کرد. این عوامل، در بسیاری از موارد، مانع شکل‌گیری فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه شایستگی‌های انطباق‌پذیر می‌شوند.

با این حال، بخش عمومی صرفاً با محدودیت‌ها تعریف نمی‌شود و فرصت‌های مهمی نیز برای توسعه منابع انسانی در آن وجود دارد. از جمله این فرصت‌ها می‌توان به امکان تقویت انگیزش درونی کارکنان از طریق معنابخشی به کار، سرمایه‌گذاری بر یادگیری غیررسمی و تجربی، توسعه اجتماعات حرفه‌ای و گسترش همکاری‌های بین‌بخشی برای تبادل دانش و تجربه اشاره کرد. افزون بر این، ماهیت خدمت‌محور سازمان‌های دولتی بستری مناسب برای پرورش ذهنیت رشد، تعهد بلندمدت و یادگیری پایدار فراهم می‌آورد؛

ظرفیتی که در صورت مدیریت صحیح، می‌تواند به مزیت راهبردی در توسعه منابع انسانی تبدیل شود (تیم نشریه تمرکز بر بخش عمومی، ۲۰۲۴؛ اوراکل گاورنمنت، ۲۰۲۴).

بررسی تجارب و سیاست‌های بین‌المللی نشان می‌دهد که بسیاری از کشورها، از جمله نیوزیلند، استرالیا و کانادا، توسعه منابع انسانی انطباق‌پذیر را به‌عنوان یکی از محورهای اصلی اصلاحات اداری و حکمرانی نوین در دستور کار قرار داده‌اند. این کشورها با بهره‌گیری از رویکردهایی نظیر آموزش‌های مبتنی بر شایستگی، یادگیری مادام‌العمر، شبکه‌سازی بین‌بخشی، استفاده گسترده از بسترهای دیجیتال آموزشی و حمایت نهادی از نوآوری در سطوح محلی، تلاش کرده‌اند ظرفیت پاسخ‌گویی کارکنان دولت به محیط‌های پیچیده و متغیر را ارتقا دهند. به‌طور خاص، تجربه نیوزیلند نشان می‌دهد که طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی در چارچوب مدل‌های انعطاف‌پذیر و با تأکید بر سازگاری با زمینه‌های فرهنگی و اجتماعی محلی، می‌تواند اثربخشی مداخلات توسعه‌ای را به‌طور معناداری افزایش دهد. این تجارب بین‌المللی گواه آن است که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در بخش عمومی، مستلزم اتخاذ رویکردی جامع، نظام‌مند و بلندمدت است که در آن سیاست‌گذاری پایدار، تعهد مدیران ارشد و نهادینه‌سازی یادگیری سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای ایفا می‌کنند (ویلیامز و ریس، ۲۰۲۱؛ ژانگ و لی، ۲۰۲۲).

پیشینه تجربی

با تشدید پیچیدگی، پویایی و عدم قطعیت در محیط‌های سازمانی معاصر، به‌ویژه در بخش دولتی، مفهوم ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی به یکی از کانون‌های اصلی توجه پژوهشگران حوزه مدیریت و منابع انسانی تبدیل شده است. در سال‌های اخیر، مطالعات متعددی با رویکردهای کمی، کیفی و آمیخته به واکاوی ابعاد گوناگون این ظرفیت، عوامل شکل‌دهنده آن، راهبردهای ارتقا و پیامدهای سازمانی آن در سطوح فردی و جمعی پرداخته‌اند. این پژوهش‌ها تلاش کرده‌اند تا با شناسایی سازوکارهای مؤثر بر انطباق‌پذیری کارکنان، زمینه تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی را فراهم آورند. مرور نظام‌مند این پیشینه تجربی، علاوه بر تبیین دستاوردهای علمی موجود، امکان شناسایی خلأهای مفهومی و روشی را فراهم ساخته و بستر لازم برای طراحی الگویی بومی، یکپارچه و کاربردی متناسب با اقتضات سازمان‌های دولتی، به‌ویژه سازمان بهزیستی کشور را مهیا می‌سازد.

رحیمی و طاهری (۱۴۰۳) در پژوهشی با هدف شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفتند. نتایج این مطالعه نشان داد که مؤلفه‌هایی همچون آموزش مداوم و

هدفمند، فراهم‌سازی فرصت‌های رشد و ارتقای شغلی، رهبری اثربخش و وجود فضای سازمانی انعطاف‌پذیر، از مهم‌ترین پیشایندهای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان محسوب می‌شوند. یافته‌های این پژوهش بر نقش زیرساخت‌های توسعه‌ای و مدیریتی در شکل‌دهی به رفتارهای انطباق‌پذیر کارکنان تأکید دارد و ضرورت نگاه راهبردی به توسعه منابع انسانی را برجسته می‌سازد.

افشاری و حسینی (۱۴۰۳) با تمرکز بر بُعد انگیزشی انطباق‌پذیری، به بررسی رابطه میان انگیزش کارکنان و ظرفیت انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی ایران پرداختند. این پژوهش که با استفاده از تحلیل همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد، نشان داد که انگیزش درونی کارکنان نقش تعیین‌کننده‌ای در توانایی آن‌ها برای مواجهه و سازگاری با تغییرات محیطی ایفا می‌کند. بر اساس یافته‌های این مطالعه، تقویت سازوکارهای انگیزشی، به‌ویژه انگیزش مبتنی بر معنا، خودمختاری و شایستگی، می‌تواند به‌عنوان یکی از اهرم‌های کلیدی در توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

نوروزی و عظیمی (۱۴۰۲) نیز در مطالعه‌ای با رویکرد مدل‌سازی ساختاری، به تحلیل نقش عوامل محیطی و سازمانی در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که عواملی نظیر فشارهای محیطی، ویژگی‌های فرهنگ سازمانی و سیاست‌های حاکم بر مدیریت منابع انسانی، به‌طور مستقیم و معنادار بر سطح انطباق‌پذیری کارکنان تأثیرگذارند. این مطالعه بر اهمیت تعامل میان محیط بیرونی و سازوکارهای درون‌سازمانی در شکل‌دهی به رفتارهای انطباق‌پذیر تأکید کرده و نشان می‌دهد که انطباق‌پذیری صرفاً نتیجه ویژگی‌های فردی نیست، بلکه در بستر سازمانی و نهادی خاصی شکل می‌گیرد.

اسلامی (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به تحلیل عمیق عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. نتایج این پژوهش نشان داد که عواملی همچون کیفیت نظام مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های حمایتی سازمان، عدالت ادراک‌شده و فضای روانی حاکم بر سازمان، نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان ایفا می‌کنند. این مطالعه با برجسته‌سازی ابعاد نرم و ادراکی سازمان، نشان می‌دهد که توسعه انطباق‌پذیری مستلزم توجه هم‌زمان به سازوکارهای ساختاری و تجربه زیسته کارکنان است.

جلالی و مصطفوی (۱۴۰۱) با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوای کیفی، الگویی برای توسعه منابع انسانی مبتنی بر رویکرد انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی طراحی کردند. نتایج پژوهش آنان بیانگر آن است که تمرکز نظام‌مند بر انطباق‌پذیری در مدل‌های توسعه

منابع انسانی، توان سازمان‌ها را در مواجهه مؤثر با تغییرات محیطی، پیچیدگی‌ها و چالش‌های نوظهور به‌طور معناداری افزایش می‌دهد. در ادامه این جریان پژوهشی، عباس‌زاده و سلیمی (۱۴۰۱) با اتخاذ رویکرد کیفی، به طراحی یک مدل مفهومی برای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداختند. الگوی پیشنهادی آنان توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری را بر چهار مؤلفه کلیدی آموزش مستمر، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی و فراهم‌سازی فرصت‌های حرفه‌ای استوار ساخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تقویت هم‌زمان این مؤلفه‌ها می‌تواند به‌صورت معناداری توانمندی منابع انسانی را در سازگاری با تحولات سریع و شرایط متغیر محیطی ارتقا دهد.

رحیمی (۱۴۰۱) نیز با استفاده از تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، الگویی جامع برای انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه کرد. این پژوهش با تمرکز بر شناسایی ظرفیت‌ها و محدودیت‌های انطباق‌پذیری، نشان داد که توسعه مهارت‌های فردی و تیمی، تداوم آموزش‌ها و بهبود سازوکارهای ارتباطی در سطح سازمانی، از مهم‌ترین محرک‌های ارتقای این ظرفیت محسوب می‌شوند. همچنین نتایج حاکی از آن است که عواملی نظیر تغییرات محیطی، تحولات فناورانه و فشارهای اقتصادی نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل‌گیری و تقویت انطباق‌پذیری منابع انسانی ایفا می‌کنند؛ امری که ضرورت ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نظام‌های مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی را در شرایط ناپایدار و پیچیده برجسته می‌سازد.

از منظر شرایط بحرانی، نیک‌فر (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بستر بحران‌های اقتصادی پرداخت. یافته‌های این مطالعه نشان داد که اهمیت انطباق‌پذیری کارکنان در شرایط بحران‌های اقتصادی و اجتماعی دوچندان می‌شود و سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیط‌های حمایتی و طراحی برنامه‌های آموزشی هدفمند، از این ظرفیت به‌عنوان اهرمی برای عبور از بحران بهره‌برداری کنند.

موسوی و یوسف‌زاده (۱۴۰۰) نیز در قالب یک مطالعه موردی در سازمان‌های دولتی، نقش آموزش و توسعه منابع انسانی را در تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی تحلیل کردند. یافته‌های آنان نشان داد که آموزش‌های تخصصی منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه مهارت‌های نرم و قابلیت‌های مدیریتی، تأثیر مستقیمی بر توان سازمان‌ها در سازگاری با تغییرات محیطی دارد. این پژوهش بر اهمیت بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به‌عنوان عاملی تسهیل‌گر در ارتقای انطباق‌پذیری تأکید می‌کند.

محمودی (۱۳۹۹) در پژوهشی کیفی با بهره‌گیری از روش داده‌بنیاد، به طراحی الگوی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت. تمرکز اصلی این مطالعه بر

تبیین سازوکارهای شکل‌گیری و توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در بستر ساختارهای دولتی بود. یافته‌ها نشان دادند که آموزش مستمر، رهبری تحول‌گرا و فرهنگ سازمانی منعطف، نقش محوری در تقویت این ظرفیت ایفا می‌کنند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بدون سرمایه‌گذاری هدفمند بر ارتقای مهارت‌های کارکنان و بازطراحی فرآیندهای مدیریتی، توسعه انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با چالش جدی مواجه خواهد بود.

شجاعی (۱۳۹۹) با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، مدلی جامع برای ارزیابی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه کرد. این مدل مشتمل بر شش بعد اساسی شامل قابلیت‌های فردی، یادگیری سازمانی، حمایت‌های مدیریتی، فناوری اطلاعات، منابع مالی و فرآیندهای درون‌سازمانی است. نتایج نشان داد که در میان این ابعاد، توانمندی‌های فردی و یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر انطباق‌پذیری کارکنان دارند، در حالی که حمایت‌های مدیریتی و زیرساخت‌های فناوری اطلاعات نقش تسهیل‌کننده و شتاب‌دهنده در فرآیند انطباق ایفا می‌کنند. این یافته‌ها بر ضرورت نگاه چندبعدی و سیستمی به توسعه انطباق‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی تأکید دارند.

کریمی (۱۳۹۷) با رویکرد آمیخته و با تأکید بر توسعه پایدار، به مدل‌سازی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. یافته‌ها نشان داد که بهبود نظام مدیریت منابع انسانی، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و ایجاد محیط‌های کاری انعطاف‌پذیر، بستر لازم برای ارتقای انطباق‌پذیری و خلاقیت کارکنان را فراهم می‌سازد. جعفری (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای توصیفی-تحلیلی، عوامل ساختاری، سیاستی و فرهنگی مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران را بررسی کرد. نتایج این پژوهش نشان داد که اصلاح سیاست‌های منابع انسانی و بازنگری در ساختارهای سازمانی می‌تواند به‌طور مستقیم بر افزایش انطباق‌پذیری کارکنان اثرگذار باشد، در حالی که فرهنگ سازمانی نقش پشتیبان و تسهیل‌کننده در این فرآیند دارد.

زاهدی (۱۳۹۱) با رویکرد کیفی به شناسایی موانع انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که عواملی همچون ضعف اعتماد به نفس کارکنان، فقدان برنامه‌های آموزشی اثربخش و مقاومت در برابر تغییر، از مهم‌ترین موانع توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در بخش دولتی محسوب می‌شوند.

جیمز و همکاران (۲۰۲۴) با انجام پژوهشی کیفی و بهره‌گیری از تحلیل محتوای داده‌های به‌دست‌آمده از چندین سازمان دولتی در ایالات متحده، به شناسایی و مقایسه راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداختند. نتایج این مطالعه نشان داد که تمرکز بر آموزش‌های توانمندساز و بهبود سازوکارهای ارتباطی درون‌سازمانی، نقش

تعیین‌کننده‌ای در ارتقای توان انطباق کارکنان با تغییرات محیطی ایفا می‌کند. کلارک و میلر (۲۰۲۴) با استفاده از رویکرد پژوهش ترکیبی، به بررسی چگونگی توسعه انطباق‌پذیری منابع انسانی در شرایط تغییرات سازمانی پرداختند. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که استقرار فرهنگی سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر، ارتقای مهارت‌ها و تقویت ارتباطات درونی، می‌تواند به‌طور معناداری ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش دهد. افزون بر این، نقش رهبری تحول‌گرا به‌عنوان عاملی تسهیل‌گر در هدایت کارکنان در مواجهه با تغییرات، بسیار برجسته ارزیابی شد.

تامسون و کنت (۲۰۲۳) با بهره‌گیری از داده‌های تجربی گردآوری‌شده از ۱۵ وزارتخانه دولتی، اثر آموزش‌های مرتبط با انطباق‌پذیری را بر بهره‌وری منابع انسانی مورد ارزیابی قرار دادند. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که سرمایه‌گذاری در آموزش‌های انطباق‌پذیری، توان پاسخ‌گویی کارکنان به تحولات اقتصادی و اجتماعی را افزایش داده و به بهبود سطح بهره‌وری آنان منجر می‌شود. از سوی دیگر، جانسون و ویلیامز (۲۰۲۳) با رویکردی فرامرزی و استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، به بررسی پیوند میان فرهنگ سازمانی و انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداختند. یافته‌های این مطالعه بیانگر آن است که الگوهای فرهنگی، نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای انطباقی کارکنان ایفا می‌کنند؛ به‌گونه‌ای که در فرهنگ‌های جمع‌گرا، بر مهارت‌های انطباق‌پذیری تأکید بیشتری نسبت به فرهنگ‌های فردگرا وجود دارد. بر این اساس، پژوهشگران بر ضرورت طراحی راهبردهای متناسب با زمینه‌های فرهنگی مختلف تأکید کردند.

لیو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی پیمایشی، توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در بخش دولتی چین مورد بررسی قرار دادند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌های ۵۰۰ کارمند دولتی نشان داد که سطوح بالاتر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، ضمن بهبود تعاملات میان‌بخشی، به کاهش هزینه‌های سازمانی نیز منجر می‌شود. همچنین، جونز و همکاران (۲۰۲۲) با اتخاذ روش مطالعه موردی در سازمان‌های دولتی انگلستان، موانع و راهکارهای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری را شناسایی کردند. یافته‌های این پژوهش کمبود منابع و ضعف زیرساخت‌ها را از مهم‌ترین چالش‌ها دانسته و بر اهمیت تقویت فرهنگ سازمانی و استمرار آموزش‌های توسعه‌ای به‌عنوان راهبردهای کلیدی تأکید داشت.

در ادامه این جریان پژوهشی، برایان و هارپر (۲۰۲۱) با انجام مصاحبه‌های عمیق با مدیران منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کانادا، نشان دادند که توسعه قابلیت‌های انطباقی، به‌ویژه در شرایط بحرانی، می‌تواند به تسهیل فرآیندهای مدیریتی و افزایش اثربخشی تصمیم‌گیری‌ها در بخش دولتی منجر شود. ژانگ و لی (۲۰۲۲) نیز در مطالعه‌ای مبتنی بر

روش موردی در سازمان‌های چندملیتی، بر نقش یادگیری تطبیقی و توسعه مهارت‌های چندفرهنگی در ارتقای توان انطباق‌پذیری کارکنان تأکید کردند. در نهایت، اسمیت و براون (۲۰۲۱) با رویکرد کمی و تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای، نشان دادند که طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر مهارت‌های انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی، علاوه بر بهبود عملکرد کارکنان، موجب افزایش رضایت شغلی آنان نیز می‌شود.

در حوزه فرهنگ سازمانی، سیلور و کاکس (۲۰۱۹) در پژوهشی پیمایشی در سازمان‌های دولتی نیوزلند نشان دادند که وجود فرهنگ سازمانی منعطف، حمایتی و یادگیرنده، زمینه‌ساز ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی است و می‌تواند واکنش کارکنان به تغییرات محیطی را بهبود بخشد. همسو با این دیدگاه، رابرتس و تیلور (۲۰۱۹) با تحلیل محتوای برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی، به نقش آموزش و توسعه در افزایش انطباق‌پذیری پرداختند. یافته‌های آنان حاکی از آن است که آموزش‌های هدفمند و مهارت‌محور، به‌ویژه آموزش‌هایی که بر مواجهه با عدم قطعیت و پیچیدگی تمرکز دارند، توان کارکنان را برای سازگاری با تغییرات محیط کار افزایش می‌دهد.

در شرایط بحرانی، نقش انطباق‌پذیری منابع انسانی برجسته‌تر می‌شود. گارسیا و لوپز (۲۰۱۷) در مطالعه‌ای کیفی بر سازمان‌های دولتی اسپانیا نشان دادند که در مواجهه با بحران‌ها، منابع انسانی انطباق‌پذیر می‌توانند نقش محوری در مدیریت تغییر، کاهش پیامدهای منفی و حفظ تداوم عملکرد سازمان ایفا کنند. همچنین هریس و نگوین (۲۰۱۷) با رویکرد تطبیقی در صنعت فناوری اطلاعات، تأکید کردند که در اقتصادهای در حال تحول، انطباق‌پذیری منابع انسانی بیش از هر چیز از طریق تقویت خلاقیت، تفکر راهبردی و نوآوری ارتقا می‌یابد.

در بخش دولتی، پترسون و اندرسون (۲۰۱۶) با استفاده از داده‌های کمی در سازمان‌های دولتی استرالیا، موانع و فرصت‌های ارتقای انطباق‌پذیری منابع انسانی را بررسی کردند. نتایج نشان داد که مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های بودجه‌ای از مهم‌ترین موانع هستند، اما اتخاذ سیاست‌های مدیریتی انگیزشی و راهبردی می‌تواند اثر این موانع را کاهش دهد. در تکمیل این دیدگاه، گرین و پارکر (۲۰۱۶) با انجام مصاحبه‌های عمیق، نقش یادگیری سازمانی را در توسعه انطباق‌پذیری منابع انسانی برجسته ساختند و نشان دادند که یادگیری مبتنی بر تجربه، تعامل و تسهیم دانش، بستر مناسبی برای افزایش توان سازگاری کارکنان فراهم می‌کند.

مرور نظام‌مند و چندبعدی پیشینه تجربی در این پژوهش، به‌عنوان یکی از پشتوانه‌های اساسی غنای مفهومی و افزایش روایی الگوی پیشنهادی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع

انسانی در سازمان‌های دولتی تلقی می‌شود. پژوهش‌های پیشین، با تکیه بر رویکردهای روش‌شناختی متنوع اعم از کمی، کیفی و آمیخته، طیف گسترده‌ای از متغیرها و سازه‌های اثرگذار بر انطباق‌پذیری را مورد واکاوی قرار داده‌اند؛ از جمله نقش سبک‌های رهبری به‌ویژه رهبری تحول‌گرا، نظام‌های آموزش و یادگیری مستمر، انگیزش‌های درونی کارکنان، فرهنگ و فضای سازمانی، سیاست‌ها و الزامات کلان نهادی، و همچنین شایستگی‌ها و مهارت‌های فردی. این تنوع رویکردی و موضوعی، تصویری نسبتاً جامع از عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری ارائه می‌دهد، اما در عین حال با محدودیت‌های مفهومی و تحلیلی قابل توجهی مواجه است.

نخست آنکه بخش عمده‌ای از این مطالعات، با نگاهی تقلیل‌گرایانه، انطباق‌پذیری را در قالب متغیرهایی منفرد یا مدل‌هایی عمدتاً ایستا بررسی کرده‌اند و کمتر به ماهیت پویا، تعاملی و چندسطحی این ظرفیت توجه نشان داده‌اند. در چنین رویکردهایی، روابط درهم‌تنیده میان عوامل فردی، سازوکارهای سازمانی، زمینه‌های نهادی و پیامدهای رفتاری و عملکردی، به‌مثابه یک نظام به‌هم‌پیوسته، مورد غفلت قرار گرفته است. دوم آنکه در اغلب پژوهش‌های کمی، اگرچه روابط آماری معناداری میان متغیرها گزارش شده، اما این یافته‌ها کمتر به درک عمیق از فرآیندهای اجتماعی، شناختی و روان‌شناختی شکل‌دهنده انطباق‌پذیری در بافت سازمان‌های دولتی انجامیده‌اند؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی با مأموریت‌های حساس و انسان‌محور همچون سازمان بهزیستی کشور، که ماهیت خدمات، فشارهای محیطی و تعاملات انسانی، پیچیدگی مضاعفی به مسئله انطباق می‌بخشند.

بر این اساس، خلاً اصلی در پیشینه موجود، فقدان الگویی جامع، فرآیندی و زمینه‌محور است که بتواند انطباق‌پذیری منابع انسانی را نه صرفاً به‌عنوان پیامد چند متغیر منفرد، بلکه به‌مثابه یک ظرفیت سیستمی در حال تکوین و تحول تبیین کند. این خلاً، ضرورت بهره‌گیری از رویکردی کیفی و تلفیقی را برجسته می‌سازد؛ رویکردی که با ادغام سطوح فردی، سازمانی و محیطی، قادر باشد سازوکارهای شکل‌گیری، تثبیت و ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری را در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی، فرهنگی و نهادی خاص سازمان‌های دولتی ایران توضیح دهد. پژوهش حاضر دقیقاً در پاسخ به این نیاز نظری و کاربردی طراحی شده و می‌کوشد با ارائه الگویی بومی و راهبردی، به غنای ادبیات علمی و بهبود عمل مدیریتی در حوزه منابع انسانی بخش دولتی کمک کند.

روش‌شناسی پژوهش

در این مطالعه، نوع هدف پژوهش در چارچوب رویکرد توسعه‌ای-کاربردی قرار دارد. از منظر زمانی، این تحقیق به‌صورت مقطعی انجام شده و از نظر روش جمع‌آوری داده‌ها، در زمره

مطالعات آمیخته محسوب می‌شود. راهبرد اصلی در اجرای پژوهش کیفی، تحلیل مضمون بوده و داده‌ها با رویکردی استقرایی تحلیل شده‌اند. همچنین، بنیان فلسفی بخش کیفی بر مبنای پارادایم تفسیرگرایی قرار گرفته است. برای تحلیل داده‌های کیفی، مراحل سه‌گانه کدگذاری شامل کدگذاری باز، محوری و انتخابی به کار گرفته شد.

داده‌های بخش کیفی از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان بهزیستی استان تهران گردآوری شد. شرکت‌کنندگان به صورت هدفمند انتخاب شدند و معیارهایی نظیر تحصیلات تخصصی در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی، اشتغال در مشاغل مرتبط با منابع انسانی و برخورداری از سابقه کاری مرتبط در انتخاب آن‌ها لحاظ گردید. فرایند نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت و این اشباع در مصاحبه پانزدهم حاصل شد. به منظور ارزیابی میزان پایایی کدگذاری‌ها، چند مصاحبه به طور نمونه انتخاب شد و پس از گذشت مدت زمان کوتاهی، مجدداً مورد کدگذاری قرار گرفت. در این فرآیند، کدهایی که در هر دو نوبت مشابه بودند، به عنوان «موارد توافق» و کدهای متفاوت به عنوان «موارد عدم توافق» شناسایی شدند. در نهایت، ضریب پایایی بین دو مرحله کدگذاری با بهره‌گیری از یک فرمول معین محاسبه شد.

۱۰۰ * (تعداد کل کدها / تعداد توافقات * ۲) = درصد پایایی بین کدگذاران

بر پایه اطلاعات ارائه شده در جدول ۱، پژوهشگر در مجموع ۲۷۴ کد کلی را استخراج کرده است. در این روند، میان کدگذاران در ۱۲۸ مورد توافق وجود داشته و در ۱۸ مورد اختلاف نظر مشاهده شده است. میزان پایایی کدگذاری میان داوران برابر با ۹۳ درصد محاسبه گردید که با توجه به اینکه این عدد بالاتر از آستانه ۶۰ درصد است، می‌توان نتیجه گرفت که فرایند کدگذاری از اعتبار و اعتمادپذیری مناسبی برخوردار بوده است (خواستار، ۱۳۸۸).

جدول ۱. محاسبه پایایی بین کدگذاران

ردیف	مصاحبه	کل کدها	توافق‌ها	عدم توافق‌ها	پایایی بین کدگذاران
۱	P ₃	۱۰۴	۴۸	۸	۹۲٪
۲	P ₇	۹۰	۴۲	۶	۹۳٪
	P ₁₀	۸۰	۳۸	۴	۹۵٪
	کل	۲۷۴	۱۲۸	۱۸	۹۳٪

در این مطالعه، برای سنجش روایی کیفی، سه شاخص کلیدی شامل «معتبر بودن» (باورپذیری)، «قابلیت انتقال پذیری» و «پایایی» مورد استفاده قرار گرفت. برای تقویت معتبر بودن، پژوهشگر اقداماتی همچون تأیید فرآیند اجرای تحقیق توسط چند تن از خبرگان،

بهره‌گیری از دو کدگذار مستقل برای بررسی بخشی از مصاحبه‌ها به منظور اطمینان از تطابق در کدگذاری، طراحی سؤالات روشن و قابل ارزیابی و نیز ذخیره‌سازی سیستماتیک کدها در فایل‌های اکسل را به کار گرفت. در زمینه قابلیت انتقال، نتایج حاصل از پژوهش به سه متخصص در حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی که در فرایند اجرا حضور نداشتند ارائه شد تا میزان امکان تعمیم یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه را ارزیابی کنند. همچنین برای سنجش پایایی، کلیه مراحل تحقیق از جمله اجرای مصاحبه‌ها، نگارش یادداشت‌ها، و روند تحلیل داده‌ها به دقت ثبت و مستندسازی شد تا امکان بازبینی و ارزیابی مجدد در آینده فراهم باشد. در بخش کمی، راهبرد پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی است که با هدف آزمون، تعمیم و اعتبارسنجی الگوی استخراج‌شده از بخش کیفی انجام شده است. جامعه آماری بخش کمی شامل کلیه مدیران و کارشناسان شاغل در سازمان بهزیستی کشور به تعداد ۴۸۲ نفر است که به دلیل نقش مستقیم آنان در فرآیندهای منابع انسانی، تصمیم‌گیری و اجرای سیاست‌ها، به‌عنوان جامعه‌ای مناسب برای سنجش ابعاد و مؤلفه‌های الگوی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری انتخاب شدند. با توجه به محدود بودن حجم جامعه آماری، با استفاده از فرمول کوکران، تعداد ۱۵۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته‌ای بود که بر اساس مضامین، مقوله‌ها و مؤلفه‌های استخراج‌شده از تحلیل داده‌های کیفی تدوین شد. به‌منظور بررسی روایی ابزار اندازه‌گیری، از روایی صوری و محتوایی استفاده شد. در این راستا، پرسشنامه اولیه در اختیار جمعی از خبرگان دانشگاهی و مدیران با تجربه سازمان بهزیستی کشور قرار گرفت و پس از دریافت نظرات اصلاحی، بازنگری‌های لازم در گویه‌ها انجام شد. همچنین برای سنجش روایی سازه، از تحلیل عاملی تأییدی در چارچوب مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده گردید تا میزان انطباق گویه‌ها با سازه‌های نظری مشخص شود. پایایی پرسشنامه نیز با بهره‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج حاصل نشان داد که ضرایب پایایی تمامی ابعاد و مؤلفه‌ها بالاتر از حد قابل قبول (۷/۰) بوده و ابزار پژوهش از انسجام درونی مناسبی برخوردار است. در نهایت، روش تحلیل داده‌ها در بخش کمی با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار استنباطی، به‌منظور آزمون روابط بین متغیرها و اعتبارسنجی الگوی پیشنهادی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به‌منظور کشف ابعاد پنهان و معنایی ادراکات مشارکت‌کنندگان در خصوص

راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش به دلیل انعطاف‌پذیری و قابلیت عمیق‌نگری در تحلیل داده‌های کیفی، امکان استخراج مضامین مفهومی از متن مصاحبه‌ها را فراهم می‌کند. طی این فرآیند، ابتدا داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، چندین بار خوانش و مرور شد تا آشنایی عمیقی با محتوای آنها حاصل شود. سپس کدگذاری اولیه انجام گرفت و کدهای مشابه در قالب مضامین پایه دسته‌بندی شدند. این مضامین پایه به مضامین فرعی و در نهایت مضامین فراگیر تبدیل گردید. در گام اول مضامین پایه مستخرج در راستای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی شناسایی شدند.

جدول ۲. مضامین پایه استخراج شده برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی

در مرحله اول کدگذاری

کد	مضامین پایه	کد	مضامین پایه
A1	برگزاری کارگاه‌های عملی در زمینه تاب‌آوری روانی در مواجهه با مددجویان آسیب‌دیده	A15	برقراری تعادل در حجم کاری برای جلوگیری از فرسودگی شغلی
A2	طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با موقعیت‌های واقعی در مراکز نگهداری و اورژانس اجتماعی	A16	حمایت از تجربه‌آزمایی (آزمون و خطا) در مواجهه با بحران‌های مددجویان
A3	آموزش شیوه‌های نوین مداخله اجتماعی و خانوادگی	A17	بکارگیری استراتژی‌های متعهدانه در مدیریت منابع انسانی
A4	ایجاد گروه‌های یادگیری خودگردان بین مددکاران مناطق مختلف	A18	حمایت و تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات سازمانی بین کارکنان
A5	اشتراک تجربه‌های میدانی در نشست‌های هفتگی همکاران	A19	پرورش و توسعه استعدادها
A6	استفاده از شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تبادل اطلاعات موردی	A20	توجه به آرامش روانی و استفاده از مشاوره فردی برای مددکاران
A7	ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری فردی در رشد شغلی	A21	راه‌اندازی نظام پیشنهادات و انتقادات و شنیدن نظرات مددکاران در رابطه با طرح‌های حمایتی
A8	تشویق به خودارزیابی عملکرد در پروژه‌های حمایتی	A22	طراحی برنامه‌های حمایتی از سلامت روان شغلی در شرایط بحرانی
A9	ارائه بسته‌های خودآموز با تمرکز بر تقویت نگرش رشد در شرایط سخت	A23	دسترسی آسان به بانک دانش مددکاری و حقوق مددجو
A10	تفویض اختیار به کارشناسان در تدوین برنامه‌های حمایتی منطقه‌ای	A24	وجود دستورالعمل یا شیوه‌نامه‌های جاری و کاربردی برای شرایط خاص (مثلاً کودک‌آزاری، همسرآزاری، اعتیاد، بحران مالی خانوارها)
A11	دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی محلی	A25	استفاده از فناوری برای ثبت و پیگیری الکترونیکی اقدامات حمایتی

کد	مضامین پایه	کد	مضامین پایه
A12	تعیین مسئولیت‌های چالشی برای پرورش توان انطباق در عمل	A26	ایجاد سامانه ارتباط یکپارچه با نهادهای همکار (آموزش و پرورش، شهرداری، ...)
A13	شناسایی و تقدیر از کارکنانی که در شرایط دشوار عملکرد خلاقانه داشته‌اند	A27	طراحی فرآیندهای مشترک برای ارجاع و پیگیری مددجویان
A14	طراحی سیستم‌های پاداش متناسب با ارزش‌های خدمت اجتماعی	A28	تعامل سیستماتیک با سمن‌ها و گروه‌های داوطلب محلی برای ارتقای پوشش خدمات

پس از استخراج مضامین پایه، محقق در جستجوی مضامین سازمان دهنده با این پیش‌فرض که چگونه مضامین پایه مختلف می‌توانند برای ایجاد مضامین سازمان دهنده ترکیب شوند، به دسته‌بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن‌ها مضامین سازمان دهنده را مشخص کرده است. جدول ۳ کدگذاری مرحله دوم را در جهت شناسایی مضامین سازمان دهنده برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مضامین سازمان دهنده شناسایی شده برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری

منابع انسانی در مرحله دوم کدگذاری

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
آموزش‌های هدفمند و مهارت‌محور	برگزاری کارگاه‌های عملی در زمینه تاب‌آوری روانی در مواجهه با مددجویان آسیب‌دیده
	طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با موقعیت‌های واقعی در مراکز نگهداری و اورژانس اجتماعی
	آموزش شیوه‌های نوین مداخله اجتماعی و خانوادگی
توسعه مسیرهای یادگیری غیررسمی	ایجاد گروه‌های یادگیری خودگردان بین مددکاران مناطق مختلف
	اشتراک تجربه‌های میدانی در نشست‌های هفتگی همکاران
	استفاده از شبکه‌های اجتماعی داخلی برای تبادل اطلاعات موردی
پرورش ذهنیت رشد و خودتوسعه‌گری	ترویج فرهنگ مسئولیت‌پذیری فردی در رشد شغلی
	تشویق به خودارزیابی عملکرد در پروژه‌های حمایتی
	ارائه بسته‌های خودآموز با تمرکز بر تقویت نگرش رشد در شرایط سخت
مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری	تفویض اختیار به کارشناسان در تدوین برنامه‌های حمایتی منطقه‌ای
	دعوت از کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی محلی
	تعیین مسئولیت‌های چالشی برای پرورش توان انطباق در عمل
مدیریت انگیزش و پاداش	شناسایی و تقدیر از کارکنانی که در شرایط دشوار عملکرد خلاقانه داشته‌اند
	طراحی سیستم‌های پاداش متناسب با ارزش‌های خدمت اجتماعی
	برقراری تعادل در حجم کاری برای جلوگیری از فرسودگی شغلی
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	حمایت از تجربه‌آزمایی (آزمون و خطا) در مواجهه با بحران‌های مددجویان
	بکارگیری استراتژی‌های متعهدانه در مدیریت منابع انسانی
	حمایت و تسهیل به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات سازمانی بین کارکنان
	پرورش و توسعه استعدادها

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
توسعه نظام حمایتی درون سازمانی	توجه به آرامش روانی و استفاده از مشاوره فردی برای مددکاران
	راه اندازی نظام پیشنهادات و انتقادات و شنیدن نظرات مددکاران در رابطه با طرح های حمایتی
	طراحی برنامه های حمایت از سلامت روان شغلی در شرایط بحرانی
تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی و تخصصی	دسترسی آسان به بانک دانش مددکاری و حقوق مددجو
	وجود دستورالعمل یا شیوه نامه های جاری و کاربردی برای شرایط خاص (مثلاً کودک آزاری، همسرآزاری، اعتیاد، بحران مالی خانوارها)
	استفاده از فناوری برای ثبت و پیگیری الکترونیکی اقدامات حمایتی
تقویت همکاری بین بخشی و شبکه ای	ایجاد سامانه ارتباط یکپارچه با نهادهای همکار (آموزش و پرورش، شهرداری، ...)
	طراحی فرآیندهای مشترک برای ارجاع و پیگیری مددجویان
	تعامل سیستماتیک با سمن ها و گروه های داوطلب محلی برای ارتقای پوشش خدمات

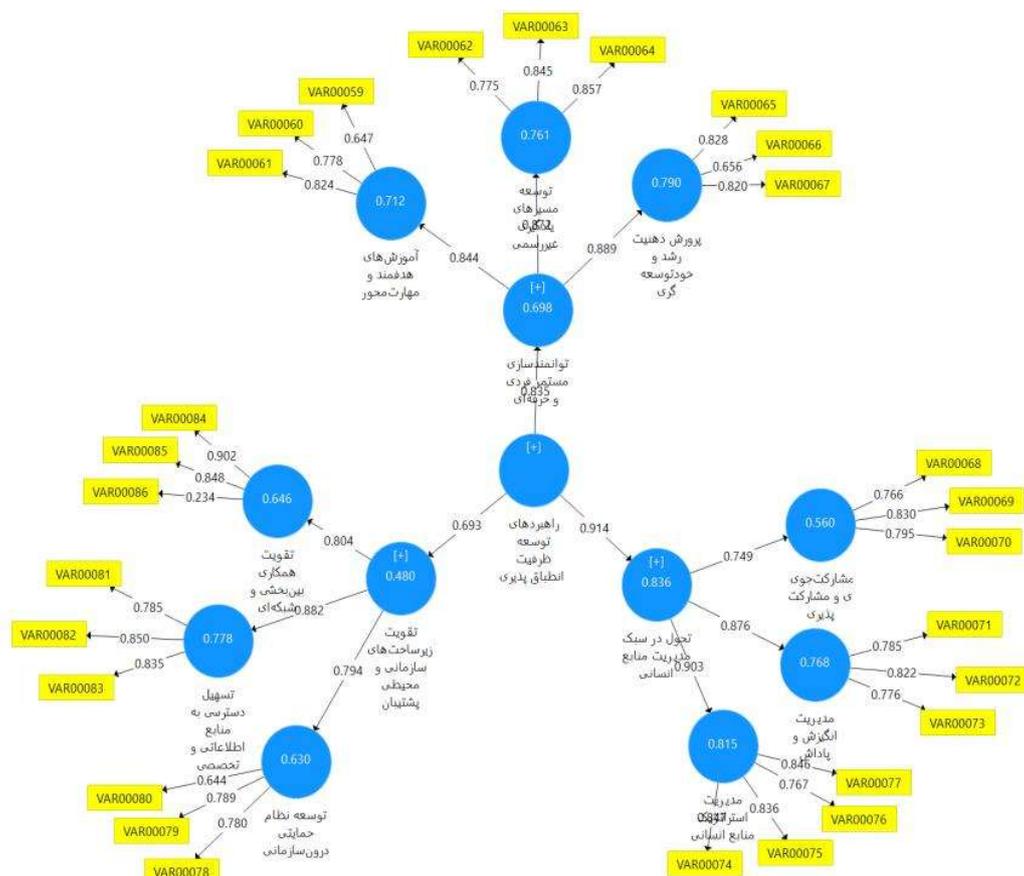
پس از ایجاد مضامین سازمان دهنده بر اساس کدهای اولیه استخراج شده، محقق در جستجوی تم های اصلی با این پیش فرض که چگونه مضامین سازمان دهنده می توانند برای ایجاد تم های اصلی ترکیب شوند، به دسته بندی کدها پرداخته و از ترکیب آن ها مضامین فراگیر را مشخص کرده است. این تم ها از لحاظ انتزاعی بودن در سطح بالاتری نسبت به مرحله قبل قرار دارند. جدول ۴ استخراج مضامین فراگیر برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع انسانی را نشان می دهد.

جدول ۴. مضامین فراگیر شناسایی شده برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع

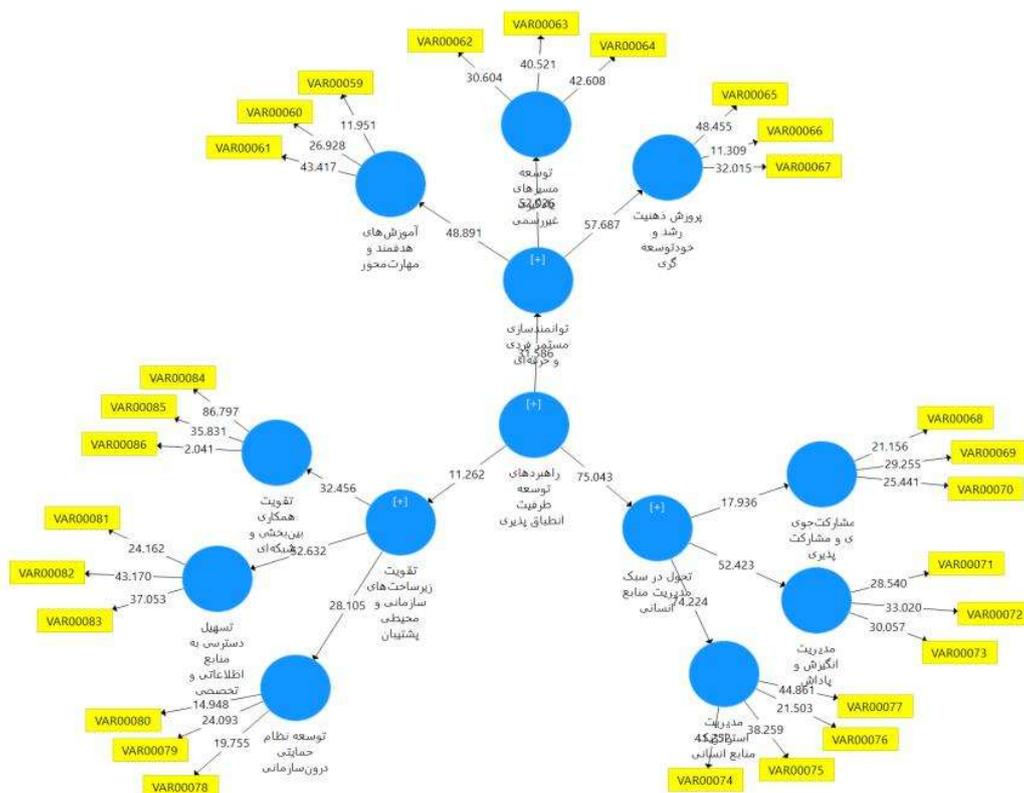
انسانی در مرحله سوم کدگذاری

مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
آموزش های هدفمند و مهارت محور	توانمندسازی مستمر فردی و حرفه ای منابع انسانی
توسعه مسیرهای یادگیری غیررسمی	
پرورش ذهنیت رشد و خودتوسعه گری	
مشارکت جویی و مشارکت پذیری	تحول در سبک مدیریت منابع انسانی
مدیریت انگیزش و پاداش	
مدیریت استراتژیک منابع انسانی	
توسعه نظام حمایتی درون سازمانی	تقویت زیرساخت های سازمانی و محیطی پشتیبان
تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی و تخصصی	
تقویت همکاری بین بخشی و شبکه ای	

با توجه به انجام سه مرحله کدگذاری، ۲۸ مضمون پایه، ۹ مضمون سازمان دهنده و ۳ مضمون فراگیر برای راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع انسانی شناسایی شد. شکل ۱ و ۲ الگوی اندازه گیری راهبردهای توسعه ظرفیت های انطباق پذیری منابع انسانی در حالت تخمین استاندارد و ضرایب معناداری نشان می دهد.



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع انسانی در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق پذیری منابع انسانی در حالت اعداد معناداری

شکل ۱ مقادیر بارهای عاملی و آماره‌های معناداری هر یک از عناصر مدل را نشان می‌دهد. همان‌گونه که نتایج بیانگر است، مقادیر آماره‌های معناداری در سطوح ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها همگی بزرگ‌تر از ۹۶/۱ بوده و در نتیجه، معناداری روابط در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. بر این اساس، مدل راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی مشتمل بر ۳ بعد، ۹ مؤلفه و ۲۸ شاخص مورد تأیید قرار گرفته و هیچ‌یک از شاخص‌ها از مدل حذف نشده است.

یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد که در میان ابعاد راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی، تحول در سبک مدیریت منابع انسانی با ضریب تبیین‌کنندگی ۰/۹۱۴ بیشترین نقش را در تبیین سازه اصلی ایفا می‌کند. پس از آن، توانمندسازی مستمر فردی و حرفه‌ای با ضریب ۰/۸۲۵ و تقویت زیرساخت‌های سازمانی و محیطی پشتیبان با ضریب ۰/۶۹۳ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

در سطح مؤلفه‌ها، در بعد تحول در سبک مدیریت منابع انسانی، مؤلفه مدیریت راهبردی منابع انسانی با ضریب ۰/۹۰۳ بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را به خود اختصاص داده است. پس از آن، مدیریت انگیزش و نگرش فردی با ضریب ۰/۸۷۶ و مشارکت‌جویی و مشارکت‌پذیری با ضریب ۰/۷۴۹ قرار می‌گیرند.

در بعد توانمندسازی فردی و حرفه‌ای، مؤلفه پرورش ذهنیت رشد و خودتوسعه‌گری با ضریب ۰/۸۸۹ بیشترین سهم را در تبیین این بعد دارد و پس از آن، توسعه مسیرهای یادگیری غیررسمی با ضریب ۰/۸۷۲ و آموزش‌های هدفمند و مهارت‌محور با ضریب ۰/۸۴۴ قرار گرفته‌اند. همچنین در بعد تقویت زیرساخت‌های سازمانی و محیط پشتیبان، مؤلفه تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی و تخصصی با ضریب ۰/۸۸۲ بیشترین قدرت تبیین‌کنندگی را نشان می‌دهد. در ادامه، تقویت همکاری‌های بین‌بخشی و شبکه‌ای با ضریب ۰/۸۰۴ و توسعه نظام حمایتی درون‌سازمانی با ضریب ۰/۷۹۴ در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

در شرایط کنونی که محیط‌های سازمانی با عدم قطعیت‌های فزاینده، تغییرات سریع فناورانه، پیچیدگی‌های اجتماعی و تحولات نهادی پی‌درپی مواجه‌اند، سازمان‌های دولتی بیش از هر زمان دیگری ناگزیر از بازاندیشی در سازوکارهای حفظ اثربخشی و تداوم عملکرد خود هستند. در چنین فضایی، صرف اتکا به ساختارهای رسمی و رویه‌های بوروکراتیک پاسخگوی الزامات محیطی نبوده و توجه به قابلیت‌های نرم و پویا، به‌ویژه در حوزه منابع انسانی، به یک ضرورت راهبردی تبدیل شده است. در این میان، ظرفیت انطباق‌پذیری منابع

انسانی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهرم‌های مواجهه فعال با تغییر، نقشی تعیین‌کننده در افزایش تاب‌آوری سازمانی، مدیریت بحران‌ها و حفظ کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کند. این ظرفیت، علاوه بر تقویت توانایی کارکنان در سازگاری شناختی، هیجانی و رفتاری با شرایط نوظهور، امکان یادگیری مستمر، نوآوری در ارائه خدمات و پاسخگویی مؤثر به نیازهای متغیر ذی‌نفعان را نیز فراهم می‌سازد.

اهمیت این موضوع در سازمان‌هایی با مأموریت‌های حساس اجتماعی، نظیر سازمان بهزیستی کشور، دوچندان می‌شود؛ چراکه کارکنان این نهادها به‌طور مستمر با گروه‌های آسیب‌پذیر، مسائل انسانی پیچیده و شرایط پیش‌بینی‌ناپذیر اجتماعی مواجه‌اند. در چنین بستری، انطباق‌پذیری کارکنان نه تنها یک شایستگی فردی، بلکه یک مزیت راهبردی سازمانی محسوب می‌شود که می‌تواند به ارتقای اثربخشی مداخلات اجتماعی، افزایش اعتماد عمومی و تحقق اهداف حمایتی و توسعه‌ای سازمان کمک کند. از این رو، فقدان یک الگوی منسجم و بومی برای توسعه این ظرفیت، خلأیی اساسی در نظام مدیریت منابع انسانی بخش عمومی به شمار می‌آید. بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگویی جامع برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی با تمرکز بر سازمان بهزیستی کشور انجام شده است. در این مطالعه، به‌منظور دستیابی به درکی عمیق و چندبعدی از پدیده مورد بررسی، از رویکرد آمیخته بهره گرفته شد. داده‌های کیفی از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان دارای تجربه در حوزه منابع انسانی و خدمات اجتماعی گردآوری گردید و با استفاده از روش تحلیل مضمون، در سه سطح مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تحلیل شد. خروجی این فرآیند تحلیلی، استخراج مجموعه‌ای از مفاهیم و راهبردهای کلیدی بود که در قالب یک الگوی مفهومی یکپارچه سامان‌دهی شد. در ادامه مقاله، یافته‌های پژوهش به‌صورت نظام‌مند تبیین و تفسیر شده و دلالت‌های نظری و کاربردی آن مورد بحث قرار می‌گیرد.

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی پدیده‌ای تک‌بعدی نیست، بلکه مستلزم اتخاذ راهبردهایی هم‌زمان و هماهنگ در سه سطح فردی، مدیریتی و سازمانی است؛ راهبردهایی که با تقویت شایستگی‌های فردی کارکنان، بازتعریف نقش‌ها و سبک‌های مدیریتی، و فراهم‌سازی زیرساخت‌ها و بسترهای سازمانی پشتیبان، امکان مواجهه فعال و اثربخش با پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی را فراهم می‌سازند. بر اساس یافته‌های پژوهش، راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری شامل موارد زیر است:

توانمندسازی پایدار فردی و حرفه‌ای؛ نخستین محور راهبردی بر بازتعریف فرایند

توانمندسازی کارکنان با تمرکز بر یادگیری‌های کاربردی، مسئله‌محور و منطبق با اقتضائات واقعی محیط خدمت تأکید دارد. در این رویکرد، آموزش صرفاً انتقال دانش نظری تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان ابزاری برای پرورش شایستگی‌های عملی در مواجهه با موقعیت‌های پیچیده و انسانی، به‌ویژه در تعامل با مددجویان، بازطراحی می‌گردد. هم‌زمان، تقویت یادگیری‌های غیررسمی از طریق اجتماعات حرفه‌ای، مربی‌گری هم‌تایان و تبادل تجربه، در کنار نهادینه‌سازی ذهنیت رشد، خودرهبی و مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای، ظرفیت انعطاف‌پذیری کارکنان را به‌صورت درون‌زا افزایش می‌دهد و آنان را برای ایفای نقش‌های متغیر و تصمیم‌گیری‌های موقعیتی آماده می‌سازد (محمدی، ۱۴۰۰؛ کلارک و میلر، ۲۰۲۴؛ رابرتز و تیلور، ۲۰۱۹؛ فلاحی و شاهوردی، ۱۴۰۰).

دگرگونی در الگوی مدیریت منابع انسانی؛ راهبرد دوم بر عبور از الگوهای سنتی و کنترل محور مدیریت منابع انسانی و حرکت به‌سوی سبک‌های رهبری مشارکتی، یادگیرنده و انگیزاننده استوار است. در این چارچوب، کارکنان نه به‌عنوان مجریان صرف، بلکه به‌مثابه کنشگران فعال در فرایند تصمیم‌سازی و بهبود خدمات تلقی می‌شوند. استقرار نظام‌های انگیزشی هم‌راستا با ارزش‌های انسانی و اجتماعی، توسعه مدیریت استراتژیک منابع انسانی با تأکید بر نوآوری، یادگیری مستمر و اعتماد سازمانی، و تقویت سازوکارهای گفت‌وگو و مشارکت، زمینه‌ساز ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری در سطوح فردی و جمعی خواهد بود (عبداللهمی، ۱۳۹۴؛ شجاعی، ۱۳۹۹؛ اندرسون و لی، ۲۰۲۰؛ اسمیت و براون، ۲۰۲۱).

تحکیم زیرساخت‌های سازمانی و محیطی پشتیبان؛ سومین راهبرد به ایجاد و تقویت بسترهای سازمانی و محیطی اختصاص دارد که امکان بروز و تداوم رفتارهای انطباقی را فراهم می‌کنند. فراهم‌سازی نظام‌های حمایت روانی و حرفه‌ای، دسترسی آسان و به‌هنگام به منابع اطلاعاتی و دانش تخصصی، و توسعه شبکه‌های همکاری درون‌سازمانی و بین‌بخشی، نقش کلیدی در ارتقای مهارت‌های تطبیقی کارکنان ایفا می‌کند. این زیرساخت‌ها سازمان را قادر می‌سازند تا در برابر تحولات اجتماعی، بحران‌های پیش‌بینی‌نشده و فشارهای محیطی، واکنشی هوشمندانه، هماهنگ و مؤثر نشان دهد (اسلامی، ۱۴۰۱؛ موسوی و یوسف‌زاده، ۱۴۰۰؛ نوروزی و عظیمی، ۱۴۰۲؛ واتسون و هارپر، ۲۰۱۹).

در مجموع، هم‌راستاسازی یافته‌های این پژوهش با ادبیات پیشین نشان می‌دهد که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی مستلزم به‌کارگیری راهبردهایی چندسطحی و مکمل در سطوح فردی، مدیریتی و سازمانی است. در بستر سازمان بهزیستی، این راهبردها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که با ماهیت خدمات اجتماعی، تنوع و پیچیدگی نیازهای مددجویان، و الزامات ساختار بوروکراتیک سازمان سازگار باشند. بر این اساس، پیشنهادهای

کاربرد زیر برای مدیران سازمان بهزیستی ارائه می‌شود:

○ **نهادینه‌سازی تیم‌های چندنقشی حل مسئله؛** ایجاد ساختارهای رسمی مبتنی بر گروه‌های بین‌رشته‌ای شامل مددکاران اجتماعی، روان‌شناسان، حقوق‌دانان و کارشناسان حوزه‌های مرتبط، با مسئولیت مشترک در رسیدگی به پرونده‌های پیچیده و پشتیبانی جمعی از تصمیم‌های میدانی.

○ **طراحی نظام انگیزشی مبتنی بر عملکرد تطبیقی؛** استقرار الگوی پاداش‌دهی تلفیقی (مادی، معنوی و حرفه‌ای) برای کارکنانی که در شرایط بحرانی یا تغییرات ناگهانی، رفتارها و تصمیم‌های انطباقی اثربخش از خود نشان می‌دهند

○ **تدوین نقشه‌های توسعه فردی مبتنی بر شایستگی‌های تطبیقی؛** طراحی مسیرهای یادگیری و پیشرفت شغلی با تأکید بر انعطاف‌پذیری شناختی، آمادگی برای ایفای نقش‌های متنوع و تقویت قابلیت‌های بین‌رشته‌ای در سطوح مختلف سازمان.

○ **ایجاد زیرساخت دیجیتال یکپارچه برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری تطبیقی؛** توسعه پلتفرم‌های هوشمند شامل بانک داده‌های قابل جست‌وجو از مداخلات پیشین، سوابق مددجویان، قوانین حمایتی و ابزارهای تحلیل تصمیم، به منظور حمایت لحظه‌ای و مبتنی بر شواهد از کارکنان در میدان عمل.

این مطالعه با اتکا بر رویکرد کیفی و بهره‌گیری از تحلیل مضمون انجام شده و نتایج آن بر برداشت‌ها و تجربه‌های زیسته مشارکت‌کنندگان در چارچوب نهادی خاص سازمان بهزیستی کشور استوار است. از این رو، قابلیت تعمیم آماری یافته‌ها به سایر سازمان‌ها یا جوامع آماری محدود بوده و ارزش اصلی نتایج بیشتر در سطح تبیین مفهومی، استنباط تحلیلی و قابلیت انتقال به موقعیت‌های سازمانی مشابه نهفته است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، مطالعات تطبیقی میان سازمان بهزیستی و سایر نهادهای خدمات‌محور نظیر کمیته امداد امام خمینی (ره)، سازمان زندان‌ها و اقدامات تأمینی و تربیتی کشور و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی صورت پذیرد تا از رهگذر مقایسه تطبیقی، وجوه اشتراک و افتراق، الزامات زمینه‌ای و الگوهای بومی و اثربخش توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در این سازمان‌ها شناسایی و تبیین گردد.

تشکر و قدردانی

در پایان این مقاله، از زحمات تمامی افراد مورد مصاحبه و سازمان مورد مطالعه قدردانی می‌شود.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر

این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

- Abbaszadeh, M., Bodaghi, A., Hasanpour, M., & Hosseini, S. S. (2015). The effect of organizational social capital on organizational adaptability capacity. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 3(4), 145–174.
- Abdi, F. (2020). Investigating the role of soft skills in developing human resource adaptability capacity. *Human Resource Studies*, 13(2), 40–53.
- Abdollahi, A. (2015). The effect of employee participation on human resource adaptability in public organizations. *Organizational Behavior Quarterly*, 7(1), 71–86.
- Afsari, S., & Hosseini, B. (2024). Examining the relationship between employee motivation and adaptability capacity in Iranian public organizations. *Organizational Research*, 21(1), 103–118.
- Anderson, L., & Lee, J. (2020). Human resource adaptability and organizational performance: The mediating role of employee engagement. *Journal of Organizational Research*, 22(3), 45–63.
- Brian, M., & Harper, T. (2021). *Human resource management and adaptability: A study of Canadian public organizations*. *Canadian Journal of Public Administration*, 34(2), 112–130.
- Bromand, Z. (2012). *Organizational Behavior Management* (4th ed.). Tehran: Payame Noor University Press.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2022). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Caza, A., & Bagozzi, R. P. (2022). Psychological foundations of adaptability in the workplace. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100837.
- Clark, D., & Miller, S. (2024). *Cross-sectoral collaboration and HR adaptability in public services*. *Journal of Public Human Resource Management*, 39(1), 88–105.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2020). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game*. Pearson Education.
- Dyer, L., & Ericksen, J. (2006). *Dynamic Organizations: Achieving Marketplace Agility through Workforce Scalability*. *Cornell University 187 Ives Hall*. CAHRS WP06-12, 1-32.
- Fallahi, S., & Shahverdi, R. (2022). The impact of human resource quality on organizational resilience. *Organizational Resilience Journal*, 14(3), 66–80.
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30.

- Garcia, R., & Lopez, J. (2017). *HR adaptability in crisis contexts: Evidence from Spanish public organizations*. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(4), 77–94.
- Green, K., & Parker, R. (2016). *Organizational learning and HR adaptability: Insights from qualitative inquiry*. *Learning Organization Journal*, 23(1), 56–72.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Harris, A., & Nguyen, T. (2017). *Creating adaptable HR in a changing economy: A comparative analysis in IT sector*. *Technology and People*, 30(4), 290–308.
- Hosseini, F. (2021). The impact of human resource training and development on adaptability in public organizations. *Public Management Quarterly*, 25(3), 115–130.
- Islami, Z. (2022). Analysis of factors affecting human resource adaptability in public organizations. *Human Resource Studies*, 18(2), 56–72.
- Jackson, C., & Watkin, C. (2021). Resilience vs. adaptability: Toward a differentiated view in the workplace. *Journal of Positive Psychology*, 16(5), 582–594.
- Jalali, M., & Mostafavi, H. (2021). Designing a human resource development model with an adaptability approach in public organizations. *Organizational Research*, 17(3), 78–91.
- James, R., Hall, D., & Miller, C. (2024). Strategic HR in public service organizations: Developing adaptive workforce capabilities. *Public Personnel Management*, 53(1), 89–108.
- Johnson, H., & Williams, S. (2023). Resilience and adaptability in human resources: A cross-cultural perspective. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 21(3), 325–340.
- Kanter, R. M. (2020). *Think outside the building: How advanced leaders can change the world one smart innovation at a time*. PublicAffairs.
- Karimi, H. (2018). Modeling human resource adaptability in public organizations with a sustainable development approach. *Public Management Research Quarterly*, 22(1), 45–60.
- Khalili, N. (2019). The effect of transformational leadership on human resource adaptability in public organizations. *Leadership and Organizational Studies Quarterly*, 10(2), 87–102.
- Landy, O., & Cowling, A. (2015). *Human Resource Development Strategies* (S. H. Abtahi, S. Jafari Nia, R. Najari, & M. H. Peikani, Trans., 2nd ed.). Tehran: Cultural Institute of Raezanan Farhang Press.
- Mahmoudi, M. (2020). *Designing a model for developing human resource adaptability capacity in Iranian public organizations* (Doctoral dissertation). University of Tehran, Tehran, Iran.
- Martin, J., Gagne, M., & Deci, E. L. (2022). Motivation and adaptability in dynamic work environments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 168, 104145.
- Miller, J., & Thompson, K. (2018). *Organizational support and HR adaptability: A survey study*. *Human Resource Development Review*, 17(2), 148–165.

- Mohammadi, Z. (2021). The effect of managerial training on empowering human resource adaptability in public organizations. *Management Research Journal*, 18(3), 102–119.
- Mousavi, N., & Yousefzadeh, H. (2021). The role of human resource training and development in enhancing organizational adaptability capacity. *Organizational Development Research*, 22(1), 101–115.
- Nikfar, M. (2021). Developing human resource adaptability capacity under economic crisis conditions. *Crisis Research Journal*, 8(4), 35–49.
- Norouzi, H., & Azimi, N. (2023). Analyzing environmental and organizational factors in increasing human resource adaptability capacity. *Human Resource Management Studies*, 20(2), 123–137.
- Oracle Government. (2024). Top HR Challenges and Trends in the Public Sector. Retrieved from <https://www.oracle.com/government/state-local/public-sector-human-resources/>
- Park, Y., Kim, T., & Lee, J. (2023). Revisiting adaptability at work: Conceptual refinements and implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 105–129.
- Patterson, R., & Anderson, B. (2016). *Barriers and opportunities in enhancing HR adaptability in public sector*. Australian Journal of Public Administration, 75(1), 55–73.
- Public Sector Focus Team. (2024). Prioritising Challenges for Human Resources. *Public Sector Focus*.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace:
- Rahimi, F., & Taheri, A. (2024). Identifying and modeling factors affecting human resource adaptability in Iranian public organizations. *Management Research*, 25(1), 90–105.
- Rahmani, M., Ahmadi, N., & Ghanbari, A. (2021). Analysis of factors affecting job motivation among social service employees. *Social Welfare and Human Development Quarterly*, 10(3), 75–92.
- Ramazani, J., & Karami, H. (2020). The role of transformational leadership in enhancing human resource adaptability capacity. *Organizational Leadership Journal*, 16(2), 47–59.
- Rezaei, M., & Mohbi, F. (2020). The effect of managerial models on human resource adaptability capacity in Iranian industrial organizations. *Human Resource Management Journal*, 12(4), 73–85.
- Roberts, A., & Taylor, H. (2019). *Training and development for enhancing HR adaptability in complex environments*. Public Personnel Management, 48(3), 345–362.
- Sadeghi, S. (2016). The effect of performance evaluation on human resource adaptability in public organizations. *Iranian Human Resource Development Quarterly*, 12(2), 88–104.
- Sanjoqi, M., Karami, A., & Yousefi, M. (2017). Designing a model of adaptability capacity in public service organizations. *Human Resource Development Strategy Quarterly*, 14(2), 113–134.
- Shajaei, H. (2020). Designing a model for evaluating human resource adaptability capacity in public organizations. *Management and Development Journal*, 14(2), 33–47.

- Silver, N., & Cox, M. (2019). *The role of organizational culture in developing HR adaptability in the public sector*. *Journal of Public Sector Management*, 32(2), 111–127.
- Smith, B. (2022). Adaptive capacity in public sector organizations: Challenges and policy implications. *Public Management Review*, 24(4), 552–568.
- Smith, L., & Brown, D. (2021). *Strategic approaches to HR flexibility: Enhancing adaptability in changing environments*. *Journal of Human Resource Strategy*, 18(1), 67–85.
- Smith, R., & Davis, J. (2015). *Developing HR adaptability in government: A modeling approach*. *Government Performance and Management Review*, 42(4), 204–222.
- Soltani, M., & Ghasemi, A. (2019). Predicting human resource adaptability capacity based on leadership styles. *Organizational Behavior Journal*, 11(3), 89–101.
- Storey, J. (2007). *Human Resource Management: A Critical Text* (3rd ed.). Thomson Learning.
- Tabarsa, G. A., & Ahadian, M. (2007). Human resource management: Empowering small enterprises. *Tadbir Monthly*, 189, 14–18.
- Taheri, M., & Arianpour, B. (2023). The impact of human resource development programs on employee adaptability in public organizations. *Human Resource Management Research*, 14(1), 56–70.
- Talebi, M. (2013). Examining the relationship between transformational leadership and human resource adaptability competencies in public organizations. *Public Sector Leadership Quarterly*, 11(1), 56–70.
- This vs That Team. (2022). Private HR vs Public HR: What's the Difference? *ThisVsThat.io*.
- Thompson, K., & Kent, M. (2023). Evaluating the impacts of adaptability training on human resource productivity in public organizations. *Public Administration Review*, 53(4), 301–319.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press.
- Watson, M., & Harper, L. (2015). *The role of HR in fostering workplace adaptability: Comparative insights from industry and services*. *HRM Review*, 12(3), 89–107.
- Williams, P., & Rees, R. (2021). Human Resource Development in the Public Sector: International Trends. *International Journal of HRD Practice, Policy & Research*, 6(2), 67–80.
- Williams, S., & Parker, T. (2018). *A comparative analysis of HR adaptability strategies in UK and US public sectors*. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 172–191.
- Zahedi, S. S., Khosravi, A., Yarahmadzahi, M. H., & Ahmadi, R. (2013). Examining dimensions and indicators of human agility capabilities. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 1(4), 1–24.
- Zhang, Y., & Li, C. (2022). Developing Adaptive HR in the Chinese Public Sector: A Case-Based Study. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 55–74.