

## بررسی رابطه بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌بنیان

امیر هوشنگ نظریوری<sup>۱</sup>، صمد رحیمی‌اقدام<sup>۲</sup>

**چکیده:** هدف این پژوهش، تبیین چارچوب علمی و ارائه راهکارهای کاربردی انعطاف‌پذیری منابع انسانی دانشگاه تبریز، مبتنی بر هوش سازمانی است. پژوهش پیش رو از لحاظ هدف، کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها، از نوع پژوهش‌های توصیفی به‌شمار می‌رود و از لحاظ ارتباط بین متغیرهای پژوهش، از نوع علی است. برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت و پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اساس مطالعات باتاچاریا، اسنل و رایت استفاده شده است. جامعه آماری شامل اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز از چهار گروه عمده دانشی است که به‌کمک فرمول کوکران، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه آماری ۲۳۵ نفر مشخص شد و در نهایت ۲۱۰ پرسشنامه به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی ساده به‌دست آمد و به تجزیه و تحلیل آنها پرداخته شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره‌مندی از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد هوش سازمانی با ضریب تشخیص ۷۹ درصد، تبیین‌کننده قوی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. همچنین نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد همه ابعاد متغیر هوش سازمانی ارتباط مثبت و معناداری با انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارند.

**واژه‌های کلیدی:** انعطاف‌پذیری منابع انسانی، سازمان دانش‌بنیان، هوش سازمانی.

۱. استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران

۲. عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد، مدیریت و بازرگانی، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۱۱/۱۴

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۲/۲۰

نویسنده مسئول مقاله: صمد رحیمی‌اقدام

E-mail: s.rahimiaghdam@gmail.com

### مقدمه

به گفته دراکر، قرن بیست و یکم، قرن اقتصاد دانشی است. در این اقتصاد، دارایی‌های فکری و به ویژه سرمایه‌های انسانی، جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود و موفقیت بالقوه سازمان‌ها، از قابلیت‌های فکری آنها ریشه می‌گیرد (حاجی کریمی و فرجیان، ۱۳۸۷). در اقتصاد دانشی، انعطاف‌پذیری دارایی نامشهودی است که به یکی از موضوعات مهم در نظریه‌ها و سیاست‌های حوزه سازمان و مدیریت تبدیل شده است. مهندسی مجدد فرایندها، توانمندسازی کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به منظور پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی است که در این راستا انجام می‌گیرد. دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی، به مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی نیاز دارد که تحقق آن، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (باتاچاریا، گیسون و داتی، ۲۰۰۵). در محیط نامطمئن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (کتکار و ست، ۲۰۱۰).

دانش، همواره به انسان به مثابه دانش‌گر، وابسته است؛ از این رو برای ایجاد سازمان مبتنی بر دانش و استفاده از دانش، باید به منبع تولید و استفاده از آن؛ یعنی انسان و توانایی‌های ذهنی او توجه ویژه‌ای کرد. کلارتا (۲۰۱۰) استدلال می‌کند، سرمایه انسانی جزئی از سرمایه فکری است که می‌تواند برای سازمان ایجاد ارزش کند. بنابراین سازمان‌های دانش‌بنیان<sup>۱</sup>، برای اینکه بتوانند از فرصت‌های پیش‌آمده در محیط پویای کنونی استفاده کنند و مزیت رقابتی به دست آورند، باید منابع دانشی و توانایی‌های ذهنی خود را به‌طور اثربخش مدیریت کنند. مفهوم هوشمندی سازمانی<sup>۲</sup> پیامدی از مدیریت اثربخش دانش و سرمایه‌های دانشی در سازمان است (طبرسا، رضاییان و نظرپوری، ۱۳۹۱). در سازمان‌های دانش‌بنیان، هوش سازمانی می‌تواند عامل راهبردی کسب و حفظ مزیت رقابتی پایدار شمرده شود (آلبرشت، ۲۰۰۳). دانشگاه‌ها، سازمان‌های دانش‌بنیان به‌شمار می‌روند که ضمن ایفای نقش اساسی در توسعه جامعه دانایی‌محور، با تغییرات بسیار سریع و پیچیده علم و فناوری، سیاست‌های دولت و محیط رقابتی فزاینده، مواجه‌اند. سیاست‌های کاهش بودجه دولتی و حرکت به سمت استقلال مالی دانشگاه‌ها، خروج انحصار تولید و ارائه خدمات دانشی از اختیار چند دانشگاه، تلاش دانشجویان به مثابه مشتریان و یکی از عوامل مهم تأثیرگذار در موفقیت دانشگاه‌ها برای یافتن عرضه‌کنندگان خدمات دانشی با کیفیت

1. Knowledge Based organization

2. Organizational intelligence

و از سوی دیگر، گسترش دانشگاه‌های مجازی با پیشرفت فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و مهم‌تر اینکه پیشرفت و تخصصی‌تر شدن علوم، رشد تحصیلات تکمیلی و ظهور رشته‌های علمی میان‌رشته‌ای<sup>۱</sup> در عرصه آموزش عالی، از مسائل عمده‌ای است که دانشگاه‌های امروز با آن مواجه‌اند. دانشگاه تبریز نیز با قدمتی نزدیک به ۷۰ سال، جزء دانشگاه‌های پیش رو در عرصه تولید دانش و ارائه خدمات دانشی، از آنچه گفته شد مستثنا نیست. بر اساس شواهد موجود، به دلایلی همچون هزینه بالا و زمان بر بودن جذب منابع انسانی در حوزه‌های مختلف دانشی، پاسخگویی سریع به تحولات دنیای علم و فناوری، توسعه رشته‌های علمی و خدمات دانشی جدید و با کیفیت را با مشکلاتی مواجه کرده است. به نظر می‌رسد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، راهکار مناسبی برای پاسخ سریع به مسائل یادشده است؛ چرا که در غیر این صورت، دانشگاه به جذب اعضای جدید و تحمل هزینه و زمان بیشتر وادار می‌شود و در نهایت موقعیت رقابتی خود را از دست خواهد داد. بنابراین، اهمیت فراهم کردن بستر مناسب و تربیت کارکنان دانشی با مهارت‌های متنوع و ضرورت ارائه راهکارهای لازم برای توسعه مهارت‌ها و انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛ یعنی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز، آشکار می‌شود. تاکنون هیچ‌گونه مطالعه تجربی در خصوص ارتباط هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی انجام نشده است؛ از این رو، پژوهش حاضر با هدف تبیین چارچوب علمی و ارائه راهکارهای کاربردی انعطاف‌پذیری منابع انسانی دانشگاه تبریز مبتنی بر هوش سازمانی، اجرا شد. بنابراین سؤال‌های پژوهش بدین گونه مطرح می‌شود:

- آیا هوش سازمانی در تبیین تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی نقش دارد؟
- وضعیت سازه‌های هوش سازمانی در تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی چگونه است؟

## پیشینه نظری پژوهش

### سازمان دانش بنیان

سازمان دانش بنیان سازمانی است که عمده‌ترین دارایی آن سرمایه‌های دانشی است. دانشگاه‌ها، شرکت‌های نرم‌افزاری و صنایع هوا و فضا، نمونه‌ای از سازمان‌های دانش بنیان به‌شمار می‌روند (لیوویتز، ۱۹۹۹). سازمان دانش بنیان هوشمند، سازمانی است که بنیان فرایندهای سازمانی آن، دانش محسوب می‌شود و دارایی‌های ذهنی و دانش را اساس کسب مزیت رقابتی می‌داند

---

1. Interdisciplinary scientific fields

(آلبرشت، ۲۰۰۳). تعریف سازمان دانش‌بنیان بر سه جنبه متمرکز است (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱):

الف) مأموریت اصلی سازمان دانش‌بنیان، کسب، دست‌کاری و به‌کارگیری دانش و اطلاعات است؛

ب) سازمان دانش‌بنیان تلاش می‌کند سازمانی یادگیرنده باشد که در آن اعضای سازمان به‌طور فردی و گروهی، به‌دنبال ارتقای ظرفیت تولید دانش و انطباق بر وضعیت در حال تغییر محیطی هستند؛

ج) سازمان دانش‌بنیان از طریق جست‌وجوی جایگاه برتر در بازار، بهترین شیوه فعالیت و تقویت روابط مبتنی بر همکاری متقابل، در پی رسیدن به کمال سازمانی است. در چنین سازمان‌هایی، دانش منبع توسعه توانمندی‌های سازمان به‌شمار می‌رود.

### انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۱</sup>

تعریف انعطاف‌پذیری از نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع نشئت گرفته است که توانایی سازمان برای نشان دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف سازمان را دربردارد (سید نقوی، حقیقی کفاش و نجفی کلیانی، ۱۳۹۱). از بُعد قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری به سازمان قدرت می‌دهد با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (انگوا و لوئی، ۲۰۰۸). بر اساس نظریه مبتنی بر منابع، انعطاف‌پذیری منابع انسانی جهت‌گیری درونی دارد؛ زیرا به وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان برمی‌گردد که سازمانی با انتخاب‌های مختلف فراهم می‌کند با این هدف که جایگزین‌های راهبردی مختلف را دنبال کنند (بلتران‌مارتین، روکاپوییگ، اسکریگ‌تنا و بولوسار، ۲۰۰۸).

سانچز (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند هر چه طیف کاربردهای انتخابی منبعی، بیشتر و زمان و هزینه جایگزینی آن با منبع دیگری کمتر باشد، انعطاف‌پذیری منابع بیشتر خواهد بود (عباسی، باباشاهی، افخمی اردکانی و فراهانی، ۱۳۹۲). به استدلال پژوهشگران انعطاف‌پذیری منابع انسانی، ویژگی یا خصیصه درونی است. آنان با توجه به نوع کارکرد سازمان، انعطاف‌پذیری را در سه جزء مفهومی بررسی کرده‌اند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱؛ رایت و اسنل، ۱۹۹۸ و باتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵). بر اساس مطالعات پیشین، انعطاف‌پذیری منابع

1. Human resource flexibility

انسانی در این پژوهش نیز بر اساس سه مؤلفه انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری سنجیده می‌شود.

### انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای<sup>۱</sup>

توانایی منابع انسانی در انجام طیف گسترده‌تری از وظایف است (یانگ و ویرسما، ۱۹۹۹). انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای خود را در طراحی مشاغل از طریق تیم‌سازی و تعدیل نقش‌ها نمایان می‌کند و زمینه‌ساز ایجاد توانایی در افراد برای تغییر نقش‌های کاری، بدون تعارض یا کاهش تعهد می‌شود. به بیان دیگر، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای زمینه انعطاف‌پذیری رفتاری نیروی انسانی را فراهم می‌آورد؛ به این معنا که منابع انسانی توانایی پذیرش نقش‌های متفاوت و ارزش‌آفرینی در حوزه‌های مختلف را کسب می‌کنند و نقش‌های خود را به‌طور مستمر برای پاسخ به نیازهای در حال تغییر، دوباره شکل می‌دهند (مولمان و اسلامپ، ۱۹۹۱). فراسر و هولبای (۲۰۱۰) توانایی شرکت در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان در دامنه وسیعی از وظایف به‌منظور مطابقت با وظایف متغیر ناشی از تغییر در ماهیت تقاضا و روش‌های تولید یا فناوری را انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای تعریف می‌کنند.

### انعطاف‌پذیری مهارتی<sup>۲</sup>

به کاربردهای متعدد مهارت‌های منابع انسانی در وضعیت‌های مختلف اشاره دارد یا در تعریفی ساده‌تر مشخص می‌کند چگونه می‌توان افرادی با مهارت‌های مختلف را بار دیگر به‌سرعت سازمان‌دهی کرد (رایت و اسنل، ۱۹۹۸). انعطاف‌پذیری مهارتی بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد. در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش می‌بینند، نیازهای مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید ایفای مسئولیت شغلی اشتیاق نشان می‌دهند (بلتران‌مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). اگر کارکنان در سازمانی بتوانند وظایف شغلی متفاوتی انجام دهند، آن سازمان از انعطاف‌پذیری مهارتی زیادی برخوردار است. این نوع از انعطاف‌پذیری می‌تواند منبع مزیت رقابتی سازمان باشد؛ زیرا مهارت‌های متنوع ارزشمندند و رقبا به سختی آن را تقلید می‌کنند (باتاچاریا، گیسیون و داتی، ۲۰۰۵).

---

1. Functional flexibility  
2. Proficiency flexibility

### انعطاف‌پذیری رفتاری<sup>۱</sup>

بیانگر میزان بهره‌مندی کارکنان از مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری است؛ به گونه‌ای که به آنان امکان سازگاری با الزامات خاص موقعیتی را می‌دهد. اگر کارکنان بتوانند به جای پیروی از روندهای استاندارد، الگوهای رفتاری متعددی را به‌طور مقتضی در موقعیت مختلف به کار برند، سازمان آسان‌تر با موقعیت‌های متغیر سازگار می‌شود و به آنها واکنش نشان می‌دهد و در نتیجه، سبب افزایش رقابت‌پذیری می‌شود (رایت و اسنل، ۱۹۹۸). اگر کارمند اقدام خاصی را که در موقعیت‌های کاری مکرر به کار برده است، در موقعیت جدید انتخاب کند، رفتار غیرمنطقی دارد. در مقابل، اگر کارکنان ترتیب جدیدی از اقدامات را برای فعالیت‌های روزمره یا وضعیت جدید جست‌وجو کنند، رفتارشان انعطاف‌پذیرتر خواهد بود (رایت و اسنل، ۱۹۹۸ و بلتران‌مارتین و همکاران، ۲۰۰۸).

### هوش سازمانی

نخستین بار ماتسودا (۱۹۹۲) در مقاله‌ای با عنوان «هوش سازمانی، اهمیت آن به‌منزله یک فرایند و فرآورده» در اجلاس بین‌المللی اقتصاد در توکیو، هوش سازمانی را مطرح کرد. وی هوش سازمانی را ترکیبی از دو عامل هوش انسانی و هوش ماشینی می‌داند. مدلی که ماتسودا معرفی کرد، سبب یکپارچگی پردازش دانش انسانی و دانش مبتنی بر ماشین در توانایی حل مسئله می‌شود (خسروی، ۱۳۹۰). هوش سازمانی، به‌کارگیری توان فکری سازمان برای دستیابی به رسالت و مأموریت در محیط رقابتی تعریف می‌شود (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱). آلبرشت در مقابل واژه کاندذهنی سازمانی<sup>۲</sup>، واژه هوش سازمانی را به‌کار می‌برد و آن را درمان کاندذهنی سازمانی معرفی می‌کند. آلبرشت (۲۰۰۳) هوش سازمانی را توانایی سازمان در هماهنگی و یکپارچه‌سازی کل نیروهای هوش و ذهنی تعریف می‌کند و تمرکز بر این نیروها را برای دستیابی به رسالت سازمان، ضروری می‌داند. به باور وی هوش سازمانی هفت بعد را دربرمی‌گیرد (جدول ۱). بر اساس نظر آلبرشت، این شاخص‌ها معیارهایی در نظر گرفته می‌شوند که اگر سازمانی به آنها دست یابد، سازمان هوشمند شناخته می‌شود. مدل هوشمندی آلبرشت با تمرکز بر سازمان‌های دانش‌بنیان و در نظر گرفتن جایگاه و نقش دانش و تعریف استانداردهای سنجش هوشمندی، جامعیت و نظر متخصصان، مدل سنجش هوش سازمانی برای دانشگاه تبریز در نظر گرفته شده است.

1. Behavioral flexibility  
2. Organizational Stupidity

**جدول ۱. تعاریف ابعاد هوش سازمانی از دیدگاه البرشت**

بینش راهبردی <sup>۱</sup>	منظور از چشم‌انداز راهبردی، قابلیت استنتاج و بیان هدف سازمان است.
سرنوشت مشترک <sup>۲</sup>	با داشتن احساس هدف مشترک، تک‌تک افراد سازمان به‌صورت جبری موفقیت سازمان را درک می‌کنند و می‌توانند به‌صورت هم‌افزایی برای رسیدن به چشم‌انداز سازمان عمل کنند.
میل به تغییر <sup>۳</sup>	تغییر و تحول به نشانه چالش و تجربه، برای افراد مهیج است و شانس برای شروع کار و فعالیت جدید محسوب می‌شود. میل به تغییر باید با چشم‌انداز راهبردی هماهنگ باشد.
روحیه <sup>۴</sup>	احساس افتخار در سازمان و پیگیری وظایف شغلی با علاقه، خوش‌بینی و باور، از ویژگی‌هایی است که بر هوش سازمانی تأثیر می‌گذارند.
همسویی و تجانس <sup>۵</sup>	بدون قوانین اجرایی، کارهای گروهی با مشکل مواجه می‌شوند. افراد باید خود را با رسالت و مأموریت سازمان هماهنگ کنند و قوانینی برای ارتباط با یکدیگر و محیط وضع کنند.
کاربرد دانش <sup>۶</sup>	استفاده مؤثر از دانش و داده‌ها، پیروزی یا شکست سازمان‌ها را رقم می‌زند. بهتر است کاربرد دانش به‌مثابه نظریه انسان‌شناسانه مطرح شود نه نظریه فناوریانه و ساختاری.
فشار عملکرد <sup>۷</sup>	در سازمان باهوش هریک از مجریان باید در موضع اجرایی خود باشد و مفهوم اهرم اجرایی را ترویج دهد و از آن پشتیبانی کند؛ اما این امر زمانی بیشترین اثر را دارد که مجموعه مؤثری از انتظارات متقابل و الزام عملیاتی برای موفقیت مشترک باشد.

**هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی**

در عصر جدید، انسان «سرمایه بی‌پایان» محسوب می‌شود؛ زیرا کاهش سرمایه‌ب‌الندۀ انسانی به کاهش بهره‌وری و تولید منجر می‌شود (انصاری، رحمانی یوشانلوئی، اسکویی و حسینی، ۱۳۹۰). به باور باتاچاریا و همکارانش (۲۰۰۵)، منابع انسانی با برخورداری از ویژگی‌هایی مانند ارزش‌آفرینی، کمیابی و دشواری تقلید، زمینه بهبود قابلیت‌های سازمان را فراهم می‌آورند. اقتصاد دانشی به کارکنانی نیاز دارد که همواره یاد بگیرند و با فناوری‌های در حال تغییر سازگار شوند (فراسر و هولبای، ۲۰۱۰). سیمیک (۲۰۰۵) می‌گوید، هوش سازمانی بیانگر قابلیت ذهنی سازمانی است که پتانسیل‌های فنی و انسانی را - که در حل معضلات سازمانی به کار می‌روند - تجمیع کند. او مؤلفه‌های حیاتی هوش سازمانی را یادگیری سازمانی، حافظه سازمانی، دانش سازمانی،

1. Strategic vision
2. Shared fate
3. Appetite for change
4. Heart
5. Alignment and congruence
6. Knowledge deployment
7. Performance pressure

ارتباطات سازمانی و فرجام سازمانی<sup>۱</sup> می‌داند. آلبرشت (۲۰۰۳) در تبیین هوش سازمانی بر قدرت ذهنی کارکنان تأکید دارد و به‌منظور موفقیت در کسب‌وکار، به بهره‌مندی از سه عامل انسان هوشمند، تیم‌های هوشمند و سازمان هوشمند اشاره می‌کند. وی هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت سازمان در حرکت‌دادن به توانایی ذهنی سازمان و تمرکز این توانایی در جهت رسیدن به مأموریت سازمان می‌داند. خسروی (۱۳۹۰) نیز هوش سازمانی را ترکیبی از تمام مهارت‌های لازم برای سازمان بیان می‌کند که این مهارت‌ها، قابلیت سازگاری با تغییر، سرعت در کنش و واکنش، انعطاف‌پذیری و توانایی‌سازی را دربرمی‌گیرد.

### پیشینه پژوهش

طبرسا، حاتمی و ابدالی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «تبیین ارتباط هوش سازمانی و خلق دانش»، در شرکت صنعتی نشان دادند ارتباط مثبت و معناداری بین هوش سازمانی و مؤلفه‌های آن با خلق دانش وجود دارد. خدادادی، کاشف، سیدعامری و اعلمی کشکی (۱۳۹۲) درباره رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی و فرهنگ سازمانی در اداره تربیت بدنی استان آذربایجان شرقی، نتیجه مثبت و معناداری را بین مؤلفه‌های سرنوشت مشترک، اتحاد و توافق و روحیه، گزارش کردند. حسینی و چلی سریل (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «تأثیر هوش سازمانی بر یادگیری در سازمان در مجتمع پزشکی شیراز» نشان دادند هوش سازمانی بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی دارد. در پژوهش دیگری که با عنوان «بررسی ارتباط بین هوش سازمانی و راهبرد رقابتی در شعب مرکزی بانک‌های خصوصی و دولتی» اجرا شد، نتایج نشان داد هوش سازمانی رابطه مثبتی با راهبرد رقابتی برقرار می‌کند. طبرسا و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «طراحی و تبیین مدل مزیت رقابتی مبتنی بر هوشمندی سازمانی در سازمان‌های دانش‌بنیان» نشان دادند ۶۶ درصد از مزیت رقابتی از طریق هوشمندی انسانی و ۶۱ درصد آن از طریق هوشمندی ساختاری تبیین می‌شود. آنها راهبردهای دانش را مهم‌ترین شاخص اثرگذار بر هوشمندی معرفی کردند.

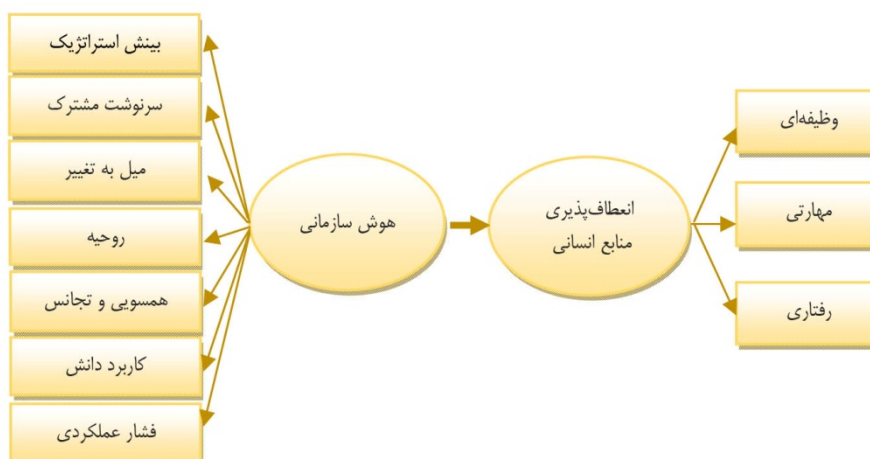
مرور پیشینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی، از ورود تازه این متغیر به عرصه سازمان و مدیریت حکایت می‌کند. در داخل کشور، تنها به دو پژوهش از انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌توان اشاره کرد. سیدنقوی و همکارانش (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه»، نشان دادند انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مثبت معناداری بر عملکرد شرکت‌های بیمه دارد. همچنین دریافتند انعطاف‌پذیری مهارتی بر عملکرد شرکت بیمه بیشترین اثر را می‌گذارد. آنها مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید را عامل



کسب مزیت رقابتی برای شرکت بیمه ایران دانستند. عباسی و همکارانش (۱۳۹۲) نیز در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری» در پژوهشگاه صنعت نفت، نشان دادند رابطه مثبتی بین فرهنگ انطباق‌پذیری و کارآفرینی سازمانی وجود دارد. همچنین آنها بین ابعاد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و رفتاری با فرهنگ انطباق‌پذیری، رابطه مثبت معناداری را گزارش کردند.

### مدل مفهومی پژوهش

همان‌طور که گفته شد، پژوهشگران ضمن اشاره به اهمیت سرمایه انسانی (انصاری و همکاران، ۱۳۹۰) و نقش آن در ارزش‌آفرینی (باتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵)، لزوم یادگیری (حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲)، خلق دانش (طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱)، قابلیت‌سازی (خسروی، ۱۳۹۰)، توسعه مهارت، سرعت عمل و انعطاف‌پذیری برای واکنش صحیح و مؤثر منابع انسانی به تغییرات (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲؛ سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۲؛ فراسر و هولبای، ۲۰۱۰)، جایگاه و نقش هوش سازمانی را در ترکیب این توانایی‌ها برای رسیدن به اهداف سازمانی (آلبرشت، ۲۰۰۳؛ سیمیک، ۲۰۰۵؛ طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱؛ عبدلی و همکاران، ۲۰۱۳) نشان داده‌اند. مرور پیشینه و منابع نیز نشان می‌دهد موضوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رابطه آن با هوش سازمانی در کانون توجه نبوده است و تا کنون هیچ پژوهشی به بررسی رابطه مستقیم بین این دو متغیر نپرداخته است؛ از این رو بر اساس مبانی نظری و تجربی و روابط مفهومی یادشده، انتظار می‌رود رابطه مثبتی بین هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی وجود داشته باشد. با توجه به روابط مفهومی استنباط‌شده، مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

فرضیه اصلی یا H<sub>۱</sub>: هوش سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.

### فرضیه‌های فرعی

- H<sub>۲</sub>: بینش راهبردی (S.V) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۳</sub>: سرنوشت مشترک (S.F) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۴</sub>: میل به تغییر (A.CH) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۵</sub>: روحیه (H) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۶</sub>: همسویی و تجانس (A.C) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۷</sub>: کاربرد دانش (K.D) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.  
 H<sub>۸</sub>: فشار عملکرد (P.P) بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبتی دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع پژوهش‌های توصیفی از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌رود. مبانی نظری با بهره‌مندی از مطالعات کتابخانه‌ای تدوین شد و پاسخ به سؤال‌های پژوهش و تبیین مدل مفهومی نیز به‌کمک توزیع پرسشنامه انجام گرفت. اطلاعات و داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه هوش سازمانی آلبرشت، مشتمل بر ۴۹ سؤال و پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی با ۱۱ شاخص در مقیاس پنج امتیازی لیکرت گردآوری شد. این پرسشنامه را پیش از این پژوهشگرانی همچون عباسی و همکاران (۱۳۹۲)؛ سیدنقوی و همکاران (۱۳۹۱)؛ باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) و رایت و اسنل (۱۹۹۸) به‌کار برده‌اند. روایی ابزار گردآوری داده‌ها، افزون‌بر تأیید خبرگان، به‌کمک تحلیل عاملی شاخص‌ها نیز به تأیید رسید. برای آزمون پایایی با استفاده از شیوه آلفای کرونباخ، ضریب پایایی برای پرسشنامه هوش سازمانی ۰/۸۳ و برای پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۰/۹۱ به‌دست آمد.

جامعه آماری را اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز در چهار گروه عمده دانشی شکل داده است. با استفاده از فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد، حجم نمونه آماری ۲۳۵ نفر به‌دست آمد که پس از جمع‌آوری ۲۱۰ پرسشنامه، تجزیه و تحلیل شدند. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای - تصادفی ساده انجام گرفته است. اطلاعات تفصیلی جامعه و نمونه آماری به تفکیک طبقه و جنسیت، در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، روش تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌سازی معادلات ساختاری در نظر گرفته شد که با بهره‌مندی از نرم‌افزارهای آماری لیزرل و اس.پی.اس.اس. انجام شده است.

جدول ۲. اطلاعات تفصیلی جامعه آماری و حجم نمونه

ردیف	دانشکده‌ها	حوزه‌های دانش	تعداد هیئت‌علمی	حجم نمونه	نمونه انتخابی	
					مرد	زن
۱	ادبیات فارسی و زبان‌های خارجی	علوم انسانی	۱۷۵	۶۹	۵۱	۱۲
۲	الهیات و علوم اسلامی					
۳	اقتصاد و مدیریت					
۴	حقوق و علوم اجتماعی					
۵	علوم تربیتی و روان‌شناسی					
۶	جغرافیا و علوم محیطی					
۷	مهندسی برق و کامپیوتر	فنی و مهندسی	۱۳۷	۵۲	۴۲	۶
۸	فنی مهندسی عمران					
۹	فنی مهندسی مکانیک					
۱۰	مهندسی فناوری‌های نوین					
۱۱	دامپزشکی	کشاورزی و دامپزشکی	۱۳۹	۵۳	۴۱	۴
۱۲	کشاورزی					
۱۳	علوم ریاضی	علوم پایه	۱۵۳	۶۱	۴۰	۱۴
۱۴	علوم طبیعی					
۱۵	فیزیک					
۱۶	شیمی					
۱۷	پژوهشکده فیزیک کاربردی					
جمع کل			۶۰۴	۲۳۵	۱۷۴	۳۶
					۲۱۰	

### یافته‌های پژوهش

در مدل‌سازی معادلات ساختاری، دو گروه متغیر پنهان و آشکار با یکدیگر تفاوت دارند. متغیر پنهان، متغیری است که از چند متغیر آشکار شکل می‌گیرد (قاسمی، ۱۳۹۲: ۲۳). متغیرهای پنهان پژوهش حاضر، شامل هوش سازمانی (OI) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (HRF) است. متغیرهای بینش راهبردی (S.V)، سرنوشت مشترک (S.F)، میل به تغییر (A.CH)، روحیه (H)،

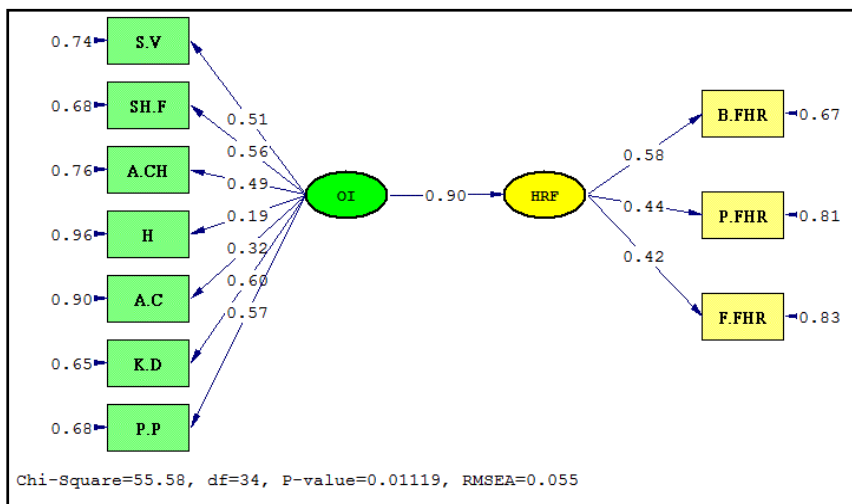
همسویی و تجانس (A.C)، کاربرد دانش (K.D)، فشار عملکرد (P.P)، انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (F.F)، انعطاف‌پذیری رفتاری (B.F) و انعطاف‌پذیری مهارتی (P.F)، متغیرهای مشاهده (الگوهای اندازه‌گیری) در نظر گرفته شده‌اند. بر اساس نتایج تحلیل عاملی، مقادیر ضریب تشخیص محاسبه شده برای همه بارهای عاملی، در سطح خطای ۵ درصد معنادار است. همچنین مقادیر  $t$  محاسبه شده برای همه بارهای عاملی از  $\pm 1/96$  بیشتر است؛ بنابراین بارهای عاملی ( $\lambda$ ) متغیرهای آشکار در سازه‌های پنهان، در سطح ۵ درصد معنادارند. خلاصه نتایج تحلیل عاملی در جدول ۳ درج شده است.

جدول ۳. نتایج تحلیل عاملی

ضریب تشخیص	آماره $t$	مقادیر استاندارد	متغیر آشکار	متغیر پنهان
٪۲۵	۶/۶۶	-۰/۵۰	بینش راهبردی (S.V)	
٪۳۳	۷/۸۵	-۰/۵۸	سرنوشت مشترک (SH.F)	
٪۱۵	۷/۰۳	-۰/۳۹	تمایل به تغییر (A.CH)	
٪۳	۴/۲۴	-۰/۱۹	روحیه (H)	هوش سازمانی
٪۱۶	۷/۰۳	-۰/۴۰	همسویی و تجانس (A.C)	
٪۳۴	۷/۹۰	-۰/۵۹	کاربرد دانش (K.D)	
٪۳۳	۷/۸۰	-۰/۵۸	فشار عملکرد (P.P)	
٪۳۳	۲/۲۵	-۰/۵۸	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (F.F)	
٪۱۹	۲/۲۵	-۰/۴۴	انعطاف‌پذیری مهارتی (P.F)	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
٪۱۶	۲/۲۳	-۰/۴۱	انعطاف‌پذیری رفتاری (B.F)	

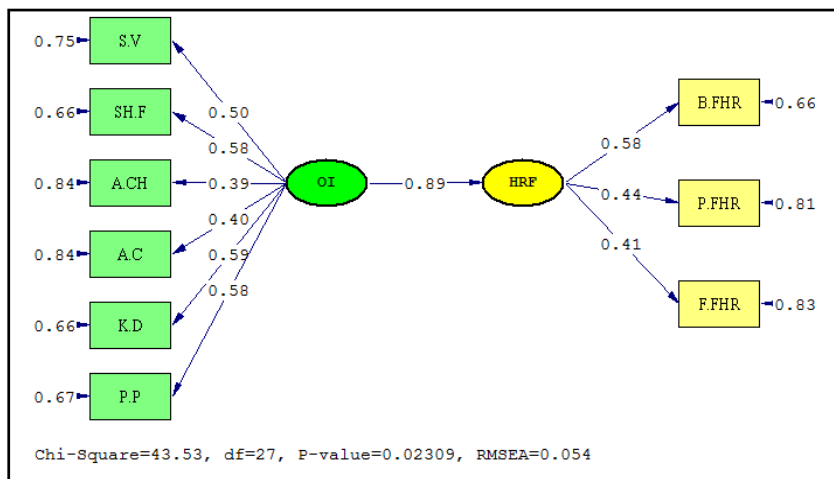
### نتایج مدل ساختاری

شکل‌های ۲، ۳ و ۴، مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر و ضرایب معناداری را به نمایش گذاشته‌اند. ضرایب مسیر نشان می‌دهند متغیرهای آشکار به خوبی دو متغیر هوش سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی را تبیین می‌کنند.



شکل ۲. مدل مفهومی اولیه با ضرایب استاندارد

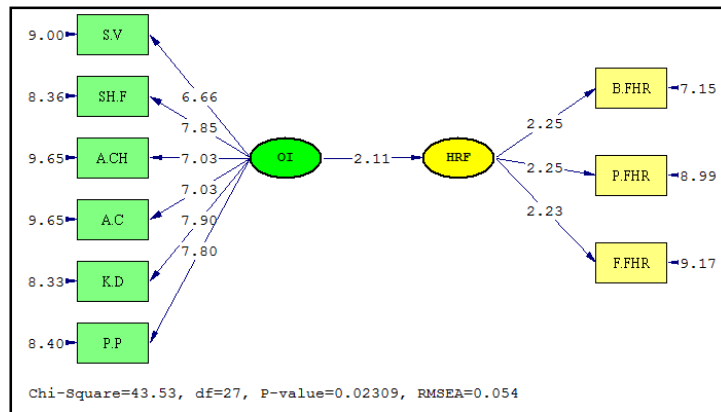
با توجه به پایین بودن بار عاملی متغیر روحیه (کمتر از ۰/۳)، این متغیر از معادله حذف شد؛ مدل اصلاح‌شده در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. مدل مفهومی اصلاح‌شده با ضرایب استاندارد

میان متغیرهای آشکار هوش سازمانی، کاربرد دانش با ضریب مسیر ۰/۵۹ بیشترین نقش و متغیر میل به تغییر با ضریب ۰/۳۹ کمترین نقش را در تبیین متغیرهای پنهان دارند. میان

متغیرهای آشکار انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری رفتاری با ضریب مسیر ۰/۵۸ بیشترین و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با ضریب مسیر ۰/۴۱ کمترین نقش را در تبیین متغیرهای پنهان دارند.



شکل ۴. مدل مفهومی اصلاح‌شده با ضرایب معناداری

### ارزیابی برازش مدل

هر مدل تدوین‌شده‌ای، بر مبنای چارچوب نظری و پیشینه تجربی با این سؤال روبه‌روست که مدل تدوین‌شده تا چه اندازه منطبق بر واقعیت است؟ در واقع سؤال این است که داده‌های گردآوری‌شده تا چه اندازه حمایت‌کننده مدلی است که به لحاظ نظری تدوین شده است؟ این سؤال اساسی، موضوع برازش داده‌ها است. جدول ۴ شاخص‌های برازش را به همراه میزان قابل قبول آنها نشان می‌دهد. نتایج به‌دست‌آمده، برازش مطلوب مدل مفهومی پژوهش با داده‌ها را نشان می‌دهد. با توجه به مدل مفهومی، نتیجه آزمون فرضیه اصلی پژوهش در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون برازش کلی مدل

شاخص‌های برازش	اختصار	مقدار قابل قبول	مقدار محاسبه‌شده	نتیجه
کای اسکور نسبی	$X^2/df$	بین ۱ تا ۳	۱/۵۸	تأیید
شاخص نیکویی برازش	GFI	$GFI > 0.9$	۰/۹۶	تأیید
شاخص نیکویی برازش اصلاح‌شده	AGFI	$AGFI > 0.9$	۰/۹۳	تأیید
شاخص برازش تطبیقی	CFI	$CFI > 0.9$	۰/۹۶	تأیید
شاخص برازش افزایشی	IFI	$IFI > 0.9$	۰/۹۶	تأیید
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	$RMSEA < 0.1$	۰/۰۵	تأیید

جدول ۵. فرضیه پژوهش به همراه مقادیر شاخص‌ها

فرضیه اصلی	ضریب مسیر	مقدار P	آماره t	ضریب تشخیص	نتیجه
H <sub>۱</sub> : هوش سازمانی ← انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۸۹	۰/۰۲	۲/۱۱	۰/۷۹	تأیید

با توجه به جدول ۵ مقدار ضریب مسیر (۰/۸۹) و مقدار t این فرضیه (۲/۱۱) بیشتر از ۱/۹۶ است؛ همچنین مقدار P برای فرضیه اول کوچک‌تر از ۰/۰۵ به دست آمده است که از تأیید فرضیه اول حکایت می‌کند. بنابراین با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت هوش سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. ضریب تشخیص توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیر هوش سازمانی با مقدار ۰/۷۹ توانسته است ۷۹ درصد از تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سازمان را پیش‌بینی کند.

برای آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش، ضریب همبستگی پیرسون اجرا شده است. نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مستقل بینش راهبردی (S.V)، سرنوشت مشترک (S.F)، میل به تغییر (A.CH)، روحیه (H)، همسویی و تجانس (A.C)، کاربرد دانش (K.D)، فشار عملکرد (P.P) و متغیر وابسته انعطاف‌پذیری منابع انسانی (HRF) در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش و نتیجه فرضیه‌های فرعی

فرضیه‌های فرعی پژوهش	ضریب همبستگی	(Sig)	نتایج
H <sub>۲</sub> : بینش راهبردی (S.V) ← HRF	۰/۳۲	۰/۰۰۰	تأیید
H <sub>۳</sub> : سرنوشت مشترک (SH.F) ← HRF	۰/۴۰	۰/۰۰۰	تأیید
H <sub>۴</sub> : تمایل به تغییر (A.CH) ← HRF	۰/۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
H <sub>۵</sub> : روحیه (H) ← HRF	۰/۱۸	۰/۰۰۸	تأیید
H <sub>۶</sub> : همسویی و تجانس (A.C) ← HRF	۰/۲۲	۰/۰۱	تأیید
H <sub>۷</sub> : کاربرد دانش (K.D) ← HRF	۰/۳۳	۰/۰۰۰	تأیید
H <sub>۸</sub> : فشار عملکرد (P.P) ← HRF	۰/۳۱	۰/۰۰۰	تأیید

همه متغیرهای ابعاد هوش سازمانی، شامل بینش راهبردی با ضریب ۰/۳۲، سرنوشت مشترک با ضریب ۰/۴، تمایل به تغییر با ضریب ۰/۳۱ و روحیه با ضریب ۰/۱۸، همسویی و تجانس با ضریب ۰/۲۲، کاربرد دانش با ضریب ۰/۳۳ و فشار عملکرد با ضریب ۰/۳۱، در سطح ۹۹ درصد با انعطاف‌پذیری منابع انسانی همبستگی معناداری دارند؛ یعنی با افزایش سطح هوش سازمانی، سازمان از انعطاف‌پذیری منابع انسانی بیشتری برخوردار خواهد بود.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، همه متغیرهای هوش سازمانی، به جز متغیر روحیه، در سنجش هوش سازمانی نقش داشتند. شکل ۳، مدل ساختاری اصلاح‌شده پژوهش را پس از حذف متغیر روحیه به دلیل بار عاملی کم، نشان می‌دهد. کم‌بودن بار عاملی متغیر روحیه، نشان‌دهنده نقش ضعیف آن در تبیین واریانس متغیر هوش سازمانی است. دلایل این امر را می‌توان در کاهش کیفیت زندگی کاری اعضا، نبود جو صمیمی و فرصت‌های پیشرفت برابر برای همه، معطوف‌نبودن نگرش مدیران به کار و نداشتن الگوی متهدانه رفتار مدیران در دانشگاه تبریز، جست‌وجو کرد. تحلیل نتایج بخش ساختاری مدل نشان می‌دهد هوش سازمانی با ضریب استاندارد ۰/۸۹ و ضریب معناداری ۲/۱۱، تأثیر مثبت و معناداری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌گذارد. در پاسخ به سؤال اول پژوهش، نتایج به‌دست‌آمده مبنی بر تبیین ۷۹ درصد از تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی توسط هوش سازمانی، فرضیه اصلی پژوهش را تأیید می‌کند؛ یعنی هوش سازمانی می‌تواند انعطاف‌پذیری منابع انسانی را ارتقا دهد. با نگاهی به پیشینه موضوع، صاحب‌نظران هوشمندی سازمانی، پویایی توانایی‌ها و قابلیت‌های ذهنی سازمان را معلول هوش سازمانی دانسته‌اند (ماتسودا، ۱۹۹۲؛ آلبرشت، ۲۰۰۳؛ خسروی، ۱۳۹۰؛ طبرسا و همکاران، ۱۳۹۱؛ حسینی و چلی سریل، ۱۳۹۲). مدل هوشمندی آلبرشت (۲۰۰۳) که عمده پژوهش‌های هوشمندی سازمانی آن را الگو قرار داده‌اند، هوش سازمانی را استعداد و ظرفیت سازمان در حرکت‌دادن توانایی ذهنی سازمان می‌داند. بنابراین نتیجه پژوهش حاضر، مبنی بر تأثیر هوش سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی در دانشگاه تبریز با نتایج پژوهش‌های پیشین و ادبیات نظری منطبق است. با تکیه بر نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت برنامه‌ریزی در راستای تحقق هوشمندی سازمانی، سبب تقویت انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شود. بهبود انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، موجب می‌شود سازمان ضمن دستیابی به هماهنگی راهبردی، به تغییرات محیطی تمام واحدها پاسخ مناسبی دهد. به بیان دیگر، انعطاف‌پذیری مهارتی سبب می‌شود سازمان، مجموعه‌ای از منابع انسانی را در اختیار داشته باشد که از مهارت‌های متنوع و گسترده‌ای برخوردارند و می‌توانند از این



مهارت‌ها در هر موقعیتی استفاده کنند. در نتیجه، زمینه برای کسب نتایج مطلوب از وضعیت‌های مختلف و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید فراهم می‌آید. ضمن آنکه مهارت‌های گسترده، پیچیده‌تر و مشکل‌تر از آن‌اند که بتوان از آنها تقلید کرد و همین وضعیت برای سازمان، نوعی مزیت رقابتی محسوب می‌شود.

انعطاف‌پذیری رفتاری به شیوه‌های مختلف می‌تواند ارزش‌آفرینی کند؛ اول اینکه انعطاف‌پذیری رفتاری سبب می‌شود منابع انسانی بتوانند در موقعیت‌های مختلف حضور و عملکرد مناسبی داشته باشند و پیچیدگی‌های محیطی را درک کنند. از سوی دیگر، انعطاف‌پذیری رفتاری به سازمان امکان می‌دهد در موقعیت‌های مختلف، برای پاسخگویی به اقتضات محیطی و اقدام بهینه در این راستا، دست به ابتکارهای گوناگونی بزند.

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش، مبنی بر وضعیت سازه‌های متغیر هوش سازمانی در تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، همه فرضیه‌های فرعی پژوهش تأیید شدند. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، ۷۹ درصد از تغییرات انعطاف‌پذیری توسط هوش سازمانی که متشکل از هفت مؤلفهٔ بینش راهبردی، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، همسویی و تجانس، کاربرد دانش و فشار عملکرد است، تبیین می‌شود؛ به بیان دیگر نتایج نشان‌دهندهٔ توان هم‌افزایی قوی این متغیرها در تقویت هوشمندی سازمانی است؛ چرا که مجموع تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی توسط تک‌تک این متغیرها، از اثر کلی متغیر هوش سازمانی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی کمتر است. بنابراین پیشنهاد می‌شود دانشگاه تبریز، تقویت مؤلفه‌های هوش سازمانی را برای توسعهٔ دانشگاه هوشمند و منابع انسانی منعطف، به‌صورت همزمان و همه‌جانبه در دستور کار قرار دهد و بدین ترتیب زمینهٔ انعطاف‌پذیری منابع انسانی یا اعضای هیئت علمی را فراهم کند. بهره‌مندی از اعضای هیئت علمی با قابلیت‌های انعطاف‌پذیری زیاد و پتانسیل فراوان، به این معنا است که دانشگاه ضمن حرکت در مسیر تولید دانش و ارائهٔ خدمات دانشی با کیفیت و کمیت زیاد، در ایجاد رشته‌های دانشی جدید و جذب دانشجویان در حوزه‌های مختلف، به استخدام افراد جدید با خصوصیت‌های یادشده نیازی ندارد یا دست کم این نیاز تأمین شده است. همچنین در صورت ایجاد فرصتی برای گسترش حوزه‌های دانش با برخورداری از امکانات و منابع لازم، دانشگاه بی‌وقفه و سریع به شرایط تغییر بازار پاسخ می‌دهد.

این پژوهش، به بررسی انعطاف‌پذیری منابع انسانی از دیدگاه هوش سازمانی میان اعضای هیئت علمی، به‌مثابهٔ کارکنان دانشی دانشگاه تبریز پرداخت. تعمیم‌پذیری نتایج این پژوهش برای بررسی روابط مفهومی آن با سایر سازمان‌ها، در گرو پژوهش‌های بسیار در جوامع مختلف و زمان‌های متفاوت است. این پژوهش تنها هوش سازمانی را تبیین‌کنندهٔ انعطاف‌پذیری منابع

انسانی در نظر گرفت؛ به نظر می‌رسد متغیرهای دیگری مانند یادگیری سازمانی، سرمایه فکری، مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی و اقدامات مدیریت منابع انسانی نیز بتوانند تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی را در سازمان تبیین کنند.

## References

- Abbasi, R., Bandabashahi, J., Afkhami Ardakani, M. & Farahani, D. (2013). Examining the effect of human resource inflexibility on organizational entrepreneurship explanation of mediating role of conformation culture, *journal of organizational culture*, 11 (1):87-106. (in Persian)
- Abdoli, K., kafche, P. & khaksar, M. (2013). Investigation of Relationship between Organizational Intelligence and Competitive Strategy in Banks, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (2): 37-43.
- Albrecht, K. (2003). *The power of minds at work: organizational intelligence in action*, American Management Association (amacom).
- Ansari, M., Rahmani Yohanloyi, H., Oskoyi, V. & Hosseini, A. (2011). Recognizing factors and designing a conceptual map for empowering human resource in the ministry of communication and technologic information, *governmental management*, 3 (7): 40-23. (in Persian)
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A. & Bou-Llugar, J.C. (2008). Human Resource flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. *Journal of Management*, 34(5): 1009-1044.
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E. & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4): 622-640.
- Claretha, H. (2010). "People as Technology" Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 9(1): 48-71.
- Fraser, K. & Hvolby, H.H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? *Team Performance Management*, 16 (1/2): 74-94.
- Gasemi, V. (2013). *Modeling structural equation in social researches using Amos graphic*, Tehran: Jameeshenasan publication. (in Persian)
- Haji Karimi, A. & Farajiyani, M. (2008). Management of human, social and emotional resources by effective trend to job success: case study: Melli Bank, *governmental management*, 1 (1): 51-66. (in Persian)

- Hosseini, S.Y. & Chalisaril, N. (2013). The effect of organizational intelligence on learning in the organization. *management studies (improvement and evolution)*, 22 (71): 131-159. (in Persian)
- Ketkar, S. & Sett, P. (2010). Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8): 1173-1206.
- Khodadadi, M. R., Kashef, M., Seyed Ameri, M. & Aalami Kashki, M. (2013). The relationship between the components of organizational intelligence and organizational culture in the general department of exercise of east Azerbaijan. *exercise management*, 5 (3): 175-189. (in Persian)
- Khosravi, A. (2011). The necessity of using organizational intelligence in the research organizations. *Journal of technological information age*, 6 (64): 84-89. (in Persian)
- Libowitz, J. (1999). *Building organizational intelligence knowledge Management primer*. CRC press. Boca Paton London New York Washington. D.C.
- Molleman, E. & Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. *International Journal of Production Research*, 37 (8): 1837-1858.
- Ngoa, H.Y. & Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hung Kong. *The Journal of Human Resource Management*, 19 (9): 1654-1666.
- Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility in Product Competition. *Strategic Management Journal*, 16 (1): 135 -159.
- Seyednagavi, M., Hagigi Kaffash, M. & Najafi Kalyani, V. (2012). Inflexibility of human resources and organizational performance in the insurance industry. *Journal of management studies (improvement and evolution)*, 22 (67): 129-153. (in Persian)
- Simic, I. (2005). Organizational Learning as a Component of Organizational Intelligence. *Management, Information and Marketing Aspects of the Economic Development of the Balkan Countries*, <http://EconPapers.repec.org/RePEc:nwe:confer:y:2005:p:189-196>.
- Tabarsa, G., Hatami, S. & Ebdali, R. (2012). Explanation of the relationship between organizational intelligence and knowledge creation (case study: staffs of an industrial company). *Journal of evolution management*, 4(7): 110-132. (in Persian)
- Tabarsa, G., Rezaeian, A. & Nazarpouri, A.H. (2012). Designing and explaining model of competitive advantage based on organizational intelligence in

knowledge based organizations, *novel marketing researches*, 2(4): 47-72.  
(in Persian)

Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23 (4): 756 - 772.

Young-Ybarra, C. & Wiersema M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: the influence of transaction cost economics and social exchange theory. *Organization Science*, 10 (4): 439 – 459.