



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Designing a Model for Developing Human Resource Adaptability Capacity in Public Organization; A Qualitative Approach

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

Abstract

Background & Purpose: In turbulent, complex, and unpredictable work environments, especially in government service-oriented organizations, human resource adaptability is recognized as a strategic capability in the face of rapid changes and social crises. However, the lack of a comprehensive model for developing employees' adaptability capacity is considered one of the main challenges of the human resource management system. Accordingly, the present study designs a model for developing human resource adaptability capacity using a qualitative approach.

Methodology: This study is of an applied type in terms of its purpose and is within the framework of qualitative studies in terms of data collection method. The thematic analysis strategy was used to implement it. The study population was formed by experts from the National Welfare Organization, and snowball sampling continued until theoretical saturation was reached; so that finally, 15 people were selected as participants. Data were collected through library and field methods, and the main data collection tool was semi-structured interviews. Data analysis was also based on a three-stage coding process.

Findings: Based on the analysis of qualitative data, it was determined that the adaptive capacity of human resources in welfare organizations is a multidimensional and complex phenomenon. that can be conceptualized in the form of three main dimensions including "cognitive and psychological capabilities", "behavioral and professional competencies", and "interpersonal and network capabilities". These dimensions, in interaction with individual backgrounds, management structures, environmental factors, and development-oriented strategies, pave the way for increasing resilience, organizational agility, and improving productivity and social effectiveness of employees in the face of rapid changes and social crises.

Conclusion: The research model can be used as a local and conceptual framework for managers and designers of development interventions to effectively enhance the level of readiness and adaptability of human resources in the face of environmental, social and organizational changes by strengthening the cognitive, behavioral and communication dimensions of employees. By focusing on the local contexts of the welfare organization, this model enables targeted planning for the empowerment of human resources in high-pressure and unstable conditions.

Keywords: *Adaptability, Adaptability Capacity, Development of Adaptability Capacity.*

Citation: Sadeghi Nikamal, Maedeh; Najaf Beigi, Reza; Asadi, Esmaeel and Kheirandish, Mehdi.(2025). Designing a Model for Developing Human Resource Adaptability Capacity in Public Organization; A Qualitative Approach. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 8(29), 29-60.

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: Esmaeil.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



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۸، شماره ۲۹
پاییز ۱۴۰۴
صص ۲۹-۶۰

طراحی الگوی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های

دولتی؛ رویکردی کیفی

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

چکیده

زمینه و هدف: در شرایط پرتلاطم، پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر محیط‌های کاری، به‌ویژه در سازمان‌های خدمات‌محور دولتی، انطباق‌پذیری منابع انسانی به‌عنوان یک قابلیت راهبردی در مواجهه با تغییرات شتابان و بحران‌های اجتماعی شناخته می‌شود. با این حال، فقدان الگوی جامع برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان یکی از چالش‌های اصلی نظام مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. بر این اساس، در پژوهش حاضر به طراحی الگویی برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی با استفاده از رویکرد کیفی پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این پژوهش از حیث هدف از نوع کاربردی محسوب می‌شود و از نظر روش گردآوری داده‌ها، در چارچوب مطالعات کیفی جای می‌گیرد. برای اجرای آن از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. جامعه مورد مطالعه را خبرگان سازمان بهزیستی کشور تشکیل دادند و نمونه‌گیری به‌صورت گلوله‌برفی تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت؛ به‌طوری‌که در نهایت، ۱۵ نفر به‌عنوان مشارکت‌کننده انتخاب شدند. داده‌ها از طریق روش‌های کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری گردید و ابزار اصلی جمع‌آوری اطلاعات، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. تحلیل داده‌ها نیز بر پایه فرایند کدگذاری سه‌مرحله‌ای صورت گرفت.

یافته‌ها: بر اساس تحلیل داده‌های کیفی، مشخص شد که ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان بهزیستی، پدیده‌ای چندبعدی و پیچیده است که در قالب سه بُعد اصلی شامل «قابلیت‌های شناختی و روان‌شناختی»، «شایستگی‌های رفتاری و حرفه‌ای» و «قابلیت‌های بین‌فردی و شبکه‌ای» قابل مفهوم‌سازی است. این ابعاد در تعامل با پیش‌زمینه‌های فردی، ساختارهای مدیریتی، عوامل محیطی و راهبردهای توسعه‌محور، زمینه‌ساز افزایش تاب‌آوری، چابکی سازمانی، ارتقای بهره‌وری و اثربخشی اجتماعی کارکنان در مواجهه با تحولات پرشتاب و بحران‌های اجتماعی هستند.

نتیجه‌گیری: الگوی پژوهش می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی و مفهومی برای مدیران و طراحان مداخلات توسعه‌ای به‌کار گرفته شود تا با تقویت ابعاد شناختی، رفتاری و ارتباطی کارکنان، سطح آمادگی و انطباق‌پذیری منابع انسانی در مواجهه با تغییرات محیطی، اجتماعی و سازمانی به‌طور مؤثری ارتقا یابد. این الگو با تمرکز بر زمینه‌های بومی سازمان بهزیستی، امکان برنامه‌ریزی هدفمند برای توانمندسازی نیروی انسانی در شرایط پرفشار و ناپایدار را فراهم می‌سازد.

کلیدواژه‌ها: انطباق‌پذیری، ظرفیت انطباق‌پذیری، توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری.

استناد: صادقی نیک‌آمال، مانده؛ نجف‌بیگی، رضا؛ اسدی، اسماعیل و خیراندیش، مهدی. (۱۴۰۴). طراحی الگوی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛ رویکردی کیفی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۸(۲۹)، ۲۹-۶۰.

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

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

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

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

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۴/۰۶/۲۶

نویسنده مسئول مقاله: رضا نجف بیگی

نوع مقاله: پژوهشی

DOI:10.22034/qjimdo.2025.540381.1763

مقدمه

در گذشته، محیط‌های کاری از ثبات نسبی و امنیت شغلی برخوردار بودند؛ اما در جهان متحول کنونی، بقای سازمان‌ها به توانایی آن‌ها در سازگاری مستمر با تغییرات محیطی وابسته است. به عبارتی، در عصر حاضر نه ثبات، بلکه انطباق‌پذیری عامل اصلی امنیت سازمانی و فردی محسوب می‌شود (برومند، ۱۳۹۱، ص. ۳۵۵). سازمان‌های امروز در مواجهه با پویایی‌های فزاینده محیطی، ناگزیرند خود را با تحولات فناوری، اقتصادی، اجتماعی و نهادی هماهنگ سازند؛ تحولاتی که به‌ویژه در قرن اطلاعات، مرزهای جغرافیایی و ساختارهای سنتی را درهم شکسته‌اند و تعاملات سازمانی را پیچیده‌تر کرده‌اند (لاندی و کاولینگ، ۱۳۹۴). در این میان، منابع انسانی، به‌عنوان ارزشمندترین دارایی سازمان، نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و پایداری آن ایفا می‌کنند. نیروی انسانی توانمند، منعطف و یادگیرنده، مزیت رقابتی پایداری را فراهم می‌سازد که از طریق خلاقیت، نوآوری، مسئولیت‌پذیری و هم‌سوئی با تغییرات محیطی به‌دست می‌آید (طبرسا و احدیان، ۱۳۸۶؛ دایر و اریکسون، ۲۰۰۶). سازمان‌ها برای انطباق با شرایط پیچیده محیطی، نیازمند بازتعریف رویکردهای منابع انسانی و تمرکز بر توسعه ظرفیت‌های انطباق‌پذیر در میان کارکنان خود هستند (یانگ و گان، ۲۰۲۰).

براساس دیدگاه اریکسون (۲۰۰۶)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی در صورتی مؤثر است که با استراتژی کلی سازمان هم‌راستا شده و مبتنی بر شایستگی‌هایی چون انطباق‌پذیری، تاب‌آوری، و چابکی سازمانی باشد. پژوهشگران متعددی نیز تأکید دارند که انطباق‌پذیری، با مؤلفه‌هایی همچون نوآوری، یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و تعامل فعال با محیط، می‌تواند نقش اساسی در ارتقای اثربخشی و بهره‌وری سازمان‌ها ایفا کند (سنجقی و همکاران، ۱۳۹۶؛ اسمیت، ۲۰۲۲).

در همین راستا، سازمان‌های دولتی به‌ویژه نهادهایی مانند سازمان بهزیستی کشور که در معرض فشارهای محیطی و تغییرات سیاستی گسترده قرار دارند، بیش از پیش به توسعه این ظرفیت نیاز دارند. سازمان بهزیستی استان تهران، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای ارائه‌دهنده خدمات اجتماعی، با چالش‌هایی نظیر تنوع و حساسیت مأموریت‌ها، افزایش گروه‌های آسیب‌پذیر، تغییر قوانین، و محدودیت منابع روبه‌رو است (رحمانی و همکاران، ۱۴۰۰؛ کانتر، ۲۰۲۰). کارکنان این سازمان، علاوه بر دانش تخصصی، باید از مهارت‌های روان‌شناختی، اجتماعی و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان برخوردار باشند. شواهد میدانی نشان می‌دهد که بسیاری از کارکنان بهزیستی استان تهران به‌دلیل فشارهای کاری، فرسودگی شغلی، و ساختارهای ناکارآمد مدیریتی، توان انطباق مؤثر با تحولات محیطی را

ندارند. این وضعیت موجب مقاومت در برابر تغییر، کاهش انگیزش و ضعف در عملکرد سازمانی شده است. در چنین شرایطی، طراحی یک الگوی جامع برای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان بهزیستی، ضرورتی انکارناپذیر است.

الگوی مزبور باید ضمن در نظر گرفتن پیچیدگی‌های محیطی و ویژگی‌های خاص این سازمان، عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری، پیشایندهای سازمانی، فردی و محیطی آن، و راهبردهای اجرایی مناسب را شناسایی و تبیین کند. بر همین اساس، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان بهزیستی استان تهران انجام می‌شود و تلاش دارد به پرسش‌های اصلی زیر پاسخ دهد:

۱. مؤلفه‌ها و ابعاد ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی چیست؟
۲. پیش‌نیازها و عوامل تقویت‌کننده این ظرفیت در سازمان بهزیستی کدام‌اند؟
۳. راهبردهای توسعه این ظرفیت کدامند؟
۴. پیامدهای توسعه این ظرفیت در ابعاد فردی، سازمانی و اجتماعی چیست؟

پیشینه پژوهش

انطباق‌پذیری در سطح فردی به توانایی شخص برای تغییر نگرش‌ها، رفتارها و مهارت‌ها در پاسخ به شرایط جدید، نیازهای محیطی یا چالش‌های پیش‌بینی‌نشده اشاره دارد (مارتین و همکاران، ۲۰۲۲). این مفهوم شامل قابلیت‌هایی همچون یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری شناختی، و واکنش مناسب به فشارهای محیطی است. در سطح سازمانی، انطباق‌پذیری به ظرفیت ساختارها، فرایندها و فرهنگ سازمان برای هماهنگ‌سازی با تغییرات محیط بیرونی و نیازهای درونی کارکنان اطلاق می‌شود (شاین و شاین، ۲۰۲۱). سازمان‌های انطباق‌پذیر قادرند منابع انسانی خود را برای شرایط جدید آماده کرده و با ایجاد فضای یادگیرنده و مشارکتی، تغییرات را نه فقط تحمل، بلکه مدیریت و هدایت کنند.

ابعاد روان‌شناختی انطباق‌پذیری شامل ویژگی‌هایی مانند تاب‌آوری ذهنی، تحمل ابهام، تنظیم هیجان‌ها و ذهنیت رشد است که افراد را برای مواجهه با پیچیدگی‌ها توانمند می‌سازد (کازا و باگوتزی، ۲۰۲۲). در بعد رفتاری، توانایی تغییر الگوهای عملکرد، یادگیری مهارت‌های جدید، و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های نامطمئن برجسته است (گریفین و همکاران، ۲۰۰۷). بعد سازمانی نیز شامل سازوکارهایی چون رهبری حمایتی، ساختارهای منعطف، سیاست‌های منابع انسانی پویا و فرهنگ سازمانی یادگیرنده است که بستر تحقق انطباق‌پذیری فردی را فراهم می‌سازند (کامرون و کوبین، ۲۰۲۲).

اگرچه مفاهیم انطباق‌پذیری، تاب‌آوری و چابکی به‌طور مکرر در ادبیات منابع انسانی

به صورت همپوشان به کار می‌روند، اما تمایزهای مفهومی روشنی میان آن‌ها وجود دارد. انطباق‌پذیری به تغییر آگاهانه و فعالانه در جهت پاسخ به تحولات اشاره دارد، در حالی که تاب‌آوری به توانایی بازگشت و بازیابی از موقعیت‌های سخت یا بحرانی تأکید دارد (جکسون و واتکین، ۲۰۲۱). چابکی، بر سرعت و انعطاف‌پذیری سازمان در پاسخ به تغییرات تأکید می‌کند و بیشتر در سطح ساختاری و راهبردی معنا می‌یابد (دوز و کوسون، ۲۰۲۰). بنابراین، انطباق‌پذیری با تأکید بر یادگیری، خلاقیت و پیش‌بینی‌پذیری، پیوندی میان تاب‌آوری فردی و چابکی سازمانی برقرار می‌کند.

یکی از مدل‌های مهم در حوزه انطباق‌پذیری، مدل پولاکوس و همکاران (۲۰۰۰) است که هشت بُعد برای انطباق‌پذیری شغلی کارکنان پیشنهاد می‌دهد، از جمله انعطاف در یادگیری، مقابله با فشار، کار تیمی تطبیقی و واکنش به تغییرات فرهنگی. این مدل، انطباق‌پذیری را مجموعه‌ای از شایستگی‌های قابل آموزش در محیط کاری می‌داند. همچنین مدل گریفین و همکاران (۲۰۰۷)، با تمرکز بر رفتارهای کاری انطباقی، انطباق‌پذیری را به عنوان بخشی از عملکرد شغلی در کنار وظایف محوری و شهروندی در نظر می‌گیرد. این مدل‌ها به طور خاص در سازمان‌های خدمات عمومی، پایه نظری طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی محسوب می‌شوند (پارک و همکاران، ۲۰۲۳).

در سازمان‌های دولتی که با چالش‌هایی چون تغییرات سیاستی، انتظارات اجتماعی و بحران‌های ناگهانی مواجه‌اند، انطباق‌پذیری منابع انسانی نه تنها یک مزیت رقابتی، بلکه یک ضرورت عملکردی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که کارکنان انطباق‌پذیر از توانایی بالاتری در یادگیری سازمانی، نوآوری در خدمات، و تعامل اثربخش با ذی‌نفعان برخوردارند (جیمز و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های دولتی با طراحی ساختارهای حمایتی، ایجاد فضای باز یادگیری و تقویت رهبری تحول‌آفرین می‌توانند ظرفیت انطباق‌پذیری را در منابع انسانی خود نهادینه کنند (سیلور و کوکس، ۲۰۱۹).

الگوها و راهبردهای توسعه منابع انسانی در بستر سازمان‌های دولتی

در حوزه توسعه منابع انسانی در بخش عمومی، چارچوب‌های نظری ارائه شده از سوی جان استوری، توماس گاروان و اولریش از جایگاه برجسته‌ای برخوردارند. مدل استوری با دسته‌بندی چهارگانه نقش‌های منابع انسانی شامل تنظیم‌گر، مشاور، توسعه‌دهنده و عامل تغییر، به حرکت از رویکردهای اداری به نقش‌های استراتژیک تأکید دارد. گاروان توسعه منابع انسانی را فرایندی استراتژیک و مشارکتی می‌داند که باید با اهداف کلان سازمان هم‌راستا شده و مبتنی بر یادگیری سازمانی و سرمایه انسانی باشد. مدل اولریش نیز بر ایفای چهار نقش اصلی تأکید دارد: شریک استراتژیک، حامی کارکنان، کارشناس عملیاتی و عامل

تحول، که به‌ویژه در سازمان‌های دولتی با ساختارهای پیچیده می‌تواند مبنای بازطراحی نقش منابع انسانی باشد (گاروان، ۲۰۰۷؛ استوری، ۲۰۰۷؛ اولریش، ۱۹۹۷).

توسعه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، ماهیتی متمایز نسبت به بخش خصوصی دارد. در حالی که سازمان‌های خصوصی با انعطاف‌پذیری بیشتر، تصمیم‌گیری سریع و دسترسی به منابع مالی مستقل همراه هستند، بخش دولتی اغلب با محدودیت‌های بودجه‌ای، بروکراسی سنگین، و نظارت‌های قانونی مواجه است. همچنین، رویکرد توسعه در بخش عمومی معمولاً بیش از سودآوری، بر عدالت اجتماعی، شفافیت و پاسخگویی عمومی متمرکز است. کارکنان بخش دولتی نیز بیشتر به دنبال ثبات شغلی و خدمت‌رسانی عمومی هستند تا رشد سریع حرفه‌ای و انگیزش مالی، که بر شیوه‌ها و اولویت‌های توسعه منابع انسانی تأثیرگذار است (اوا کنیس، ۲۰۲۳؛ تیم «دیس ورس ذات»، ۲۰۲۲).

سازمان‌های دولتی در مسیر توسعه منابع انسانی با مجموعه‌ای از چالش‌ها و محدودیت‌ها روبه‌رو هستند. ساختارهای بوروکراتیک، نبود انعطاف در سیاست‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی، و محدودیت در استفاده از فناوری‌های نوین، از جمله مهم‌ترین موانع توسعه انطباق‌پذیری و یادگیری هستند. با این حال، فرصت‌هایی نیز در این مسیر وجود دارد؛ از جمله امکان ارتقای انگیزش درونی کارکنان، سرمایه‌گذاری بر یادگیری غیررسمی، و گسترش همکاری‌های بین‌بخشی برای انتقال تجربیات. همچنین، فضای خدمت‌محور سازمان‌های دولتی زمینه مناسبی برای توسعه ذهنیت رشد و یادگیری بلندمدت فراهم می‌کند (تیم نشریه تمرکز بر بخش عمومی، ۲۰۲۴؛ اوراکل گاورنمنت، ۲۰۲۴).

بررسی تجارب بین‌المللی نشان می‌دهد که بسیاری از کشورها، از جمله نیوزیلند، استرالیا و کانادا، توسعه منابع انسانی تطبیق‌پذیر را در دستور کار سیاست‌های اداری خود قرار داده‌اند. این کشورها از رویکردهایی مانند آموزش‌های مبتنی بر شایستگی، شبکه‌سازی بین‌بخشی، یادگیری دیجیتال و پشتیبانی از نوآوری در سطوح محلی بهره می‌گیرند. به‌ویژه در نیوزیلند، توسعه کارکنان در چارچوب مدل‌های انعطاف‌پذیر و با تأکید بر سازگاری فرهنگی محلی طراحی شده است. این تجارب گواه آن است که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در بخش عمومی مستلزم رویکردی جامع، مبتنی بر سیاست‌گذاری بلندمدت و تعهد سازمانی است (ویلیامز و ریس، ۲۰۲۱؛ ژانگ و لی، ۲۰۲۲).

پیشینه تجربی

با توجه به اهمیت روزافزون ظرفیت انطباق‌پذیری در محیط‌های پیچیده و پویای سازمانی، به‌ویژه در بخش دولتی، پژوهش‌های متعددی در سال‌های اخیر به بررسی ابعاد، عوامل مؤثر، راهبردها و پیامدهای این ظرفیت در سطح فردی و سازمانی پرداخته‌اند. این مطالعات که با

رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی انجام شده‌اند، تلاش دارند تا شناخت دقیق‌تری از مؤلفه‌های کلیدی انطباق‌پذیری کارکنان و سازوکارهای ارتقای آن فراهم آورند. مرور پیشینه تجربی، ضمن تبیین یافته‌های مطالعات پیشین، امکان شناسایی خلأهای پژوهشی و زمینه‌سازی برای طراحی یک الگوی بومی و کاربردی متناسب با نیازهای سازمان‌های دولتی، به‌ویژه سازمان بهزیستی کشور را فراهم می‌سازد.

رحیمی و طاهری (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای به شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداخت. بر اساس تحلیل داده‌ها مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی شامل آموزش مداوم، فرصت‌های رشد شغلی، رهبری مؤثر و فضای سازمانی انعطاف‌پذیر شناسایی شدند. افشاری، و حسینی (۱۴۰۳) به بررسی ارتباط بین انگیزش کارکنان و ظرفیت انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی ایران به روش تحلیل همبستگی و مدل‌سازی معادلات ساختاری پرداختند. تحلیل داده‌ها نشان داد که انگیزش داخلی کارکنان تأثیر زیادی بر توانایی آنها در انطباق با تغییرات محیطی داشته و تأکید بر توسعه انگیزش می‌تواند به تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری کمک کند.

رمضانی و کرمی (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول‌گرا در تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی به روش پیمایشی پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که رهبری تحول‌گرا، که بر مشارکت و ارتقاء فردی کارکنان تأکید دارد، به‌طور مؤثر بر افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. نوروزی و عظیمی (۱۴۰۲) در پژوهشی به تحلیل عوامل محیطی و سازمانی در افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداختند. این مطالعه به روش مدل‌سازی ساختاری و تحلیل آماری انجام شد. این تحقیق به شناسایی عواملی مانند فشارهای محیطی، فرهنگ سازمانی و سیاست‌های مدیریت منابع انسانی پرداخته و نشان داده است که این عوامل به‌طور مستقیم بر انطباق‌پذیری کارکنان تأثیر دارند.

طاهری و آریان‌پور (۱۴۰۲) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر برنامه‌های توسعه منابع انسانی بر انطباق‌پذیری کارکنان در سازمان‌های دولتی به روش مطالعه موردی پرداختند. این تحقیق نشان داد که برنامه‌های توسعه منابع انسانی، به‌ویژه برنامه‌های آموزشی و ارتقای شایستگی‌ها، می‌توانند ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان را در سازمان‌های دولتی به‌طور چشمگیری افزایش دهند. اسلامی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به تحلیل عوامل مؤثر بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. این مقاله به روش کیفی (مصاحبه

نیمه‌ساختاریافته) انجام شد. این تحقیق نشان داد که عوامل مختلفی مانند کیفیت مدیریت منابع انسانی، سیاست‌های حمایتی سازمان، و فضای روانی در سازمان بر انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیرگذار است. فالاحی و شاهوردی (۱۴۰۱) در مقاله به مطالعه تأثیر کیفیت منابع انسانی بر تاب‌آوری سازمانی به روش پیمایشی و مدل معادلات ساختاری پرداختند. این پژوهش نشان داد که کیفیت منابع انسانی، شامل ویژگی‌های فردی و تخصصی کارکنان، تأثیر زیادی بر تاب‌آوری سازمانی و انطباق‌پذیری آنها دارد.

جلالی و مصطفوی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به روش تحلیل محتوای کیفی به طراحی مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی "پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که با به‌کارگیری مدل‌های توسعه منابع انسانی با تمرکز بر انطباق‌پذیری، سازمان‌ها می‌توانند به صورت مؤثرتر با تغییرات محیطی و چالش‌های پیش رو مقابله کنند. عباس‌زاده و سلیمی (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای به طراحی الگوی مؤثر بر ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان سازمان‌های دولتی: یک مدل مفهومی پرداختند. این پژوهش کیفی بود. این تحقیق مدل مفهومی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در قالب ۴ مؤلفه آموزش مستمر، حمایت سازمانی، فرهنگ سازمانی و ایجاد فرصت‌های حرفه‌ای طراحی کرد. یافته‌ها نشان داد که ارتقاء هر یک از این مؤلفه‌ها می‌تواند به‌طور قابل توجهی موجب افزایش توانمندی منابع انسانی در مواجهه با تغییرات سریع محیطی شود.

رحیمی (۱۴۰۱) در پژوهشی به طراحی الگوی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. در این مطالعه از تحلیل محتوای کیفی و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. در این تحقیق، یک الگوی انطباق‌پذیری منابع انسانی برای سازمان‌های دولتی طراحی شد که به صورت بنیادی به شناخت ظرفیت‌ها و چالش‌های انطباق‌پذیری در این نوع سازمان‌ها پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهند که ظرفیت انطباق‌پذیری بیشتر به‌وسیله توسعه مهارت‌های فردی و تیمی، آموزش‌های مستمر و بهبود فرآیندهای ارتباطی در سطح سازمانی ارتقا می‌یابد. بر اساس این پژوهش، تغییرات محیطی، تغییرات فناوری و فشارهای اقتصادی از عوامل مهمی هستند که می‌توانند بر ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیرگذار باشند. این تحقیق نشان می‌دهد که در شرایط پیچیده و ناپایدار، سازمان‌های دولتی باید انعطاف‌پذیری بالاتری را در منابع انسانی خود ایجاد کنند، تا بتوانند با تحولات سریع جامعه هماهنگ شوند و به اهداف خود برسند. نیک‌فر (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در شرایط بحران‌های اقتصادی پرداخت. نتایج یافته‌های این مطالعه موردینشان داد که ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان به‌ویژه در

شرایط بحران‌های اقتصادی و اجتماعی اهمیت پیدا می‌کند. این تحقیق نشان داد که سازمان‌ها با ایجاد محیط‌های حمایتی و برگزاری دوره‌های آموزشی می‌توانند از انطباق‌پذیری کارکنان در شرایط بحران بهره‌برداری کنند.

حسینی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی اثرات آموزش و توسعه منابع انسانی بر انطباق‌پذیری سازمان‌های دولتی پرداخت. این مطالعه به روش تحلیل مقطعی با استفاده از پرسشنامه انجام شد. این تحقیق نشان داد که برنامه‌های آموزشی منظم و هدفمند می‌توانند ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در سازمان‌های دولتی افزایش دهند. همچنین، یافته‌ها نشان دادند که رابطه مثبتی میان توسعه مهارت‌های فردی کارکنان و توانایی انطباق‌پذیری در مقابل تغییرات محیطی وجود دارد. از سوی دیگر، عدم وجود ساختارهای حمایتی مناسب برای کارکنان، موجب کاهش توانمندی‌های انطباق‌پذیری می‌شود. موسوی و یوسف‌زاده (۱۴۰۰) در مطالعه خود به نقش آموزش و توسعه منابع انسانی در تقویت ظرفیت انطباق‌پذیری سازمانی پرداختند. این مطالعه موردی در سازمان‌های دولتی انجام شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که آموزش‌های ویژه منابع انسانی در زمینه مهارت‌های نرم و قابلیت‌های مدیریتی، تأثیر مستقیمی بر توانمندی سازمان‌ها در سازگاری با تغییرات محیطی داشته است. این تحقیق همچنین به اهمیت به‌کارگیری فناوری‌های جدید در فرآیندهای آموزشی اشاره کرده است.

محمدی (۱۴۰۰) در پژوهشی به تأثیر آموزش‌های مدیریتی بر توانمندسازی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. در این پژوهش از روش پیمایشی و پرسشنامه استفاده شد. این تحقیق نشان می‌دهد که آموزش‌های مدیریتی به ویژه در زمینه‌های مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله، و رهبری تحول‌آفرین، تأثیر به‌سزایی در توانمندسازی منابع انسانی و افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی دارد. بر اساس نتایج تحلیل‌ها، کارکنانی که در دوره‌های آموزشی با تمرکز بر انطباق‌پذیری و چالش‌های مدیریتی شرکت کرده‌اند، قادر به مدیریت بهتر تغییرات سازمانی و خارجی بوده‌اند. یافته‌ها حاکی از آن است که به‌روزرسانی مهارت‌های مدیریتی و ایجاد فرصت‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی می‌تواند به‌طور مستقیم بر ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان تأثیر مثبت بگذارد و آنها را برای رویارویی با تحولات پیچیده آماده کند. احمدی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر الگوهای توسعه منابع انسانی بر ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان در سازمان‌های دولتی پرداخت. این مطالعه به روش پیمایشی و با استفاده از معادلات ساختاری انجام شد. این تحقیق نشان داد که ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای آموزش و توسعه منابع انسانی

تأثیر مستقیمی بر توانمندی کارکنان در مواجهه با تغییرات محیطی و تحولات سازمانی دارد. به‌ویژه، آموزش‌های مبتنی بر مهارت‌های انعطاف‌پذیر و مدیریت تغییر از جمله عوامل کلیدی در افزایش انطباق‌پذیری کارکنان بوده است.

محمودی (۱۳۹۹) پژوهشی با عنوان طراحی الگوی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران انجام داد. این پژوهش به صورت کیفی با استفاده از روش داده‌بنیاد انجام شد. در این پژوهش، محقق به بررسی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخته است. یافته‌های تحقیق نشان داد که در سازمان‌های دولتی ایران، سه عامل اساسی شامل "آموزش مداوم"، "رهبری تحول‌گرا" و "فرهنگ سازمانی منعطف" بر توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری تأثیرگذار هستند. نتایج نشان دادند که نیاز به ارتقاء مهارت‌های منابع انسانی و تسهیل فرآیندهای مدیریتی در جهت توسعه توانایی انطباق‌پذیری از اهمیت بالایی برخوردار است. شجاعی (۱۳۹۹) در پژوهشی به طراحی مدل ارزیابی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. در این پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این تحقیق، مدل ارزیابی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه شد که شامل شش بعد اصلی است: قابلیت‌های فردی، یادگیری سازمانی، حمایت‌های مدیریتی، فناوری اطلاعات، منابع مالی و فرآیندهای درون‌سازمانی. یافته‌ها نشان دادند که توانمندی‌های فردی و یادگیری سازمانی به‌طور عمده بر میزان انطباق‌پذیری کارکنان تأثیرگذار هستند. همچنین، حمایت‌های مدیریتی و سیستم‌های فناوری اطلاعات به‌عنوان تسهیل‌کننده‌های اصلی در فرآیند انطباق‌پذیری شناسایی شدند. یافته‌ها اهمیت توجه به ابعاد مختلف سازمانی، از جمله حمایت‌های مدیریتی و استفاده از فناوری‌های نوین را برای ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نشان می‌دهند. رضایی و محبی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای به تأثیر الگوهای مدیریتی بر ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های صنعتی ایران پرداختند. این مطالعه به روش تحلیل مقایسه‌ای با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که استفاده از سبک‌های مدیریتی تحولی و مشارکتی به میزان زیادی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در برابر تغییرات محیطی افزایش می‌دهد. این مطالعه همچنین بر لزوم فرهنگ‌سازی در سازمان‌ها برای پذیرش تغییر تأکید کرده است.

سلطانی و قاسمی (۱۳۹۹) در مقاله خودشان به پیش‌بینی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی بر اساس سبک‌های رهبری پرداختند. این مطالعه به روش تحلیل همبستگی و مدل معادلات ساختاری انجام شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که سبک رهبری تحول‌گرا به

طور مثبت بر ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان تأثیرگذار است. رهبری تحول‌گرا می‌تواند موجب ارتقای سطح انگیزه، خلاقیت و انعطاف‌پذیری منابع انسانی شود. عبدی (۱۳۹۹) در مطالعه خود به روش پیمایشی به بررسی نقش مهارت‌های نرم در توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداخت. تحلیل داده‌ها نشان داد که مهارت‌های نرم مانند ارتباطات مؤثر، همکاری تیمی و حل مسئله به‌طور قابل توجهی ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان را افزایش می‌دهند. این مهارت‌ها می‌توانند به تسهیل فرآیند تغییر و مدیریت بحران کمک کنند.

خلیلی (۱۳۹۸) در مطالعه خود به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداخت. این مطالعه به روش پیمایشی با استفاده از مدل معادلات ساختاری انجام شد. پژوهش نشان داد که رهبری تحول‌گرا، با تأکید بر توسعه فردی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توانسته است به افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی منجر شود. همچنین، رهبری تحول‌گرا بر بهبود روابط بین فردی و ارتقاء انگیزش کارکنان تأثیر مثبت داشته است. کریمی (۱۳۹۷) در مطالعه خود به روش تحقیق آمیخته (کیفی و کمی) به مدل‌سازی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد توسعه پایدار پرداخت. این مطالعه نشان داد که انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد توسعه پایدار، از طریق بهبود مدیریت منابع انسانی و استفاده از فنون نوین تکنولوژیکی می‌تواند بهبود یابد. یافته‌ها حاکی از آن است که ایجاد فضاهای کاری انعطاف‌پذیر و تشویق به خلاقیت در تصمیم‌گیری‌های سازمانی به افزایش انطباق‌پذیری کمک می‌کند.

جعفری (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای به روش تحقیق توصیفی - تحلیلی به تحلیل عواملی که بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران تأثیر می‌گذارند، پرداخت. این پژوهش به بررسی عواملی نظیر ساختار سازمانی، سیاست‌های منابع انسانی، و فرهنگ سازمانی پرداخته و نتیجه گرفت که تغییرات در سیاست‌ها و ساختارهای دولتی می‌تواند به طور مستقیم بر انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیر بگذارد. همچنین، نقش فرهنگ سازمانی به عنوان یک عامل پشتیبانی‌کننده در انطباق‌پذیری کارکنان بسیار برجسته است. صادقی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر ارزیابی عملکرد بر ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش پژوهش پیمایشی پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که ارزیابی عملکرد به‌عنوان ابزاری مؤثر در شناسایی نقاط ضعف و قوت منابع انسانی، به بهبود انطباق‌پذیری در برابر چالش‌های جدید کمک می‌کند. همچنین، ارزیابی‌های منظم و بازخوردهای مستمر به کارکنان در راستای توسعه توانمندی‌های انطباق‌پذیری مؤثر است.

عبداللهی (۱۳۹۴) به بررسی تأثیر مشارکت کارکنان بر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش تحلیل همبستگی پرداخت. پژوهش نشان داد که مشارکت فعال کارکنان در فرآیندهای تصمیم‌گیری و توسعه سیاست‌های سازمانی، به‌طور مستقیم بر ظرفیت انطباق‌پذیری آنان تأثیرگذار است. در سازمان‌هایی که کارکنان در فرآیندهای کلیدی مشارکت دارند، سطح بالاتری از انطباق‌پذیری مشاهده شده است. میرزایی (۱۳۹۳) به مطالعه نقش فناوری اطلاعات در افزایش انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش مطالعه موردی پرداخت. پژوهش حاکی از آن است که استفاده از فناوری اطلاعات به‌ویژه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی می‌تواند به تسهیل فرآیندهای انطباق‌پذیری کمک کند. سیستم‌های هوشمند به کارکنان این امکان را می‌دهند تا با شرایط جدید هماهنگ شوند و بر اساس نیازهای جدید به‌سرعت پاسخ دهند.

طالبی (۱۳۹۲) به بررسی روابط میان رهبری تحول‌گرا و توانمندی‌های انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به روش تحلیل همبستگی پرداخت. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور مثبت بر توانمندی‌های انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. در این پژوهش مشخص شد که رهبران تحول‌گرا می‌توانند با ایجاد انگیزه، آموزش و حمایت‌های لازم، منابع انسانی را برای مواجهه با چالش‌های جدید آماده کنند. زاهدی (۱۳۹۱) به شناسایی و تحلیل موانع انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران به روش تحلیل کیفی پرداخت. این پژوهش موانع مختلفی را که در برابر انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی قرار دارند، شناسایی کرد. از جمله این موانع می‌توان به عدم اعتماد به نفس کارکنان، نبود برنامه‌های آموزشی مناسب و مقاومت در برابر تغییر اشاره کرد. جیمز و همکاران (۲۰۲۴) در پژوهشی به استراتژی‌های توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: یک مدل مقایسه‌ای پرداختند. در این پژوهش از روش تحقیق کیفی با استفاده از تحلیل محتوا در سازمان‌های دولتی مختلف در ایالات متحده استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که استفاده از آموزش‌های توانمندساز و بهبود فرآیندهای ارتباطی در سازمان‌های دولتی به‌طور قابل توجهی موجب افزایش ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان می‌شود. کلارک و میلر (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان توسعه انطباق‌پذیری منابع انسانی در زمان تغییرات سازمانی به روش پژوهش ترکیبی (کیفی و کمی) انجام دادند. این مطالعه نشان داد که ایجاد یک فرهنگ سازمانی که از آموزش مداوم، ارتقای مهارت‌ها و تقویت ارتباطات درونی حمایت کند، می‌تواند ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را در زمان تغییرات سازمانی افزایش دهد. همچنین، نقش رهبری تحول‌گرا در این

زمینه بسیار مؤثر شناخته شد.

تامسون و کنت (۲۰۲۳) در پژوهشی با روش پژوهش تجربی با استفاده از داده‌های گردآوری شده از ۱۵ وزارتخانه دولتی به ارزیابی اثرات آموزش‌های انطباق‌پذیری بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی پرداختند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که آموزش‌های مربوط به انطباق‌پذیری تأثیر مثبت بر افزایش بهره‌وری کارکنان در برابر تغییرات اقتصادی و اجتماعی دارد. جانسون و ویلیامز (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به تاب‌آوری و انطباق‌پذیری در منابع انسانی: یک دیدگاه فرامرزی انجام دادند. در این مطالعه از روش‌شناسی پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته در سازمان‌های مختلف استفاده شد. نتایج مطالعه نشان داد که فرهنگ‌های مختلف تأثیر زیادی بر نحوه انطباق‌پذیری کارکنان دارند. در فرهنگ‌های جمع‌گرا، مهارت‌های انطباق‌پذیری بیشتر از فرهنگ‌های فردگرا تأکید می‌شود. این مطالعه پیشنهاد کرد که سازمان‌ها باید استراتژی‌های انطباقی ویژه برای هر فرهنگ طراحی کنند. لیو و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به تحلیل توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی چین پرداختند. در این پژوهش از روش تحقیق پیمایشی با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد بین ۵۰۰ کارمند دولتی استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که سطح بالاتر از انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجب بهبود تعاملات میان بخشی و کاهش هزینه‌ها می‌شود. جونز و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی به موضوع ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: موانع و راهکارها پرداختند. در این پژوهش از روش تحقیق موردی در سازمان‌های دولتی انگلستان استفاده شد. در نهایت محققان به شناسایی موانع اصلی نظیر کمبود منابع و زیرساخت‌های ناکافی پرداخته و توصیه کردند که برای ارتقا ظرفیت انطباق‌پذیری باید به بهبود فرهنگ سازمانی و آموزش‌های مداوم توجه کرد.

برایان و هارپر (۲۰۲۱) مطالعه‌ای عنوان مدیریت منابع انسانی و انطباق‌پذیری: مطالعه‌ای در مورد سازمان‌های دولتی کانادا انجام دادند. در این مطالعه از روش تحلیل کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با مدیران منابع انسانی استفاده شده است. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که توسعه قابلیت‌های انطباقی به ویژه در شرایط بحران، موجب تسهیل فرایندهای مدیریتی در بخش دولتی می‌شود. ژانگ و لی (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به توسعه انطباق‌پذیری کارکنان در سازمان‌های چندملیتی پرداختند. در این پژوهش از روش‌شناسی مطالعه موردی در چندین سازمان چندملیتی استفاده شد. این تحقیق نشان داد که برنامه‌های توسعه‌ای که بر یادگیری تطبیقی و ارتقای مهارت‌های چندفرهنگی تمرکز دارند، باعث بهبود

توانمندی انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های چندملیتی می‌شود. اسمیت و براون (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای با روش پژوهش کمی با استفاده از پرسشنامه و تحلیل آماری به موضوع افزایش انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛ رویکرد استراتژیک به انطباق‌پذیری پرداختند. مطالعه نشان داد که ایجاد برنامه‌های آموزشی بر مبنای مهارت‌های انعطاف‌پذیری و توانایی انطباق با تغییرات محیطی، می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی و عملکرد کارکنان شود.

اندرسون و لی (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای به روش تحلیل پیمایشی و مدل‌سازی معادلات ساختاری به انطباق‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمانی؛ نقش مشارکت کارکنان پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که توانمندی انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر عملکرد سازمانی دارد و میزان مشارکت کارکنان در فرایندهای سازمانی، به عنوان یک عامل میانجی، نقش کلیدی ایفا می‌کند. سیلور و کاکس (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان نقش فرهنگ سازمانی در توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی انجام دادند. این مطالعه به روش تحقیق پیمایشی در سازمان‌های دولتی نیوزلند انجام شد. تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی منعطف و حمایتی به طور قابل توجهی بر ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی تأثیرگذار است.

رابرتس و تیلور (۲۰۱۹) مطالعه‌ای با عنوان آموزش و توسعه برای ارتقای انطباق‌پذیری منابع انسانی انجام دادند. این مطالعه به روش تحلیل محتوای دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی انجام شد. یافته‌های این مطالعه نشان داد که آموزش‌های متمرکز بر توسعه مهارت‌های انطباق‌پذیری منابع انسانی در محیط‌های پیچیده، موجب بهبود توانایی کارکنان در مواجهه با چالش‌ها و تغییرات در محیط کار می‌شود. میلر و تامپسون (۲۰۱۸) در مطالعه خودشان به انطباق‌پذیری منابع انسانی؛ نقش حمایت‌های سازمانی پرداختند. این مطالعه به روش مطالعه پیمایشی با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده از سازمان‌های مختلف انجام شد. یافته‌های پژوهش نشان داد که سازمان‌هایی که از حمایت‌های سازمانی و منابع لازم برای بهبود انطباق‌پذیری منابع انسانی برخوردارند، به‌طور مؤثرتری می‌توانند منابع انسانی خود را در برابر تغییرات سریع سازگار کنند. ویلیامز و پارکر (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان تحلیل شیوه‌های توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی انگلستان و ایالات متحده با کمک روش‌شناسی مطالعه تطبیقی با بررسی سیاست‌های منابع انسانی در دو کشور انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که سازمان‌های دولتی در ایالات متحده از فناوری‌های جدید برای تقویت انطباق‌پذیری بیشتر استفاده می‌کنند، در حالی که سازمان‌های دولتی انگلستان بر آموزش‌های فردی تأکید دارند.

گاریا و لویز (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان بررسی انطباق‌پذیری منابع انسانی در شرایط بحران: مطالعه‌ای از سازمان‌های دولتی اسپانیا انجام دادند. در این پژوهش از روش‌شناسی پژوهش کیفی با استفاده از مصاحبه‌های عمیق با مدیران منابع انسانی استفاده شد. یافته‌ها نشان دادند که در شرایط بحران، انطباق‌پذیری منابع انسانی نقش کلیدی در مدیریت تغییرات و بحران‌ها دارد. هریس و نگوین (۲۰۱۷) به روش تحلیل تطبیقی در زمینه صنعت فناوری اطلاعات به موضوع ایجاد منابع انسانی انطباق‌پذیر در یک اقتصاد در حال تغییر پرداختند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در صنایع نوآورانه همچون فناوری اطلاعات با تکیه بر خلاقیت و تفکر استراتژیک ارتقا می‌یابد.

پترسون و اندرسون (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای به تحلیل موانع و فرصت‌ها در ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بخش دولتی با روش تحقیق کمی با استفاده از داده‌های پرسش‌نامه در سازمان‌های دولتی استرالیا پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان داد که موانع اصلی شامل مقاومت در برابر تغییر و محدودیت‌های بودجه‌ای بود، اما با ایجاد انگیزه و استفاده از سیاست‌های مدیریتی مناسب می‌تواند این موانع را کاهش دهد. گرین و پارکر (۲۰۱۶) به موضوع یادگیری سازمانی و انطباق‌پذیری منابع انسانی پرداختند. این مطالعه به کمک روش‌شناسی مطالعه کیفی با مصاحبه‌های عمیق از مدیران منابع انسانی انجام شد. این تحقیق به این نتیجه رسید که یادگیری سازمانی از طریق تجربیات مشترک و به اشتراک‌گذاری دانش، به بهبود انطباق‌پذیری منابع انسانی کمک می‌کند.

اسمیت و دیویس (۲۰۱۵) در پژوهشی به توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در سازمان‌های دولتی: یک رویکرد مدل‌سازی با روش تحقیق مدل‌سازی با استفاده از تکنیک‌های تحلیل ساختاری در سازمان‌های دولتی ایالات متحده پرداختند. مدل پیشنهادی نشان داد که ترکیب آموزش‌های تخصصی با بهبود تعاملات میان بخش‌ها و ایجاد شبکه‌های حمایتی می‌تواند ظرفیت انطباق‌پذیری را افزایش دهد. واتسون و هارپر (۲۰۱۵) در مطالعه خودشان به نقش منابع انسانی در ایجاد انطباق‌پذیری پرداختند. در این مطالعه از روش‌شناسی تحلیل مقایسه‌ای در سازمان‌های صنعتی و خدماتی استفاده شده است. یافته‌های تحلیل پژوهش نشان داد که بخش منابع انسانی با پیاده‌سازی استراتژی‌های انطباقی می‌تواند در ایجاد یک محیط شغلی انعطاف‌پذیر تأثیر بسزایی داشته باشد.

مرور گسترده و متنوع پیشینه تجربی در این پژوهش، نقطه قوت مهمی برای غنای نظری و اعتبار الگوی پیشنهادی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به شمار می‌رود. مطالعات مورد استناد در این پیشینه، با بهره‌گیری از روش‌های

مختلف کمی، کیفی و ترکیبی، به بررسی طیفی از عوامل اثرگذار بر انطباق‌پذیری از جمله رهبری تحول‌گرا، آموزش مستمر، انگیزش درونی، فرهنگ سازمانی، سیاست‌های کلان و مهارت‌های فردی پرداخته‌اند. با این حال، دو نقد اصلی بر این بدنه پژوهشی وارد است: نخست، اکثر مطالعات مرور شده، به صورت تک‌عاملی یا در قالب مدل‌های ایستا، به بررسی اثر یک یا چند عامل محدود پرداخته‌اند و کمتر به پویایی درونی میان عوامل، زمینه‌ها، و پیامدهای انطباق‌پذیری به‌عنوان یک ظرفیت سیستمی توجه داشته‌اند. دوم، در اغلب پژوهش‌های کمی، با وجود ارائه روابط آماری معنا دار، فهم عمیقی از فرآیندهای اجتماعی و روان‌شناختی انطباق در محیط‌های دولتی به‌ویژه در بسترهای حساس و انسانی مانند سازمان بهزیستی ارائه نشده است. بنابراین، خلأ آشکار در پیشینه، ضرورت طراحی یک مدل کیفی و زمینه‌محور را تقویت می‌کند؛ مدلی که ضمن تلفیق ابعاد فردی، سازمانی و محیطی، قادر به توضیح چگونگی شکل‌گیری، پایداری و ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری در مواجهه با پیچیدگی‌های محیطی، فرهنگی و نهادی خاص سازمان‌های دولتی ایران باشد. پژوهش حاضر درصدد پاسخ به این نیاز است.

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

داده‌های تحقیق از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان سازمان بهزیستی استان تهران گردآوری شد. شرکت‌کنندگان به‌صورت 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.

به‌منظور ارزیابی میزان پایایی کدگذاری‌ها، چند مصاحبه به‌طور 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، به‌عنوان «موارد توافق» و کدهای متفاوت به‌عنوان «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 ارائه‌شده 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 انتقال‌پذیری» 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.

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور کشف ابعاد پنهان و معنایی ادراکات مشارکت‌کنندگان در خصوص سوال اول پژوهش یعنی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. 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 این بخش، به‌منظور تبیین روشن‌تر فرآیند تحلیل، گزیده‌هایی از مصاحبه‌ها ارائه شده است که مضامین استنباطی از آنها نیز مشخص شده‌اند.

جدول ۲. استخراج نمونه مضامین پایه برای سوال اول

مضامین پایه	نقل قول از مصاحبه
علاقه‌مندی به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت تخصصی مرتبط با مددکاری و سلامت اجتماعی	من همیشه سعی می‌کنم در دوره‌های تخصصی جدید که در حوزه مددکاری برگزار می‌شه، ثبت‌نام کنم. احساس می‌کنم هر بار یه نکته جدید یاد می‌گیرم که مستقیم می‌تونه روی کارم با مراجع تأثیر بذاره. مخصوصاً دوره‌های مرتبط با سلامت روان خیلی بهم کمک کرده که بتونم موقعیت‌های بحرانی رو بهتر مدیریت کنم.
پیگیری منابع علمی جدید در حوزه آسیب‌های اجتماعی و رفاه عمومی	من تقریباً هر هفته چند مقاله جدید در حوزه رفاه اجتماعی و آسیب‌های روانی مطالعه می‌کنم. همیشه در حال جستجوی منابع روز هستم. فکر می‌کنم اگر ما به‌روز نباشیم، نمی‌تونیم واقعاً پاسخگوی چالش‌های جدید باشیم. مثلاً این اواخر خیلی در مورد تأثیر کووید بر سلامت روان مراجعان مطالعه کردم
بازنگری در روش‌های شخصی مداخله با مددجویان بر اساس تجربیات گذشته	بعضی وقتا وقتی برمی‌گردم به گذشته و به شیوه‌ای که با یه مددجو برخورد کردم نگاه می‌کنم، می‌بینم که می‌شد بهتر عمل کرد. سعی کردم سبک مداخله‌هامو بر اساس تجربه‌هایی که داشتم، اصلاح کنم. الان مثلاً بیشتر به شنیدن فعال و پرهیز از قضاوت تکیه می‌کنم
توانایی کار در شرایط پر استرس مانند بحران‌های خانوادگی مددجویان	کار ما پر از موقعیت‌های پرفشار و استرس‌زاست. خیلی وقتا با خانواده‌هایی مواجه می‌شیم که در بحران کامل هستن. من یاد گرفتم چطور در اون لحظات آرامشمو حفظ کنم و روی راه‌حل تمرکز کنم. اگه نتونی خونسردی‌تو حفظ کنی، ممکنه اوضاع بدتر بشه
کنترل خشم و هیجانات در مواجهه با مراجعان پرخاشگر یا مضطرب	گاهی با مراجعینی مواجه می‌شیم که خیلی پرخاشگر یا عصبی هستن. اوایل کارم خیلی تحت تأثیر قرار می‌گرفتم، اما حالا یاد گرفتم هیجانات خودمو کنترل کنم. حتی اگه کسی فریاد بزنه یا ناسزا بگه، باید آروم بمونم تا فضا رو مدیریت کنم
پذیرش دیدگاه‌های متفاوت درباره شیوه‌های حمایتی از مددجویان	در تیم ما گاهی درباره نحوه حمایت از مددجویان اختلاف‌نظر هست. مثلاً برخی بیشتر تأکید بر حمایت مالی دارن، بعضی‌ها روی توانمندسازی روانی. من یاد گرفتم که نظر دیگران رو هم بشنوم و بفهمم که لزوماً یک راهکار واحد برای همه مناسب نیست

در جدول زیر جدول نهایی ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی بر اساس سازمان‌دهی

مضامین پایه در قالب مضامین فراگیر و در نهایت به به مضامین فراگیر انجام شده است:

جدول ۳. ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی

مضامین			
فراگیر	سازمان دهنده	پایه	
قابلیت‌های شناختی و روان‌شناختی انطباق‌پذیری	آگاهی از تغییر و یادگیری مستمر	علاقه‌مندی به شرکت در دوره‌های ضمن خدمت تخصصی مرتبط با مددکاری و سلامت اجتماعی	
		پیگیری منابع علمی جدید در حوزه آسیب‌های اجتماعی و رفاه عمومی	
		بازنگری در روش‌های شخصی مداخله با مددجویان بر اساس تجربیات گذشته	
	انعطاف‌پذیری شناختی و هیجانی	ذهنیت رشد و تاب‌آوری روان شناختی	توانایی کار در شرایط پراسترس مانند بحران‌های خانوادگی مددجویان
			کنترل خشم و هیجانات در مواجهه با مراجعان پرخاشگر یا مضطرب
			پذیرش دیدگاه‌های متفاوت درباره شیوه‌های حمایتی از مددجویان
			باور به امکان رشد مهارت‌ها در شرایط کمبود منابع یا ساختارهای ناکارآمد
شایستگی‌های رفتاری و حرفه‌ای در مواجهه با تغییر	قابلیت حل مسئله و تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان	ایستادگی در برابر ناامیدی ناشی از نتایج کم‌اثر در مداخلات اجتماعی	
		امید به توانایی ایجاد تحول در زندگی مددجویان علیرغم شرایط سخت	
		تصمیم‌گیری سریع در مواردی مانند بحران کودک‌آزاری یا اعتیاد خانواده	
	نوآوری و خلاقیت در عملکرد شغلی	کنش‌گری سازمانی	انتخاب تصمیمات منطبق با بافت فرهنگی منطقه جغرافیایی خدمت
			توانایی ارزیابی و تحلیل پیامدهای تصمیمات حمایتی بر خانواده و جامعه مددجو
			ابداع روش‌های جایگزین برای پیگیری پرونده‌های حمایتی با ابزارهای ساده
			خلاقیت در جلب همکاری نهادهای محلی برای پشتیبانی مددجو
قابلیت‌های ارتباطی و بین‌فردی و شبکه‌ای	مهارت‌های ارتباطی تطبیقی	استفاده از تکنولوژی ساده مانند پیام‌رسان‌ها برای پیگیری ارتباط مددجویان	
		تقبل مسئولیت امور حساس بدون اجبار رسمی در موقعیت‌های بحرانی	
		مشارکت داوطلبانه در اجرای برنامه‌های تحولی بهزیستی (مانند طرح پیشگیری از اعتیاد در محله‌های پرخطر)	
	همکاری و کار تیمی در شرایط پویای سازمانی	ایجاد و حفظ شبکه‌های حمایتی درون و برون سازمانی	ایفای نقش میانجی بین مددجویان، نهادهای حمایتی و دستگاه قضایی خارج از وظایف رسمی
			گفت‌وگو با والدین کم‌سواد یا بی‌سواد با زبان ساده و همدلانه
			تغییر سبک صحبت با توجه به شرایط روحی مددجو (مثلاً فرد دچار اختلال روانی یا قربانی خشونت)
			ایجاد فضای امن و بدون قضاوت برای بیان مسائل شخصی مددجویان
هم‌افزایی با روان‌شناس، مشاور حقوقی و مددکار برای تدوین طرح مداخله مشترک	ایجاد و حفظ شبکه‌های حمایتی درون و برون سازمانی	مشارکت در جلسات بین‌بخشی مانند تیم فوریت‌های اجتماعی	
		تعامل موثر با مأموران پلیس یا قوه قضاییه در مواقع لزوم	
		ارتباط‌گیری با خیرین محلی برای رفع نیازهای فوری مددجویان	
حمایتی درون و برون سازمانی	حمایتی درون و برون سازمانی	عضویت و فعالیت در گروه‌های مجازی حمایتی برای تبادل تجربیات بین کارشناسان بهزیستی استان‌ها	
		تعامل فعال با سازمان‌های مردم‌نهاد، آموزش و پرورش یا شهرداری در اجرای پروژه‌های اجتماعی	

با توجه به دومین سؤال پژوهش، تمرکز اصلی بر شناسایی عوامل زمینه‌ساز و مؤثر در شکل‌گیری و ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در بستر سازمان‌های دولتی - به‌ویژه سازمان بهزیستی کشور - قرار گرفت. در فرآیند تحلیل مضمون، مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان و متخصصان این سازمان، به‌طور مکرر خوانش و کدگذاری شدند تا الگوهای معنایی پنهان در گفتار مشارکت‌کنندگان شناسایی گردد. یافته‌ها حاکی از آن است که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری نه تنها متأثر از ویژگی‌های فردی و روان‌شناختی کارکنان، بلکه وابسته به شرایط ساختاری، مدیریتی، آموزشی و فرهنگی درون سازمانی نیز می‌باشد. در این راستا،

مجموعه‌ای از پیشایندهای فردی، شغلی، سازمانی و محیطی شناسایی شد که هر یک به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم در شکل‌گیری توانایی انطباق با تحولات و چالش‌های محیطی نقش‌آفرینی می‌کنند. در ادامه، جدول مضامین مربوط به این پیشایندها بر اساس کدگذاری سه‌مرحله‌ای ارائه می‌گردد.

جدول ۴. پیشایندهای انطباق‌پذیری منابع انسانی

مضامین		
پایه	سازمان دهنده	فراگیر
باور به نقش مؤثر در بهبود زندگی مددجویان	انگیزه و نگرش فردی	ویژگی‌های فردی و شخصیتی
انگیزه درونی برای خدمت‌رسانی در شرایط دشوار	به تغییر	
نگرش مثبت به یادگیری و توسعه قابلیت‌های فردی	سبک‌های مقابله‌ای	
استفاده از روش‌های آرام‌سازی ذهن در برخورد با بحران‌های مددجویان	سازگارانه	ویژگی‌های شخصیتی
رجوع به تجربه‌ها و راه‌حل‌های گذشته برای شرایط پیچیده کنونی	ویژگی‌های شخصیتی	
حفظ تمرکز در شرایط فشار کاری بالا	تسهیل‌گر	
وظیفه‌شناسی بالا در پیگیری پرونده‌های حساس	سبک رهبری تحول‌آفرین و حمایتگر	عوامل سازمانی و مدیریتی
گشودگی نسبت به تنوع فرهنگی مددجویان		
اعتماد به نفس در تعامل با نهادهای قضایی، انتظامی و حمایتی		
حمایت مدیر از ایده‌های جدید کارکنان در مداخلات اجتماعی	فرهنگ سازمانی و انعطاف‌پذیر و یادگیرنده	عوامل سازمانی و مدیریتی
دسترسی آسان به مدیران برای بیان مسائل میدانی		
انگیزه بخشی مدیران به کارکنان در مواجهه با مسائل بحرانی و تنش‌آمیز		
بازخورد سازنده مدیران در مواجهه با خطاهای کاری	امکانات و ساختارهای پشتیبان	عوامل محیطی و برون‌سازمانی
پذیرش پیشنهادات اصلاحی از سوی همکاران در حوزه‌های مختلف		
وجود فضای باز برای طرح تجربیات مثبت و منفی		
وجود زمینه و فضای یادگیری و بهبود مستمر کارکنان	سیاست‌های کلان اجتماعی و حمایتی	عوامل محیطی و برون‌سازمانی
تحمل خطای انسانی در فرآیندهای نوآورانه		
دسترسی مناسب به منابع آموزشی و پرونده‌های الکترونیکی		
وجود شبکه‌های ارتباطی اثربخش برای پاسخ به نیازهای روز جامعه	سیاست‌های کلان اجتماعی و حمایتی	عوامل محیطی و برون‌سازمانی
هماهنگی بین بخشی در پشتیبانی از ارائه خدمات از سوی کارکنان		
وجود سیستم‌ها و سامانه‌های اطلاعاتی در جهت پاسخگویی و عملکرد مناسب کارکنان		
همکاری بین‌بخشی بین مددکار، روان‌شناس و کارشناس حقوقی	سیاست‌های کلان اجتماعی و حمایتی	عوامل محیطی و برون‌سازمانی
تأکید سیاست‌های کلان کشور بر توانمندسازی اقشار آسیب‌پذیر		
اصلاحات قانونی در حوزه حمایت اجتماعی از زنان، کودکان و معلولان		
رویکرد دولت به گسترش خدمات اجتماعی فراگیر		

تعامل مثبت با آموزش و پرورش در ارجاع کودکان نیازمند حمایت -	حمایت نهادهای همکار و بین‌بخشی	مؤثر بر انطباق‌پذیری
همکاری شهرداری در طرح‌های حمایتی محله‌محور		
شبکه‌سازی با سمن‌ها برای تأمین خدمات مکمل مورد نیاز مددجویان	فرهنگ و شرایط اجتماعی منطقه‌ای	
تفاوت‌های فرهنگی و اعتقادی مناطق در پذیرش خدمات حمایتی		
نگرش جامعه به کارکنان بهزیستی و ارزش‌گذاری کار اجتماعی		
استقبال یا مقاومت خانواده‌ها نسبت به مداخله‌های سازمان		

با هدف پاسخ‌گویی به سومین سؤال پژوهش، مبنی بر شناسایی راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور)، داده‌های گردآوری‌شده از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان مورد تحلیل مضمون قرار گرفت. راهبردها به‌مثابه مسیرهای عملیاتی و تدابیر مدیریتی تلقی می‌شوند که سازمان می‌تواند برای ارتقاء سطح انطباق‌پذیری منابع انسانی خود اتخاذ نماید. تحلیل داده‌ها منجر به استخراج مجموعه‌ای از راهبردهای متنوع در سطوح فردی، گروهی و سازمانی شد که در قالب مضامین پایه، فرعی و فراگیر سازمان‌دهی شدند. این راهبردها نشان می‌دهند که چگونه می‌توان از طریق مداخلات آموزشی، ساختاری، فرهنگی و حمایتی، زمینه لازم برای افزایش توانمندی کارکنان در مواجهه با تحولات محیطی و سازمانی را فراهم کرد. در ادامه، جدول نهایی مضامین شناسایی‌شده در این زمینه ارائه شده است.

جدول ۵. راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی

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

برقراری تعادل در حجم کاری برای جلوگیری از فرسودگی شغلی	پاداش	تقویت زیرساخت‌های سازمانی و محیطی پشتیبان
حمایت از تجربه‌آزمایی (آزمون و خطا) در مواجهه با بحران‌های مددجویان	مدیریت استراتژیک منابع انسانی	
بکارگیری استراتژی‌های متعهدانه در مدیریت منابع انسانی		
حمایت و تسهیل به اشتراک گذاری دانش و تجربیات سازمانی بین کارکنان		
پرورش و توسعه استعدادها	توسعه نظام حمایتی درون سازمانی	
ایجاد اتاق‌های آرامش روانی یا جلسات مشاوره فردی برای کارکنان خط مقدم		
راه‌اندازی نظام پیشنهادات و انتقادات و شنیدن صدای کارکنان		
طراحی برنامه‌های 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 کودک‌آزاری، همسرآزاری، اعتیاد، بحران مالی خانوارها)	تقویت همکاری بین‌بخشی و شبکه‌ای	
استفاده از فناوری برای ثبت و پیگیری الکترونیکی اقدامات حمایتی		
ایجاد سامانه ارتباط یکپارچه با نهادهای همکار (آموزش و پرورش، شهرداری، دادگستری)		
طراحی فرآیندهای مشترک برای ارجاع و پیگیری مددجویان		
تعامل سیستماتیک با سمن‌ها و گروه‌های داوطلب محلی برای ارتقای پوشش خدمات		

در پاسخ به سؤال چهارم پژوهش، که ناظر بر شناسایی پیامدهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با تمرکز بر سازمان بهزیستی کشور است، تحلیل داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌ها نشان‌دهنده مجموعه‌ای از آثار چندسطحی در ابعاد فردی، سازمانی و بین‌سازمانی بود. مضامین استخراج شده در این بخش نشان می‌دهند که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در میان کارکنان نه تنها موجب ارتقاء تاب‌آوری و افزایش انگیزش فردی شده، بلکه به بهبود کیفیت پاسخگویی به تحولات محیطی، تقویت بهره‌وری سازمانی و ارتقاء سرمایه انسانی نیز منجر شده است. همچنین پیامدهایی همچون ارتقاء ظرفیت یادگیری سازمانی، بهبود تصمیم‌گیری در شرایط بحرانی و افزایش انعطاف‌پذیری ساختاری در مواجهه با تغییرات، به عنوان نتایج کلیدی این فرایند شناسایی گردید. در ادامه، جدول نهایی مضامین شناسایی شده در این زمینه ارائه شده است.

جدول ۶. پیامدهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی

مضامین		
مضامین پایه	سازمان دهنده	فراگیر
کاهش فرسودگی شغلی در مواجهه با پرونده‌های سنگین و پیچیده	بهبود تاب‌آوری و سلامت روانی کارکنان	پیامدهای فردی
مدیریت استرس در شرایط پرتنش مانند فوریت‌های اجتماعی		
بهبود کنترل هیجان در ارتباط با مددجویان دارای اختلال روانی یا خشونت‌ورز	افزایش	
احساس اثربخشی در بهبود وضعیت مددجویان	انگیزش و	
رضایت از نقش حمایتی در تغییر زندگی خانواده‌ها		

رضایت شغلی	ترغیب کارکنان به کسب مهارت‌های شغلی برای پاسخگویی به نیازهای متنوع مددجویان
	افزایش علاقه‌مندی به ادامه خدمت در شرایط سخت
توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و فردی	ارتقای مهارت حل مسئله در پرونده‌های غیرروتین
	افزایش توانایی‌های فردی در واکنش به تغییرات محیطی
	رشد توان تحلیل شرایط اجتماعی متنوع
	اعتماد به نفس بیشتر در اجرای طرح‌های نوین حمایتی
افزایش کیفیت ارائه خدمات اجتماعی	مداخلات دقیق‌تر و متناسب‌تر با نیازهای مددجویان
	افزایش پاسخگویی کارشناسان در مواجهه با بحران‌های اجتماعی
	بهبود روند ارجاع و پیگیری پرونده‌های پیچیده
ارتقای بهره‌وری منابع انسانی	کاهش اتلاف انرژی ناشی از سردرگمی در موقعیت‌های متغیر
	استفاده مؤثرتر از ظرفیت بین‌بخشی در پرونده‌های چندوجهی-
	بهبود مدیریت زمان در انجام وظایف متنوع و غیرقابل پیش‌بینی
	افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی
تقویت چابکی سازمانی	سرعت عمل در پاسخگویی و تصمیم‌گیری در مواجهه مسائل غیرروتین
	توانمندسازی سازمان در درک سریع نیازهای مددجویان و اқشار آسیب‌پذیر
	افزایش آمادگی سازمان برای تطبیق با سیاست‌ها و بحران‌های جدید اجتماعی
افزایش اعتماد عمومی به سازمان بهزیستی	افزایش رضایت‌مندی مراجعان از نحوه رسیدگی به مسائشان
	ارتقاء تصویر عمومی سازمان به‌عنوان نهادی قابل اتکا
	افزایش ارجاع داوطلبانه مددجویان از سوی جامعه محلی
گسترش اثرگذاری اجتماعی مداخلات سازمان	کاهش نرخ بازگشت مجدد مددجویان به وضعیت بحرانی
	بهبود پایداری نتایج طرح‌های حمایتی در خانواده‌ها
	افزایش اثربخشی اقدامات توانمندسازانه در مناطق پرخطر
تقویت مشارکت‌های بین‌بخشی و مردمی	همکاری مؤثرتر سازمان با نهادهای همکار در اجرای طرح‌ها
	جلب حمایت خیرین، شوراهای محلی و سمن‌ها
	مشارکت خانواده مددجویان در اجرای طرح‌های توانمندسازی

بحث و نتیجه‌گیری

در دنیای پیچیده و ناپایدار کنونی، سازمان‌های دولتی بیش از گذشته نیازمند سازوکارهایی هستند که تاب‌آوری و پایداری عملکرد آن‌ها را در برابر تغییرات محیطی، فناوری، اجتماعی و نهادی تضمین کند. یکی از مؤلفه‌های کلیدی برای مواجهه با این تحولات، توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی است؛ قابلیت‌هایی که نه تنها موجب انعطاف‌پذیری ساختاری و رفتاری کارکنان می‌شود، بلکه کیفیت خدمات‌رسانی عمومی را نیز ارتقاء می‌بخشد. با توجه به حساسیت و تنوع مأموریت‌های سازمان‌هایی مانند بهزیستی، ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان می‌تواند به‌عنوان یک مزیت راهبردی در پیشبرد اهداف اجتماعی و حمایتی این نهاد ایفای

نقش کند. پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با تمرکز بر سازمان بهزیستی کشور، انجام شد. برای دستیابی به این هدف، از رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون استفاده گردید. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، مدیران و کارشناسان با تجربه در حوزه منابع انسانی و خدمات اجتماعی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها در سه سطح مضامین پایه، فرعی و فراگیر انجام شد و نتایج نهایی در قالب الگوی مفهومی ارائه گردید. در ادامه، یافته‌های مربوط به هر یک از سؤالات پژوهش به تفصیل مورد بحث و تفسیر قرار می‌گیرد.

۱- عناصر تشکیل دهنده ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور) کدامند؟ یافته‌های تحلیل مضمون نشان داد که ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در نهادهای خدمات‌محوری مانند سازمان بهزیستی، مفهومی چندسطحی و پویا است که در سه بُعد اصلی شکل می‌گیرد: «قابلیت‌های شناختی و روان‌شناختی»، «شایستگی‌های رفتاری و حرفه‌ای»، و «توانمندی‌های بین‌فردی و شبکه‌ای». این ابعاد، بستر لازم برای واکنش اثربخش کارکنان به تغییرات، فشارهای محیطی و بحران‌های اجتماعی را فراهم می‌سازند.

در سطح شناختی و روان‌شناختی، مؤلفه‌هایی چون یادگیری مستمر، انعطاف‌پذیری هیجانی، و ذهنیت رشد، نقش اساسی در افزایش ظرفیت سازگاری کارکنان دارند. کارکنان با پیگیری منابع علمی نوین، کنترل هیجان‌ها در موقعیت‌های تنش‌زا، و حفظ امید به تغییر، زمینه ارتقاء فردی و سازمانی را فراهم می‌سازند.

در بُعد رفتاری و حرفه‌ای، مهارت‌هایی مانند تصمیم‌گیری در شرایط عدم قطعیت، خلاقیت عملیاتی و کنش‌گری سازمانی، به افراد امکان می‌دهند تا فراتر از وظایف رسمی، با رویکردی مسئله‌محور و تطبیقی به ایفای نقش بپردازند.

در نهایت، توانمندی‌های بین‌فردی شامل مهارت‌های ارتباطی تطبیقی، همکاری بین‌بخشی، و شبکه‌سازی حمایتی، پویایی عملکرد کارکنان را در تعامل با محیط‌های متنوع تقویت می‌کنند.

مطالعه حاضر در تطابق با پژوهش‌های احمدی (۱۴۰۰)، اسلامی (۱۴۰۱)، رحیمی (۱۴۰۱)، موسوی و یوسف‌زاده (۱۴۰۰)، و نیز تحقیقات بین‌المللی از جمله کلارک و میلر (۲۰۲۴)، رابرتس و تیلور (۲۰۱۹)، و جانسون و ویلیامز (۲۰۲۳) نشان می‌دهد که انطباق‌پذیری منابع انسانی ترکیبی از ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌های حرفه‌ای و ظرفیت‌های تعاملی است که در محیط‌های پرچالش دولتی، به‌ویژه در حوزه خدمات اجتماعی، ضرورتی راهبردی تلقی می‌شود.

۲- پیشایندهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور) کدامند؟ یافته‌های پژوهش نشان دادند که پیشایندهای ظرفیت انطباق‌پذیری کارکنان در سازمان‌های دولتی، به‌ویژه در محیط پویای سازمان بهزیستی، حاصل ترکیبی از سه دسته عوامل کلیدی است: ویژگی‌های فردی، شرایط سازمانی، و عوامل محیطی بیرونی. در بُعد فردی، انگیزش درونی برای یادگیری و خدمت، نگرش مثبت به تغییر، و سبک‌های مقابله‌ای مؤثر در برابر موقعیت‌های پراسترس از مهم‌ترین زمینه‌سازهای انطباق‌پذیری بودند. کارکنانی که توانایی مدیریت هیجانات، استفاده از تجربه‌های گذشته، و پذیرش تفاوت‌های فرهنگی را دارند، سطح بالاتری از انطباق رفتاری نشان دادند. همچنین، ویژگی‌های شخصیتی همچون گشودگی به تجربه، ثبات هیجانی، و اعتماد به نفس به‌عنوان تسهیل‌گرهای این ظرفیت شناسایی شدند.

در سطح سازمانی، نقش رهبری تحول‌آفرین و حمایت‌گر، فرهنگ سازمانی یادگیرنده و منعطف، و وجود زیرساخت‌های آموزشی و فناورانه، بسترهای کلیدی برای فعال‌سازی انطباق‌پذیری منابع انسانی بودند. مدیرانی که پذیرای ایده‌های نو هستند، فضای امن برای یادگیری از خطاها ایجاد می‌کنند و امکان مشارکت را فراهم می‌آورند، به شکل چشمگیری بر توسعه این ظرفیت اثرگذارند.

همچنین، در سطح محیطی، سیاست‌های کلان اجتماعی و حمایتی دولت، تعاملات بین‌بخشی با نهادهای همکار، و شرایط فرهنگی و اجتماعی هر منطقه از جمله عواملی هستند که مسیر انطباق کارکنان را تسهیل یا محدود می‌کنند. وجود حمایت قانونی، همکاری آموزش و پرورش، شهرداری و سازمان‌های مردم‌نهاد، و نیز تفاوت در نگرش جامعه به کار مددکارانه، همگی در شکل‌گیری رفتارهای تطبیقی نقش دارند.

این یافته‌ها با پژوهش‌های داخلی مانند افشاری و حسینی (۱۴۰۳)، عبدی (۱۳۹۹)، رضانی و کرمی (۱۴۰۰)، جعفری (۱۳۹۶)، نوروزی و عظیمی (۱۴۰۲)، و نیز مطالعات خارجی نظیر اندرسون و لی (۲۰۲۰)، بریان و هارپر (۲۰۲۱)، کلارک و میلر (۲۰۱۴)، تامپسون و کنت (۲۰۲۳)، و جانسون و ویلیامز (۲۰۲۳) هم‌راستا است. این منابع نیز بر ترکیب عوامل فردی، سازمانی و محیطی در شکل‌دهی ظرفیت انطباق‌پذیری تأکید کرده‌اند.

۳- راهبردهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور) کدامند؟ یافته‌های پژوهش نشان داد که ارتقای ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی مستلزم راهبردهایی در سه سطح فردی، مدیریتی و سازمانی است.

۱- توانمندسازی مستمر فردی و حرفه‌ای؛ یکی از راهبردهای کلیدی، تمرکز بر

آموزش‌های مهارت‌محور و موقعیت‌محور است که با نیازهای واقعی شغل و شرایط مددجویان تطابق داشته باشد. علاوه بر این، توسعه یادگیری‌های غیررسمی مانند شبکه‌های حرفه‌ای، و تقویت ذهنیت رشد و خودرهبیری در میان کارکنان نقش مهمی در افزایش انعطاف‌پذیری دارد (محمدی، ۱۴۰۰؛ کلارک و میلر، ۲۰۲۴؛ رابرتز و تیلور، ۲۰۱۹؛ فلاحی و شاه‌وردی، ۱۴۰۰).

۲- تحول در سبک مدیریت منابع انسانی؛ بازطراحی سبک‌های مدیریتی و حرکت به سوی رهبری مشارکتی و انگیزشی از دیگر راهبردهای مؤثر است. مشارکت کارکنان در تصمیم‌سازی‌ها، طراحی نظام‌های انگیزشی متناسب با ارزش‌های اجتماعی، و مدیریت استراتژیک منابع انسانی با محوریت یادگیری و نوآوری، همگی ظرفیت انطباق را تقویت می‌کنند (عبداللهی، ۱۳۹۴؛ شجاعی، ۱۳۹۹؛ اندرسون و لی، ۲۰۲۰؛ اسمیت و براون، ۲۰۲۱).

۳- تقویت زیرساخت‌های سازمانی و محیطی؛ ایجاد نظام‌های حمایتی روانی، تسهیل دسترسی به منابع اطلاعاتی تخصصی، و گسترش همکاری‌های بین‌بخشی، از جمله زیرساخت‌هایی هستند که به‌طور مستقیم در رشد مهارت‌های انطباقی اثرگذارند. این راهبردها، زمینه را برای پاسخ‌گویی مؤثر به تحولات اجتماعی و شرایط غیرمنتظره فراهم می‌کنند (اسلامی، ۱۴۰۱؛ موسوی و یوسف‌زاده، ۱۴۰۰؛ نوروزی و عظیمی، ۱۴۰۲؛ واتسون و هارپر، ۲۰۱۹). در مجموع، تطبیق نتایج این پژوهش با مطالعات پیشین نشان می‌دهد که راهبردهای ترکیبی در سه سطح فرد، مدیر و سازمان، زیربنای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی را تشکیل می‌دهند. به‌ویژه در بافت سازمانی بهزیستی، این راهبردها باید با ماهیت خدمات اجتماعی، ویژگی‌های مددجویان، و ساختار بوروکراتیک سازمان سازگار باشند.

۴- پیامدهای توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی کشور) کدامند؟ یافته‌ها نشان داد که توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در سازمان بهزیستی دارای پیامدهایی در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی است.

۱- پیامدهای فردی؛ در سطح فردی، انطباق‌پذیری موجب بهبود تاب‌آوری روانی، افزایش انگیزش و رضایت شغلی، و ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان می‌شود. کارکنانی که مهارت انطباق دارند، در مواجهه با پرونده‌های دشوار، استرس‌های محیطی و تعاملات پیچیده عملکردی باثبات‌تر دارند و کمتر دچار فرسودگی می‌شوند. همچنین، این افراد انگیزه بالاتری برای ادامه خدمت و کسب مهارت‌های جدید دارند و توان تحلیل شرایط بحرانی و تصمیم‌گیری در موقعیت‌های دشوار را نیز توسعه می‌دهند. این یافته‌ها با مطالعات اسلامی (۱۴۰۱)، احمدی (۱۴۰۰)، فلاحی و شاه‌وردی (۱۴۰۱)، افشاری و حسینی (۱۴۰۳)، محمدی (۱۴۰۰) و عباس‌زاده و سلیمی (۱۴۰۱) مطابقت دارد. همچنین، پژوهش‌های برابریان

و هارپر) ۲۰۲۱ (و اسمیت و براون) ۲۰۲۱ (نیز بر همین پیامدها تأکید دارند.

۲- پیامدهای سازمانی؛ در سطح سازمانی، توسعه انطباق‌پذیری منجر به افزایش کیفیت خدمات اجتماعی، بهره‌وری منابع انسانی و چابکی سازمانی شد. کارکنان انطباق‌پذیر توانایی بیشتری در مواجهه با بحران‌های اجتماعی، مدیریت زمان و انرژی در موقعیت‌های پیچیده، و واکنش سریع به تغییرات سیاستی داشتند. یافته‌ها با مطالعات رحیمی (۱۴۰۱)، جلالی و مصطفوی (۱۴۰۱)، شجاعی (۱۳۹۹) و نوروزی و عظیمی (۱۴۰۲) هم‌راستاست. همچنین، نتایج پژوهش‌های رابرتز و تیلور (۲۰۱۹) (و اسمیت و براون) ۲۰۲۱ (نیز بر اهمیت این پیامدها صحنه می‌گذارند.

۳- پیامدهای اجتماعی و بین‌سازمانی؛ در سطح برون‌سازمانی، توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری به افزایش اعتماد عمومی به سازمان، اثربخشی اجتماعی مداخلات و گسترش مشارکت‌های بین‌بخشی منجر شده است. کارکنان انطباق‌پذیر، با رویکردهای انسانی‌تر، منعطف‌تر و مؤثرتر، رضایت‌مندی مددجویان و تصویر عمومی سازمان را ارتقا داده‌اند. همچنین این کارکنان توانسته‌اند مشارکت نهادهای همکار و خانواده‌ها را در طرح‌های حمایتی افزایش دهند. این یافته‌ها با مطالعات عبداللهی (۱۳۹۴)، خلیلی (۱۳۹۸)، محمدی (۱۴۰۰)، موسوی و یوسف‌زاده (۱۴۰۰) و جلالی و مصطفوی (۱۴۰۱) تطابق دارد. در سطح بین‌المللی نیز، کلارک و میلر (۲۰۲۴)، جونز و همکاران (۲۰۲۲) (و اسمیت و دیویس) ۲۰۱۵) بر نقش کلیدی انطباق‌پذیری در ارتقای تعاملات و اثرگذاری اجتماعی تأکید دارند.

بر اساس یافته‌ها، پیشنهاد‌های زیر به مدیران سازمان بهزیستی ارایه می‌شود:

۱- پیشنهاد‌های مرتبط با ظرفیت انطباق‌پذیری منابع انسانی؛

طراحی ساختار آموزشی پویا با محوریت تاب‌آوری، خلاقیت و تجربه‌نگاری میدانی؛ راه‌اندازی دوره‌های آموزشی ساختاریافته که همزمان به آموزش مهارت‌های شناختی، هیجانی و رفتاری بپردازد (مانند ایفای نقش، بازنگری پرونده‌های گذشته و تحلیل مداخلات موفق).

راه‌اندازی پلتفرم سازمانی برای اشتراک تجارب تطبیقی؛ ایجاد بستری دیجیتال برای ثبت، تحلیل و تبادل تجارب چالش‌برانگیز در قالب فایل‌های صوتی، متنی و تصویری با هدف تقویت یادگیری تطبیقی و اجتماعی در بین کارکنان.

مستندسازی و تجلیل از اقدامات انطباقی اثربخش؛ برپایی کمپین‌های داخلی برای برجسته‌سازی نمونه‌های موفق از مداخلات انطباق‌پذیر در شرایط سخت، به‌منظور الگوسازی و ایجاد فضای انگیزشی.

ایجاد نظام بازخورد مؤثر مبتنی بر انعطاف و عملکرد موقعیتی؛ استفاده از فرم‌های بازخورد رفتاری در ارزیابی عملکرد، به‌گونه‌ای که رفتارهای انطباقی شناسایی و تقویت شوند.

۲- پیشنهاد‌های مرتبط با تقویت پیشایندهای ظرفیت انطباق‌پذیری

تلفیق معیارهای روان‌شناختی و رفتاری در استخدام و ارتقای شغلی؛ پایش مستمر ویژگی‌هایی مانند گشودگی، خودآگاهی هیجانی و انگیزه برای یادگیری در فرآیندهای جذب و ترفیع با استفاده از آزمون‌های معتبر و مصاحبه‌های ساخت‌یافته.

راه‌اندازی برنامه مربی‌گری چندسطحی؛ استفاده از مربیان باتجربه برای انتقال دانش مقابله‌ای، هیجانی و حرفه‌ای به کارکنان تازه‌وارد یا فعال در محیط‌های پرچالش.

تشکیل حلقه‌های یادگیری مدیریتی برای رهبران میانی؛ ایجاد نشست‌های یادگیری مدیران با تمرکز بر شیوه‌های رهبری حمایتی، مشارکت‌محور و تسهیل‌گر انطباق‌کارکنان.

تدوین دستورالعمل‌های بومی‌شده برای کار در بافت‌های اجتماعی متنوع؛ تهیه راهنماهای رفتاری متناسب با شرایط فرهنگی، اقلیمی و اجتماعی مناطق مختلف برای ارتقای درک و انطباق رفتاری کارکنان در حوزه‌های استانی.

۳- پیشنهاد‌های مرتبط با اجرای راهبردهای توسعه انطباق‌پذیری

استقرار ساختار رسمی تیم‌های چندنقشی برای حل مسائل پیچیده؛ تشکیل گروه‌های بین‌رشته‌ای (مددکار، روان‌شناس، حقوق‌دان، کارشناس اجتماعی) با مسئولیت مشترک برای رسیدگی به پرونده‌های بحرانی و پشتیبانی تیمی از تصمیمات میدانی.

طراحی نظام انگیزشی جدید مبتنی بر عملکرد انطباقی؛ ایجاد الگوی پاداش‌دهی ترکیبی (مادی، معنوی، حرفه‌ای) برای کارکنانی که در موقعیت‌های بحرانی یا تغییرات ناگهانی، عملکرد تطبیقی اثربخش از خود نشان می‌دهند.

تدوین نقشه توسعه فردی برای منابع انسانی بهزیستی؛ طراحی مسیرهای یادگیری و پیشرفت شغلی مبتنی بر توانایی‌های تطبیقی، انعطاف‌پذیری ذهنی و آمادگی برای نقش‌های متغیر در سطوح مختلف سازمان.

ایجاد زیرساخت دیجیتال یکپارچه برای حمایت از تصمیم‌گیری تطبیقی؛ توسعه پلتفرم‌های هوشمند با بانک داده‌ی قابل جست‌وجو از مداخلات گذشته، سوابق مددجویان، قوانین حمایتی و ابزارهای تحلیل تصمیم برای پشتیبانی در لحظه از کارکنان در میدان.

این پژوهش مبتنی بر رویکرد کیفی و تحلیل مضمون بوده و یافته‌های آن بر پایه ادراکات و تجارب مشارکت‌کنندگان در بافت خاص سازمان بهزیستی کشور شکل گرفته‌اند. بنابراین، تعمیم آماری نتایج به سایر سازمان‌ها یا جمعیت‌ها محدود است و بیشتر باید از منظر منطق تحلیلی و کاربرد مفهومی در زمینه‌های مشابه مورد استفاده قرار گیرد. پیشنهاد می‌شود پژوهشی تطبیقی میان سازمان بهزیستی و سایر نهادهای خدمات‌محور همچون کمیته امداد، سازمان زندان‌ها و وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی انجام شود تا شباهت‌ها، تفاوت‌ها و

بسترهای بومی توسعه ظرفیت انطباق‌پذیری در این سازمان‌ها شناسایی و الگوهای اثربخش توسعه‌یافته شود.

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.