

## انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه

میرعلی سیدنقوی  
مهدی حقیقی کفاش  
وحید نجفی کلیانی

### چکیده

انعطاف پذیری منابع انسانی به ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می دهد. در حالی محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی، انعطاف پذیری منابع انسانی را به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار برای شرکت در نظر گرفته اند، نحوه اثرگذاری انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی به طور تجربی بررسی نشده است. بر اساس مطالعه ۱۲۳ واحد سازمانی در ۱۷ شرکت بیمه در ایران، این مقاله تلاش می کند تا ارتباط علی بین انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان را با بسط و آزمون مدل علی، روشن کند. شواهد نشان می دهد که انعطاف پذیری منابع انسانی اثر مثبت معنی داری بر عملکرد در شرکت های بیمه دارد. نتایج مدل سازی معادلات ساختاری نشان می دهد که تمامی ضرایب مسیر معنی دار هستند، بنابراین، تمام فرضیات تحقیق تایید می شوند. یافته های تحقیق نشان می دهد که از بین ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی، انعطاف پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر عملکرد شرکت دارد. بنابراین، مهارت های کارکنان و توانایی کسب مهارت های جدید نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برای شرکت بیمه ایفا می کند.

واژگان کلیدی: انعطاف پذیری، عملکرد سازمانی، منابع انسانی، انعطاف پذیری منابع انسانی، بیمه.

## مقدمه

برای برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و با استاندارد بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه دهند. ساختارهای سنتی تیلوریسم که در گذشته به طور مؤثر استفاده می‌شد در محیط پویا و رقابتی کنونی مناسب نیستند. دانشمندان زیادی در زمینه‌های مختلف از سراسر جهان برای پاسخ به این فشار فزاینده گرد هم آمدند. اساس موفقیت این دانشمندان نیاز به انعطاف‌پذیری است. انعطاف‌پذیری رویکرد اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای شرکت بوجود آورد (Fraser & Hvolby, 2010) (Ketar & Sett, 2010).

سازمانها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. به‌ویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده‌اند، بدست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل رویه‌های طبیعی خیلی متفاوت می‌شود و عموماً می‌تواند به انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری دسته بندی شود (Ketar & Sett, 2010) (Valverda, Tregaskis, & Brewster, 2000).

هدف تحقیق بررسی رابطه علی بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد در شرکت‌های بیمه است. این مقاله ابتدا به اهمیت و ضرورت انعطاف‌پذیری و عملکرد اشاره می‌نماید. مبانی نظری در بخش بعدی ذکر شده است که شامل سه قسمت می‌شود. مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پیشینه تحقیق و در نهایت مدل نظری تحقیق در بخش مبانی نظری آمده است. روش‌شناسی تحقیق در بخش سوم شرح داده شده است. در بخش چهارم و پنجم یافته‌های تحقیق، بحث و نتیجه‌گیری آمده است. ارزش و خلق ارزش در سازمان‌ها بسیار اهمیت دارد و بر اساس گفته دیوید راجر

(۲۰۱۰) و ففر<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) یکی از منابعی که منجر به خلق ارزش در سازمان می‌شود، منابع انسانی هستند. استوارت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) پیشنهاد می‌کند که سرمایه فکری بسیار با ارزش‌تر از دارایی‌های فیزیکی یا مالی است. او بیان می‌کند که ”سرمایه فکری عبارت است از: جمع دارایی‌های اشخاص در شرکت که حاشیه رقابتی<sup>۳</sup> ایجاد می‌نمایند.“ منابع انسانی به عنوان جزئی از سرمایه فکری است که می‌تواند ایجاد ارزش کند (Claretha, 2010). اگر مهارت‌های مناسب و توانایی لازم جهت انجام مشاغل مختلف متناسب با محیط در حال تغییر را داشته باشند به مزیت رقابتی در سازمان تبدیل می‌شوند. ففر (۱۹۹۴) بیان می‌کند، اگر موفقیت رقابتی از طریق منابع انسانی بدست آید، مهارت‌های حاصل از این افراد حیاتی و مهم است. اقتصاد دانشی نیازمند کارکنانی است تا بطور پیوسته یاد بگیرند و با تکنولوژی دائماً در حال تغییر سازگار شوند (Fraser & hvolby, 2010) (Claretha, 2010). استفاده مناسب از الگوهای انعطاف‌پذیری یک عنصر مهم در مدیریت عملکرد است و می‌تواند منجر به بهبود عملکرد گردد. امروزه انعطاف‌پذیری یکی از موضوعات مهم در تفکر سازمانی گردیده و تأثیر بسیار زیادی بر عملکرد شرکت دارد (Verdu-Jover & et.al, 2004). شواهد نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر پویای محیطی بر عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند و در نهایت منجر به عملکرد برتر در سازمان می‌شود (Ketar & Sett, 2010).

### پیشینه و چارچوب نظری

مفهوم انعطاف‌پذیری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. سانچز<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری را توانایی شرکت در پاسخ به تقاضاهای متنوع از محیط رقابتی پویایش تعریف می‌کند. از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری شرکت را قادر می‌نماید تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌اش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آنرا حفظ کند (Ngoa & Loi, 2008). تعریف انعطاف‌پذیری ریشه در نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع دارد که شامل

1- Pfeffer

2- Stewart

3- Competitive Edge

4- Sanchez

توانایی شرکت برای نشان دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب و کار و هم‌چنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف شرکت است. رویکردهای گوناگونی برای دستیابی به اهداف وجود دارد که از جمله می‌توان به الگوهای انعطاف‌پذیری اشاره کرد (Ruize-Santos & Mercander, 2003).

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دامنه گسترده‌ای از طرح‌های سازمانی و مدل‌ها / نظریه‌های مدیریت نظیر: نظریه سیستم فنی - اجتماعی، خود سازماندهی، تولید اندک و مدیریت تولید به موقع را در بر می‌گیرد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد تولید شناخته شده است زیرا چندین مزیت راهبردی فراهم می‌کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه‌ای به شرکت اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به شرکت‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش و خدمات مشتری را ارتقا دهد، در حالی که استفاده کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می‌کنند (Fraser & Hvolby, 2010).

دیدگاه مبتنی بر منابع چارچوب معتبری در رشته منابع انسانی است. این دیدگاه اساس نظری جالبی در خصوص پیشرفت دانش انعطاف‌پذیری منابع انسانی فراهم می‌کند. از جنبه‌ی نظری این دیدگاه، تعریف انعطاف‌پذیری منابع انسانی جهت‌گیری درونی دارد، زیرا انعطاف‌پذیری منابع انسانی به وسعت مهارت‌ها و قابلیت‌های رفتاری کارکنان بر می‌گردد که شرکتی با انتخاب‌های مختلف فراهم می‌کند تا جایگزین‌های راهبردی مختلف را دنبال کنند. چنین کارکنانی، از طریق فعالیت‌های منابع انسانی مناسب برانگیخته می‌شوند و منبع مزیت رقابتی را تشکیل می‌دهند. مزیت رقابتی در دراز مدت بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد و منجر به افزایش سودآوری و بهره‌وری می‌شود (Beltran, Roca, Escrig, & Bou, 2008).

### مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه‌جویی در کار را می‌دهد، هم‌چنین استعداد بالقوه بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطاف‌پذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و

معنی‌داری کار کمک‌کند (Kelliher & Riley, 2003). آلبیز (۱۹۹۷) معتقد است که انعطاف‌پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع می‌شود. کاهش در تعداد سطوح مدیریت منجر به هزینه کمتر و هزینه سربار مدیریتی پایین‌تر می‌شود (Valverda, Tregaskis, & Brewster, 2000). انعطاف‌پذیری نیروی انسانی شرکت را برای پاسخ‌گویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد. هم‌چنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به منظور هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می‌دهد (Atkinson, 1984).

افزایش انباشته‌ای از مهارتها، باعث ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر در نیروی کار می‌شود و در نتیجه منجر به کاهش هزینه نیروی کاری و بهبود کارایی و بهره‌وری شرکت می‌گردد. به علاوه، هم‌زمان با این که افراد در سطوح پایین شرکت دارای مهارت‌های متنوع می‌گردند، این امر می‌تواند منجر به کاهش نیاز به نظارت بر کارکنان یا کاهش هزینه‌های غیر مستقیم کارکنان گردد. از سوی دیگر احتمال می‌رود که انعطاف‌پذیری باعث افزایش جنبه‌های انسانی در کار شود، امنیت شغلی بیشتری را برای کارکنان فراهم نماید و جذابیت شغل و امکان برخورداری بیشتر از مشاغل گوناگون را به دنبال داشته باشد (Fridrich, 1998).

### پیشینه تحقیق

با جستجوی محقق در ادبیات انعطاف‌پذیری، در ایران تنها یک تحقیق در ارتباط با انعطاف‌پذیری یافت شد. در تحقیقی که در این زمینه انجام شده است، رابطه بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری با عملکرد شرکت‌های تولیدی بررسی شده است. هدف از این مطالعه بررسی رابطه بین الگوهای انعطاف‌پذیر با عملکرد شرکت، در شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار بوده است. در این مطالعه انواع الگوهای انعطاف‌پذیری شرکت شامل موارد زیر می‌شوند: انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، عددی، مالی، موقت و مکانی. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که با بهبود عملکرد شرکت‌ها، میزان استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری موقت و مالی در آنها افزایش می‌یابد، اما بین عملکرد شرکت‌ها و الگوهای انعطاف‌پذیری عددی و وظیفه‌ای

رابطه‌ای وجود ندارد (دانش پرور، ۱۳۸۵).

در تحقیق دیگری، انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح شرکت بررسی شده است. در این تحقیق دو نوع انعطاف‌پذیری منابع انسانی تعریف شده است: انعطاف‌پذیری سیستم‌های منابع انسانی<sup>۱</sup> (HRS) و انعطاف‌پذیری شایستگی‌های منابع انسانی<sup>۲</sup> (HRC). نتایج نشان می‌دهد که بین انعطاف‌پذیری سیستم‌های منابع انسانی با عملکرد نوآوری و اثربخشی شرکت - مرتبط با پیامدهای بازار - ارتباط مثبتی وجود دارد. هم‌چنین یافته‌ها نشان می‌دهد که پیامد سیستم‌های منابع انسانی از جنبه نوآوری و پاسخ‌گویی به بازار بر توان رقابت شرکت مستقیم نیست، اما از طریق تقویت انعطاف‌پذیری شایستگی‌های منابع انسانی امکان‌پذیر است (Sean, 2005).

در تحقیق دیگری ارتباط انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و کار گروهی مؤثر انجام بررسی شده است. هدف پاسخ به دو سؤال بوده است: ۱) آیا استراتژی‌های انعطاف‌پذیری نیروی انسانی (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و بین‌بخشی) اثری بر فرآیندهای تیم نظیر ارتباطات، حل تعارض، حل مسأله، هدفگذاری و مدیریت عملکرد، و برنامه‌ریزی و هماهنگی وظیفه دارد؟ ۲) آیا استراتژی‌های انعطاف‌پذیری نیروی انسانی (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و بین‌بخشی) اثری بر عملکرد تیم دارند؟ یافته‌ها حاکی از آن است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر قوی‌تر و معنی‌داری نسبت به انعطاف‌پذیری بین‌بخشی بر ۵ فرآیند تیم (ارتباطات، حل تعارض، حل مسأله، اهداف و عملکرد، وظایف و برنامه‌ریزی) دارد. هم‌چنین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی جهت مشارکت کارکنان در کار تیمی اثربخش، اثر مثبت مضاعفی برای سازمان فراهم می‌نماید (Fraser & Hvolby, 2010).

پیامد فرعی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای برای کارفرماها و کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. استفاده از انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای معمولاً با بهبود کارایی مرتبط است. یافته‌ها، شواهدی از پیامدهای مثبت هم برای کارفرما و هم برای کارگر را نشان می‌دهد. مزایای انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای برای کارکنان شامل، افزایش رضایت شغلی و در بعضی موارد افزایش پاداش و امنیت شغلی می‌شود. برای کارفرمایان، شواهدی از

1- Human Resource Systems Flexibility  
2- Human Resource Competencies Flexibility

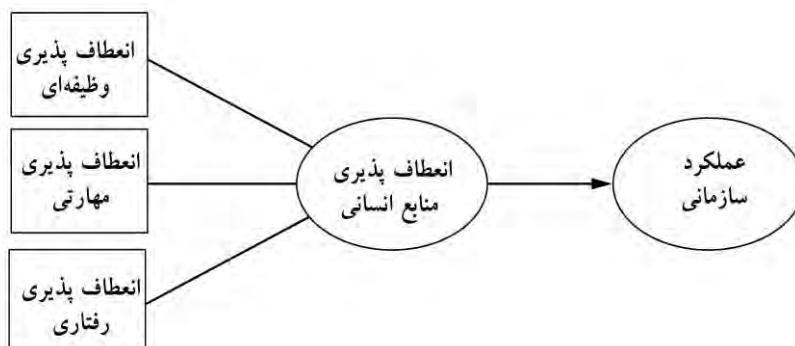
بهبود وظایف عملیاتی و خدمات مشتری، کاهش جابجایی کارکنان و شهرت در بازار کار محلی وجود دارد (Kelliher & Riley, 2003).

در تحقیق دیگری ارتباط انعطاف‌پذیری نیروی انسانی و عملکرد شرکت بررسی شده است. هدف، کشف رابطه بین اشکال مختلف رویه‌های کاری انعطاف‌پذیر و عملکرد شرکت بوده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که تنها یک شکل از انعطاف‌پذیری عددی اثر معنی‌داری بر عملکرد شرکت دارد. هم‌چنین هر چه نسبت کارکنان موقت کنونی در نیروی کار سازمان بیشتر باشد، سازمان به سود بیشتری دست خواهد یافت (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000).

محققان دیگری اثر انعطاف‌پذیری بر مهارت و رفتار کارکنان و فعالیت‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند. در این تحقیق سه بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل: انعطاف‌پذیری کارکردی، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌پذیری مهارتی هستند. ارتباط ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی با عملکرد مالی شرکت نیز بررسی شده است. نتایج نشان می‌دهد سه مقیاس انعطاف‌پذیری منابع انسانی به طور مثبتی با بازده فروش، سود عملیاتی به ازای کارکنان و فروش هر کارمند مرتبط است. هم‌چنین انعطاف‌پذیری مهارتی به طور معناداری با هزینه - اثربخشی مرتبط است (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005).

### چارچوب نظری

محققان ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان را بررسی کرده‌اند. در این تحقیقات بیشتر به عملکرد مالی و اثربخشی توجه شده است. نتایج این تحقیقات نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری با اثربخشی رابطه مستقیم دارد. هم‌چنین بعضی جنبه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی با عملکرد مالی رابطه مستقیم دارد. در تحقیقاتی که در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی در جهان انجام شده است، عملکرد شرکت به صورت تک بعدی (عملکرد کمی یا عملکرد کیفی) ارزیابی شده است. اکثر این تحقیقات در صنایع تولیدی انجام شده‌اند در حالی که اندازه‌گیری عملکرد و شاخص‌های آن با صنایع خدماتی متفاوت است (Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000) (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005) (Molleman & Slomp, 1999).



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

Source: (Bhattacharya, Gibosn, & Doty, 2005)

شکل ۱ مدل مفهومی تحقیق را نشان می‌دهد که در بین مدل‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بیشترین ارتباط و همخوانی را با تحقیق حاضر دارد. از آنجایی که شرکت‌های بیمه به ارائه خدمات می‌پردازند و خدمات ماهیت نامشهود دارند؛ بنابراین در نظر گرفتن سه بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری، سنجش انعطاف‌پذیری منابع انسانی در صنعت بیمه را دقیق‌تر و بهتر می‌کند. در شرکت‌های بیمه که خدمات نامشهود به مشتریان ارائه می‌دهند، داشتن مهارت و توانایی رفتاری برای برقراری ارتباط بهتر و مناسب با مشتری از اهمیت فراوانی برخوردار است. به این دلیل که مشتری ارزش خدمات را بر اساس نحوه ارائه آنها درک می‌کند. از طرفی عملکرد سازمانی در شرکت‌های بیمه نیز متفاوت با صنایع تولیدی است و به دلیل ماهیت صنایع خدماتی، عملکرد هم از بعد کیفی (اثربخشی) و هم از بعد کمی (سودآوری) اهمیت می‌یابد. بنابراین در این تحقیق ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی با عملکرد شرکت (هم از بعد کمی و هم از بعد کیفی) بررسی شده است.

با توجه به مدل نظری تحقیق و موارد بحث شده در بالا، فرضیات تحقیق به صورت زیر تنظیم شده‌اند:

فرضیه اصلی: بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های بیمه ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۱: بین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های بیمه ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.



فرضیه فرعی ۲: بین انعطاف‌پذیری مهارتی منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های بیمه ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳: بین انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی و عملکرد شرکت‌های بیمه ارتباط مثبت معناداری وجود دارد.

### سنجش انعطاف‌پذیری منابع انسانی

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارای ابعاد مختلفی است که محققان در تحقیقات خود به بعضی از این ابعاد تأکید کرده‌اند. در این تحقیق ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اساس کار باتاچاریا (۲۰۰۵) انتخاب شده است. رایت و اسنل<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) استدلال کرده‌اند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی ویژگی یا خصیصه درونی شرکت است که می‌تواند از سه جزء مفهومی مورد توجه قرار گیرد: مهارت‌های کارکنان<sup>۲</sup>، رفتار کارکنان<sup>۳</sup>، و فعالیت‌های منابع انسانی<sup>۴</sup>. انعطاف‌پذیری مهارت‌های کارکنان تعداد جایگزین‌های بالقوه‌ای که مهارت‌های کارکنان می‌تواند به کار گرفته شود و چطور کارکنان با مهارت‌های متفاوت می‌توانند جابجا شوند. انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان قابلیت سازگاری در برابر رفتارهای غیر تکراری را نشان می‌دهد؛ این نوع انعطاف‌پذیری میزانی است که کارکنان مجموعه گسترده‌ای از الگوهای رفتاری دارا باشند که می‌تواند با تقاضاهای موقعیت‌های خاص سازگار شوند. انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی میزانی است که فعالیت‌های منابع انسانی شرکت می‌تواند در طی موقعیت‌های متفاوت یا مکان‌های متفاوت یا واحدهای مختلف شرکت سازگار شده و به کار روند و سرعت ایجاد این سازگاری‌ها است (Wright & Snell, 1998).

### بعد انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به معنی همه کاره و چند منظوره بودن کارکنان است؛ به عبارت دیگر این الگو به معنی تطبیق‌پذیری کارکنان و توانایی آنها برای انجام وظایف

1- Wright and Snell  
2- employee skills  
3- employee behavior  
4- HR practices

گوناگون و جابجایی در مشاغل است؛ که این تغییرات می‌توانند بازار محور (مانند جابجایی کارکنان در میان خطوط تولید)، تکنولوژی محور (مانند نیاز به دسترسی بیشتر به مهارت‌های تشخیصی و فرآیندی و توسعه بیشتر این مهارت‌ها نسبت به مهارت‌های دستی) و یا تحت تأثیر سیاست و خط‌مشی شرکت باشند (مانند استفاده از مهندسين به جای فروشندگان به منظور بهبود و توسعه مهارت‌های فنی نیروی فروش شرکت). در شرکت‌هایی که از الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای استفاده می‌شود، مهارت‌ها و جابجایی کارکنان بیشتر از آن‌که بر فعالیت‌های گذشته آنها مؤثر باشد، بر فعالیت‌های حال و آینده آنها تأثیر می‌گذارد (Atkinson, 1984, p. 523).

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، توانایی شرکت در تعدیل و گسترش مهارت‌های کارکنان در دامنه‌ی وسیعی از وظایف به منظور مطابقت با وظایف متغیر ناشی از تغییر در ماهیت تقاضا، روش‌های تولید یا تکنولوژی است. هوتگم و همکاران (۲۰۰۴) انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای را به عنوان روشی که از طریق آن کارکنان به طور منظم به نقش‌های متفاوت منتقل می‌شوند یا می‌توانند نقش‌های مختلف اجرا کنند. در این روش، که کارکنان چند مهارتی شده‌اند، به ظرفیت یادگیری و حل مسئله شان افزوده خواهد شد (برای مثال، به خاطر این‌که آن‌ها تجربه کرده‌اند که فرآیند تولید و خدمت چگونه کار می‌کنند و ممکن است اختلال در طول این فرآیندها اتفاق بیفتد) (Fraser & Hvolby, 2010).

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای کاربردهای قابل توجهی در صنایع خدماتی دارد. حجم کاری کارکنان در صنایع خدماتی اغلب در ارتباط با (گاهی اوقات غیر منتظره) الگوهای تقاضا نوسان می‌کند. همین‌طور بهره‌وری می‌تواند در اثر کاهش تقاضا و ماهیت زودگذر خدمات مختل شود. خدمت انجام نشده به علت کمبود مشتریان نمی‌تواند برای ارائه در موقعیت مقتضی ذخیره شود. عدم تجانس انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به کارکنان در خصوص مشکل عدم تجانس خدمات کمک فراوانی می‌نماید. هر چه عرضه خدمات اختصاصی‌تر باشد، تعیین دقیق نیازمندی‌های کارکنان سخت‌تر می‌شود. توانایی نقل و انتقال کارکنان در سرتاسر وظایف اجازه می‌دهد این عدم تجانس - حداقل در این بخش - برطرف شود. کسب و کار (بنگاه‌های) خدماتی اغلب درگیر دامنه‌ای از فعالیت‌ها هستند. برای مثال، یک هتل ممکن است با ارائه غذا، نوشیدنی، تسهیلات راحتی و کنفرانس سر و کار داشته باشد. عملیات بانکی ممکن است با فعالیت‌های گیشه و ستادی

سر و کار داشته باشند (Kelliher & Riley, 2003).

### بعد انعطاف‌پذیری مهارتی

انعطاف‌پذیری مهارتی بر سرعت و سهولت کسب مهارت و توانایی‌های جدید کارکنان دلالت دارد. در این مفهوم، کارکنان زمانی که آموزش و بازآموزی مورد نیاز را دریافت می‌نمایند، نیازمندی‌های مهارتی آینده را پیش‌بینی می‌کنند یا برای یادگیری رویکردها و روش‌های جدید انجام شغلشان اشتیاق دارند (Beltran, Roca, Escrig, & Bou, 2008).

اگر کارکنان سازمان طیف وسیعی از مهارت‌ها را دارا باشند و بتوانند وظایف شغلی متفاوتی را انجام دهند، گفته می‌شود که سازمان درجه بالایی از انعطاف‌پذیری مهارتی دارد. این نوع از انعطاف‌پذیری می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشد، به این دلیل که این مهارت‌های متنوع، ارزشمند هستند و به سختی توسط رقبا تقلید یا کپی می‌شوند (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005).

### بعد انعطاف‌پذیری رفتاری

انعطاف‌پذیری رفتاری، توانایی نشان دادن تنوعی از نقش‌های رفتاری در شرایط متفاوت است. رفتارهای کارکنان اقدامات یا ترتیباتی است که کارکنان در شغلشان اتخاذ می‌کنند. اگر کارمند که اقدام خاصی را در موقعیت‌های کاری مکرر به کار برده است، همان اقدام را در ارتباط با موقعیت جدید انتخاب کند، رفتارش غیر منعطف به حساب می‌آید. در مقابل، اگر کارکنان ترتیبات جدیدی از اقدامات و فعالیت‌ها را برای انجام فعالیت‌های روزمره یا شرایط جدید جستجو کنند، رفتارشان انعطاف‌پذیر است. بنابراین، مفهوم انعطاف‌پذیری رفتاری، تحمل بیشتر برای رفتار غیرتکراری است که کارکنان با خلاقیت و بداهه‌گویی به شرایط جدید پاسخ می‌دهند (نه بر اساس الگوهای ثابت و از پیش تعیین شده) (Wright & Snell, 1998) (Beltran, Roca, Escrig, & Bou, 2008).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی به وسیله‌ی ۱۱ شاخص استفاده شده توسط محققینی از جمله باتاچاریا (۲۰۰۵) و رایت و اسنل (۱۹۹۹) با استفاده از مقیاس ۵ امتیازی لیکرت (۱= کاملاً مخالفم، ۵= کاملاً موافقم) اندازه‌گیری شده است. ابعاد انعطاف‌پذیری منابع

انسانی شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی و انعطاف‌پذیری رفتاری می‌شود.

### سنجش عملکرد شرکت

محققان مدیریت راهبردی منابع انسانی، سودآوری، بهره‌وری، و اثربخشی شرکت را در گرو داشتن منابع انسانی انعطاف‌پذیر می‌دانند. این محققان معتقدند که منابع انسانی از طریق بهبود بهره‌وری و اثربخشی کارکنان و افزایش سرمایه انسانی می‌تواند به سودآوری و بهبود عملکرد شرکت منجر شود (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005). در این پژوهش، عملکرد شرکت به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

داشتن منابع انسانی متخصص و کارآزموده به عملکرد بهتر سازمان کمک می‌کند. نتایج فعالیت‌ها و اقدامات متخصصان منابع انسانی به صورت توانایی‌ها، قابلیت‌ها و سرمایه نامشهود سازمان قابل اندازه‌گیری و محاسبه است. برون و همکاران<sup>۱</sup> معتقدند که استفاده از یک معیار جهت اندازه‌گیری عملکرد و پیامدهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی معتبر نیست (مجتهد زاده، ۱۳۷۹). بنابراین، استفاده از معیارهای چندگانه عملکرد، رویکرد منطقی‌تری به مطالعه عملکرد منابع انسانی است. بدین منظور در این تحقیق از شاخص‌های کمی (سودآوری) (Bhattacharya, Gibson, & Doty, 2005) و کیفی (اثربخشی) (Lin, 2007) (Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003) جهت اندازه‌گیری عملکرد منابع انسانی استفاده شده است.

سودآوری: در شرکت‌های تولیدی بازده سرمایه‌گذاری‌ها<sup>۲</sup>، بازده حقوق صاحبان سهام<sup>۳</sup>، و بازده دارایی‌ها<sup>۴</sup> همگی تقریباً مرتبط و به طور گسترده‌ای به عنوان معیارهای سودآوری پذیرفته شده‌اند که توسط مدیریت داخلی و تحلیل‌گران بیرونی برای ارزیابی عملکرد شرکت استفاده می‌شوند. در شرکت‌های خدماتی و به خصوص شرکت‌های بیمه، سودآوری شرکت‌ها بوسیله سنجش عملکرد شرکت در مقایسه با میانگین صنعت در چند سال گذشته محاسبه می‌شود (ایزدپناهی، ۱۳۸۸). سودآوری شرکت‌های بیمه به وسیله‌ی ۵ شاخص استفاده شده توسط محققینی از جمله باتاچاریا

1- Brown et al  
2- Return On Investment(ROI)  
3- Return On Equity  
4- Return On Assets

(۲۰۰۵) و دیر و ریوز<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) با استفاده از مقیاس ۵ امتیازی لیکرت (۵= عالی، ۴= بالاتر از میانگین صنعت، ۳= میانگین صنعت، ۲= زیر میانگین صنعت، ۱= ضعیف) در مقایسه با عملکرد صنعت در سه سال گذشته اندازه گیری شده‌اند. شاخص‌های مورد استفاده برای اندازه گیری سودآوری عبارتند از:

رشد درآمد فروش

سودآوری (نسبت سود به فروش)

کارآیی هزینه‌های عملیاتی (نسبت کل هزینه‌ها به فروش)

عملکرد کلی شرکت

اثربخشی شرکت: درجه‌ای که پیامدهای واقعی شرکت با پیامدهایی که برای تحقق اهداف و مقاصد شرکت ضروری است، منطبق هستند. اثربخشی شرکت برحسب پیامدهای بازار درجه‌ی انطباق پیامدهای بازار واقعی شرکت با پیامدهای بازار مورد انتظارش است (برای مثال، رشد فروش و رشد سهم بازار). اثربخشی شرکت برحسب پیامدهای حسابداری مالی درجه‌ی انطباق پیامدهای واقعی حسابداری مالی با پیامدهای مورد انتظار حسابداری مالی است (حاشیه سود ناخالص و بازده سرمایه گذاری<sup>۲</sup>). به منظور محاسبه اثربخشی شرکت در حوزه‌های مورد نظر، اهمیت مدیریت شرکت در ارتباط با عملکرد شرکت در حوزه‌های زیر در تقابل با میزان رضایت از این حوزه‌ها سنجیده شد (Lepak, Takeuchi, & Snell, 2003) (Lin, 2007). اثربخشی شرکت به وسیله ۴ شاخص استفاده شده توسط محققینی از جمله باتاچاریا (۲۰۰۵) و فردریش و دیگران<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) با استفاده از مقیاس ۵ امتیازی لیکرت (۵= بسیار با اهمیت، ۱= بسیار بی اهمیت) در تقابل با میزان رضایت و تحقق اهداف در این حوزه‌های عملکردی اندازه گیری شده‌اند. شاخص‌های مورد استفاده برای اندازه گیری اثربخشی عبارتند از:

رشد فروش (درصد افزایش)

رشد سهم بازار (درصد افزایش)

تصویر شرکت

1- Dyer & Reeves  
2- Return on investment  
3- Fridrich. et al

## تصدیق نام تجاری

## روش شناسی

تحقیق حاضر تحقیقی توصیفی از نوع پیمایشی است و از نظر هدف کاربردی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق کلیه مدیران فنی و عملیاتی شاغل در کلیه شرکت‌های فعال در صنعت بیمه ایران می‌باشند، که تعدادشان ۱۹۵ می‌باشد. روش نمونه‌گیری در این تحقیق، نمونه‌گیری طبقه‌ای - تصادفی است که شرکت‌های بیمه به عنوان طبقه در نظر گرفته شدند و از هر طبقه با استفاده از نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد نمونه مورد نظر انتخاب شد. تعداد نمونه با استفاده از فرمول نمونه‌گیری برای جامعه محدود با خطای ۵٪ و در سطح اطمینان ۹۵٪، ۱۲۹ نفر محاسبه گردید. از این تعداد پرسشنامه ۱۲۳ پرسشنامه قابل قبول و برگشت داده شد. داده‌های تحقیق با استفاده از پرسشنامه که روایی و پایایی آن به تایید متخصصان مربوط رسید، جمع‌آوری شد. میزان آلفای کرونباخ برای پرسشنامه ۰/۹۱۷ بدست آمد که بالاتر از میزان حداقل ۰/۷ می‌باشد، در نتیجه پایایی پرسشنامه مطلوب است. روایی سازه پرسشنامه با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی ارزیابی و مورد تایید (کای دو به درجه آزادی ۲/۴۴،  $AGFI=0.94$ ،  $GFI=0.95$ ،  $NFI=0.97$ ،  $CFI=0.96$  و  $RMR=0.042$ ) قرار گرفت.

برای بررسی روابط علی بین متغیرها به صورت منسجم کوشش‌های زیادی در دهه اخیر صورت گرفته است. یکی از این روش‌ها برای انجام تحلیل عاملی تاییدی، معادلات ساختاری یا تحلیل چندمتغیری با متغیرهای مکنون است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چندمتغیری بسیار کلی و نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به گونه هم زمان مورد آزمون قرار دهد. مدل‌سازی معادلات ساختاری رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده شده<sup>۱</sup> و متغیرهای مکنون<sup>۲</sup> است، که گاه تحلیل ساختاری کوواریانس، مدل‌یابی علی و گاه نیز<sup>۳</sup> LISREL نامیده شده است. اما اصطلاح غالب

1- Observed variables

2- latent variables

3- Linear Structural Relationships

در این روزها، مدل‌یابی معادله ساختاری یا به گونه خلاصه <sup>۱</sup> SEM است (هومن، ۱۳۸۸).

پس از انجام تحلیل عاملی تاییدی جهت ارزیابی روایی سازه، باید مدل مفهومی تحقیق به منظور تعیین برازش آزمون شود. هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص‌های برازندگی<sup>۲</sup> وجود دارند که می‌توانند برای اندازه‌گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص‌های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند (کلانتری، ۱۳۸۸).

### شاخص<sup>۳</sup> KMO و آزمون بارتلت<sup>۴</sup>

در انجام تحلیل عاملی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل مورد استفاده قرار داد. به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود.

شاخص **KMO**: شاخصی از کفایت نمونه‌گیری است که کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها را بررسی می‌کند و از این طریق مشخص می‌سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق، تحت تأثیر واریانس مشترک برخی عامل‌های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد. اگر مقدار شاخص نزدیک به یک باشد، داده‌های مورد نظر برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نمی‌باشند.

آزمون بارتلت: این آزمون بررسی می‌کند چه هنگام ماتریس همبستگی، شناخته شده (از نظر ریاضی ماتریس واحد و همانی) است و بنابراین برای شناسایی ساختار (مدل

1- Structural Equation Modeling

2- Goodness of Fit

3- Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

4- Bartlett's Test of Sphericity

عاملی) نامناسب می‌باشد. اگر معنی‌داری<sup>۱</sup> آزمون بارتلت کوچک‌تر از ۵٪ ( $\text{sig} < 0.05$ ) باشد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است، زیرا فرض شناخته شده بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود (مومنی، ۱۳۸۹).

جدول ۱. آزمون بارتلت و شاخص KMO

۰/۸۹۴	شاخص KMO
۱۲۷/۵۶۲	آزمون بارتلت ° کای دو تخمینی
۱۵	درجه آزادی (d.f)
۰/۰۰۰	معناداری (Sig)

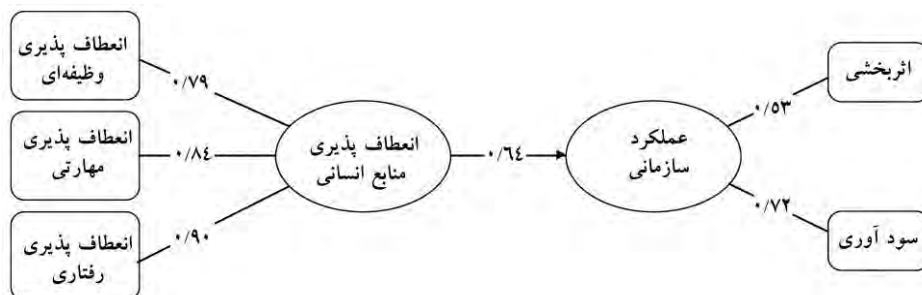
نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که داده‌ها برای انجام تحلیل عاملی مناسب می‌باشند. شاخص KMO بدست آمده (۰/۸۹۴) بالاتر از حداقل مقدار قابل قبول (۰/۶) می‌باشد، بنابراین تعداد نمونه برای انجام تحلیل عاملی مناسب است. هم‌چنین معنی‌داری آزمون بارتلت (۰/۰۰۰) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان می‌دهد تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار بین متغیرها مناسب می‌باشد. در نتیجه با توجه به مقادیر بدست آمده از شاخص KMO و آزمون بارتلت، شرایط برای انجام تحلیل عاملی مناسب و مطلوب است.

### یافته‌های تحقیق

شکل ۲ مدل مفهومی پژوهش به همراه ضرایب مسیر و شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. این شکل که خروجی نرم افزار لیزرل است به همراه شاخص‌های برازندگی در زیر آن بیانگر برازش خوب مدل با داده‌ها می‌باشد. ضرایب تمامی مسیرها بیشتر از ۰/۵ است که نشان می‌دهد ابعاد به کار رفته در مدل به خوبی دو متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد در سازمان را تبیین می‌کنند. در بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری رفتاری با ضریب مسیر ۰/۹ بیشترین نقش و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای با ضریب مسیر ۰/۷۹ کمترین نقش را در تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارند. در بین ابعاد عملکرد، سودآوری نقش بیشتری در تبیین عملکرد دارد.

1- Significance





شکل ۲. مدل مفهومی برازش شده با ضرایب مسیر استاندارد

### ارزیابی تناسب مدل

به طور کلی در کار با برنامه لیزرل، هر یک از شاخص‌های بدست آمده برای مدل به تنهایی دلیل برازندگی مدل یا عدم برازندگی آن نیستند، بلکه این شاخص‌ها را باید در کنار یکدیگر و با هم تفسیر کرد. جدول ۱ بیانگر مهمترین این شاخص‌ها می‌باشد و نشان می‌دهد که الگو در جهت تبیین و برازش از وضعیت مناسبی برخوردار است (کلانتری، ۱۳۸۸).

جدول ۲. شاخص‌های برازش مدل

مقدار بدست آمده	حد مجاز	نام شاخص
۲/۲۸	کمتر از ۳	$\frac{\chi^2}{df}$ (کای دو بر درجه ی آزادی)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	GFI <sup>۱</sup> (نیکویی برازش)
۰/۰۶۷	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA <sup>۲</sup> (ریشه میانگین مربعات خطای برآورد)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	CFI <sup>۳</sup> (شاخص برازش مقایسه ای ° تعدیل یافته)
۰/۹۰	بالاتر از ۰/۹	AGFI <sup>۴</sup> (شاخص برازندگی تعدیل یافته)
۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	NFI <sup>۵</sup> (برازندگی نرم شده)
۰/۹۱	بالاتر از ۰/۹	NNFI <sup>۶</sup> (برازندگی نرم نشده)

1- Goodness of Fit Index (GFI)  
 2- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)  
 3- Comparative Fit Index (CFI)  
 4- Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)  
 5- Normed Fit Index (NFI)  
 6- Non- Normed Fit Index (NNFI)

جدول ۲ نشان می‌دهد که تمامی شاخص‌های برازش مدل در وضعیت مطلوبی قرار دارند و بیانگر برازش مطلوب مدل مفهومی تحقیق با داده‌ها می‌باشد. بنابراین با توجه به شکل ۲ (مدل مفهومی تحقیق به همراه ضرایب مسیر) به آزمون فرضیات تحقیق می‌پردازیم.

جدول ۳. ضرایب مسیر، آماره‌ی t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: عملکرد سازمانی)

متغیر پیش بین	ضریب مسیر ( )	آماره t	ضریب تعیین کل ( $R^2$ )
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۶۴**	۳/۶۶	
			$R_t^2 = 0.41$

\*\* p < 0.01 \* p < 0.05

معادله اصلی این پژوهش تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد را آزمون می‌کند. با توجه به ضریب مسیر و آماره t می‌توان گفت:

انعطاف‌پذیری منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد بر عملکرد در سازمان تأثیر مثبت و معنادار دارد، بنابراین فرضیه اصلی پژوهش معنادار می‌باشد و رد نمی‌شود. مقدار ضریب تعیین ( $R^2$ ) برابر ۰/۴۱ شده است. این ضریب توانایی پیش‌بینی متغیر وابسته توسط متغیر (های) مستقل را بررسی می‌کند. بر این اساس متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی روی هم رفته توانسته است ۴۱ درصد از تغییرات عملکرد در سازمان را پیش‌بینی کند.

در نهایت معادله رگرسیونی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد به شکل زیر می‌باشد که در آن Y متغیر وابسته (عملکرد) و X متغیر مستقل و معنادار می‌باشد.

$$\hat{Y} = 0.64 X + \varepsilon, R^2 = 0.41$$

جهت آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌کنیم. نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین متغیرهای مستقل (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، انعطاف‌پذیری مهارتی، انعطاف‌پذیری رفتاری) و متغیر وابسته عملکرد در سازمان در جدول ۴ آمده است.

تمامی ضرایب همبستگی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنی‌دار هستند. ضریب همبستگی بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد در سازمان ۰/۵۴۷ می‌باشد که عددی مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد در سازمان (فرضیه

اصلی) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد؛ یعنی هرچه منابع انسانی انعطاف پذیری بیشتری داشته باشد، سازمان عملکرد بالاتری خواهد داشت.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان (اندازه نمونه = ۱۲۳)

متغیرهای پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵
انعطاف پذیری منابع انسانی	۱/۰۰				
عملکرد	۰/۵۴۷**	۱/۰۰			
انعطاف پذیری وظیفه ای	۰/۸۵۷**	۰/۳۷۷**	۱/۰۰		
انعطاف پذیری مهارتی	۰/۹۰۰**	۰/۵۶۷**	۰/۶۴۹**	۱/۰۰	
انعطاف پذیری رفتاری	۰/۹۳۵**	۰/۵۱۳**	۰/۷۱۵**	۰/۷۶۷**	۱/۰۰

سطح معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش. \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

ضریب همبستگی بین انعطاف پذیری وظیفه ای و عملکرد در سازمان ۰/۸۵۷ می باشد که عددی مثبت و معنادار می باشد. این عدد نشان دهنده ارتباط قوی، مثبت و معنادار بین انعطاف پذیری وظیفه ای و عملکرد در سازمان (فرضیه فرعی ۱) می باشد؛ یعنی سازمانی که منابع انسانی آن انعطاف پذیری وظیفه ای بیشتری داشته باشد، عملکرد بیشتری نسبت به سایر سازمان ها خواهد داشت.

ضریب همبستگی بین انعطاف پذیری مهارتی و عملکرد در سازمان ۰/۹ می باشد که عددی مثبت و معنادار می باشد. این عدد نشان دهنده ارتباط قوی، مثبت و معنادار بین انعطاف پذیری مهارتی و عملکرد در سازمان (فرضیه فرعی ۲) می باشد؛ یعنی سازمانی که منابع انسانی آن انعطاف پذیری مهارتی بیشتری داشته باشد، عملکرد بیشتری نسبت به سایر سازمان ها خواهد داشت. ضریب همبستگی بین انعطاف پذیری رفتاری و عملکرد در سازمان ۰/۹۳۵ می باشد که عددی مثبت و معنادار می باشد. این عدد نشان دهنده ارتباط قوی، مثبت و معنادار بین انعطاف پذیری رفتاری و عملکرد در سازمان (فرضیه فرعی ۳) است؛ یعنی سازمانی که منابع انسانی آن انعطاف پذیری رفتاری بیشتری داشته باشد، عملکرد بیشتری نسبت به سایر سازمان ها خواهد داشت.

جهت بررسی ارتباط بین ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی و ابعاد عملکرد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می کنیم. جدول ۵ ارتباط بین این ابعاد را نشان می دهد. نتایج جدول ۵ نشان می دهد که از بین ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی، انعطاف پذیری مهارتی بیشترین نقش را در تبیین بعد اثربخشی (متغیر عملکرد) دارد؛

هم‌چنین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای کمترین نقش را در تبیین بعد اثربخشی دارد. انعطاف-پذیری رفتاری بیشترین نقش را در تبیین بعد سودآوری (متغیر عملکرد) دارد و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای کمترین نقش را در تبیین بعد سودآوری دارد. با توجه به نتایج بالا می‌توان گفت که انعطاف‌پذیری مهارتی نسبت به سایر ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی منجر به عملکرد بیشتر در سازمان می‌شود.

جدول ۵. ماتریس همبستگی بین ابعاد متغیرها

۲. سودآوری	۱. اثربخشی	ابعاد متغیرهای پژوهش
	۱/۰۰	اثربخشی
۱/۰۰	۰/۵۶۸**	سودآوری
۰/۵۶۵**	۰/۲۰۱*	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای
۰/۵۹۸**	۰/۴۰۶**	انعطاف‌پذیری مهارتی
۰/۶۰۱**	۰/۳۰۶**	انعطاف‌پذیری رفتاری

سطح معناداری. \*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

### بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های ما در خصوص ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد، مطابق با نتایج تحقیق وال ورد و همکاران (۲۰۰۰)، سین وی (۲۰۰۵)، باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) و کتار و ست (۲۰۱۰) است که نتایج این تحقیقات به نوعی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت را تأیید می‌کنند. نتایج سایر تحقیقات را نمی‌توان در این بخش با نتایج این تحقیق مقایسه کرد، به دلیل اینکه به بخشی از انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخته‌اند. یافته‌های مرتبط با انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (فرضیه فرعی ۱) با نتایج تحقیق مولمان و اسلم (۱۹۹۹)، کلیهر و ریلی (۲۰۰۳) و فرسر و والی (۲۰۱۰) منطبق است که ارتباط بین انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و عملکرد شرکت، اثربخشی و بهره‌وری را تأیید کرده‌اند.

در شرکت‌های بیمه داشتن منابع انسانی انعطاف‌پذیر منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود. زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در ارائه خدمت مناسب با نیاز مشتری موثر بوده و به سختی قابل تقلید کردن و کپی‌برداری هستند. مزیت رقابتی در محیط رقابتی شرکت‌های بیمه منجر به افزایش رضایت مشتری، افزایش سهم بازار و

در نهایت عملکرد برای سازمان می‌شود.

انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به‌ویژه برای آندسته از بخش‌های خدماتی که هدف شرکت، ارائه انواع خدمات به مشتریان می‌باشد؛ مفید و مؤثر است. در شرکت‌های بیمه که انواع مختلف بیمه اعم از بیمه‌های زندگی و غیر زندگی ارائه می‌دهند، کارکنانی که با بیمه‌های بیشتری آشنایی دارند ضمن ارائه یک نوع بیمه نامه، می‌توانند بیمه نامه‌های دیگر را به مشتری معرفی نمایند. هم‌چنین دارا بودن کارکنانی که توانایی انجام وظایف گوناگون را دارا می‌باشند به شرکت بیمه کمک می‌کند که افزایش تقاضا برای خدمات در یک رشته خاص را با انتقال کارکنان از یک واحد به واحد دیگر به سرعت پاسخ دهند و نسبت به رقبا از عملکرد بهتری برخوردار شوند.

نتایج نشان می‌دهد که، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین نقش را در تبیین اثربخشی دارد، این مطلب بیانگر نقش مهم انعطاف‌پذیری مهارتی در عملکرد برای شرکت‌های بیمه دارد. ارائه خدمات با کیفیت برای مشتری و شرکت بیمه ارزش آفرین است؛ در شرکت‌های بیمه به دلیل اینکه خدمات نامشهود هستند و ارائه خدمت پس از دریافت وجه صورت می‌گیرد، نحوه ارائه خدمت و کیفیت آن در رضایت مشتری تأثیر به‌سزایی دارد. انعطاف‌پذیری مهارتی به توانایی کسب سریع و آسان مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز برای انجام وظایف و شغل‌های جدید اشاره دارد. در شرکت‌های بیمه که تنوع خدمات فراوان است و سرعت تغییرات زیاد است، انعطاف‌پذیری مهارتی مزیتی برای شرکت بیمه بوجود می‌آورد که خدمات جدید را به سهولت به مشتری ارائه نماید. زیرا کارکنان به سرعت مهارت‌ها ارائه خدمت جدید و ویژگی‌های مرتبط با آن خدمت را فرا می‌گیرند که این امر منجر به ارائه خدمات با کیفیت مطلوب به مشتری می‌شود.

انعطاف‌پذیری رفتاری بیشترین نقش را در تبیین انعطاف‌پذیری منابع انسانی در شرکت‌های بیمه دارد. انعطاف‌پذیری رفتاری تحمل کارکنان برای رفتار غیرتکراری را بالا می‌برد و سازگاری با موقعیت‌های جدید را آسان می‌کند. بنابراین در شرکت‌های بیمه که خدمات متنوعی به مشتری ارائه می‌کنند، انعطاف‌پذیری رفتاری به کارکنان کمک می‌کند تا با موقعیت‌های جدید به راحتی سازگار شوند و در مقابل تغییراتی که برای سازمان اجتناب‌ناپذیرند مقاومت کمتری از خود نشان دهند. هم‌چنین

انعطاف‌پذیری رفتاری خلاقیت و نوآوری کارکنان را افزایش می‌دهد که منجر به افزایش نوآوری و عملکرد نوآورانه در سازمان می‌شود. با توجه به مزایای انعطاف‌پذیری منابع انسانی، مدیران شرکت‌های بیمه می‌توانند برای بهره‌گیری از این منبع مزیت رقابتی برنامه‌ریزی‌های بلندمدت انجام دهند. داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر نیازمند مدیریت منابع انسانی راهبردی و استراتژی‌های منابع انسانی منعطف است. مطابق دیدگاه مبتنی بر منابع، مدیریت سازمان می‌تواند با ترکیب استراتژی‌های مختلف منابع انسانی و همسوسازی آنها با استراتژی‌های کل سازمان به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد برتر دست یابد. برای داشتن کارکنان انعطاف‌پذیر مدیریت سازمان می‌تواند با برنامه‌ریزی بلندمدت و اتخاذ استراتژی‌های مناسب منابع انسانی که منجر به افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های کارکنان می‌شود، به انعطاف‌پذیر ساختن منابع انسانی کمک نماید.



## منابع و مأخذ

۱. ایزدپناهی، ساره. (۱۳۸۸). تابستان). رابطه بین فنون مدیریت ریسک بنگاه در حوزه ریسک‌های مالی و عملیاتی با خلق ارزش در شرکت‌های بیمه ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۲. دانش پرور، میترا. (۱۳۸۵). ارتباط بین استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری و عملکرد شرکت‌های تولیدی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
۳. کلانتری، خلیل. (۱۳۸۸). مدل‌سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی - اقتصادی (با برنامه LISREL و SIMPLIS). تهران: فرهنگ صبا.
۴. مجتهدزاده، ویدا، علوی طبری، سیدحسین، و مهدی زاده، مهرناز. (۱۳۸۹). رابطه بین سرمایه فکری (انسانی، مشتری و ساختاری) و عملکرد صنعت بیمه (از دیدگاه مدیران). بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۱۷.
۵. مومنی، منصور. (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS. تهران: کتاب نو.
۶. هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۸). مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل. تهران: سمت.
7. Atkinson, J. (1994, August). Manpower strategies for flexible organizations. **Personnel Management**, 28-31.
8. 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, 1009-1044.
9. Bhattacharya, M., Gibson, D., & Doty, D. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm performance. **Journal of Management**, 31, 622-640.
10. Claretha, H. (2010). "People as Technology" Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic Human Resource Development. **Human Resource Development Review**, 9, 48-71.
11. Dyer, L., & Reeves, T. 1995. Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? **International Journal of Human Resource Management**, 6: 56-70.
12. Fraser, K., & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? **Team Performance Management**, 16, 74-94.
13. Fridrich, A. (1998). Functional flexibility: Merely or acting strategically? **Employee Relations**, 20, 423-504.
14. Kelliher, C., & Riley, M. (2003). Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility. **The Service Industries Journal**, 23, 98-113.
15. 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.

16. Lepak, D., Takeuchi, R., & Snell, S. (2003). Employment Flexibility and firm performance: Examining the interactive effects of employment mode, environmental dynamism and technological intensity. **Journal of Management**, 29, 671-703.
17. Lin, B.-W. (2007). Information technology capability and value creation: Evidence from the US banking industry. **Journal of Technology in Society**, 29, 93-106.
18. Molleman, E., & Slomp, J. (1999). Functional flexibility and team performance. **International Journal of Production Research**, 37.
19. 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, 1654-1666.
20. Quershi, S. (2006). Value Creation from Intellectual Capital: Convergence of Knowledge Management and Collaboration in the Intellectual Bandwidth Model. Group **Decision and Negotiation** , 15, 197-220.
21. Ruize-Santos, C., & Mercander, J. (2003). The use of contractual working time flexibility by Spanish SMEs. **Personnel Review**, 3, 164-186.
22. Sean, A. (2005). **A Firm-level Analysis of HR Flexibility**. Dissertation for degree of Doctor of Philosophy .
23. Valverda, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor Flexibility and Firm Performance. **IEAR**, 6.
24. Verdu-Jover, J., & et.al. (2004). the concept of fit in services flexibility research: an empirical approach. **Service Industry Management**, 15, 499-514.
25. Wright, P., & Snell, S. (1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. **Academy of Management Review**, 23, 756-772.



## پیوست ۱

شاخص‌های مورد استفاده برای اندازه‌گیری سه بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی عبارتند از:

### انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای

۱. کارکنان ما می‌توانند در زمان کوتاه از شغل کنونی به شغل جدید با مسئولیت‌های مشابه حرکت کنند.
۲. کارکنان ما می‌توانند در زمان کوتاهی به شغل‌های شایسته‌تر (با کیفیت بالاتر) بروند.
۳. کارکنان در واحد ما مهارت‌های متعددی دارند که می‌تواند در وظایف متناظر با شغل‌های دیگر به کار برده شوند.

### انعطاف‌پذیری مهارتی

۱. کارکنان در این واحد (بخش) تلاش می‌کنند تا دائماً مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به روز کنند.
۲. کارکنان در این واحد رویه‌ها و فرآیندهای معرفی شده در شغل‌هایشان را در مدت زمان کوتاه یاد می‌گیرند.
۳. کارکنان در این واحد الزامات<sup>۱</sup> مهارتی آینده را که ممکن است برای انجام کارشان نیاز شوند، پیش‌بینی می‌کنند.
۴. زمانی که کارکنان در این واحد قادر به انجام وظایف خاص نیستند، آنها به سرعت یاد می‌گیرند که چگونه چطور آن وظیفه را انجام دهند.

### انعطاف‌پذیری رفتاری

۱. زمانی که کارکنان مشکلاتی در انجام شغلشان شناسایی می‌کنند، به طور ارادی تلاش می‌کنند تا علت‌های این مشکلات را شناسایی کنند.
۲. بیشتر تغییراتی که در این واحد اتفاق افتاده است توسط کارکنان پیشنهاد شده‌اند.
۳. کارکنان در این واحد زمانی که مشکلات بروز می‌کنند به طور مؤثری عمل می‌کنند، حتی در مواردی که اطلاعات کاملی درباره‌ی مشکل ندارند.
۴. کارکنان در این بخش تحت شرایط نامطمئن و مبهم به طور مؤثری عمل می‌کنند.