فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت

شماره ۲۳،
دوره اول،
سال چهارم،
تابستان ۱۴۰۰،
صص۲۸۵-۲۹۷

# بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی تعهد محور و انعطاف¬پذیری منابع سازمانی (مطالعه موردی، سازمان تامین اجتماعی تهران)

سعید بارفروش[۱]، جواد راهدارپور*[۲]

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی رابطه مدیریت منابع انسانی تعهد محور و انعطاف¬پذیری منابع سازمانی می¬باشد. این پژوهش از نظر ماهیت پژوهش، در زمره پژوهش های توصیفی - همبستگی و از نظر هدف پژوهش، در زمره پژوهش¬های کاربردی جای می¬گیرد. جامعه آماری این پژوهش ۲۴۰ نفر از مدیران (مدیران عامل، عملیاتی و منابع انسانی) سازمان تامین اجتماعی شهر تهران می¬باشد که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت بررسی ۱۹۶ نفر به دست آمد. طرح این پژوهش با استفاده از رویکرد پس رویدادی و از نظر گردآوری داده¬ها مقطعی خواهد بود. جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور توسط سانجیوکومار و وی (۲۰۱۲) و پرسشنامه انعطاف پذیری منابع انسانی بلترن مارتین و همکاران استفاده شد. همچنین برای سنجش و مدلسازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه سوم نرمافزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۸۴ و همچنین اماره t به مقدار ۲۵/۱۳۹ می¬توان گفت: با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ است، در سطح اطمینان ۹۹٪ اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل¬گیری انعطاف-پذیری مهارتی سهم معناداری دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۹۷ و همچنین اماره t به مقدار ۲۱/۵۲۷ می¬توان گفت: با توجه به اینکه اماره t بیشتر از ۲/۵۷ می¬باشد، در سطح اطمینان ۹۹٪ اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل¬گیری انعطاف¬پذیری رفتاری سهم معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۲۷ و همچنین اماره t به مقدار ۲۰/۷۸۴ می-توان گفت: با توجه به اینکه اماره t بیشتر از ۲/۵۷ می¬باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل¬گیری انعطاف¬پذیری رابطه¬ای سهم معناداری دارد.

**واژگان کلیدی:** انعطاف¬پذیری منابع سازمانی، سازمان تامین اجتماعی، مدیریت منابع انسانی تعهد محور

[۱] دانشجوی ارشدگروه مدیریت منابع انسانی واحدزابل .دانشگاه آزاداسلامی (saeid.barforush80@gmail.com)

[۲] استادیارگروه مدیریت ،واحدزابل ،دانشگاه آزاداسلامی ،زابل ایران (نویسنده مسئول) (jrahdarpour@yahoo.com)

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

**مقدمه و بیان مساله**

امروزه سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت خود در دنیای رقابتی، به بهبود مستمر عملکرد خود نیاز دارند (زمگولین[1]، ۲۰۲۱). از سوی دیگر، نیروی انسانی را می‌توان یکی از مهمترین منابع سازمانی دانست (وانگ و احمد[2]، ۲۰۲۰). سازمان‌های امروزی دریافته‌اند که توجه به منابع انسانی، مدیریت آنها و استقرار نظام جامع منابع انسانی می‌تواند تأثیر بسیار گسترده‌ای بر بخش‌های سازمان؛ از جمله عملکرد آن به همراه داشته است (سلامت و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به رقابت شدید حاکم بر محیط کسب و کار، همه سازمان‌ها برای بقا و بالندگی به بهبود عملکرد سازمانی نیاز دارند (تورس[3]، ۲۰۱۹). در واقع پیچیدگی و اهمیت فعالیت‌های منابع انسانی به آن اندازه افزایش یافته است که حتی کوچکترین سازمان‌ها نیز برای دایره منابع انسانی، یک مدیر تمام وقت در اختیار دارند (سیلوا و کامفورت[4]، ۲۰۲۱). عملکرد بالای مدیریت منابع انسانی به موضوعی کلیدی در رابطه با رقابت شدید بین سازمان‌ها تبدیل شده است و بعنوان راهکاری برای حل و فصل مسائلی مانند مدیریت کیفیت، تولید خالص، نوآوری‌های فناورانه و تغییر فرایند کسب و کار مطرح می‌شود (فاطمی‌نژاد و عبدالهی، ۱۳۹۴). استراتژی‌های بخش منابع انسانی، الزاما جهت‌گیری‌های کلی عملکرد عوامل انسانی را در راستای دستیابی به اهداف سازمان، مشخص می‌نمایند. به گونه‌ای که استفاده از استراتژی-های گوناگون منابع انسانی، می‌تواند امکان تحقق مقاصد کلی یک سازمان را افزایش یا کاهش دهد (عابدینی و همکاران، ۱۳۹۷). استراتژی مدیریت منابع انسانی یک روش مدیریتی مبتنی بر شایستگی است و در آن بیشتر بر توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود (ریحانی و همکاران، ۱۳۹۸).

در عصر حاضر عدم اطمینان محیطی سازمانهای امروزی را با چالش جدی مواجه کرده است. بهترین راه پاسختویی به این عدم اطمینان محیطی انعطاف‌پذیری است. یکی از جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازماعی انعطاف‌پذیری منابع انسانی است که شامل رویه‌های متفاوتی می‌شود (نجفی‌کلیانی، ۱۳۹۰). در واقع در سالهای اخیر انعطاف‌پذیری به عنوان یک منبع رقابتی بیشترین توجه محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. دلایل زیادی برای آن وجود دارد، ثبات محیط رقابتی در سال‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ با محیط متلاطم امروزی جایگزین شده است (یزدان‌پناه، ۱۳۹۲). در این میان نیروهای محرک و مهم در پشت این تحولات جهانی شدن فعالیتهای اقتصادی و سرعت رشد فناوری اطلاعات است (کارمین و چای[5]، ۲۰۱۰). پویایی بازار به شرکتها فشار آورده است به منظور مقابله و بهبود موقعیت رقابتی خود، تمرکز خود را از مسایل اقتصادی و منابع مبتنی بر سرمایه به انعطاف‌پذیری و منابع مبتنی بر دانش تغییر دهند (احمد[6]، ۲۰۱۵). بر طبق عظر لائو[7] انعطاف‌پذیری مهمترین فاکتور در رسیدن به مزیت رقابتی شده است. باقی ماندن در صحنه رقابت با انعطاف‌پذیری ایجاد می‌شود ولی نباید در مقابل آن بهره‌وری و کیفیت کاهش یابد (آرمسترانگ و تیلور[8]،

1 Zemguliene, J
2 Wong MW, Ahmad Z
3 Torres, M.R.
4 Sylva, W; Comfort, D
5 Ab Karim, S. and C. G.-Q. Chi
6 Ahmed, Z. U
7 Laoo
8 Armstrong, M., & Taylor, S.

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

۲۰۱۷). مفهوم انعطاف‌پذیری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. تعریف انعطاف‌پذیری از نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع نشأت گرفته است که توانایی سازمان برای نشان دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب و کار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف سازمان در بردارد (آندرس۱، ۲۰۱۰). سانچز۲ (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 بیرونی خود سازگار شود و به عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (نوگا و لویی۳، ۲۰۰۸). انعطاف‌پذیری را به عنوان شاخص ارتباط دهنده بین سیستم و محیط خارجی خود برای جذب عدم قطعیت درجه پویایی سیستم و همچنین به عنوان توانایی تغییر و سازگاری می‌توان در نظر گرفت (تونی و تونچیا۴، ۲۰۰۵). از طرفی عدم اطمینان محیطی سازمانهای خدماتی و بیمه‌ای را با چالش جدی مواجه کرده است (بولینو و همکاران۵، ۲۰۱۲). بهترین راه پاسخگویی به این عدم اطمینان محیطی انعطاف‌پذیری است (براک و کوفمن۶، ۲۰۱۶). یکی از جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمان تأمین اجتماعی انعطاف‌پذیری منابع انسانی این سازمان است که شامل رویه‌های متفاوتی می‌شود (ابطحی و ابراهیمی، ۱۳۹۵). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به طرق مختلف برای سازمان تأمین اجتماعی ارزش‌آفرینی می‌کند؛ که این ارزش هم بعد کیفی و هم بعد کمی عملکرد سازمان را در بر می‌گیرد (بحرپور و همکاران، ۱۳۹۴). نتایج مطالعات و تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که انعطا پذیری منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر خلق ارزش در سازمان‌های خدماتی و بیمه‌ای دارد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین در سازمان‌های خدماتی و به خصوص سازمان تأمین اجتماعی مهارت کارکنان و توانایی کسب مهارتهای جدید و افزایش انعطا پذیری منابع انسانی نقش بسیار مهمی در بهبود عملکرد و خلق ارزش برای سازمان تأمین اجتماعی ایفا می‌کند (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

نقش مدیریت منابع انسانی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی توجه تازه و بی سابقه‌ای را به خود جلب کرد و از دهه ۱۹۹۰ به بعد مورد توجه متخصصان و مجامع دانشگاهی قرار گرفت. شواهد تجربی زیادی نیز کمک مدیریت منابع انسانی به یک سازمان را تایید می‌کنند (پائوو و بوسلی۷، ۲۰۰۶). این توجه جدید به نقش راهبردی منابع انسانی در عملکرد سازمان منجر به ظهور رشته جدید مدیریتی تحت عنوان "مدیریت راهبردی منابع انسانی" شد (چونگ و همکاران۸، ۲۰۲۱). هدف اساسی مدیریت راهبردی منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می‌باشد (چون و آلن۹، ۲۰۱۶). مدیریت راهبردی منابع انسانی ازطریق کمک به استقرار سیستم‌های عملکرد محور، مشارکت محور، کنترل محور و تعهد محور در صدد کمک به سازمان‌ها جهت دستیابی به انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (کورین‌بون و همکاران۱۰، ۲۰۱۸). مدیریت منابع انسانی تعهد محور یکی از رویکرد های مطرح در مدیریت راهبردی منابع انسانی است جهت کسب انعطاف‌پذیری منابع انسانی است.

1 Andrews, R
2 Sanchez
3 Ngoa & Loi
4 Toni and Tonchia
5 Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M
6 Bruce E. Kaufman.
7 Boselie, P
8 Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y
9 Cohen, S. I., & Allen, T. J
10 Corine Boon, Rory Eckardt, David P. Lepak & Paul Boselie

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

مشخصه اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور ویژگی‌هایی خاصی نظیر توسعه مهارت‌های کارکنان، غنی‌سازی شغلی و ارائه انگیزه عادلانه است (دانلیس۱، ۲۰۲۰). گروهی از نویسندگان در دهه اخیر، اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بررسی کرده‌اند (دسیئری و پتر۲، ۲۰۱۱). در دهه‌های گذشته، مطالعات تجربی بسیاری نشان داده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور به تسهیل رشد سازمان و بهبود عملکرد کمک می-کنند. اخیرا شماری از مطالعات تلاش‌هایی جهت تبیین تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را آغاز کرده‌اند (موینیهان۳، ۲۰۰۱). بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع به نظر می‌رسد یکی از متغیرهایی که می‌تواند در فرآیند تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهد محور نقش داشته باشد انعطافپذیری منابع انسانی است. 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 و به مزیت رقابتی دست یابند (فالسر و هاوولبی۴، ۲۰۱۰). با توجه به آنچه گفته شد، مساله اصلی پژوهش حاضر پاسخ به این سوال است که آیا مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تاثیر می‌گذارد؟

ادبیات و پیشینه پژوهش

سیستم‌های مدیریت منابع انسانی منعکس کننده سرمایه‌گذاری‌های مختلفی است که سازمان‌ها برای منابع انسانی انجام می‌دهند با این انتظار که رفتارهای خاصی از کارکنان مشاهده کنند (چیانگ، تزو-شیان و هان۵، ۲۰۱۱). سیستم‌های منابع انسانی را می‌توان به دو نوع سیستم کنترل محور و سیستم تعهد محور تقسیم کرد. هدف سیستم منابع انسانی کنترل محور افزایش کارایی و کاهش هزینه‌های نیروی کار از طریق کنترل رویه‌های کاری است، در حالیکه هدف سیستم تعهد محور، بهبود عملکرد سازمان از طریق افزایش تعهد و وابستگی روانی کارکنان به سازمان است. سیستم منابع انسانی کنترل محور بر خرید سرمایه انسانی مورد نیاز از خارج سازمان و ایجاد تعامل کوتاه‌مدت با کارکنان تمرکز دارد. در حالی که سیستم منابع انسانی تعهد محور بر توسعه و حفظ منابع انسانی و ایجاد تعامل بلند مدت با کارکنان تمرکز دارد (لپاک و سنل۶، ۲۰۰۱). مدیریت منابع انسانی تعهد محور یک استراتژی تعهد محور موثر بر تعهد کارکنان و انگیزه است. ازجمله شیوه‌های استخدامی، ارزیابی، رقابت، پاداش منصفانه، آموزش جامع که هرکدام بیشتر بر آموزش و توسعه استراتژی کم هزینه تمرکز می‌کند. اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور با مفاهیمی مانند سیستم کاری عملکرد بالا و سیستم کاری مشارکت بالا شباهت‌هایی دارد اما با این مفاهیم متفاوت است. هدف نهایی اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور ایجاد وابستگی و رابطه روانی بین کارکنان و سازمان است در حالی که هدف نهایی سیستم کاری عملکرد بالا افزایش عملکرد سازمان و هدف سیستم کاری مشارکت بالا بهبود مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری-های سازمانی است (بوکسال و مکی۷، ۲۰۰۹). اگرچه سیستم کاری مشارکت بالا سبب بهبود تعهد کارکنان به سازمان نیز می‌شود اما در اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر عناصر دیگری نیز مانند ارتقا از داخل، امنیت شغلی،

1 Daniels L.M
2 De Cieri Helen L & Dowling Peter J.
3 Moynihan
4 Fraser & Hvolby
5 Chiang, Shian-Tzu & Han
6 Lepak & Snell
7 Boxal & Macky

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

بهبود عدالت سازمانی و نظایر اینها تمرکز می‌شود. هدف اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور ایجاد شرایطی است که به کارکنان بفهماند سازمان به خواسته‌ها و نیازهای آنها توجه می‌کند تا کارکنان به اهداف سازمان متعهد شوند و برای تحقق اهداف سازمان سرسختانه تلاش کنند (بون و کالشوون۱، ۲۰۱۴). بلتران۲ (۲۰۰۸)، برای بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور، سه بعد غنی‌سازی شغلی، انگیزه و توسعه مهارتها را مطرح نمود. غنی‌سازی شغلی بیانگر این است که ویژگی مهم دیگری در مدیریت منابع انسانی تعهدمحور «تلاش آگاهانه توسط مدیریت برای از بین بردن جنبه‌هایی از کار روزمره و ارائه کاری که ذاتا رضایت‌بخش است»، می‌باشد. انگیزه بیانگر اشاره به ارائه پاداش‌های پولی و غیرپولی به کارمندان به صورت عادلانه است و توسعه مهارت‌ها بیانگر این است که سازمان‌ها دیدگاه‌های مختلفی راجع به افزایش مهارت‌های کارکنان دارند. طبق نظر دوتی و دلری۳، سطح بالاتری از سرمایه انسانی (مهارت و توانایی) را می‌توان با تمرکز بر هر یک از فرآیندهای انتخاب که ویژگی‌های نیروی کار را تعیین می‌کنند، بدست آورد (بلتران، ۲۰۰۸).

مفهوم انعطاف‌پذیری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. رایت و اسنل۴ (۱۹۹۸)، ادعا می‌کنند که انعطاف-انعطاف‌پذیری منابع انسانی یک ساختار مهم است که ممکن است مدیران و کارشناسان مدیریت را قادر به درک بیشتری از نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود عملکرد شرکت کند (وای و تراسی۵، ۲۰۱۲).

از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف‌پذیری، شرکت را قادر می‌نماید تا با الزامات متنوع و در حال تغییر محیط بیرونی‌ش سازگار شود و به مزیت رقابتی و عملکرد بالاتر برسد و آن را حفظ کند (نگوآ و لوی۶، ۲۰۰۸). 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 (فالسر و هاوولبی، ۲۰۱۰). بلتران از سه شاخص انعطاف‌پذیری رابطه‌ای، درونی و تعدیلی استفاده کرده که انعطاف‌پذیری رابطه‌ای بیانگر میزانی است که منابع به راحتی می‌توانند ترکیب شده، یعنی با یکدیگر مرتبط باشند به طوریکه می‌توانند به اهداف مشترک کمک کنند. انعطاف‌پذیری درونی بیانگر توسعه منابع همه‌کاره که می‌توان آنها را در مصارف جایگزین بدون هزینه بالا و زمان، استخدام استفاده کرد و انعطاف‌پذیری تعدیلی بیانگر توسعه ویژگی‌هایی از منابع که به راحتی می‌توانند تغییر کنند.

اسکندری و همکاران (۱۳۹۸)، در پژوهشی به طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تأمین اجتماعی پرداختند. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراجی از روش فراترکیب (مدل تحقیق) مورد تائید جامعه هدف قرار گرفت. کریمی (۱۳۹۵)، در پژوهشی تحت عنوان ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی دریافت که هدف‌های سیستم مدیریت منابع انسانی متاثر از هدف‌های استراتژیک هر موسسه است. از هر سیستم مدیریت منابع انسانی انتظار می‌رود که در عین توجه به منافع سازمان، منافع کارکنان را نیز در فرآیند

1 Boon & Kalshoven
2 beltran
3 DOTEY & DELERY
4 Wright & Snel
5 Way & Tracey
6 Ngoa & Loi

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

تصمیم‌گیری‌های استراتژیک ملحوظ دارد. اقدامات پراکنده سازمان‌ها در زمینه مدیریت و توسعه منابع انسانی، می‌تواند به طور منظم در راستای استراتژی‌های سازمان برنامه‌ریزی شود. مدیریت استراتژیک منابع انسانی با معنای وسیع خود در دنیای امروزی می‌کوشد که آموزش و توسعه کارکنان، بهبود سازمانی و مسیر پیشرفت شغلی را در هم آمیزد تا افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها به شیوهای اثر بخش رشد کنند. عملکرد سازمانی را می‌توان شاخصی برای اندازه‌گیری میزان دستیابی خوب و موثر یک اقدام به اهداف تعیین شده تعریف می‌شود که می‌تواند بوسیله کارایی و اثر بخشی سازمان در دستیابی به اهداف، برآورد شود. عملکرد سازمانی تابع عملکرد منابع انسانی و تعامل آنها با منابع و امکانات و تکنولوژی موجود در سازمان می‌باشد. فاطمی‌نژاد و عبدالهی (۱۳۹۵)، در پژوهشی به بررسی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان شعبه بیمه ایران پرداختند. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی می باشد. این پژوهش به بررسی مولفه های جذب، بهسازی، کاربرد و نگهداری کارکنان می ردازد. نتایج نشان می دهد که، از بین مولفه های مدیریت منابع انسانی، مولفه جذب با مقدار ضریب بتای ۴۵۵/۰بیشترین درصد پیش بینی را در بین سایر مولفه ها دارا بود و پس از آن مولفه بهسازی با مقدار ضریب بتای ۳۱۰/۰در مرتبه دوم قرار داشت در این میان مولفه نگهداری با میزان ضریب بتای ۳۰۶/۰دارای اثربخشی منفی بر روی ارزیابی عملکرد کارکنان است. رحیمی و همکاران (۱۳۹۴)، در پژوهشی به بررسی تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی با نقش تعدیل-کننده پویایی محیط بررسی شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق انعطافپذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تاثیر دارد. ولی نقش تعدیلکنندگی پویایی محیطی در رابطه بین انعطافپذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی در شرکتهای تولیدی، مورد تایید قرار نگرفت. سندوگدو و همکاران۱ (۲۰۲۰)، در پژوهشی به بررسی رابطه بین شیوه های مدیریت منابع انسانی و تعهد سازمانی پرداختند. تجزیه و تحلیل یافته های مدیران رده بالا ، میانه و درجه یک (n = 169) به جز "آموزش مهارت های شغلی". مشخص شد که بین سایر متغیرهای HRM و تعهد سازمانی رابطه معنی دار قوی و آماری مثبت وجود دارد. یافته های مطالعه از متغیرهای مورد نظر پشتیبانی می کند و با نتایج مطالعات قبلی تأیید می شود. بورینی و بورینی۲ (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی بررسی رابطه بین سیستم اطلاعات منابع انسانی و توانایی استراتژیک در بین کارکنان: مطالعه موردی جردن پرداختند. یافته های مطالعه نشان می دهد که بین سیستم های اطلاعات منابع انسانی و قابلیت استراتژیک کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد. این مطالعه همچنین نشان داد که سطح استفاده از سیستم های اطلاعات منابع انسانی در شرکت های اردنی به دلیل ویژگی سیستم و مناسب بودن آن پایین است ، جایی که به نظر می رسد کارکنان از سیستم های اطلاعات منابع انسانی فعلی راضی نیستند یا شاید درک درستی از سیستم وجود نداشته باشد. کپلی و چادویک۳ (۲۰۱۶)، جنبه-ی دیدگاه منبع محور، را اتخاذ کردند و اظهار داشتند که سیستم‌هایی از اقدامات منابع انسانی ممکن است بوسیله توسعه و بهره‌برداری قابلیتهای درونی کلیدی، منجر به خروجی (نتایج) سازمانی بالاتری شود که در نهایت سبب می‌شود به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالاتر برسد. مینیهان و دیگران۴ (۲۰۱۶)، تایید کردند که مدیریت تعهدمحور از طریق اثر بر تعهد سازمانی کارمند، موجب رضایت مشتری می‌شود. همچنین؛ رایت و همکاران۵ (۱۹۹۴)، اظهار می‌کنند که

1 Sendugdo et al
2 Bourini & Bourini
3 Chadwick, C. and Cappeli, P
4 Moynihan, L.M., Gardner,T.M.,park,H.J. and wright P.M.
5 Wright et al

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

مدیریت منابع انسانی به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان کمک می‌کند، زیراکه نیروی کاری که مهارتها و توانایی و رفتارهای ارزشمند، کمیاب و غیر قابل جانشین داشته باشند را ارتقا می‌دهند. تحقیق اتینیسگار و داریوش۱ (۲۰۱۵)، با عنوان رفتار نوآورانه در محل کار: نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی انعطاف‌پذیری فردی و سرمایه روانی در لهستان ر انجام داده‌اند که در این تحقیق صرفاً با استفاده پرسشنامه استاندارد به انعطاف‌پذیری فردی کارکنان و نقش آن در رفتار نوآورانه در محیط کار اشاره کرده است که مدلی جامع برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی ارایه نشده است. در تحقیق تیتا ایتریش و رابیندر۲ (۲۰۱۴)، با عنوان انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثر بخشی سازمانی و تحقیق نجولویی۳ (۲۰۰۸)، با عنوان بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی مدیران منابع انسانی که در واقع یک تحقیق در سطح مبتدی که صرفاً به دنبال کشف ارتباط بین متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با سایر متغیرها (از قبیل؛ اثربخشی سازمانی فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی) می‌باشد.

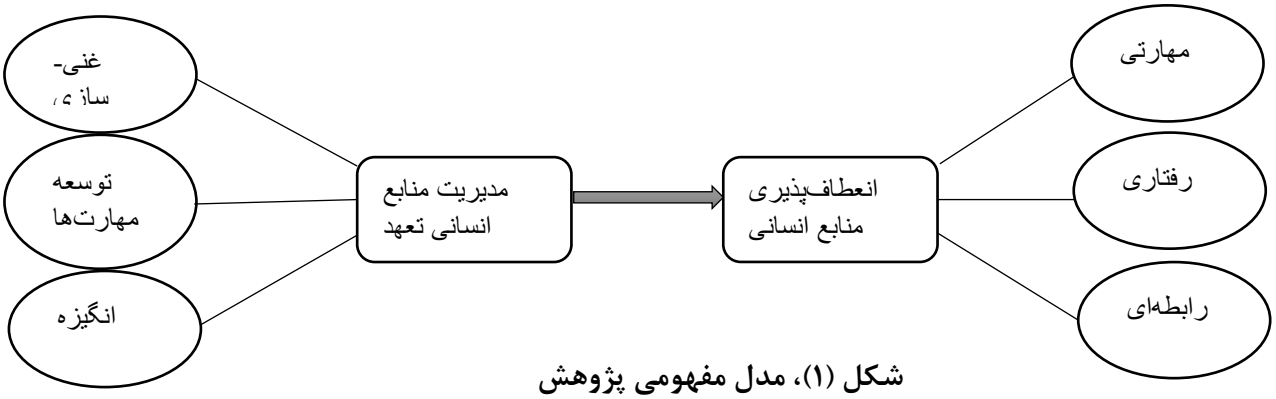
**روش‌شناسی پژوهش**

این پژوهش از نظر ماهیت پژوهش، در زمره پژوهش های توصیفی - همبستگی و از نظر هدف پژوهش، در زمره پژوهش‌های کاربردی جای می‌گیرد. طرح این پژوهش با استفاده از رویکرد پس رویدادی و از نظر گردآوری داده‌ها مقطعی خواهد بود. در این پژوهش به منظور گردآوری اطلاعات از دو بخش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده خواهد شد. برای مطالعه مبانی نظری و بررسی پیشینه تحقیق، از روش کتابخانه‌ای با بهره‌گیری از کتب و مقالات تخصصی فارسی و لاتین و پایان‌نامه‌ها استفاده می‌شود. در بخش میدانی نیز جهت جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده خواهد شد. در پایان برای سنجش و مدلسازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه سوم نرمافزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است.

پرسشنامه اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور توسط سانجیوکومار و وی (۲۰۱۲)، ساخته شده است. این پرسشنامه شامل ۲۵ سوال می باشد. پرسشنامه مذکور شامل سه بعد انگیزه، غنی‌سازی شغلی و توسعه مهارت‌ها می-باشد. پرسشنامه بر مبنای طیف پنج تایی لیکرت ساخته شده است. پرسشنامه انعطاف پذیری منابع انسانی بلترن مارتین و همکاران، دارای ۱۱ سوال می باشد. ابعاد پرسشنامه شامل انعطاف پذیری رابطه‌ای (۳ سوال)؛ انعطاف پذیری مهارتی (۴ سوال) و انعطاف پذیری رفتاری (۴ سوال) می باشد. برای حصول اطمینان از روایی محتوایی و ظاهری پرسشنامه، ویرایش اولیه آن مورد بررسی متخصصان و صاحب‌نظران در این زمینه قرار گرفت و با توجه به نظرات و پیشنهادهای آنها اصلاحات لازم بر روی سنجه‌ها انجام شد و پس از تایید مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری این پژوهش ۲۴۰ نفر از مدیران (مدیران عامل، عملیاتی و منابع انسانی) سازمان تامین اجتماعی شهر تهران می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت بررسی ۱۹۶ نفر به دست آمد. مقدار آلفا کرونباخ ۰/۷۶۸ با سطح معناداری۰,۰۰۰ به دست آمد که بیانگر کفایت نمونه گیری است.

1 Etinisgar , C. S. & Daryoosh, T.
2 Tita, A. D. & Rabinder, S
3 Najloyi

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]




**شکل (۱)، مدل مفهومی پژوهش**

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تعیین میانگین و انحراف استاندارد ابعاد متغیرهای پنهان اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور (توسعه مهارتها، غنی‌سازی شغلی، انگیزه) و انعطاف‌پذیری منابع انسانی (انعطاف‌پذیری درونی، تعدیلی، درونی، رابطه‌ای) از آمار توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد استفاده شد. با توجه به نتایج جدول فوق می‌توان گفت همه شاخص‌ها داری میانیگین بالاتر از ۳ (مقدار حد وسط) می باشند.

**جدول(۱)، یافته‌های توصیفی مولفه‌های پژوهش**

| شاخص | میانگین | انحراف معیار | واریانس |
|---|---|---|---|
| غنی‌سازی | 4.03 | 1.053 | 1.109 |
| توسعه مهارت‌ها | 4.13 | 1.015 | 1.030 |
| انگیزه | 4.10 | .993 | .987 |
| انعطاف‌پذیری مهارتی | 4.10 | 1.084 | 1.175 |
| انعطاف‌پذیری رفتاری | 4.03 | 1.123 | 1.260 |
| انعطاف‌پذیری رابطه‌ای | 3.76 | 1.257 | 1.579 |

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده شد و برای سنجش پایایی مدل، از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به معیار AVEکه بالاتر از ۰/۵ می‌باشد. روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تایید می‌شود. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بود، در نتیجه نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار، برازش مناسب مدل را تایید می‌کند. روایی واگرا که میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها را مقایسه می‌کند در جدول شماره ۲ آمده است.

**جدول (۲)، روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری**

| متغیر | آلفای کرونباخ | پایایی مرکب | AVE |
|---|---|---|---|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور | ۰/۶۱۴ | ۰/۷۳۲ | ۰/۵۹ |
| انعطاف پذیری منابع انسانی | ۰/۷۰۴ | ۰/۸۳۶ | ۰/۵۶ |

ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون زای (وابسته) مدل است. R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون زا و یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹ و ۰/۳۲ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

برای آن در نظر گرفته می‌شود. معیار $Q^2$ قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد، و در صورتی که مقدار $Q^2$ در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲و ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید. به این ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول فوق نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل رد خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. برای شاخص GOF برازش مقدار ۰/۰۱ و ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده است.

حاصل شدن ۰/۷۵۸ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

**جدول (۳)، نتایج معیار R2 و $Q^2$**

| | $Q^2$ | R2 |
|---|---|---|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور | ۰/۷۹۸ | ۰/۸۰۵ |
| انعطاف پذیری منابع انسانی | ۰/۶۵۹ | ۰/۷۴۶ |
| GOF | ۰/۷۵۸ | |

جدول (۴)، نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با روش PLS را نشان می‌دهد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۸۴ و همچنین اماره t به مقدار ۲۵/۱۳۹ می‌توان گفت: با توجه به اینکه آماره t بیشتر از ۲/۵۷ است، در سطح اطمینان ۹۹٪ اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی سهم معناداری دارد. همچنین با توجه به ضریب مسیر ۰/۲۹۷ و همچنین اماره t به مقدار ۲۱/۵۲۷ می‌توان گفت: با توجه به اینکه اماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد، در سطح اطمینان ۹۹٪ اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری سهم معناداری دارد. با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۲۷ و همچنین اماره t به مقدار ۲۰/۷۸۴ می‌توان گفت: با توجه به اینکه اماره t بیشتر از ۲/۵۷ می‌باشد، در سطح اطمینان ۹۹ درصد اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری رابطه‌ای سهم معناداری دارد.

**جدول (۴)، ضرایب مسیر، اماره t و ضریب تعیین**

| مؤلفه | ضریب مسیر (β) | آماره t |
|---|---|---|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری مهارتی سهم معناداری دارد | ۰/۲۸۴ | ۲۵/۱۳۹** |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری رفتاری | ۰/۲۹۷ | ۲۱/۵۲۷** |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور در شکل‌گیری انعطاف‌پذیری رابطه‌ای سهم معناداری دارد. | ۰/۳۲۷ | ۲۰/۷۸۴** |

$** \; p < 0.01 \qquad * \; p < 0.05$

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور افزایش بهره‌وری و اثربخشی است و در پی وضعیتی است که کارکنان، اهداف سازمان را اهداف خود بدانند و در جهت تحقق این اهداف به شدت تلاش کنند. تحقیق حاضر الزاماتی برای مدیران فراهم می‌کند. مدیران قادرند استراتژی منابع انسانی شرکت را که باعث ایجاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شود.

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

طبق نتایج، استراتژی منابع انسانی، به طور قابل توجهی بر نتایج سازمانی به طور مستقیم از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر می‌گذارد. بطور کلی نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطافپذیری منابع انسانی تاثیر می‌گذارد، که این یافته با یافته‌های بلتران مارتین (۲۰۰۸) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود به دلیل اثرپذیری انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیرهای دیگری همچون "تعهد"، "ظرفیت مدیریت دانش"، "روابط بین کارکنان" و نقش آنها بر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور را مورد بررسی قرار دهند. برجسته‌ترین یافته‌ی تحقیق اثر همزمان شاخصهای اقدامات مدیریت منابع انسانی تهد محور است که بر انعطافپذیری منابع انسانی تاثیر می‌گذارد که در تحقیقات بونز و دیگران (۲۰۰۰)، نشان دادند که سیستم منابع انسانی قوی‌تر، اثر قابل توجه‌تری بر نتایج کارمندان خواهد داشت. همچنین نتایج مطابق نظر دیر و ریو (۱۹۹۵)، است که بیان کردند، استراتژی منابع انسانی بر مجموعه‌ای از متغیرهای کارمند محور تاثیر می‌گذارد. مدیریت منابع انسانی ماهیت رابطه بین سازمان و کارمندان و همچنین واکنش کارمندان در کار را اندازه‌گیری می‌کند. همچنین نتیجه مشابه یافته‌های بلتران مارتین (۲۰۰۸)، بورینی و بورینی (۲۰۱۸)، سندوگدو (۲۰۲۰) و رحیمی و همکاران (۱۳۹۵) است. با بررسی این فرضیه پیشنهاد می‌شود کارمندان انعطاف‌پذیری خود را ارزیابی کنند. بنابراین با جمع‌آوری داده‌هایی از کارکنان، اطلاعات واقع‌بینانه‌تری درباره انعطاف‌پذیری واقعی ممکن است فراهم آورد. پیشینه فردی انعطاف‌پذیری کارکنان فراهم شود (دانش قبلی کارکنان یا موقعیت یادگیری فردی)، زیرا به مدیران درباره اینکه چگونه کارمندان خود را انتخاب یا آموزش دهند، کمک می‌کند و بهتر است پس از اتمام دوره‌های آموزشی، ارزیابی از این دوره‌ها صورت گیرد. همچنین پرداخت به کارکنان باید بر اساس شایستگی‌شان باشد. به مدیران پیشنهاد می‌گردد که مشاغل را بر اساس مهارت و توانایی کارکنان به آنان اختصاص دهند.

منابع:


ابطحی، حسین؛ ابراهیمی، سید رضا؛ (۱۳۹۵)، طراحی الگوی همراستائی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی کلان بانک: (مطالعه موردی بانک توسعه تعاون)، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸)، ۵۷-۷۵.

اسکندری، غلامرضا. بهلولی، نادر. رحیمی، غلامرضا. حجتی، سیدعبدالله. (۱۳۹۸)، طراحی مدل انعطاف‌پذیری منابع انسانی برای سازمان تامین اجتماعی، مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی، دوره ۹، شماره ۳۷.

بحرپور، حمید و کاتب کته شمشیر، حیدر،(۱۳۹۴)، ،بررسی تأثیر نظام های مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد سازمانی مورد مطالعه: مدیران ارشد و میانی دانشگاه فردوسی مشهد،همایش ملی پژوهش های علوم مدیریت ،تهران

توکلی، عبدالله، هاشمی، علیرضا، ثابت، عباس، رازقی، سعید. (۱۳۹۷). ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز برمبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱)، ۷۷-۱۰۴.

رحیمی، فرج‌الله. محمدی، جیران. پورزارع، هدی. (۱۳۹۵)، تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطافپذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی با نقش تعدیلکننده پویایی محیط، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت، سال ۲۰، شماره ۸۲.

ریحانی، محمدرضا؛ مجیبی، تورج؛ آقاجانی، حسنعلی؛ طبری، مجتبی؛ مهدیزاده اشرفی، علی. (۱۳۹۸). تبیین استراتژی‌های کسب‌وکار و جهت‌گیری استراتژیک به‌منظور ترسیم آینده نظام مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی: بانک توسعه صادرات ایران). آینده پژوهی مدیریت « بهار ۱۳۹۸ - شماره ۱۱۶ علمی-پژوهشی ( صفحه - از ۱۶۹ تا ۱۸۴).


[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

عابدینی، مریم؛ میرسپاسی، ناصر؛ حق شناس کاشانی، فریده. (۱۳۹۷). ارائه مدل توسعه منابع انسانی با رویکرد ارتقاء سرمایه اجتماعی سازمانی. فصلنامهٔ علمی - پژوهشی مدیریت منابع در نیزوی انتظامی، سال هفتم، شمارهٔ ۱ ، بهار ۹۸

فاطمی نژاد، سیدمحمد و عبداللهی، زهرا، (۱۳۹۵)، ،بررسی رابطه اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کارکنان(مطالعه موردی: کارکنان شعبه بیمه ایران)،اولین کنفرانس بین المللی مدیریت، اقتصاد، حسابداری و علوم تربیتی،ساری

کریمی، ساناز. (۱۳۹۵). ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و عملکرد سازمانی. دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه ریزی پایدار ایران.

نجفی‌کلیانی، وحید. (۱۳۹۰)، ارتباط بین انعطاف‌پذری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه علامف طباطبایی، دانشکده مدیریت و حسابداری.

یزدان‌پناه، احمدعلی. (۱۳۹۲)، بررسی رابطه انعطاف‌پذیری‌های چندگانه و عملکرد سازمان‌ها در فرآیند برنامه‌ریزی راهبردی، دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت راهبردی، ایران، تهران، سالن همایش‌های بین‌المللی صدا و سیما.

Ab Karim, S. and C. G.-Q. Chi (2010). "Culinary Tourism as a Destination Attraction: An Empirical Examination of Destinations' Food Image." Journal of Hospitality Marketing & Management 19(6): 531-555

Ahmed, Z. U. (2015). "The Influence of the Components of a State's Tourist Image on ProducPositioning Strategy." Tourism management 12(4): 331-340.

Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. Human relations, 63(5), 583-608

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page Publishers

Beltran-Martin, I, Roca-Puig, V, Escrig-Tena, A & Bou-Llusar, J. C. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable between High Performance Work Systems and Performance. Journal of Management, (34): 1009-1044.

Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2012). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. Academy of management review, 27(4), 505-522.

Boon, C. and Kalshoven, K. (2014). How high commitment HRM relates to engagement and commitment: The moderating role of task proficiency, Human Resource Management, 53(3), 403–420

Bourini, F. Bourini, I. (2018), Investigating the Relationship between Human Resource Information System and Strategic Capability among Employees: Jordan Case Study, Journal of Advanced Social Research 1 (2018) 63-75

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on highperformance work systems: Progressing the high-involvement stream, Human Resource Management Journal, 19(1), 2–23.

Bruce E. Kaufman. (2020). the real problem: The deadly combination of psychologisation, scientism, and normative promotionalism takes strategic human

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

resource management down a 30-year dead end. Human resource management journal. 2020; 30:49–72.

Chadwick, C. and Cappeli, P.(1999). Alternative to Generic Strategy Typologic in strategic Human Resource Management. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. Research in personal and human Resources Management, Supplement 4, Greenwich, CT:JAI Press, Inc

Chadwick, C. and Cappeli, P.(2016). Alternative to Generic Strategy Typologic in strategic Human Resource Management. In Wright, P., Dyer, L., Boudreau, J. and Milkovich, G. Research in personal and human Resources Management, Supplement 4, Greenwich, CT:JAI Press, Inc.

Chuang, C.-H., Jackson, S. E., & Jiang, Y. (2021). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. Journal of Management, 42(2), 524-554.

Cohen, S. I., & Allen, T. J. (2016). Information flow in research and development laboratories. Administrative Science Quarterly, 14(1), 12-19.

Corine Boon, Rory Eckardt, David P. Lepak & Paul Boselie (2018) Integrating strategic human capital and strategic human resource management, The International Journal of Human Resource Management, 29:1, 34-67,

Daniels L.M. (2020) Twenty-First-Century Global Human Resource Management: Strategic Business Partner and Servant Leader. In: Thakkar B. (Eds) Paradigm Shift in Management Philosophy. Palgrave Macmillan, Cham

De Cieri Helen L & Dowling Peter J. (2011). "The Tortuous Evoulution of Strategic Human Resource Management in Multinational Enterprises", Department of Management Working Paper in Human Resource Management & Industrial Relation, Number 5, August 2011

Etinisgar , C. S. & Daryoosh, T. (2015). Organizational Flexibility for a changing world, Leadership & Organization Developing Journal, Vol. 3/4,NO 23,pp 113-121

Fraser, K., & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? Team Performance Management, 16, 74-94

Moynihan, L.M., Gardner,T.M.,park,H.J. and wright P.M.(2016). High performance HR Practices and Customer Satisfaction: The Mediating Link of Commitment , working paper series of Center for Advanced Human Resource studies (CAHRS), Cornell University, working paper 01-14.

Ngoa H.-Y.and 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

Sanchez,.R, (2004). Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility. International Studies of Management and Organizations, 27: 71-94.

Sendugdo, A. Kocabacak, A, Guven, S. (2020), The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment, Procedia - Social and Behavioral Sciences 99:818-827

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]

Sylva, W; Comfort, D, (2021), Ethical Culture, Employee Intention to Stay and Employee Productivity in the Rivers State Civil Service, Journal of International Business Research and Marketing, Vol (5):7-13.

Tita, A. D. & Rabinder, S. (2005). "Definition and linkages Between Operational and Strategic Flexibilities." Omega, 33,pp. 525-540

Torres, M.R. (2019);A procedure to design a structural and measurement model of Intellectual Capital: An exploratory study. Information & Management, 43.617–626.

Wong MW, Ahmad Z, (2020), A Study of Nuffnang's organizational culture and its impact on employees' productivity, sage Review, 5(1):55-71.

Zemguliene, J, (2021), Employee Perceived Factors of Labour Productivity: Evidence from Bank Enterprise, Social Sciences, 2 (76): 18-24.

[ Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-11-19 ]