

تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی

فرج اله رحیمی^۱ - جیران محمدی^۲ - هدی پورزارع^۳

(تاریخ دریافت: ۹۴/۱۰/۹ - تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۷)

چکیده

نیروی انسانی توانمند یکی از منابع مهم و اساسی سازمان‌ها قلمداد می‌شود و سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف، نیازمند نیروی انسانی کارآمد هستند. به دلیل نرخ بالای پویایی محیط در محیط‌های رقابتی پیشنهاد می‌شود که انعطاف‌پذیری کارکنان می‌تواند به عنوان مکانیسمی جهت روشن شدن رابطه بین دو متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی باشد. در این پژوهش تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی با نقش تعدیل‌کننده پویایی محیط بررسی شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش ۵۴۰ نفر از مدیران شرکت‌های تولیدی صنعت مواد و محصولات شیمیایی و پلیمری در استان خوزستان می‌باشد که با حجم نمونه لازم جهت بررسی ۲۲۶ نفر به دست آمد. برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. روایی تحقیق به روش اعتبار محتوا و پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد. ولی نقش تعدیل‌کنندگی پویایی محیطی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی در شرکت‌های تولیدی، مورد تایید قرار نگرفت.

واژگان کلیدی: اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور، مزیت رقابتی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، پویایی محیط

۱. استادیار، گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)

rahimi2053@yahoo.com

۲. استادیار، گروه مدیریت دانشگاه شهید چمران اهواز

۳. کارشناسی ارشد مدیریت تحول، دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

در سال‌های اخیر، سیر شتابان و مستمر رویدادها، به طور تدریجی، مرزها، ساختار و پویایی فضای کسب و کارها را دگرگون ساخته و تمامی سازمان‌ها را به نحوی روز افزون با چالش‌های جدید، غیر منتظره و گسترده‌ای مواجه کرده است (اعرابی و حقیقی، ۱۳۸۳). تغییراتی نظیر افزایش سریع جهانی شدن بازار، توسعه تکنولوژیکی جدید، کاهش چرخه عمر محصولات و رقابت تهاجمی، سطح بالای تغییرات و عدم قطعیت برای هر نوع سازمانی ایجاد کرده است (Beltran-Martin, 2008).

این تغییرات محیطی، اثر بسیار موثر و غیرقابل انکاری بر عملکرد سازمان دارند. بسیاری از سازمان‌ها که سال‌ها سودآور و موفق بوده‌اند، با تغییر مختصات محیطی و عدم همراهی با پویایی‌های محیط نتوانسته‌اند عملکرد مناسبی داشته باشند و با ورشکستگی و مرگ رو به رو شده‌اند. شرکت‌های تولیدی در کشور ما نیز، عمر بسیار پائینی دارند و بسیاری از آن‌ها به علت ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازها و فرصت‌های محیطی از تولید باز می‌مانند و نمی‌توانند عملکرد قابل قبولی را از خود ارائه کنند و در مقابل رقبای خود مغلوب می‌شوند و به تدریج از چرخه تولید کشور حذف می‌شوند.

این تغییر در شرایط رقابتی، در سال‌های اخیر، منجر به تغییر پارادایم در مدل‌های کسب و کار و پژوهش‌های مدیریت راهبردی گردید. یکی از مشهورترین و برجسته‌ترین نظریه‌های راهبردی در این عصر، دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان است.

دیدگاه مبتنی بر منابع کانون توجه راهبردی سازمان‌ها را از محیط خارج به منابع درون سازمان تغییر داده است. دیدگاه مبتنی بر منابع به تشریح این موضوع می‌پردازد که چگونه باید منابع یک سازمان ترکیب و بکار گرفته شوند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یافت (Collins, 2003). با ظهور دیدگاه مبتنی بر منابع، نقش مدیریت 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 (Paauwe, Boselie: 2006). این توجه جدید به نقش راهبردی منابع انسانی در عملکرد سازمان منجر به ظهور رشته جدید مدیریتی تحت عنوان "مدیریت راهبردی منابع انسانی" شد. 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. مدیریت راهبردی منابع انسانی از طریق کمک به استقرار سیستم‌های عملکرد محور، مشارکت محور، کنترل محور و

تعهد محور در صدد کمک به سازمان‌ها جهت دستیابی به مزیت رقابتی است. مدیریت منابع انسانی تعهد محور یکی از رویکردهای مطرح در مدیریت راهبردی منابع انسانی است جهت کسب مزیت رقابتی است. مشخصه اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور ویژگی‌هایی خاصی نظیر توسعه مهارت‌های کارکنان، غنی‌سازی شغلی و ارائه انگیزه عادلانه است. گروهی از نویسندگان در دهه اخیر، اثر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی (خروجی سازمان) را بررسی کرده‌اند.

در دهه‌های گذشته، مطالعات تجربی بسیاری نشان داده‌اند که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور به تسهیل رشد سازمان و بهبود عملکرد کمک می‌کنند. اخیراً شماری از مطالعات تلاش‌هایی جهت تبیین تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی را آغاز کرده‌اند (Moynihan, 2001). اما تحقیقات اندکی در زمینه مکانیزم تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی وجود دارد. به عبارت دیگر، درباره اینکه چه متغیرهایی بین اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی نقش واسطه را ایفا می‌کنند، تحقیقات کمی وجود دارد. در مجموع، مطالعات قبلی نشان می‌دهند که اثر برخی از متغیرها در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی نادیده گرفته شده است که بررسی این متغیرها می‌تواند منجر به درک بهتر مکانیزم این تاثیرگذاری شود.

بر این اساس، مطالعات تجربی اخیر در زمینه مدیریت راهبردی منابع انسانی محققان را به بررسی "جعبه سیاه" بین اقدامات منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی سازمان هدایت کرده است (Becker & Gerhart, 1999; Delery & Shaw, 2004). "جعبه سیاه" بیانگر حلقه‌های واسطه‌ای بالقوه‌ای است که به طور علی تبیین می‌کند که چرا اقدامات منابع انسانی یا ترکیب این اقدامات منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شود یا همان‌طور که رایت و دانفورد (۲۰۰۴) در تحقیقات خود مطرح کردند "جعبه سیاه"، بیانگر متغیرهای میانجی بین اندازه‌گیری اقدامات منابع انسانی و اندازه‌گیری مزیت رقابتی سازمان می‌باشد (Wright & Dunford, 2004).

بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع به نظر می‌رسد یکی از متغیرهایی که می‌تواند در فرآیند تاثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی 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 (Fraser and Hvolby, 2010).

بر این اساس، این مقاله در صدد است تا به طور تجربی انعطاف پذیری منابع انسانی را به عنوان متغیر میانجی در ارتباط بین اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی آزمون نماید. همچنین در این مطالعه، نقش پویایی محیط به عنوان تعدیل کننده رابطه بین انعطاف پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی بررسی می شود تا مشخص شود که آیا انعطاف پذیری منابع انسانی در سازمان در شرایط پویا نسبت به شرایط ایستا اهمیت بیشتری دارد یا خیر؟

ادبیات پژوهش

اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور

سیستم های مدیریت منابع انسانی منعکس کننده سرمایه گذاری های مختلفی است که سازمان ها برای منابع انسانی انجام می دهند با این انتظار که رفتارهای خاصی از کارکنان مشاهده کنند (Chiang & Tzu-Shian Han, 2011). سیستم های منابع انسانی را می توان به دو نوع سیستم کنترل محور و سیستم تعهد محور تقسیم کرد. هدف سیستم منابع انسانی کنترل محور افزایش کارایی و کاهش هزینه های نیروی کار از طریق کنترل رویه های کاری است، در حالی که 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 کوتاه مدت 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 (Lepak and Snell, 2002:518-520). مدیریت منابع انسانی تعهد محور یک استراتژی تعهد محور موثر بر تعهد کارکنان و انگیزه است. از جمله شیوه های استخدامی، ارزیابی، رقابت، پاداش منصفانه، آموزش جامع که هر کدام بیشتر بر آموزش و توسعه استراتژی کم هزینه تمرکز می کند. (Chiang & Tzu-Shian Han, 2011). اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور با مفاهیمی مانند سیستم کاری عملکرد بالا و سیستم کاری مشارکت بالا شباهت هایی 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 تصمیم گیری های سازمانی است (Boxal and Macky, 2009:2-4). اگرچه سیستم کاری مشارکت بالا سبب بهبود تعهد کارکنان به سازمان نیز می شود اما در

اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر عناصر دیگری نیز مانند ارتقا از داخل، امنیت شغلی، 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 (Boon and Kalshoven, 2014:407). بلتران (۲۰۰۸) برای بررسی اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور، ۳ بعد غنی‌سازی شغلی، انگیزه و توسعه مهارت‌ها را مطرح نمود. غنی‌سازی شغلی بیانگر این است که ویژگی مهم دیگری در مدیریت منابع انسانی تعهد محور «تلاش آگاهانه توسط مدیریت برای از بین بردن جنبه‌هایی از کار روزمره و ارائه کاری که ذاتا رضایت بخش 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^۱ و دلری^۲، 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 (beltran, 2008). در این تحقیق نیز از سه شاخص بیان شده استفاده شده است.

انعطاف پذیری منابع انسانی

مفهوم انعطاف پذیری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. رایت و اسنل (۱۹۹۸) ادعا می‌کنند که انعطاف پذیری 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 (Way, S. A., Tracey, 2012).

از منظر قابلیت‌های حیاتی، انعطاف پذیری، 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 آن را حفظ کند (Ngoa and Loi, 2008).

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 انعطاف پذیری 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 and Hvolby, 2010). بلتران از سه شاخص انعطاف پذیری 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 طوری که 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.

مزیت رقابتی

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در کانون بحث راهبردهای کسب و کار قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره‌ی آن مطرح شده است. اگرچه مزیت رقابتی سنگ بنای مفهومی در مدیریت استراتژیک است، با این وجود، تعریفی دقیق از مزیت رقابتی و ساختار عملیاتی آن موجود نمی‌باشد. تحقیقات نشان داده است که مدیران مزیت رقابتی را تنها با منابع خود تعیین نکنند بلکه عملکرد برتر را نیز مدنظر قرار دهند (Huggins & Izushi, 2015: 458-470). در صنایع مختلف بعضی شرکت‌ها صرف نظر از اینکه سود متوسط آن صنعت بالا یا پایین است، سودآورتر از بقیه‌اند. این عملکرد برتر به علت داشتن عوامل خاص و غیر قابل تقلید است که عملکرد بهتر نسبت به رقبا را نتیجه می‌دهد. این مهارت‌ها و دارایی‌های منحصر به فرد منابع مزیت رقابتی‌اند. منابع یا مهارت‌ها برای آنکه منبع مزیت رقابتی پایدار باشند باید ۴ ویژگی اساسی داشته باشند:

با ارزش باشند؛ بین شرکت‌های موجود و رقبا بالقوه کمیاب باشند؛ به راحتی قابل تقلید نباشند؛ نباید معادل استراتژیک جایگزینی برای آن منبع یا مهارت وجود داشته باشد (Barney, 1991). شاخص‌های مزیت رقابتی همانطور که بارنی از ۴ متغیر کیفیت، کارایی، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان استفاده کرده، به کار برده شده است؛ که برای اندازه‌گیری کارایی، هزینه مواد ورودی مورد نیاز برای تولید ستاده مشخصی را محاسبه می‌نماییم؛ کیفیت بیانگر این است که محصول با کیفیت، محصول و خدمتی است که بتواند کاری را که به خاطر آن طراحی شده است را به خوبی انجام دهد؛ نوآوری بیانگر همراه نو و جدیدی که یک شرکت بدان طریق عمل می‌نماید و یا محصولاتی را بوجود می‌آورد، و پاسخگویی به مشتریان عبارت است از ارائه ارزش به مشتریان در قبال پول.

پویایی محیط

پویایی‌های محیطی به وسیله سطح بالای تغییر و پویایی، پیچیدگی و عدم اطمینان و

ظرفیت محیط مشخص می شود (ابراهیم پور، مرادی، ۱۳۹۳). پویایی های محیطی به وسیله تغییر در فن آوری، تنوع در ترجیحات مصرف کننده، نوسان در تقاضای محصول یا تامین مواد ... توصیف شده است (Jansen et al, 2006). پویایی های محیطی عدم اطمینان را افزایش می دهد و منجر می شود که زمینه های سازمانی با استرس، اضطراب و خطر شناخته شوند (Jansen et al, 2009).

فرضیه ها و مدل مفهومی پژوهش

محققانی اثر انعطاف پذیری در مهارت و رفتار کارکنان و فعالیت های منابع انسانی بر عملکرد شرکت را بررسی کردند. در این تحقیق سه بعد انعطاف پذیری منابع انسانی شامل: انعطاف پذیری وظیفه ای، انعطاف پذیری تعدیلی و انعطاف پذیری رابطه ای هستند. نتایج نشان می دهد سه مقیاس انعطاف پذیری منابع انسانی به طور مثبتی با بازده فروش، سود عملیاتی به ازای کارکنان و فروش هر کارمند مرتبط است. همچنین انعطاف پذیری مهارتی به طور معناداری با هزینه - اثربخشی مرتبط است (Bhattacharya, 2005).

کپلی و چادویک (۲۰۰۳) جنبه ی دیدگاه منبع محور، را اتخاذ کردند و اظهار داشتند که سیستم هایی از اقدامات منابع انسانی ممکن است بوسیله توسعه و بهره برداری قابلیت های درونی کلیدی، منجر به خروجی (نتایج) سازمانی بالاتری شود که در نهایت سبب می شود به مزیت رقابتی پایدار و عملکرد بالاتر برسد.

مینهان و دیگران (۲۰۰۱)، تایید کردند که مدیریت تعهد محور از طریق اثر بر تعهد سازمانی کارمند، موجب رضایت مشتری می شود. همچنین؛ رایت و دیگران (۱۹۹۴)، اظهار می کنند که مدیریت منابع انسانی به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان کمک می کند، زیرا که نیروی کاری که مهارت ها و توانایی و رفتارهای ارزشمند، کمیاب و غیر قابل جانشین داشته باشند را ارتقا می دهند.

مطالعات بسیاری تأثیر مثبت قابل ذکر انعطاف پذیری منابع انسانی را بر عملکرد سازمان مورد تأیید قرار داده اند. نظریه سرمایه انسانی نشان می دهد که کارکنان ارزش اقتصادی دارند و در حفظ مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی ایفا می کنند (Bhattacharya, 2005).

سید نقوی و دیگران (۱۳۹۱)، دریافته اند که در شرکت های بیمه داشتن منابع انسانی انعطاف پذیر منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می شود، زیرا مهارت ها و شایستگی های منابع انسانی در ارائه خدمت مناسب با نیاز مشتری موثر بوده و به سختی قابل تقلید و کپی برداری هستند. کارکنان انعطاف پذیر می توانند به کاهش هزینه های تولید و ارائه خدمات از طریق توسعه

فرایند جدید نوآوری که مراحل پرهزینه را از بین می‌برد یا به کاهش ورودی‌ها، کمک کنند (Youndt and Snell, 2004). فعالیت‌های غنی‌سازی شغلی از طریق انگیزش می‌تواند انعطاف-پذیری وظیفه‌ای کارمند را تقویت کند زیرا شغل غنی شده ممکن است منجر به رضایت بیشتر نیروی کار گردد و تمایل بیشتر به انعطاف‌پذیری نشان دهند (van den Berg, 2005).

شافر و همکاران، رابطه‌ی ارتقا رشد شخصی در میان نیروی کار را تایید کرده است که نه تنها عملکردشان را در مشاغل کنونی افزایش می‌دهند بلکه آنها را برای هر آنچه در آینده ممکن است اتفاق بیفتد، آماده می‌کند (Dyer, and Shafer, 2002). میچی و شیهان در مطالعه-ای با عنوان "استراتژی تجاری، منابع انسانی، انعطاف‌پذیری نیروی کار و مزیت رقابتی" به بررسی اثر انعطاف‌پذیری بر مزیت رقابتی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در بنگاه‌هایی که کیفیت و نوآوری را هدف قرار داده‌اند، استفاده از نیروی کار به صورت بیرونی (نیروی کاری که انعطاف‌پذیری نهادی بالایی دارند) با بهره‌وری نیروی کار و رشد فروش رابطه منفی دارد ولی این ارتباط برای بنگاه‌هایی که هدفشان کاهش هزینه بوده، مثبت است (Michie and sheehan, 2005).

جورج اندرز و ویلیام آریل به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد در اولویت‌های رقابتی در شرکت‌های متوسط و بزرگ در کلمبیا پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط معناداری میان مدیریت منابع انسانی و عملکرد در اولویت‌های رقابتی وجود دارد. با توجه به عوامل مربوط به کارکنان، دریافتند هنگامی که شرکت‌ها ویژگی‌های شخصی افراد (انگیزه‌ها، اهداف شخصی، توانایی‌ها و ...) را در تصمیم‌گیری استراتژی عملیات دخالت می‌دهند، عملکرد بهتری را می‌توان در اولویت‌های رقابتی مشاهده نمود. همچنین، هنگامی که به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد شغلی می‌رسند، عملکرد در اولویت‌های رقابتی بهبود می‌یابد (Vivares & Sarache Castro, 2016:36).

لو و زو به بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر عملکرد شرکت با نقش واسطه نوآوری در چین پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که اثرات مدیریت منابع انسانی با عملکرد بالا بر عملکرد شرکت قابل توجه است. علاوه بر این، نوآوری نقش واسطه جزئی بین آنها ایفا می‌کند. آموزش، تجزیه و تحلیل کار و مشارکت کارکنان قابل توجه نیست (Lu & Zhu, 2015: 353-382).

اگنیسکا تورک و داریوش تورک "رفتار نوآورانه در محل کار: نقش انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری فردی و سرمایه روانی" در لهستان را مورد بررسی قرار دادند. تجزیه و تحلیل‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی و انعطاف‌پذیری فردی پیش‌بین

ضعیفی جهت سنجش رفتارهای نوآورانه هستند. با این حال، در یک موقعیت، زمانی که سرمایه روانی نقش میانجی را ایفا کند، این متغیر رفتار نوآورانه را با تأثیر بیشتری اندازه می-گیرند (Wojtezuk-Turek, & Turek, 2015:397-419).

کارمن دومینگوئز و مارتین سانتانا، پژوهشی با عنوان "مدیریت منابع انسانی و عملکرد در صنعت هتل: نقش تعهد و رضایت مدیران و سرپرستان" انجام دادند. نتایج بدست آمده نشان داد که اقدامات منابع انسانی تعهد محور دارای اثر مثبت و معناداری بر تعهد و رضایت هر دو گروه دارد. تعهد و رضایت مدیران به بهبود عملکرد سازمانی منجر نمی شود. با این حال، تعهد و رضایت سرپرستان منجر به نتایج اقتصادی بهتری می شود (Domínguez-Falcón, & Martín-Santana, 2016:490-515). بر مبنای ادبیاتی که به اجمال مورد بررسی قرار گرفت، فرضیه های پژوهش عبارتند از:

H₁: اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H₂: اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

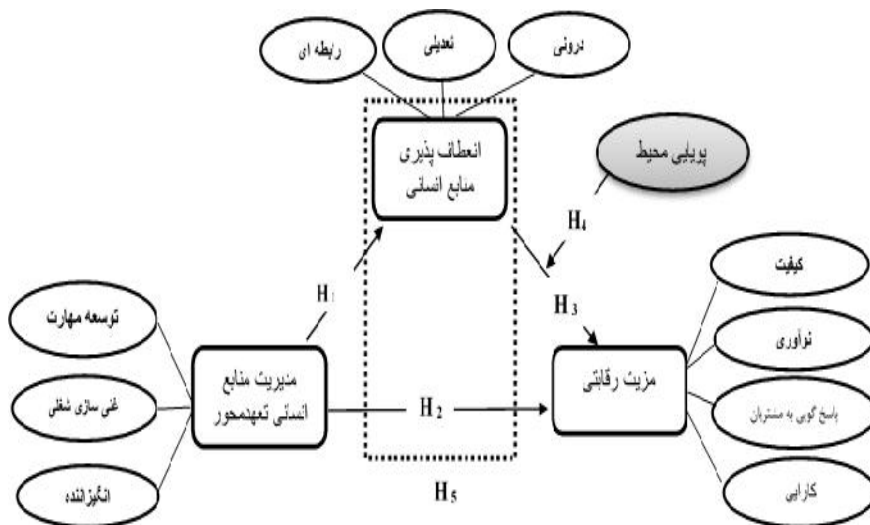
H₃: انعطاف پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

H₄: پویایی محیط تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تعدیل می کند.

H₅: انعطاف پذیری منابع انسانی نقش میانجی را در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی ایفا می کند.

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مطالب گفته شده پژوهش حاضر از مدل مفهومی، که در شکل ۱ نشان داده شده است، پیروی می کند.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

این پژوهش، از حیث شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی از نوع تحلیل علی است که در آن تاثیر میان متغیرها بر اساس هدف پژوهش تحلیل می‌گردد و به طور مشخص مبتنی بر معادلات ساختاری است. برای گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات موضوع از منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتاب‌های مورد نیاز و پایگاه‌های اطلاعات علمی و مجله‌های الکترونیکی و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه استفاده شده است. در پایان برای سنجش و مدل‌سازی روابط میان متغیرها از معادلات ساختاری و نسخه سوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است.

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش از پرسشنامه حاوی ۳۸ سنجه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت (از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق) استفاده شد. 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 ۵۴۰ نفر از مدیران (مدیران عامل، عملیاتی و منابع انسانی) شرکت‌های تولیدی بزرگ (شرکت‌های بالای ۱۰۰ کارمند) صنعت مواد و محصولات شیمیایی و پلیمری در استان خوزستان می‌باشد که با استفاده از جدول مورگان، حجم نمونه لازم جهت

بررسی ۲۲۶ نفر به دست آمد. براین اساس با توجه به حجم نمونه، تعداد ۲۳۰ پرسشنامه بین مدیران (مدیران عامل، عملیاتی و منابع انسانی) این شرکتها توزیع گردید که در نهایت تعداد ۱۹۷ پرسشنامه برگشت داده شد. ولی به دلیل کمتر بودن تعداد پرسشنامه‌های تکمیل شده نسبت به تعداد نمونه مورد نیاز، از آزمون کفایت نمونه استفاده شد. مقدار این آزمون ۰/۷۶۸ با سطح معناداری ۰,۰۰۰ به دست آمد که بیانگر کفایت نمونه گیری است.

یافته‌های پژوهش

داده های توصیفی

برای تعیین میانگین و انحراف استاندارد ابعاد متغیرهای پنهان اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور (توسعه مهارت‌ها، غنی سازی شغلی، انگیزه)، انعطاف پذیری منابع انسانی (انعطاف پذیری درونی، تعدیلی، درونی، رابطه‌ای) و مزیت رقابتی و پویایی محیط، از آمار توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد (جدول ۱)، استفاده شد.

جدول ۱: انحراف معیار و میانگین متغیرها

| پویایی محیط | مزیت رقابتی | انعطاف پذیری رابطه‌ای | انعطاف پذیری رفتاری | انعطاف پذیری مهارتی | انعطاف پذیری درونی | انگیزه | غنی سازی شغلی | توسعه مهارت‌ها | |
|-------------|-------------|-----------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------|---------------|----------------|--------------|
| ۰/۸۶ | ۰/۷۳ | ۰/۸۲ | ۰/۸۰ | ۰/۷۹ | ۰/۸۸ | ۱/۰۲ | ۰/۹۳ | ۰/۷۳ | انحراف معیار |
| ۳/۳۹ | ۳/۶۹ | ۳/۶ | ۳/۵۹ | ۳/۶۷ | ۳/۳۹ | ۳/۱۶ | ۳/۳۹ | ۳/۴۹ | میانگین |

برازش مدل اندازه‌گیری

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 AVE که 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 (جدول شماره ۲)، 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 | ۰/۷۷ | ۰/۸۶ | ۰/۶۸ |
| انعطاف پذیری منابع انسانی | ۰/۸۳۳ | ۰/۸۸ | ۰/۶۶ |
| مزیت رقابتی | ۰/۸۹ | ۰/۹۱ | ۰/۵۱ |
| پویایی محیط | ۰/۸۳۵ | ۰/۸۷ | ۰/۵۹ |

جدول ۳: ماتریس مقایسه جذر AVE و ضرایب همبستگی سازه‌ها

| متغیر | اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور | انعطاف پذیری منابع انسانی | مزیت رقابتی | پویایی محیط |
|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|-------------|-------------|
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور | AVE=۰/۶۸ | | | |
| انعطاف پذیری منابع انسانی | ۰/۴۸۳ | AVE=۰/۶۶ | | |
| مزیت رقابتی | ۰/۳۹ | ۰/۳۷ | AVE=۰/۵۱ | |
| پویایی محیط | ۰/۴۹ | ۰/۴۹ | ۰/۳۶ | AVE=۰/۵۹ |

همان گونه که از جدول ۳ برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص می‌باشد، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آن‌ها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند، بیشتر است. از این رو می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

برازش مدل ساختاری و مدل کلی

در این پژوهش به علت حضور متغیر تعدیل‌گر، به تحلیل مدل مفهومی پژوهش در دو مرحله پرداخته شده است. مرحله اول بدون حضور متغیر تعدیل‌گر و مرحله دوم با ورود متغیر تعدیل‌گر. از این رو، در این مرحله برازش هر دو مدل ساختاری بررسی می‌شود. برای بررسی برازش مدل

ساختاری، از ضرایب R^2 و معیار Q^2 استفاده شد. مقادیر R^2 و Q^2 برای سازه‌های مدل در جدول ۴ آمده است. پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل، برازش کلی مدل از طریق معیار GOF که توسط تننهاوس و همکارانش ارائه شده است، استفاده شد (Tenenhaus et al, 2004). با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (Wetzels et al, 2009)، حاصل شدن ۰/۴۷ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل پژوهش دارد.

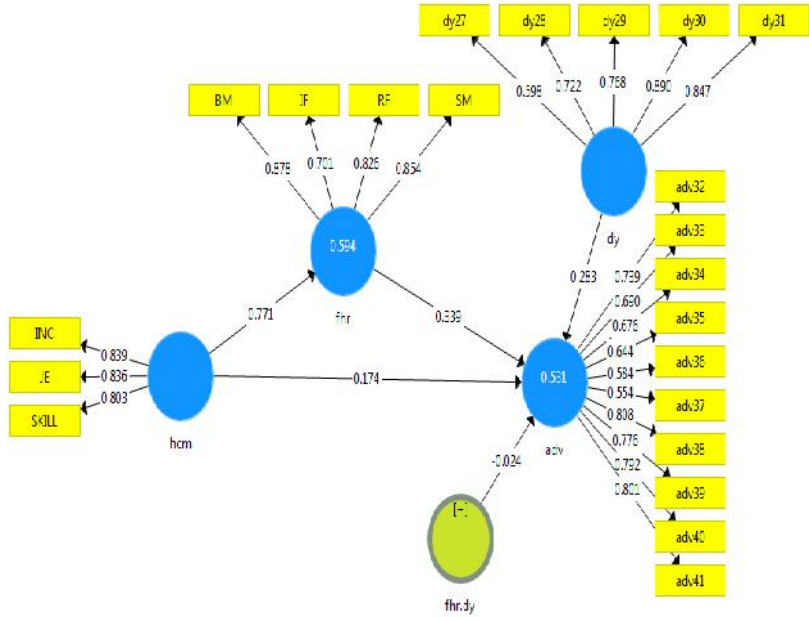
جدول شماره ۴. مقادیر R^2 و Q^2 سازه‌های مدل

| مزیت رقابتی | انعطاف پذیری منابع انسانی | | |
|-------------|---------------------------|------------|-----------------|
| ۰/۵۰۱ | ۰/۵۹۴ | R^2 | بدون حضور متغیر |
| ۰/۲۳۵ | ۰/۳۸۵ | Q^2 | تعدیل گر |
| ۰/۵۳۱ | ۰/۵۹۴ | R^2 | با حضور متغیر |
| ۰/۲۴۵ | ۰/۳۸۵ | Q^2 | تعدیل گر |
| ۰/۴۷ | | GOF | |

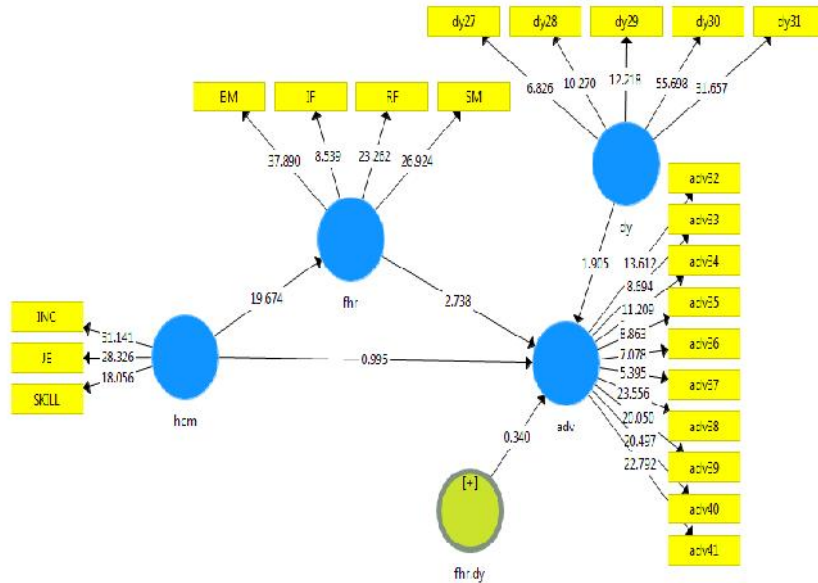
R^2 معیاری است که برای متصل کردن بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری، به کار می‌رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته می‌گذارد (جدول ۴). سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 معرفی شده است (جدول ۴). از جدول ۴، چنین بر می‌آید که مقادیر R^2 در هر دو مدل برای سازه‌ی مزیت رقابتی و انعطاف پذیری منابع انسانی در سطح متوسط است.

آزمون فرضیه‌های پژوهش

الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS نشان می‌دهد که پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، می‌توان به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت و به یافته‌های پژوهش رسید. در این بخش ضرایب معناداری و ضرایب مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها بررسی می‌شود. ضرایب معناداری و ضرایب مسیرهای مربوط به فرضیه‌های مدل در شکل ۲ و ۳ آمده است. همچنین نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۵ آمده است.



شکل ۲. ضریب مسیر



شکل ۳. ضریب معناداری

جدول ۵: نتایج فرضیه‌ها

| تایید یا رد فرضیه | t-value | ضریب مسیر | فرضیات اصلی |
|-------------------|---------|-----------|--|
| تایید | ۱۹/۶۷۴ | ۰/۷۷۱ | اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف-پذیری منابع انسانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. |
| رد | ۰/۹۹۵ | ۰/۱۷۴ | اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد. |
| تایید | ۲/۷۳۸ | ۰/۳۳۹ | انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد. |
| رد | ۰/۳۴۰ | ۰/۰۲۴ | پویایی محیط تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تعدیل می‌کند. |

هنگامی که مقادیر T، در بازه بیشتر از ۱/۹۶ باشد، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تایید فرضیه‌های پژوهش است (Vinzi et al, 2010). با توجه به مقدار ضریب معناداری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، یک فرضیه مدل، تایید و یک فرضیه رد می‌شود. مقدار ضریب معناداری فرضیه‌ها نشان می‌دهند که فرضیه اول و سوم و چهارم هر سه تایید شدند. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه دوم ۰/۹۹۵ و پایین‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد که این مطلب حاکی از رد فرضیه و نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی تاثیر مستقیم و معناداری ندارد. مقدار ضریب معناداری برای فرضیه چهارم ۰/۳۴۰، و پایین‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد که این مطلب حاکی از رد فرضیه و نشان می‌دهد که پویایی‌های محیط رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی را در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تعدیل نمی‌کند.

نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی

در مدل‌های حاوی یک یا چند متغیر میانجی، دو نوع میانجی‌گری ممکن است در نظر گرفته شود. نوع اول میانجی‌گری کامل است که در آن تأثیر علی میان متغیر مستقل و وابسته تنها به صورت غیر مستقیم و از طریق متغیر میانجی است. میانجی‌گری جزئی نوعی دیگر از میانجی‌گری است که در آن تأثیر میان متغیر مستقل و وابسته از دو طریق مستقیم و غیر مستقیم است.

آزمون سوبل

برای آزمودن تأثیر یک متغیر میانجی، یک آزمون پرکاربرد به نام آزمون سوبل وجود دارد که برای معناداری تأثیر میانجی یک متغیر در رابطه میان دو متغیر دیگر به کار می‌رود.

جدول ۷: بررسی میانجی بودن انعطاف‌پذیری منابع انسانی

| ضریب مسیر | T-value | Z - value | VAF |
|--|---------|-----------|-------|
| ۰/۷۷۱ ← | ۱۹/۹۹۹ | ۳/۳۶ | ۰/۵۱۶ |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور انعطاف‌پذیری منابع انسانی | | | |
| ۰/۴۳۶ ← | ۳/۲۰۸ | | |
| اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور مزیت رقابتی | | | |
| ۰/۳۱۵ ← | ۲/۱۹۵ | | |
| انعطاف‌پذیری منابع انسانی ← مزیت رقابتی | | | |

با توجه به مقدار z-value حاصل از آزمون سوبل که برابر با ۳/۳۶ شد و به دلیل بیشتر بودن از ۱/۹۶ می‌توان اظهار داشت که در سطح اطمینان ۰/۹۵، تأثیر متغیر میانجی انعطاف-پذیری منابع انسانی در رابطه بین اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی معنادار است. همچنین با توجه به آزمون VAF (شدت رابطه) که مقدار آن ۰/۵۱۶ می‌باشد، نشان از قوی بودن تأثیر این متغیر میانجی ندارد.

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 مزیت رقابتی می‌شود با تغییراتی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی، تعدیل کنند.

طبق نتایج، حتی اگر استراتژی منابع انسانی ارتباط علی مستقیمی با مزیت رقابتی را نشان ندهد، به طور قابل توجهی بر نتایج سازمانی به طور غیر مستقیم از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر می‌گذارد. نتیجه آزمون حاصل از فرضیه نقش میانجی نشان داد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد، که

این یافته با یافته‌های بلتران مارتین (۲۰۰۸) مطابقت دارد. پیشنهاد می‌شود به دلیل کوچک بودن اثر میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیرهای دیگری همچون "تعهد"، "ظرفیت مدیریت دانش"، "روابط بین کارکنان" نیز نقش میانجی را بین دو متغیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور و مزیت رقابتی را ایفا کنند.

برجسته‌ترین یافته‌ی تحقیق اثر همزمان شاخص‌های اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور است که بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر 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 تأثیر 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) 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.

با بررسی نتایج، اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر مزیت رقابتی تأثیر معناداری ندارد. بسیاری از مطالعات تئوریک معتقدند که متغیرهای میانجی که اثر مدیریت منابع انسانی بر خروجی سازمان را شرح می‌دهد، مربوط به مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش و ویژگی‌های رفتاری نیروی کار می‌باشد. از جنبه دیدگاه منبع محور رایت و دیگران (۱۹۹۴) اظهار می‌کنند که مدیریت منابع انسانی به ایجاد مزیت رقابتی پایدار در سازمان کمک می‌کند، زیرا که نیروی کاری که مهارت‌ها و توانایی و رفتارهای ارزشمند، کمیاب و غیر قابل جانشین داشته باشند را ارتقا می‌دهند.

می‌توان گفت باید اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور از طریق متغیر میانجی بر مزیت رقابتی تأثیر گذارد. برای مثال مطالعات انجام شده به وسیله مینیهان (۲۰۰۱) اثبات کرد که اقدامات مدیریت تعهد محور از طریق اثر بر تعهد سازمانی کارمند، موجب رضایت مشتری می‌شود. در توسعه‌ی این مطالعه مینیهان (۲۰۰۲) تایید کرد که کارمند مشتری محور بر این رابطه

اثر میانجی دارد. بنابراین نتیجه مشابه یافته‌های مینیان (۲۰۰۲، ۲۰۰۱) و رایت و دیگران (۱۹۹۴) است.

نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تاثیر مثبت و معناداری دارد. میچی و شیهان در مطالعه‌ای با عنوان "استراتژی تجاری، منابع انسانی، انعطاف‌پذیری نیروی کار و مزیت رقابتی" به بررسی اثر انعطاف‌پذیری بر مزیت رقابتی پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که در بنگاه‌هایی که کیفیت و نوآوری را هدف قرار داده‌اند، استفاده از نیروی کار به صورت بیرونی (نیروی کاری که انعطاف‌پذیری نهادی بالایی دارند) با بهره‌وری نیروی کار و رشد فروش رابطه منفی دارد ولی این ارتباط برای بنگاه‌هایی که هدف‌شان کاهش هزینه بوده، مثبت است. مطالعات بسیاری تأثیر مثبت قابل ذکر انعطاف‌پذیری منابع انسانی را بر مزیت رقابتی مورد تأیید قرار داده‌اند. نظریه سرمایه انسانی نشان می‌دهد که کارکنان ارزش اقتصادی دارند و در حفظ مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی ایفا می‌کنند. برخی از پژوهشگران بر این عقیده‌اند که انعطاف‌پذیری بالای منابع انسانی منجر به افزایش رضایت و انگیزه‌ی کارکنان شده، بهره‌وری را ارتقا می‌دهد و همچنین میزان ترک خدمت را کاهش می‌دهد بنابراین نتایج با یافته‌های یوندت (۲۰۰۴) و باتاچاریا (۲۰۰۵) و بلتران مارتین (۲۰۰۸) همسو است. پیشنهاد می‌شود شاخص‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان معیارهای اثربخش اضافی مورد استفاده در فرایندهای ارزیابی عملکرد مورد استفاده قرار گیرد. اندازه‌گیری مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اطلاعات ارزشمندی برای شرکت‌ها ارائه می‌دهد و در نتیجه به راحتی قادر به شناسایی مکانی هستند که به بهبود انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیاز است. کارکنان، ایده‌هایشان را با سایر افراد سازمان مبادله کنند و از این طریق بتوانند نسبت به سایر سازمان‌ها مزیت ایجاد کنند. همچنین فضایی فراهم شود تا کارکنان به راحتی بتوانند پیشنهادهای کاربردی برای تغییر و تحول در شرکت بیان کنند.

یافته دیگر تحقیق؛ حاکی از آن است که پویایی محیط تاثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی را تعدیل نمی‌کند. می‌توان گفت کارکنان چند وظیفه‌ای بدون در نظر گرفتن شرایط محیطی که، در آن سازمان کار می‌کند، تاثیر مثبتی بر عملکرد سازمان و در نتیجه مزیت رقابتی دارد. این سازگار است با گفته‌های رایت و دیگران (۱۹۹۴) که پیشنهاد کردند مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌های درونی در انعطاف‌پذیری کارکنان، سازمانی را با "مزیت سرمایه انسانی" فراهم می‌آورد که برای هر نوع سازمانی مفید است (Wright and Snell, 1994). یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که پویایی‌های محیطی در شرکت‌های تولیدی نمی‌تواند نقش تعدیلی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی داشته باشد. این یافته پژوهش با نتایج جانسن

و دیگران (۲۰۰۵) و اریلی و تاشمن (۲۰۱۳) که تاثیر مثبتی از پویایی‌های محیطی در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی را به دست آورده‌اند، متفاوت می‌باشد. ممکن است که این نتیجه پژوهش به دلیل سیستم‌های ایستای سازمان‌های تولیدی در کشور و عدم رقابت‌پذیری و پویایی اقتصاد کشور به دست آمده باشد (O'Reilly & Tushman, 2013). ضمن اینکه تحقیقات این دانشمندان در کشورهای پیشرفته صنعتی انجام شده است که دارای اقتصادی پویا و رو به رشد و بر مبنای اقتصاد دانش محور و دانش بنیان می‌باشد و هر گونه پویایی محیطی مزیت رقابتی را تحت شعاع قرار می‌دهد در حالی که رشد اقتصادی کشور ما منفی بوده و بیشتر شرکت‌های تولیدی واردکننده فن‌آوری بوده و بر امکانات موجود تکیه دارند. پویایی کسب و کار و رقابت‌پذیری در کشور ما به شدت پایین می‌باشد به طوری که در سال ۲۰۱۳، به گزارش بانک جهانی رتبه ایران از لحاظ کسب و کار ۱۵۲ بوده است. همچنین برونز و استالکر (۱۹۶۱)، بیان می‌دارند که شرکت‌های تولیدی در محیط‌های با ثبات با سیستم‌های ایستا توسعه می‌یابند. آن‌ها به یک سیستم مدیریت ماشینی که روابط سلسله مراتبی روشن دارد، مسئولیت و نقش هر کس به خوبی تعریف و شغل او به روشنی توصیف شده است، اشاره دارند. در مقابل، شرکت‌های تولیدی در محیط‌های متلاطم با سیستم‌های پویا توسعه می‌یابند. در این سیستم‌ها وظایف رسمی تعریف نشده است، بیشتر مکانیزم‌ها هماهنگی جانبی است و به رسمی‌سازی و تخصصی کردن اتکا نمی‌شود (Burns & Stalker, 1961).

با وجود این که پویایی‌های محیطی نتوانست در این پژوهش نقش تعدیل‌گری در رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی ایفا کند اما مسلم است که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر روی مزیت رقابتی تاثیرگذار است لذا درک و بررسی جنبه‌های خاص پویایی همچون سرعت تغییر، پیچیدگی، ابهام و غیر قابل پیش‌بینی بودن در انعطاف‌پذیری منابع انسانی نباید فراموش گردد. عدم توجه به پویایی‌های محیطی باعث خواهد شد تا سازمان‌ها در شناسایی نیازهای مشتریان، حفظ و جذب مشتریان جدید، رقابت‌پذیری با سایر شرکت‌ها، میزان پیشرفت و استفاده از تکنولوژی با شکست مواجه شوند و شاید به دور از حقیقت نباشد که در دنیای کنونی کسب و کار، غفلت و کوتاهی در شناسایی هر یک از این عوامل، سرنوشت یک شرکت را به سمت نابودی سوق خواهد داد مطالعات الزاماتی برای مدیران دارد. نتایج بر روی مدل میانجی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی عنصر مرتبطی است که چرا اقدامات مدیریت منبع انسانی تعهد محور، مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. تحقیقات نشان می‌دهند که مدیران باید بررسی کنند که آیا استراتژی منابع انسانی شرکت با مشاهده تغییراتی در انعطاف‌پذیری منابع انسانی موجب مزیت رقابتی می‌شود یا خیر؟

برای اطمینان از صحت نتایج به دست آمده می‌توان این روابط را در سایر شرکت‌های تولیدی نیز آزمون کرد. این کار می‌تواند از انحراف نتایج جلوگیری کند. صنعت مورد بررسی می‌تواند عامل تاثیرگذاری بر نتایج پژوهش باشد با توجه به صنعت خدمات که به نظر می‌رسد از پویایی بالاتری برخوردار باشد، پیشنهاد می‌گردد که این پژوهش در صنعت خدمات اجرا و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه گردد.

محدودیت‌های پژوهش

اساساً تحقیق در زمینه‌های علوم اجتماعی به دلیل آنکه انسان‌ها و رفتارهای آن‌ها مورد بررسی می‌باشد با محدودیت‌های بی‌شماری مواجه است و در این پژوهش نیز همین‌گونه محدودیت‌ها تأثیرگذار بوده که می‌توان آن‌ها را به شرح زیر برشمرد.

عدم ارائه بعضی از پرسشنامه‌ها توسط پاسخگویان که در صورت پاسخگویی به نظر می‌رسید نتیجه بهتر و مطلوب‌تری حاصل می‌شد؛ محدودیت زمانی و عدم دسترسی محقق به جامعه آماری گسترده‌تر، پژوهش حاضر را محدود به شرکت‌های تولیدی بزرگ استان خوزستان نموده که به نظر می‌رسد در روند نتایج پژوهش تأثیرگذار بوده است؛ موانع و مشکلات کسب مجوزهای لازم جهت همکاری از طرف شرکت‌های تولیدی؛ تعطیلی بسیاری از شرکت‌های تولیدی به دلیل تحریم‌های سال‌های جاری.

منابع

- اعرابی، سید محمد. حقیقی، مهدی. (۱۳۸۳). الگوی هماهنگی تلاطم محیطی و استراتژی سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۴۱ و ۴۲، ۷۸-۵۳.
- راسخی، سعید. ذبیحی لهرمی، المیرا. (۱۳۸۷). مزیت رقابتی در سطح بنگاه: مفهوم و تئوری. پژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «علوم اقتصادی»، سال هشتم، شماره ۲۸، ۳۱-۵۴.
- داوری، علی. رضازاده، آرش. (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌آفرار *plis* تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- سیدنقوی، میرعلی و همکاران (۱۳۹۱). "انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه" دانشکده، مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ابراهیم پور، م. مرادی، مو ممینی، ی. (۱۳۹۳). تأثیر دوستوانی سازمانی بر عملکرد صنایع تولیدی: بررسی نقش پویایی‌های محیطی فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۹(۳۶): ۵۳-۶۷.
- Alipour Shirsavar, H., Gilaninia, S., & Mohammadi Almani, A. (2012). A Study of Factors Influencing Positive Word of Mouth in the Iranian Banking Industry, *Middle-East Journal of Scientific Research*, 11, 454-460.
- Barney, J. & Wright, P. M. (2004). On becoming a strategic partner: the role of human resource in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37. 31-46.
- Barney, J.B. (1991). " Firm Resource and Sustained Competitive Advantage ", *Journal of management*, 17(1):99-120.
- 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.
- Becker, B. E., & Gerhart, B. 1999. The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects . *Academy of Management Journal* , 39(4) : 779-801 .
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Collins, C. 2003. Strategic human resource management and knowledge-

creation capability : examining the black box between HR and firm performance . doctoral dissertation . University of Maryland , college park.

Delery , J . E ., & Shaw , J . D . 2004 . The strategic management of people in work organizations : review , synthesis and extension . *Research in Personnel and Human Resources Management* , 20: 165- 197

Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52–73.

Domínguez-Falcón, C., Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D., Martín-Santana, J. D., De Saá-Pérez, P., & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515.

Dyer, L. and Shafer, R.A.(2002). Dynamic Organization: Achiving Marketplace and Organizational Agility With People . In Peterson , R. and Mannix, E (eds), Understanding the Dynamic Organizational , Management, 12(4):568-585.

Dyer, L., & Reeves, T.(1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6: 656-670.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 39-50.

Jansen, J. J. Vera, D. & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

Jansen, J. J. Van den Bosch, F. A. and Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661–1674.

Jansen, J. J. Van den Bosch, F. A. and Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–63.

Huggins, R., & Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. *Competitiveness Review*, 25(5), 458-470.

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

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations, *Journal of Management*, 28, 517–543.

Lu, K., Zhu, J., & Bao, H. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353-382.

Michie , J and sheehan,M (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage, *International Journal of Human Resource* .

Motowidlo, S.J. and Schmit ,M.J.(1998). Performance Assessment in Unique Jobs. In Ilgan , D. and Pulakos.E.(eds), *The Changing Nature of Performance Implication for Staffing , Motivation , and Development*, San Francisco: Jossey-Bass,pp56-86.

Moynihan, L.M., Gardner,T.M. Moynihan, L.M., Gardner,T.M. and wright, P.M.(2002). High performance HR Practices and Customer Satisfaction: Employee process Mechanisms, working paper series of Center for Advanced Human Resource studies (CAHRS), Cornell University, working paper 02-09.

Moynihan, L.M., Gardner,T.M., park,H.J. and wright P.M.(2001). 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.

Ngao H.-Y.and Loi, R. (2008). Human resource flexibility, organizational culture and firm performance: an investigation of multinational firms in Hong Kong. *The Journal of Human Resource Management*, 19,1654-1666.

Paauwe , J ., & Boselie , P. 2006 . Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting . *Human Resource Management Journal* , 13(3) : 56-70 .

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

Shafer R.A. & et al.(2001). Crafting a Human Resource Strategy to Foster Organizational Agility: A Case Study. *Hum. Resour. Manage*, 40: p. 197-211.

Tenenhaus, M. Amato, S.& Esposito Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting, 739-742.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.

Youndt M.A and Snell, S.A (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16: 337-360.

van den Berg, P. T., & van der Velde, M. E. G. (2005). Relationships of functional flexibility with individual and work factors. *Journal of Business and Psychology*, 20: 111-129.

Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6: 649-661.

Vinzi, V. E. Trinchera, L.& Amato, S. (2010). PLS path modeling: from foundations to recent developments and open issues for model assessment and improvement. *Handbook of Partial Least Squares*, 47-82.

Vivares, J. A., Sarache Castro, W. A., & Naranjo-Valencia, J. C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(2).

Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2012). Validation of a multidimensional HR flexibility

measure. *Journal of Management*, 0149206312463940.

Wetzels, M. Odekkerken-Schroder, G.& Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1), 177.

Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419.

Wright, P. M. , and Snell, S. A. (1994). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 23, pp. 756–772.

Wright , P., & Dunford , B .2004 . Human resource and the resource based view of the firm , *Journal of Management* , 27 : 701-721.