

بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی

هدی پورزارع*، فرج‌اله رحیمی**

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۲/۲۹

تاریخ پذیرش: ۹۵/۱۰/۲۵

چکیده

امروزه نیروی انسانی به‌عنوان عنصر راهبردی و اساسی‌ترین عامل برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. انعطاف‌پذیری یکی از مهم‌ترین ابزارها برای بقای شرکت‌ها در محیط آشفته و غیرقابل پیش‌بینی امروز تصور می‌شود. انعطاف‌پذیری به‌عنوان قابلیت پویای سازمان به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر در نظر گرفته شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به‌وجود آورد. در این پژوهش تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی بررسی شده است. روش پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی بوده و داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری تحقیق را شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تشکیل می‌دهند. نمونه آماری این پژوهش، شامل ۱۰۰ شرکت تولیدی بزرگ استان خوزستان بوده است و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری و الگوریتم حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شده است. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر دارد و از میان ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر نمی‌گذارد.

کلیدواژه‌ها: انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی؛ انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی؛
انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی؛ مزیت رقابتی

hodapurzare@yahoo.com

rahimi2053@yahoo.com

*. نویسنده مسئول: کارشناس ارشد مدیریت تحول دانشگاه شهید چمران اهواز

** . استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه شهید چمران اهواز

مقدمه

امروزه سازمان‌ها در محیط با وقایع تازه و غیرقابل پیش‌بینی در اثر چندین عامل نظیر پیشرفت‌های فناوریانه یا جهانی شدن بازارها فعالیت می‌کنند. این رویدادها مدیران را مجبور می‌کند تا تغییر الگویی در اداره سازمان‌هایشان ایجاد کنند و اصول جدید برای اداره شرکت‌ها در این محیط‌ها که چارچوب‌های زمانی برای تصمیمات راهبردی کوتاه‌تر هستند، به وجود آورند (بلتران و دیگران، ۲۰۰۸). 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 به‌طور 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 به‌عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده است که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای شرکت به وجود آورد (کتر و ست، ۲۰۱۰). نیروی کار انعطاف‌پذیر به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی عدم انعطاف‌پذیری‌های سازمانی و تضمین رقابت سازمانی در محیط‌های چالش برانگیز ظاهر می‌شود (بلتران، ۲۰۰۷).

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 به‌عنوان انعطاف‌پذیری نیروی انسانی تعریف شده‌اند، به دست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (کتر و ست، ۲۰۱۰).

این تغییرات محیطی، اثر بسیار مؤثر 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 روبه‌رو

شده‌اند. شرکت‌های تولیدی در کشور ما نیز، عمر بسیار پایینی دارند و بسیاری از آنها به علت ناتوانی در پاسخ‌گویی به نیازها و فرصت‌های محیطی از تولید باز می‌مانند و نمی‌توانند عملکرد قابل‌قبولی 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 الگوهای کسب و کار و پژوهش‌های مدیریت راهبردی شد. یکی از مشهورترین و برجسته‌ترین نظریه‌های راهبردی در این عصر، دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان است.

دیدگاه مبتنی بر منابع سازمان، 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 به کار گرفته شوند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یافت (کالینز^۱، ۲۰۰۳).

یکی از چالش‌های مهمی که امروزه شرکت‌ها با آن مواجه هستند، ایجاد جاذبه برای کارکنان و حفظ آنها در شرکت است که این امر مستلزم توجه به نیازها، ارزش‌ها، انتظارات و آرزوهای گوناگون کارکنان است. البته به نظر می‌رسد مهم‌ترین و بزرگترین چالش شرکت‌ها، پاسخگویی به مجموعه این چالش‌ها به‌طور کلی و با توجه به نوع زندگی کارکنان باشد که این امر شرکت‌ها را مجبور به تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی می‌کند که از این طریق بتوانند به این تغییرات پاسخ دهند (رحیمی و دیگران، ۱۳۹۴).

به‌رغم شدت چالش فوق، بررسی‌ها نشان می‌دهد که تنها تعداد اندکی از کارفرمایان به اندازه کافی به نوسانات محیطی، افزایش توانایی شرکت برای پاسخگویی به نوسانات محیطی و همچنین جبران کسری نیروی کار در آینده توجه دارند و به دنبال به‌کارگیری روش‌های مناسب انعطاف‌پذیری در شرکت خود می‌باشند.

سرمایه فکری، بسیار با ارزش‌تر از دارایی‌های فیزیکی یا مالی است. سرمایه فکری عبارت

1. Collins

است از: جمع‌داری‌های اشخاص در شرکت که حاشیه رقابتی ایجاد می‌نمایند. منابع انسانی به‌عنوان جزئی از سرمایه فکری است که می‌تواند ایجاد ارزش کند (کلارسا^۱، ۲۰۱۰). بنابراین، اگر منابع انسانی از مهارت‌های مناسب و توانایی لازم برای انجام مشاغل مختلف، متناسب با محیط در حال تغییر برخوردار باشند، به مزیت رقابتی در سازمان تبدیل می‌شوند. اگر موفقیت رقابتی از طریق منابع انسانی به‌دست آید، مهارت‌های حاصل از این افراد حیاتی و مهم است. هدف این مقاله بررسی رابطه بین ابعاد انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی است.

مرور ادبیات و توسعه فرضیه‌ها

مزیت رقابتی

طی سال‌های اخیر، مزیت رقابتی در کانون بحث راهبردهای کسب‌وکار قرار گرفته و بحث‌های زیادی درباره آن مطرح شده است. اگرچه مزیت رقابتی سنگ بنای مفهومی در مدیریت راهبردی است، با این وجود، تعریف دقیقی 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 (هاگینز^۲ و دیگران، ۲۰۱۵).

مفهوم مزیت رقابتی، ارتباط مستقیم با ارزش‌های موردنظر مشتری دارد به نحوی که در یک طیف مقایسه‌ای هرچه ارزش‌های عرضه‌شده یک سازمان به ارزش‌های موردنظر مشتری نزدیک‌تر یا با آن منطبق‌تر باشد، می‌توان گفت که سازمان، نسبت به رقیب‌های خود در یک یا چند معیار رقابتی دارای برتری و مزیت است (مهری و حسینی، ۱۳۸۳). به عبارتی، مزیت رقابتی، عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را از سایر سازمان‌ها بسیار موفق‌تر می‌کند و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (بارنی، ۱۹۹۹: ۹۹-۱۲۰). بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های

1. Claretha
2. Huggins

داخلی را مورد توجه قرار دهد (اپلوم، ۲۰۰۰). سازمان باید به فکر یافتن مزیت‌های رقابتی خود باشد. ایجاد و حفظ پایداری مزیت رقابتی، مستلزم شایستگی‌هایی است که با تکیه بر قابلیت‌های سازمان، برای مشتریان ارزش ایجاد می‌کند. منابع شرکت شامل انواع دارایی‌ها، توانمندی‌ها، فرایندهای سازمانی، اطلاعات، دانش و غیره است که شرکت آنها را طوری نظارت می‌کند که راهبردهای ارزش‌آفرین را توسعه داده و اجرا نماید. این منابع را در سه دسته‌بندی محسوس، نامحسوس و توانمندی‌های سازمانی می‌توان ملاحظه کرد (اپلوم، ۲۰۰۰). قابلیت‌های شرکت، ترکیبی است از مهارت‌ها، دانش و رفتارهایی که در سرتاسر زمان وجود دارد و در افراد، نظام‌ها، فرایندها و ساختارها منعکس می‌شود. به‌بیانی دیگر، مهارت‌هایی که شرکت برای تبدیل داده‌ها به ستاده‌ها به کار می‌گیرد تا در قالب فرایندهای سازمانی از ترکیب منابع محسوس و نامحسوس برای به‌دست آوردن اهداف موردنظر مانند: خدمت به مشتری، توانمندی‌های توسعه محصولات برتر، نوآوری و بهبود خدمات و کالاها استفاده کند. شایستگی‌ها به‌عنوان ترکیب کاملی از دارایی‌ها، منابع و فرایندهاست که به شرکت اجازه می‌دهد به نیازهای مشتری پاسخ دهد. آن دسته از شایستگی‌ها دارای ارزش راهبردی می‌باشد که بتواند برای مشتریان ارزش‌آفرینی کند. همان‌گونه که عنوان شد، هدف اصلی سازمان از ایجاد مزیت رقابتی با تکیه بر منابع و قابلیت‌هایی که در اختیار دارد، رقابت‌پذیری و دستیابی به موقعیتی ممتاز از لحاظ عملکردی در بازار مبتنی بر مشتری‌مداری است. کلید این مسئله یعنی دستیابی به رقابت‌پذیری، پایداری مزیت‌های رقابتی بر اساس اصل شناخت و درک نیازهای مشتری و تمرکز بر مشتری و همچنین بهبود فرایندها از دید مشتری است. مزیت رقابتی پایدار به آن دسته از مزیت‌های رقابتی اطلاق می‌شود که به‌واسطه بهره‌گیری از شایستگی‌های سازمان، برای مشتریان ارزشمند بوده، به‌راحتی توسط رقبا قابل تقلید و کپی‌برداری نبوده و برای سازمان عملکرد شایسته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورد (آقاخانی و دیگران، ۱۳۹۰).

انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مفهوم انعطاف‌پذیری توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده است. سانچز (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 آن را حفظ کند (انجیوا و لوآی^۱، ۲۰۰۸: ۱۶۵۴-۱۶۶۶). تعریف انعطاف‌پذیری، ریشه در نظریه‌های فرانوگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع دارد که شامل توانایی شرکت برای نشان‌دادن واکنش صحیح و مؤثر به تغییرات محیط کسب‌وکار و همچنین توانایی پیش‌بینی تأثیر این تغییرات بر اهداف شرکت است (اسماعیلی، رحیمی اقدم: ۱۳۹۴). رویکردهای گوناگونی برای دستیابی به اهداف وجود دارد که از جمله می‌توان به الگوهای انعطاف‌پذیری اشاره کرد.

نیروی کار انعطاف‌پذیر به‌عنوان عامل حیاتی موفقیت برای مقابله با برخی عدم انعطاف‌پذیری‌های سازمانی و تضمین رقابت سازمانی در محیط‌های چالش برانگیز ظاهر می‌شود. (بلتران و دیگران، ۲۰۰۸). به‌عنوان مثال سانچز^۲ تأیید می‌کند که منابع انسانی انعطاف‌پذیر می‌تواند جایگزین معتبری در فعالیت‌های تولیدی باشد که نظام تولید تخصصی انعطاف‌پذیر را تشکیل می‌دهند (سانچز، ۲۰۰۴: ۵۲۶).

به‌رسمیت شناختن اهمیت انعطاف‌پذیری کارکنان برای سازمان‌های مدرن منجر به بدنه تحقیقاتی بر انعطاف‌پذیری نیروی کار و انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌شود. به‌طور کلی، انعطاف‌پذیری منابع انسانی به امکان تغییر کیفیت و کمیت کارکنان با توجه به تغییرات محیطی اشاره دارد (پیرو^۳ و همکاران، ۲۰۰۲: ۶۶-۴۳).

انعطاف منابع انسانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که سازمان برای تغییر در منابع انسانی و فرایندهای مربوط به مدیریت منابع انسانی انجام می‌دهد (باباشاهی، احمدزاده، شریعت و

1. Ngoa& Loi
2. Sanchez
3. Peiro

اردکانی: ۱۳۹۳). انعطاف‌پذیری نیروی انسانی دامنه گسترده‌ای از طرح‌های سازمانی و مدل‌ها/ نظریه‌های مدیریت نظیر: نظریه سیستم فنی-اجتماعی، خودساماندهی، 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 چندوظیفه‌ای 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 (فریسر، هیولبی^۱، ۲۰۱۰: ۷۴-۹۴).

انعطاف‌پذیری از دیدگاه مبتنی بر منابع

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV)^۲ چارچوب معتبری در رشته منابع انسانی است. این دیدگاه اساس نظری جالبی در خصوص پیشرفت دانش انعطاف‌پذیری منابع انسانی فراهم می‌کند. از جنبه نظری این دیدگاه، تعریف انعطاف‌پذیری منابع انسانی، جهت‌گیری درونی دارد؛ زیرا انعطاف-پذیری 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 درازمدت بر عملکرد سازمان اثر می‌گذارد و منجر به افزایش سودآوری و بهره‌وری می‌شود (بلتران^۳، روکی، اسکرایچی، بو، ۲۰۰۸: ۱۰۰۹-۱۰۴۴).

ادبیات تجربی

در مطالعات مختلف، خصوصیات و ویژگی‌های نیروی کار به عنوان یک عامل تأثیرگذار بر

1. Fraser & Hvolby
2. Resource-based view
3. Beltran et. al.

رقابت‌پذیری در قالب انعطاف‌پذیری نیروی کار بررسی شده است. به‌طوری‌که نتایج مطالعه چاهاد^۱ در برزیل نشان می‌دهد، در واکنش به فشارهای رقابتی، اشکال غیرسستی اشتغال، رشد یافته‌اند و تمایل به انعطاف‌پذیری تعدادی نیروی کار به استفاده بیشتر از قراردادهای نیروی کار به صورت غیراستاندارد منجر شده است؛ به این معنی که بر اساس نتایج در کمپانی‌های برزیلی کاهش هزینه‌های نیروی کار به دلیل استفاده کمپانی‌ها از قراردادهای غیراستاندارد نیروی کار و افزایش انعطاف‌پذیری تعدادی دیگر بوده است (چاهاد، ۲۰۰۴).

میچی و شیهان (۲۰۰۵)^۲ 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.

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 برای سنجش رفتارهای نوآورانه هستند. با این حال، در یک موقعیت، زمانی که سرمایه روانی نقش میانجی را ایفا کند، این متغیرها رفتار نوآورانه را با تأثیر بیشتری اندازه می‌گیرند (تورک^۳ و دیگران، ۲۰۱۵).

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 به‌دست آمده نشان داد که اقدامات منابع انسانی تعهدمحور دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر تعهد و رضایت هر دو گروه

1. Chahad
2. Michie, Sheehan
3. Turek

دارد. تعهد و رضایت مدیران به بهبود عملکرد سازمانی منجر نمی‌شود؛ با این حال، تعهد و رضایت سرپرستان منجر به نتایج اقتصادی بهتری می‌شود (مارتین سانتانا، ۲۰۱۶).

در مجموع مطالعات تجربی نشان می‌دهد که تنوع محصول و صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس تولید، ساختار بازار و انعطاف‌پذیری نیروی کار به‌عنوان مهم‌ترین عوامل خاص صنعتی مؤثر بر رقابت‌پذیری بوده است.

در ایران طی پژوهشی میرعلی سید نقوی و همکاران (۱۳۹۱) دریافتند که 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 مؤثر بوده و به‌سختی قابل تقلید و کپی‌برداری هستند (سید نقوی و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین:

فرضیه اصلی: انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.

مطالعات نظری اخیر بر راهبرد کسب و کار نشان می‌دهد که مزیت رقابتی می‌تواند از منابع انسانی سازمان نشئت بگیرد. منابع سازمانی که قابلیت ایجاد مزیت رقابتی دارند، عبارتند از: فناوری؛ منابع مالی؛ منابع فیزیکی؛ منابع انسانی؛ منابع سازمانی و منابع ارتباطی. منابع مالی، منابع فیزیکی و فناوری به‌راحتی و با سرمایه‌گذاری توسط رقبا قابل تقلید هستند ولی منابع انسانی و سازمانی قابلیت‌هایی هستند که در طی زمان و آهسته‌شکل می‌گیرند و تقلید آنها توسط رقبا بسیار مشکل و نیازمند سرمایه‌گذاری فراوان و گذشت زمان است (رسولی و دیگران، ۱۳۹۲).

انعطاف‌پذیری درونی از طریق ایجاد انعطاف‌پذیری در نیروی انسانی برای مشارکت کارکنان در کار گروهی اثربخش، اثر مثبت مضاعفی برای سازمان فراهم می‌نماید (فریسر و هیولبی، ۲۰۱۰). پیامد فرعی انعطاف‌پذیری درونی برای کارفرماها و کارکنان نیز مورد بررسی قرار گرفته است. استفاده از انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای معمولاً با بهبود کارایی مرتبط است (کلیهر^۲ و ریلی، ۲۰۰۳: ۹۸-۱۱۳). بخش عمده‌ای از مدیریت منابع انسانی - مطالعات مربوط به نظریه سرمایه انسانی - معتقد است که کارکنان با پایگاه دانش وسیع به مزیت رقابتی کمک می‌کنند.

1. Martín-Santana
2. Kelliher

«مزیت سرمایه انسانی» به عنوان عامل کلیدی موفقیت در سازمان‌های امروزی در نظر گرفته می‌شوند (بوکسل^۱، ۱۹۹۹: ۲۸۱-۲۵۹، هیت^۲ و دیگران، ۲۰۰۱: ۲۸-۱۳، بوکسل و پورسل^۳، ۲۰۰۰: ۲۰۳-۱۸۳).

جورج اندرز و ویلیام آریل به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد در اولویت‌های رقابتی در شرکت‌های متوسط و بزرگ در کلمبیا پرداختند. نتایج نشان داد که ارتباط معنی‌داری 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 راهبردی عملیات دخالت می‌دهند، عملکرد بهتری را می‌توان در اولویت‌های رقابتی مشاهده کرد. همچنین، هنگامی که به سطح بالاتری از رضایت و عملکرد شغلی می‌رسند، عملکرد در اولویت‌های رقابتی بهبود می‌یابد (ریوارز و دیگران^۴، ۲۰۱۶).

فرضیه فرعی (۱): انعطاف‌پذیری منابع انسانی درونی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر مزیت

رقابتی دارد.

انعطاف‌پذیری رفتاری همچنین به عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار مورد توجه قرار می‌گیرد (لادو و ویلسون^۵، ۱۹۹۴: ۷۲۷-۶۹۹). برای مثال کارکنان انعطاف‌پذیر می‌توانند به کاهش هزینه‌های تولید و ارائه خدمات از طریق توسعه فرایند جدید نوآوری که مراحل پرهزینه را از بین می‌برد یا به کاهش ورودی‌ها، کمک کنند (یوندت و اسنل^۶، ۲۰۰۴). بعضی مطالعات تجربی اثر کارمندان مبتکر بر عملکرد شغلی (کرنن^۷، ۱۹۹۵: ۵۳۷-۵۳۲)؛ رضایت شغلی (سیبرت^۷ و دیگران، ۱۹۹۹: ۴۲۷-۴۱۶)، بهره‌وری و تعهد (کرکمنو و روزن^۸، ۱۹۹۹: ۷۴-۵۸) را نشان می‌دهد که همگی منجر به نتایج سازمانی بهتر می‌شود. همچنین انعطاف‌پذیری رفتاری تحمل کارکنان

1. Boxall
2. Hitt
3. Purcell
4. Rivares & et. Al.
5. Lado & Vilson
6. Youndt. & Snell
7. Seibert
8. Rosen & Kirkman

برای رفتارهای غیر تکراری را بالا می‌برد و سازگاری با موقعیت‌های جدید را آسان می‌کند. 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 (سیدنقوی و دیگران، ۱۳۹۱). پس می‌توان فرض کرد:

فرضیه فرعی (۲): انعطاف‌پذیری منابع انسانی رفتاری بر مزیت رقابتی اثر مثبت دارد.

چندین دلیل تأثیر انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی را توجیه می‌کند (لینا^۱ و ون بورن، ۱۹۹۹: ۵۵۵-۵۳۸) سه دلیل برای این ارتباط وجود دارد: در مرحله اول این نویسندگان استدلال می‌کنند که اقدامات مشترک در سازمان، کارکنان معقول و منطقی برای به تعویق انداختن منافع فردی به نفع منافع گروهی و اهداف سازمانی فراهم می‌کنند. دوماً سرمایه اجتماعی ممکن است یک سازوکار برای مدیریت اقدامات جمعی تشکیل دهد که نیاز به قراردادهای رسمی و سازوکارهای نظارتی که اقدامات کارکنان را کنترل می‌کند، را کاهش می‌دهد.

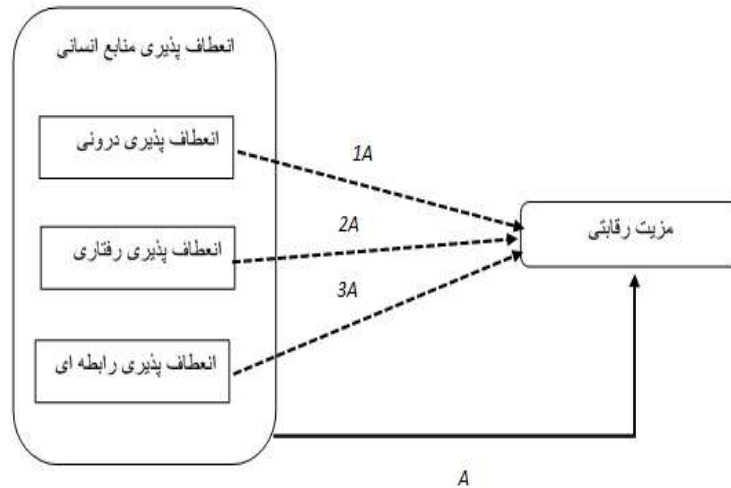
در نهایت، سطح بالاتری از انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی، توسعه سرمایه فکری در سازمان را ترویج می‌دهد. در این زمینه، همکاری بین نیروی کار به عنوان یک وسیله نقلیه برای انتشار اطلاعات نمایان می‌شود که از سازوکارهای رسمی مؤثرتر است.

انتقال دانش از طریق اقدامات مشترک به سازمان‌ها اجازه می‌دهد به هماهنگی مهارت‌های تولیدی متنوع و جریان‌های چندگانه فناوری و همچنین به نفوذ دانش از یک بخش به بخش‌های دیگر سازمان کمک کند. دانش به روابط بین کارکنان گره خورده است و منجر به فرایند نوآوری و حل بهتر مسائل می‌شود، بنابراین؛

فرضیه فرعی (۳): انعطاف‌پذیری منابع انسانی رابطه‌ای اثر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد.

بنابراین، با توجه به مطالعه تحقیقات پیشین در زمینه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی مدل مفهومی ذیل ارائه شده است.

1. Leana



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی است و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید، همچنین روش انجام تحقیق به صورت پیمایشی از طریق پرسشنامه است. از مهم‌ترین ویژگی‌ها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج به دست آمده است (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۸۷).

جامعه آماری پژوهش، شرکت‌های تولیدی استان خوزستان است. از میان شرکت‌های تولیدی، ۱۰۰ شرکت تولیدی بزرگ (کارکنان بالای ۵۰ کارمند) شناسایی شدند و به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند. بدین معنا که پرسشنامه‌های تهیه شده بین هر ۱۰۰ شرکت توزیع شد و در این میان تعداد ۱۹۷ پرسشنامه توسط شرکت‌ها به صورت تکمیل شده برگشت داده شده است. پرسشنامه پژوهش شامل دو بخش عمده است: بخش اول شامل سؤال‌های عمومی است. در این سؤالات سعی شده است که اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی درباره پاسخ‌دهندگان مانند: جنسیت،

سن، سطح تحصیلات، سابقه کاری و سمت مدیران گردآوری شود. بخش دوم شامل سؤال‌های اختصاصی است. این بخش، شامل ۲۳ سؤال است که از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است تا نظر خود را از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق در پاسخ‌نامه‌ای که به صورت طیف لیکرت پنج‌گانه تنظیم شده است، مشخص نمایند.

برای برازش و آزمودن فرضیه‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری، از روش حداقل مربعات جزئی و نسخه سوم نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. این روش بهترین ابزار برای تحلیل تحقیقاتی است که روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها غیرنرمال باشد (تننهاوس، ۲۰۰۴: ۷۴۲-۷۳۹). از آنجا که اثر تعاملی دو متغیر با توزیع نرمال در اکثر مواقع دچار چولگی می‌شود، بهتر است از روش پی ال اس برای بررسی تحلیل اثر تعاملی استفاده شود که به توزیع نرمال حساسیت نداشته باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). از آنجا که داده‌ها غیرنرمال هستند، از نرم‌افزار پی ال اس استفاده شده است. در ادامه ابتدا داده‌های توصیفی تجزیه و تحلیل می‌شود و بررسی برازش مدل در سه بخش برازش مدل‌های اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری و برازش مدل کلی انجام شده است.

یافته‌های توصیفی

داده‌های جمعیت‌شناختی جمع‌آوری شده به وسیله پرسشنامه، نشان داد که بیشترین پاسخ‌دهندگان را مردان با ۷۸/۲ درصد از شرکت‌کنندگان تشکیل دادند. بیشترین شرکت‌کنندگان با گروه سنی ۳۱-۴۰ سال را تشکیل می‌دادند و بیشترین پاسخ‌دهندگان را مدیران عملیاتی با سطح تحصیلات لیسانس که سابقه کاری ۱۱-۱۵ سال را داشتند، تشکیل دادند.

یافته‌های استنباطی

در روش حداقل مربعات جزئی، قبل از آزمودن فرضیه‌ها، لازم است تا برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی پژوهش را مورد بررسی قرار داد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲).

برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی افتراقی استفاده شد و برای سنجش پایایی مدل، از پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. با توجه به معیار متوسط واریانس استخراج شده که بالاتر از ۰/۵ می‌باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). روایی همگرای مدل و مناسب بودن برازش مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌شود. پایایی ترکیبی و ضریب آلفای کرونباخ (معیار سنجش پایایی) در مورد همه متغیرها بالاتر از ۰/۷ بود (جدول ۱)، در نتیجه نتایج پژوهش حاضر در مورد این دو معیار، برازش مناسب مدل را تأیید می‌کند. در جدول (۳)، برای اندازه‌گیری روایی افتراقی از معیار فورنل-لارکر استفاده شد.

این معیار ادعا می‌کند که یک متغیر باید در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، پراکنندگی بیشتری را در بین معرف‌های خودش داشته باشد. از نظر آماری، متوسط واریانس اخراج شده هر متغیر مکنون باید بیشتر از بالاترین توان دوم همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای مکنون باشد. حال به بررسی معیار فورنل-لارکر در نمونه مورد بررسی در این پژوهش می‌پردازیم.

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار متوسط واریانس اخراج شده برای سازه‌ها بیشتر از توان دوم همبستگی آن سازه با سایر سازه‌های انعکاسی موجود در مدل است. بنابراین به‌طور کلی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی، از روایی افتراقی خوبی برخوردار است.

جدول ۱. روایی همگرا و پایایی ابزار اندازه‌گیری

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی مرکب	AVE
مزیت رقابتی	۰/۸۸۷	۰/۹۰۹	۰/۵۳۱
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۸۳۳	۰/۸۸	۰/۶۶
انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی	۰/۷۵۶	۰/۸۴۷	۰/۶۵۴
انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی	۰/۷۰۰	۰/۸۱۴	۰/۶۸۹
انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی	۰/۷۵۰	۰/۸۵۸	۰/۶۷۲

1. AVE

جدول ۲. ماتریس مقایسه AVE و توان دوم همبستگی سازه‌ها

متغیر	مزیت رقابتی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی	انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی	انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی
مزیت رقابتی	AVE=۰/۷۲				
انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۵۹۵	AVE=۰/۸۱			
انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی	۰/۲۵	...	AVE=۰/۸۰		
انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی	۰/۴۵۵	...	۰/۱۹۴	AVE=۰/۸۳	
انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی	۰/۲۰۷	...	۰/۱۷۱	۰/۴۹۵	AVE=۰/۸۲

همان‌گونه که از جدول (۳) برگرفته از روش فورنل و لاکر (۱۹۸۱)، مشخص است، 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 و اگرای مدل در حد مناسبی است.

مرحله بعد بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش است. مدل ساختاری، بخشی از مدل مفهومی کلی پژوهش است که در آن چگونگی پیوند متغیرهای پنهان با یکدیگر تبیین می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برای بررسی برازش مدل ساختاری، از ضرایب R2 و معیار Q2 استفاده شد. مقادیر R2 و Q2 برای سازه‌های مدل در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. مقادیر R2 و Q2 سازه‌های مدل

مزیت رقابتی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	
۰/۵۷۲	...	R2
۰/۲۸۷	...	Q2

نکته ضروری در اینجا این است که مقدار R2 برای سازه‌های وابسته محاسبه می‌شود و در مورد سازه‌های مستقل مقدار این معیار صفر است و هرچه این مقدار برای سازه‌های وابسته یک مدل بیشتر باشد، نشان از برازش ساختاری بهتر مدل است (جدول ۲). سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳، و ۰/۶۷ به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R2 معرفی شده است (جدول ۳) (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). از جدول (۴)، چنین بر می‌آید که مقادیر R2 برای مزیت رقابتی در سطح متوسط قرار دارد.

برازش مدل کلی

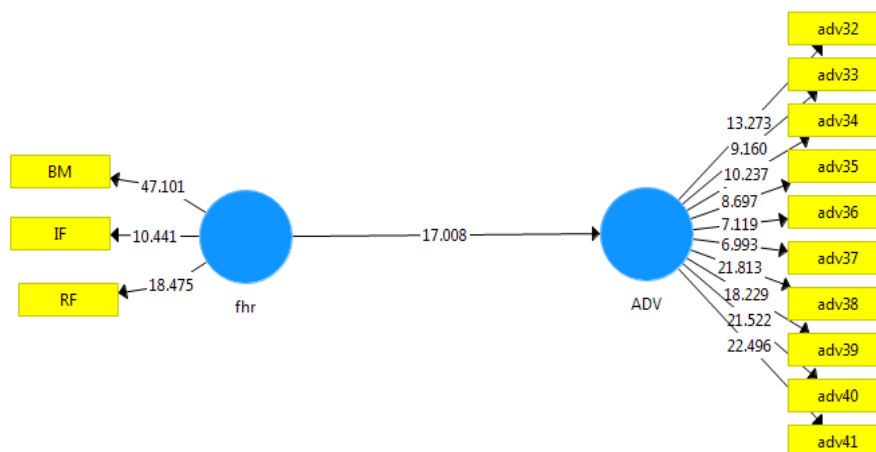
از شاخص Q2 می‌توان برای ارزیابی برازش مدل اندازه‌گیری و مدل معادلات ساختاری در تحلیل‌های pls استفاده کرد. این شاخص خود به دو قسمت شاخص اشتراک و شاخص افزونگی تقسیم می‌شود. مثبت بودن به ترتیب نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل اندازه‌گیری و کیفیت مطلوب معادلات ساختاری است. مثبت بودن شاخص نیکویی برازش GOF برازش کلی مدل را نشان می‌دهد. جدول (۴) شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به مثبت بودن شاخص اشتراک و شاخص افزونگی و سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ که به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲) و حصول مقدار ۰/۴ برای GOF، مدل از برازش نسبتاً قوی و مناسبی برخوردار است. شاخص‌های برازش مدل در جدول (۴) ارائه شده است. شاخص نیکویی برازش (GOF) هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به‌عنوان معیاری برای پیش‌بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود و با فرمول زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2}$$

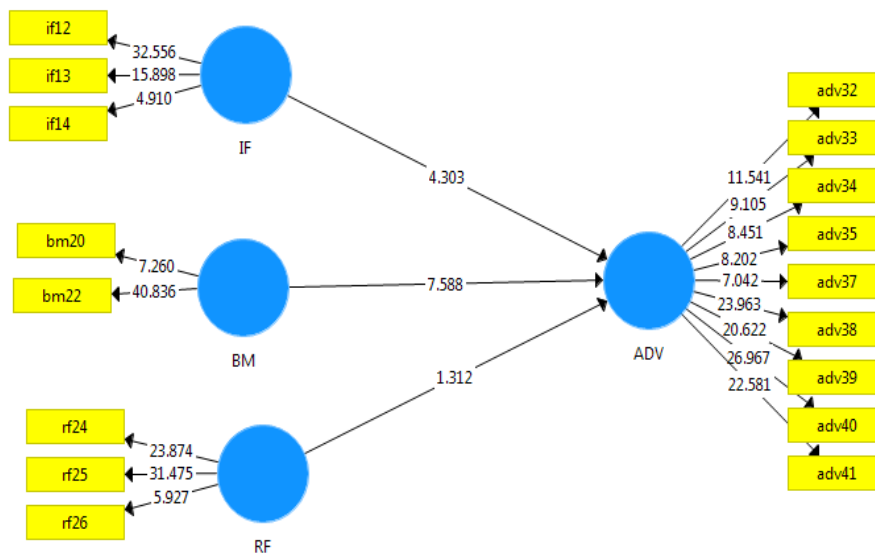
جدول ۴. برازش مدل کلی پژوهش

GOF	Communality	R2	
۰/۴۶	۰/۲۸۷	۰/۵۷۲	مزیت رقابتی
	۰/۴۶۰	انعطاف‌پذیری منابع انسانی

پس از برازش مدل‌های اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی، محقق اجازه می‌یابد که به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق خود پرداخته و به یافته‌های پژوهش دست یابد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). این کار در دو بخش بررسی ضرایب معنی‌داری (t) و ضرایب مسیر (B)، صورت می‌گیرد. وقتی مقدار t آماری برای آزمون یک فرضیه در سطح ۰/۰۵ بالاتر از حداقل ۱/۹۶ باشد، فرضیه تأیید می‌شود. ضریب مسیر نیز نشان‌دهنده اثر مستقیم یک سازه بر سازه دیگر است. هر اندازه این ضریب مسیر بالاتر باشد، تأثیر پیش‌بینی‌کننده متغیر پنهان نسبت به متغیر وابسته بیشتر خواهد بود. نتایج هر یک از فرضیه‌ها در قالب دو مدل موجود در جدول ۵، ارائه شده است. این جدول مبین دو مدل (شکل ۲ و ۳)، است. مدل ۲، فرضیه اصلی و مدل ۳ فرضیه‌های فرعی را نشان می‌دهد.



شکل ۲. عدد معنی‌داری فرضیه اصلی



شکل ۳. عدد معنی‌داری فرضیه‌های فرعی

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌ها

تأیید یا رد فرضیه	t-value	ضریب مسیر	فرضیه‌های فرعی	
تأیید	۰/۶۸۰	۱۷/۰۰۸	انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	فرضیه اصلی
تأیید	۴/۳۰۳	۰/۳۲۵	انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	۱
تأیید	۷/۵۸۸	۰/۶۵۶	انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.	۲
رد	۱/۳۱۲	۰/۱۴۳	انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	۲

هنگامی که مقادیر T، در بازه بیشتر از ۱/۹۶ باشد، بیانگر معنی‌دار بودن پارامتر مربوطه و متعاقباً تأیید فرضیه‌های پژوهش است (وینزی، ۲۰۱۰: ۸۲-۴۷). با توجه به مقدار ضریب معنی‌داری به دست آمده برای مسیرهای بین متغیرها، یک فرضیه مدل، تأیید و یک فرضیه، رد می‌شود. مقدار ضریب معنی‌داری فرضیه اول پژوهش ۱۹/۶۷۴ به دست آمده است و نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. مقدار ضریب معنی‌داری برای فرضیه دوم ۰/۹۹۵ و پایین‌تر از ۱/۹۶ است که این مطلب حاکی از رد فرضیه دارد و نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر مزیت رقابتی تأثیر مستقیم و معنی‌داری ندارد. مقدار ضریب معنی‌داری فرضیه سوم پژوهش ۲/۷۳۸ به دست آمده است و نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. مقدار ضریب معنی‌داری برای فرضیه چهارم ۰/۳۴۰، و پایین‌تر از ۱/۹۶ می‌باشد که این مطلب حاکی از رد فرضیه دارد و نشان می‌دهد که پویایی‌های محیط رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی را در شرکت‌های تولیدی استان خوزستان تعدیل نمی‌کند. به عبارتی دیگر در سطح اطمینان ۹۵ درصد نمی‌توان کرد که متغیر پویایی محیطی، رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی را تعدیل می‌کند. از این رو فرضیه مطرح شده، رد می‌شود.

نتیجه‌گیری

انعطاف‌پذیری منابع انسانی یکی از مهم‌ترین جنبه‌های انعطاف‌پذیری سازمانی است و بر سازگاری خصوصیات کارکنان نظیر دانش، مهارت‌ها و رفتارها با شرایط محیطی در حال تغییر متمرکز شده است. بعضی حرفه‌های امروزی به ماهیت، عناصر و کمک بالقوه به عملکرد و مزیت رقابتی شرکت پی برده‌اند (نقوی و نجفی، ۱۳۹۰). هدف کلی مقاله بررسی ارتباط بین ابعاد انعطاف‌پذیری و مزیت رقابتی است. نتایج تحلیل‌ها نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. میچی و شیهان (۲۰۰۵) 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 انگیزه 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. با توجه به نتایج، پیشنهاد می‌شود که کارکنان، در صورت بروز مشکل حتی در مواردی که اطلاعات کاملی درباره مشکل نداشته باشند، به‌طور مؤثر اقدام کنند و کارکنان شرکت برای حل مشکل خود، از دانش کلیه بخش‌های سازمان استفاده 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 انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی بر مزیت رقابتی مؤثر است. تجزیه و تحلیل، اثر مثبت انعطاف‌پذیری درونی منابع انسانی بر مزیت رقابتی را نشان داد. در مطالعات قبلی؛ کردری و دیگران (۱۹۹۳) روزنبلت و اینبال (۱۹۹۹)، ول وردا و دیگران (۲۰۰۰)؛ اسنل و یوندت^۱ (۲۰۰۴). این نتایج را بررسی می‌کند که کارکنان چندوظیفه‌ای برای افزایش اثربخشی سازمانی مشارکت می‌کند. پیشنهاد می‌شود که شرایطی فراهم شود که کارکنان بتوانند در زمانی کوتاه از شغل فعلی به شغل جدید با مسئولیت مشابه جابه‌جا شوند. همچنین کارکنان باید مهارت‌های متعددی داشته باشند تا در وظایف متناظر با شغل‌های دیگر به کار برند.

نتایج نشان داد که انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی بر مزیت رقابتی مؤثر است و با توجه به اینکه مقدار ضریب مسیر مثبت است، تأثیر مثبتی بر مزیت رقابتی دارد. انعطاف‌پذیری رفتاری

1. Snell & Youndt.

همچنین به‌عنوان منبع مزیت رقابتی پایدار مورد توجه قرار می‌گیرد (لادو و ویلسون، ۱۹۹۴). برای مثال کارکنان انعطاف‌پذیر می‌توانند به کاهش هزینه‌های تولید و ارائه خدمات از طریق توسعه فرایند جدید نوآوری که مراحل پرهزینه را از بین می‌برد و یا به کاهش ورودی‌ها کمک کنند (یوندت و اسنل، ۲۰۰۴). بعضی مطالعات تجربی اثر کارمندان مبتکر بر عملکرد شغلی (کرت، ۱۹۹۵)؛ رضایت شغلی (سیبرت^۱ و دیگران، ۱۹۹۹: ۴۲۷-۴۱۶)، بهره‌وری و تعهد (کرکمن و روزن^۲، ۱۹۹۹: ۷۴-۵۸) را نشان می‌دهد که همگی منجر به نتایج سازمانی بهتر می‌شود. این نتایج با یافته‌های سید نقوی (۱۳۹۱) که تأثیر انعطاف‌پذیری مهارتی و رفتاری بر عملکرد را بررسی کرده است، مطابقت دارد. بنابراین در شرکت‌های تولیدی، 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. بنابراین پیشنهاد می‌شود کارکنان، ایده‌هایشان را با سایر افراد سازمان مبادله کنند و از این طریق بتوانند نسبت به سایر سازمان‌ها مزیت ایجاد کنند.

فرضیه فرعی سوم نشان داد که انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی بر مزیت رقابتی مؤثر نیست و چون ضریب مسیر منفی است، بر مزیت رقابتی تأثیر منفی می‌گذارد. حمایت تجربی برای عدم رابطه معنی‌دار بین انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی و مزیت رقابتی یافت نشد. توضیحاتی برای این ارتباط وجود دارد. به عبارت دیگر به‌رغم منفی که سطوح بالای سرمایه انسانی (تعامل بین اعضای سازمان) برای سازمان فراهم می‌کنند؛ مثل انتقال دانش، افزایش توانایی حل مسئله یا کاهش کنترل رسمی بین کارکنان (ناهایست و قوشال، ۱۹۹۸؛ یوندت و اسنل، ۲۰۰۴)، انعطاف‌پذیری رابطه‌ای منابع انسانی مجموعه هزینه‌هایی را در برمی‌گیرد که ممکن است عملکرد سازمانی را تضعیف کند. طبق تحقیقات توسط لینا و ون بورن (۱۹۹۹)، همکاری بین اعضای سازمان ممکن است هزینه‌هایی را در برداشته باشد. برای مثال، سرمایه انسانی مستلزم هزینه‌های

1. Seibert
2. Kirkman & Rosen

نگهداری است، بنابراین هزینه‌های نگهداری ممکن است نمایان شود (مثل هزینه‌های مربوط به حفظ مداوم رابطه‌ها و هنجارها مثل جامعه‌پذیری اعضای سازمان). به علاوه تمرکز بر جمع بیشتر از افراد ممکن است انگیزه افراد برای نوآوری را کاهش دهد (لینا و ون بورن، ۱۹۹۹: ۵۵۵-۵۳۸). بنابراین یافته‌های قبلی نتیجه به دست آمده را پشتیبانی می‌کند. با بررسی فرضیه‌ها 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.

در نهایت برای تحقیقات آینده پیشنهاد می‌شود که روابط متقابل بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی نیز مورد بررسی قرار گیرد. با در نظر گرفتن جامعه بزرگ‌تر، تخمین مدل کامل‌تری که روابط بین متغیرها را در نظر بگیرد را امکان‌پذیر می‌سازد و جامعه آماری پژوهش علاوه بر مدیران، نظرات کارمندان را نیز باید مورد بررسی قرار دهد. همچنین پیشنهاد می‌شود این پژوهش در جامعه بزرگ‌تر انجام شود. این پژوهش بین شرکت‌های تولیدی بزرگ، متوسط و کوچک اجرا و نتایج آن مقایسه شود. در پایان پیشنهاد می‌شود که مدل پژوهش حاضر در شرکت‌های خدماتی مورد سنجش قرار گیرد.

منابع

- آقاخانی، سیما و دانایی، حبیب‌اله (۱۳۹۰)، بررسی مزیت‌های رقابتی بازار تابلو برق ایران (بررسی موردی شرکت پارس تابلو) وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه پیام نور، دانشگاه پیام نور استان البرز، دانشکده مدیریت و اقتصاد.
- اسماعیلی، محمودرضا و رحیمی اقدم، صمد (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر سرمایه‌فکری بر انعطاف منابع انسانی در صنعت بانکداری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۷، شماره ۲: ۱۲۹-۱۵۱.
- باباشاهی، جبار؛ احمدزاده، سلیمان؛ شریعت، حسین و افخمی اردکانی، مهدی (۱۳۹۳)، مدل تعاملی انعطاف منابع انسانی و تحلیل رفتگی، دوفصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۶، شماره ۲: ۷۹-۹۷.
- چیرانی، ابراهیم و دوستار، محمد (۱۳۹۲)، تبیین عوامل مرتبط با مزیت رقابتی پایدار شرکت‌های تولیدی استان گیلان، پایان‌نامه دولتی، وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری، دانشگاه گیلان، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، کارشناسی ارشد.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، چاپ اول.
- رحیمی، فرح‌اله؛ پورزارع، هدی و محمدی، جیران (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی تعهدمحور بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی (مطالعه موردی: شرکت‌های تولیدی استان خوزستان)، پایان‌نامه، کارشناسی ارشد رشته مدیریت، دانشگاه شهید چمران اهواز.
- رسولی، رضا و ضماهنی، مجید (۱۳۹۲)، بررسی تأثیر مدیریت راهبردی منابع انسانی بر عملکرد مالی شرکت‌ها در بازار بورس تهران، دولتی، دانشگاه پیام نور (وزارت علوم، تحقیقات، و فناوری)، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران، دانشکده مدیریت و حسابداری.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷)، روش تحقیق در علوم رفتاری؛ چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگه.
- سیدنقوی، میرعلی و حقیقی کفاش، مهدی (۱۳۹۰)، ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)، پایان‌نامه دولتی، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دانشگاه علامه طباطبایی.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت: ۱۲۹-۱۵۳.

مهری، علی و خداداد حسینی، سید حمید (۱۳۸۳)، طراحی مدل مزیت رقابتی برای صنعت خودرو ایران،

فصلنامه مدرس علوم انسانی، دوره ۹، شماره ۲.

- Appelbaum, Steven H. (2000). The Competitive Advantage of Organizational Learning, **Journal of Workplace Learning**, Vol. 12, Issue 2.
- Barney, J. B. (1999). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, **Journal of Management**, 17,(1):112-132.
- 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.
- 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.
- Boxall, P. (1999). Human resource strategy and industry-based competition: A conceptual framework and agenda for theoretical development, **Research in personnel and Human resources management: Suppl. 4**, 259-281.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? **International Journal of Management Reviews**, 2: 183-203.
- Chahad, J.P.Z. (2004) "Non-Standard of Labour Contract in the Consolidated Employment Law (CLT) and the Flexibility of the Brazilian Labour Market", ILO, Geneva, pp.1-24.
- Claretha, H. (2010). "People as Technology" Conceptual Model: Toward a New Value Creation Paradigm for Strategic. **Human Resource Development Review**, 9, 48-71.
- 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. 31(12), 119-144.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W. & Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Toward Functional Flexibility, **Human relations**, 46(6): 705-723.
- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. **Journal of Applied Psychology**, 80: 532-537.
- 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.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, **Journal of marketing research**, 21(5): 39-50.
- Fraser, K. & Hvolby, H.-H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? **Team Performance Management**, (16):74-94.
- Hitt, M.A. Bierman, L., Shirmizu, K. & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. **Academy of Management Journal**, 44(1):13-28.
- Huggins, R., & Izushi, H. (2015). The Competitive Advantage of Nations: origins and journey. **Competitiveness Review**, 25(5), 458-470.
- Kelliher, C., & Riley, M. (2003). Beyond Efficiency: Some By-products of Functional Flexibility. **The Service Industries Journal**, 23: 98-113.
- 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.

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42: 58-74.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competencybased perspective. *Academy of Management Review*, 19: 699-727.
- Leana, C. R. & Van Buren, H. J. (1999). Organisational social and employment practices, *Academy of Management Review*, 24:538-555.
- Martín, I. B. (2007). Influence of high commitment management on organisational performance: human resource flexibility as a mediator variable (Doctoral dissertation, Universitat Jaume I. *Academy of management review*, 12(2) 563-576
- Michie, J. & Sheehan, M. (2005). Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility and Competitive Advantage, *International Journal of Human Resource*. 24(6)538-555.
- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). " Social Capital, Intellectual Capital and the Organisational Advantage", *Academy of Management Review*, 23:242-266.
- Ngoa.and 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.
- Peiro, J. M., Garcia- Montalvo, J. & Gracia, F. (2002). How Do Young People Cope with Job Flexibility?: Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to accept a job with Non-Preferred Flexibility Features" *Applied Psychology :An International Review*, 51 (1):43-66.
- Rosenblatt, Z. & Inbal, B. (1999). Skill Flexibility among School Teachers: Operationalization and organizational Implications", *Journal of Educational Administration*, 37: 345-366
- Sanchez, R. (1995). Strategic Felexibility in Product Competition, *Strategic Management Journal*, (16):135-159.
- Sanchez, R. (2004). Preparing for an uncertain future. Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management and Organizations*, 27(1): 71-94.
- Seibert, S. E., Crant, J. M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied*.416-427.
- Tenenhaus, M. Amato, S. & Esposite Vinzi, V. (2004). A global goodness-of-fit index for PLS structural equation modeling. *In Proceedings of the XLII SIS scientific meeting*, 739-742.
- 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):132-138.
- 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.
- Youndt, M. A. & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*,16: 337-360.9.