

«مدیریت بهره‌وری»

سال دوازدهم - شماره چهل و هشت - بهار ۱۳۹۸

ص ص: ۱۸۰ - ۱۴۳

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۲۶

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۸/۳۰

اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران

دکتر سعید صحت^۱

بهروز ایزدپناه^{۲*}

عقیل قربانی پاچی^۳

چکیده

امروزه منابع انسانی یکی از سرمایه‌های بزرگ شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های خدماتی از جمله شرکت‌های بیمه‌ای می‌باشد. با توجه به نقشی که منابع انسانی در رسیدن سازمان‌ها به اثربخشی ایفا می‌کند، همواره توجه سازمان‌ها و مدیران منابع انسانی را برای ایفای هر چه بهتر نقشی که این منابع در سازمان بر عهده‌دارند، جلب می‌کند. هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران می‌باشد. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و برای تعیین حجم نمونه، از فرمول کوکران استفاده شد و حجم نمونه، ۱۰۰ نفر تعیین گردید. برای روایی پرسش‌نامه از روایی محتوایی، روایی همگرا و روایی واگرا، همچنین برای بررسی پایایی سازه‌ها از روش آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و برای پایایی معرف‌ها از ضریب بارهای عاملی استفاده شد، برای بررسی مدل مفهومی پژوهش و آزمون فرضیه‌های پژوهش، روش تحلیل عاملی تأییدی و معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی به کار رفت. اطلاعات به‌دست‌آمده توسط نرم‌افزار spss و Smart-PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با آماره $t(9/478)$ ، انعطاف‌پذیری منابع انسانی و رفتار شهروندی سازمانی با آماره $t(2/092)$ اثر معناداری وجود دارد. همچنین یافته‌های حاصل از آزمون سوئل نشان داد که تقریباً ۱۷ درصد از تغییرات انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تبیین می‌شود.

واژه‌های کلیدی: انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اثربخشی، رفتار شهروندی سازمانی.

۱-دانشیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران، sehat@atu.ac.ir

۲-دانش آموخته کارشناسی ارشد گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران (نویسنده مسؤول)
izadpanah931@atu.ac.ir

۳-دانشجوی دکتری گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

مقدمه

منابع انسانی از اساسی‌ترین منابع استراتژیک هر سازمانی می‌باشند. بی‌گمان، موفقیت سازمان‌ها و محیط‌های کاری به استفاده کارآمد از منابع انسانی وابسته است. برای رویارویی با چالش استفاده کارآمد از یک منبع، شناخت هرچه بیشتر و جامع‌تر مفاهیم و سازه‌های مربوط به منابع انسانی و ابزارهای خاص آن لازم است و درنهایت مهارت استفاده از این سازه‌ها و ابزارها امری ضروری است (هرسی و بلانچارد، ۱۹۹۶). انعطاف‌پذیری منابع انسانی به ضرورت انکارناپذیر در محیط نامطمئن و پویای امروزی تبدیل شده‌است که به سازمان قابلیت واکنش مناسب در برابر تغییرات سریع محیطی را می‌دهد. برای برآوردن نیازهای در حال تغییر مشتریان، سازمان‌ها نیازمندند تا محصولات و خدمات جدید و بااستاندارد بالا را به روشی سریع و انعطاف‌پذیر تولید و ارائه‌دهند (انگل و سیمونز، ۲۰۰۳). انعطاف‌پذیری رویکردی اساسی به مدیریت عدم اطمینان محیطی است. انعطاف‌پذیری سازمانی به عنوان قابلیت پویای شرکت به واکنش فعال به محیط رقابتی در حال تغییر تصور شده که ممکن است مزیت رقابتی پایدار برای سازمان به‌وجود آورد. سازمان‌ها در جنبه‌های زیادی به انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با عدم اطمینان محیطی نیازمندند. بویژه در جنبه‌های نیروی انسانی، این توانایی سازگاری از اشکال مختلفی که عموماً به عنوان 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 (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). ماهیت محیط کار امروزه بسیار پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی‌تر از همیشه شده‌است. پس از معرفی جهانی شدن، خصوصی‌سازی و آزادسازی قیمت‌ها این وضعیت پیچیده برای کسب و کارها چندبرابر افزایش یافته‌است. امروزه محیط کار برای حیات و موفق شدن در مواجه شدن با رقابت جهانی نیازمند انرژی و استعداد بیشتر و مهارت‌های چندگانه بااستعدادهای تخصصی می‌باشد؛ بنابراین فشارکاری، دستیابی به اهداف بلندمدت و دستیابی به اهداف کوتاه مدت در کوتاه‌ترین زمان ممکن و همچنین برآورده کردن انتظارات نقش، به یک چالش بی‌وقفه و پی‌درپی برای افراد تبدیل شده‌است. مفهوم

1.Harsi & Blanchard

2.Engle & Simmons

انعطاف پذیری منابع انسانی از جمله مفاهیم اساسی در زمینه مدیریت منابع انسانی می باشد که سازمان را قادر می سازد تا خود را با نیازهای متنوع و متغیر محیط خارجی وفق دهد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴). مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی فضایی را در سازمان برای کارمندان ایجاد کرده است تا از این طریق کارکنان بدون فشار، با تفکر و احساس مثبت در دستیابی به اهداف و مقاصد سازمانی و دستیابی به منافع مالی عمل کنند. انعطاف پذیری به قابلیت یک سازمان برای اقدام در مورد خواسته های خود از محیط اشاره دارد. بسیاری از محققان پیشنهاد می دهند که انعطاف پذیری منابع انسانی یک بخش مهم و ویژه از قابلیت های سازمانی است (سنو و سنل، ۱۹۹۳؛ رایت و بوسول، ۲۰۰۲). انعطاف پذیری منابع انسانی به سازمان در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برتر کمک می کند (هیت^۴ و همکاران، ۱۹۹۸). این مسأله کاملاً مرتبط با محیط کسب و کار فعلی، با تحول سریع اقتصادی و تغییرات استراتژیک مواجه است. بنابراین انعطاف پذیری منابع انسانی به عنوان یکی از جنبه های مهم قابلیت سازمانی، اغلب بر نگرش و صفات کارکنان متمرکز است (مانند دانش، مهارت و رفتار). انعطاف پذیری منابع انسانی (انعطاف پذیری مهارتی، رفتاری و کاربردی) اثر مثبت و معناداری بر عملکرد شرکت دارد (بهاتاچاریا^۵ و همکاران، ۲۰۰۵؛ الدریج و نیسار^۶، ۲۰۰۶). رابطه بین انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان بر اساس دیدگاه مبتنی بر منابع توضیح داده شده است. دیدگاه مبتنی بر منابع در انعطاف پذیری منابع انسانی به قابلیت های خاص سازمانی در کسب مزیت رقابتی و افزایش اثربخشی سازمانی اشاره دارد (بهاتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵). این نکته را باید به یاد داشته باشیم که یک منبع مهم دیگر در کسب مزیت رقابتی برای سازمان از رفتار شهروندی سازمانی مشتق می شود. برخی از یافته های اخیر نشان می دهد که کارمندانی که به رفتار شهروندی سازمانی علاقه مند هستند، در رسیدن به هدف های سازمانی به صورت مؤثر و نیاز به خلق و توسعه ایده های جدید و

-
1. Kumary & Pradham
 2. Snow & Snell
 3. Wright and Boswell
 4. Hitt
 5. Bhattacharya
 6. Eldridge & Nisar

نوآوری‌های سازمانی جسورتر، متعهدتر، سخت‌کوش‌تر می‌باشند (یانگ و کونارد، ۲۰۱۱). از این‌رو خلاقیت و نوآوری سازمانی رابطه مثبتی با رفتار شهروندی سازمانی دارد به عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌باشد. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک سیستم جدایی‌ناپذیر از سیستم منابع انسانی است. بنابراین انتظار می‌رود که رفتار شهروندی سازمانی و انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی اثر داشته باشد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴). هدف از انجام این پژوهش تمرکز بر ایجاد روابط جمعی میان انعطاف‌پذیری منابع انسانی، اثربخشی سازمان و رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. این پژوهش بر پایه کارهای قبلی، یک مدل مفهومی برای برقراری ارتباط بین این سه متغیر و ایجاد شواهد علمی برای غنی‌سازی دانش در حوزه انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی را دارا می‌باشد.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی: اهمیت انعطاف‌پذیری، در مطالعات اولیه بیان شده است. آن‌طور که استیرز^۲ (۱۹۷۵) اشاره می‌کند، انعطاف‌پذیری به عنوان دستورالعملی برای دستیابی به اثربخشی سازمان توصیه می‌شود. تعریف انعطاف، ریشه در نظریه‌های فرانگرا و نظریه‌های مبتنی بر منابع دارد که شامل 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 است (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۱). مفهوم انعطاف در سطوح مختلفی نظیر سازمان، مدیریت و سطوح وظیفه‌ای نظیر مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است. مفهوم انعطاف منابع انسانی برگرفته از مباحث مدیریت منابع انسانی است (عباسی و همکاران، ۱۳۹۲). سارز، کوسومانو و فاین^۳ (۱۹۹۵) بر اهمیت انعطاف‌پذیری برای شرکت‌ها و نیاز به درک و مدیریت آن تأکید کرده‌اند. چنانکه توسط عده‌ای از نویسندگان (گروین^۴، ۱۹۹۳؛ گوپتا و گوپال^۵، ۱۹۸۹) اشاره کرده‌اند، انعطاف‌پذیری نه تنها در شرکت‌ها برای تطابق با تغییرات و عدم اطمینان در محیط استفاده می‌شود، بلکه برای تولید در مزایای رقابتی‌شان نیز قابل استفاده است (دلا

-
1. Yang & Konard
 2. Steers
 3. Suárez, Cusumano and Fine
 4. Gerwin
 5. Gupta & Goyal

لاسترا و دیگران^۱، (۲۰۱۴). انعطاف پذیری نیروی انسانی به عنوان ابزاری برای ارتقاء عملکرد تولید و خدمات شناخته شده است زیرا چندین مزیت استراتژیک فراهم می کند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه ای به شرکت اجازه می دهد تا به سرعت به تقاضای پیش بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در واحدهای مختلف سازمان به وجود آید، واکنش مناسب از خود نشان دهد؛ این نوع انعطاف پذیری به شرکت ها کمک می کند تا زمان گردش تولید موجودی کار در جریان را کاهش دهد و خدمات مشتری را ارتقا دهد؛ در حالی که استفاده کارا از نیروی انسانی و تجهیزات را فراهم می کند (فراسر و هولبی^۲، ۲۰۱۰). از این منظر، انعطاف پذیری نیروی انسانی به عنوان یک قابلیت در نظر گرفته می شود که از طریق آن سازمان می تواند به راحتی با تغییرات احتمالی محیط سازگار شود (سکهار و همکاران^۳، ۲۰۱۶). که در آن دارایی های نامشهود، مانند دانش و دیگر دارایی هایی که ملموس هستند، نقش تعیین کننده در مزایای رقابتی ایفا می کنند (آری^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). به گفته رایت و اسنل (۱۹۹۸)، انعطاف پذیری کارکنان می تواند به این معنا باشد که به میزانی که نیروهای انسانی دارای مهارت ها و رشته های رفتاری است، به سازمان اجازه می دهد تا جایگاه استراتژیک در محیط رقابتی خود را توسعه دهد (اوبدا-گارسیا^۵، ۲۰۱۷). تمرکز بر مباحث موجود در انعطاف پذیری نشان دهنده این نکته است که در تئوری نظری بین انعطاف پذیری دورنی و بیرونی یا کارکردی تفاوت عمده ای وجود دارد، انعطاف پذیری دورنی اشاره به میزان توانایی سازمان در تغییر میزان کارکنان استخدام شده دارد در حالی که انعطاف پذیری بیرونی به توانایی کارکنان در انجام انواع وظایف ناهمگون اشاره دارد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴). به گفته رایت اسنل (۱۹۹۸) انعطاف پذیری منابع انسانی به طور عمومی اجزا و ابعاد مختلفی می تواند داشته باشد که مهمترین ابعاد آن که در این پژوهش هم مدنظر می باشد دارای سه بعد، انعطاف پذیری

-
1. De la Lastra et al.
 2. Fraser & Hvolby
 3. Sekhar et al
 4. Aryee
 5. Úbeda-García

مهارت کارکنان، انعطاف‌پذیری رفتاری و انعطاف‌فعالیت منابع انسانی می‌باشد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴؛ دو و همکاران^۱، ۲۰۱۶).

انعطاف‌فعالیت‌های منابع انسانی^۲: شرکت‌هایی که این نوع از انعطاف‌پذیری را دارا هستند نه تنها از طریق حصول هماهنگی استراتژیک در واحدهای مختلف و تقویت پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی، ایجاد ارزش می‌کنند؛ بلکه قابلیت‌هایی ایجاد می‌کنند، که به سختی قابل تقلید و تعویض هستند (بهاتاچاریا و همکاران، ۲۰۰۵). انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی درباره چگونگی سریع‌بودن، مداوم بودن و مولدبودن تنظیم دپارتمان منابع انسانی و اجرای فعالیت‌های منابع انسانی جدید است. انعطاف‌فعالیت منابع انسانی در مدیریت نیروی کار اشاره دارد به درجه‌ای که سازمان می‌تواند به سرعت ساختارها و فرایندهای منابع انسانی جایگزین را اجرا کند و همچنین اجرای فعالیت‌های منابع انسانی‌ای که با آنچه تا الان در شرکت انجام گرفته متفاوت است (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی از راه‌های مختلفی برای سازمان (شرکت) ایجاد ارزش می‌کند. نخست زمانی که وضعیت شرکت تغییر می‌کند، سازمان می‌تواند به سرعت اقدامات خود را تغییر دهد. دوم، انعطاف‌پذیری در شیوه‌های منابع انسانی، احتمالاً منجر به رفتارهای انعطاف‌پذیر در میان کارکنان خواهد شد. سوم، انعطاف‌پذیری فعالیت‌های منابع انسانی شرکت را قادر می‌سازد تا شیوه‌های مشابه در واحدهای مختلف را ارائه دهد و در نتیجه برای ایجاد یکپارچگی در سراسر سازمان کمک می‌کند (اوبدا و گارسیا، ۲۰۱۷).

انعطاف‌پذیری مهارتی^۳: انعطاف‌پذیری مهارتی کاملاً متفاوت از انعطاف‌پذیری رفتاری می‌باشد چرا که در انعطاف‌پذیری در مهارت، در صحنه عمل ممکن است فرد انگیزه لازم را داشته باشد ولی دانش و مهارت لازم را برای انجام آن عمل نداشته باشد انعطاف‌پذیری در مهارت‌ها یکی از مهمترین پیش‌شرط‌های انعطاف‌پذیری در رفتار است (همان). به گفته راییت و اسنل (۱۹۹۸) و کوماری و پرادهام (۲۰۱۴) انعطاف‌پذیری مهارتی از یک سو اشاره به تعداد توانایی‌های بالقوه جایگزین یک کارمند دارد که در شرایط مختلف به لحاظ دانشی و مهارتی می‌تواند مورد استفاده قرار دهد. بنابراین

1. Do et al

2. Human-resource Practice Flexibility

3. Skill Flexibility

کارکنانی که تعداد زیادی مهارت را به دست آورده‌اند به آنها اجازه می‌دهد که طیف وسیعی از وظایف را انجام دهند. پس کارکنان انعطاف پذیر هستند (کوماری و پرادام، ۲۰۱۴)؛ بنابراین یک کارمند انعطاف پذیر کسی است که توانایی کار بر روی وظایف مختلف را داشته، در شرایط مختلف با کمترین هزینه و در مدت زمان کوتاهی توانایی بسیج کردن کارها یا شغل‌های جدید را دارا باشد (دلاسترا^۱ و همکاران، ۲۰۱۶؛ کامپس^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). از سوی دیگر اشاره به توانایی‌های کارکنان در توسعه مهارت‌های گسترده در آینده مربوط می‌شود (چانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۳؛ ستوکس^۴ و همکاران، ۲۰۱۵).

انعطاف پذیری رفتاری^۵: انعطاف پذیری رفتاری به توانایی کارکنان در انطباق با شرایط خاصی که در محیط کار به لحاظ رفتاری ایجاد شود، اشاره دارد. در این حالت به جای اینکه کارکنان صرفاً به دنبال روش‌های استاندارد عملیاتی باشند سعی در انطباق و نمایش الگوهای رفتاری مناسب در شرایط مختلف کاری دارند (رو و همکاران، ۲۰۱۶). انعطاف پذیری رفتاری، به بررسی رفتارهای آن دسته از کارکنانی که از دستورالعمل‌های معمول و یا توالی کارهایی که دنبال می‌کنند نمی‌پردازد زیرا دستورالعمل‌ها و رفتارهای تکراری باعث ایجاد رفتارهای سخت‌گیرانه و غیر انعطاف می‌شود. در مقابل اگر کارکنان قادر به استفاده از روش‌های مختلف در مواجهه با شرایط جدید باشند، رفتار آنها انعطاف پذیر خواهد شد. به بیان دیگر کارکنان با رفتارهای انعطاف پذیر پاسخ خود را به شرایط ناشناخته بر اساس بداهه پردازی و نه پیروی از الگوهای پیشنهادی پیشین تعریف می‌کنند (کوماری و پراداهام، ۲۰۱۴؛ دایر و اریکسن^۶، ۲۰۰۵). انعطاف پذیری رفتاری کارکنان با ارزش است، زیرا کارکنان را برای وضعیت‌های مختلف با اجرای تغییرات تسهیل کننده قادر می‌سازد.

1.De Lastra

2.Camps

3.Chang

4.Stokes

5.Behavior Flexibility

6.Dyer & Ericksen

سازمان‌های که کارمندان با توانایی رفتاری یادگیری بالا دارند، به‌استخدام نفرت جدیدی با وضعیت‌های جدیدی برای رسیدگی به تغییرات محیطی نیاز ندارد (کوماری و پراداهام، ۲۰۱۴). کارکنانی که می‌توانند با شرایط مختلف در محل کار خود موفق شوند به شرکت کمک می‌کنند تا هزینه‌های ناشی از عدم سازگاری با محیط را به حداقل برسانند (لپین^۱ و همکاران، ۲۰۰۰). همچنین فرآیندهای تغییر در شرکت به سرعت انجام می‌گیرد، زیرا کارکنان به فرصت‌های شغلی به‌طور مناسب در موقعیت‌های متناوب پاسخ می‌دهند (التران-مارتین و روکا پینگ^۲، ۲۰۱۳).

اثربخشی سازمانی: اهداف سازمانی حالت مطلوب اموری است که سازمان در تلاش برای به‌دست آوردن آنها است. یک سازمان زمانی اثربخش است که نتایج قابل مشاهده فعالیت‌های آن با اهداف سازمانی برابر بوده یا بیشتر از آن باشد (هوی و میسکل^۳، ۲۰۱۴). اثربخشی سازمانی، موضوعی اصلی در نظریه‌های سازمانی است و یکی از ملاک‌های ارزیابی عملکرد سازمانی محسوب می‌شود. مفهوم اثربخشی در مدیریت با تغییر میزان موفقیت نتایج کار باید مهمترین هدف مدیر باشد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به‌دست می‌آورد و به‌صورت بازده کار ارائه می‌دهد (مؤدب و همکاران، ۱۳۹۲). اثربخشی سازمانی به‌عنوان مهمترین هدف هر سازمان، مقصدی است که تمام تلاش‌های سازمانی در راستای رسیدن به آن صورت می‌گیرد (سیفی و همکاران، ۱۳۹۱). صاحب‌نظران، اثربخشی سازمانی را به‌درجه و میزان حصول به‌هدف تعریف کرده‌اند. پیتر دراگر اثربخشی سازمانی را انجام صحیح کار می‌داند و آن را کلید موفقیت سازمان محسوب می‌کند. اثربخشی سازمانی به‌عنوان حدی است که یک سازمان، به‌عنوان یک سیستم اجتماعی، با در نظر گرفتن منابع و ابزارهای خاصی که صرف می‌کند، بدون فرسوده کردن ابزارها و منابع و بدون فشار وارد کردن بر اعضای سازمان، اهداف سازمان را برآورده می‌کند (هنری^۴، ۲۰۱۱). اثربخشی سازمانی^۵ یکی از دغدغه‌های مدیریت و همچنین کارکنان سازمان است و آن کم و بیش

1. LePine

2. eltrán Martín & Roca-Puig

3. Hoy & Miskel

4. Henry

5. Organizational Effectiveness

به مدیریت که آن راهی است که سازماندهی کارکنان و مدیریت سرمایه انسانی خود بستگی دارد (کوماری و پرادهام، ۲۰۰۴). اثربخشی سازمانی توانایی بلندمدت شرکت برای دستیابی مداوم به اهداف استراتژیک و عملیاتی خود می‌باشد (فالون و برینکروهف^۱، ۱۹۹۶). هر چند ارزیابی اثربخشی سازمانی امری بسیار دشوار است (تجاری و شیخعلیزاده، ۱۳۹۲؛ ۴۳-۵۸). اما سختی در ارزیابی عملی اثربخشی سازمانی بدین دلیل پیش آمده است که هیچ گونه معیار نهایی و قابل قبولی از سوی صاحب نظران برای ارزیابی اثربخشی وجود ندارد (نظری و همکاران، ۱۳۹۲).

در این پژوهش اثربخشی سازمانی از طریق سه بعد یعنی عملکرد کارکنان، عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی اندازه‌گیری می‌شود (ست و کتکار^۲، ۲۰۰۹). اثربخشی سازمانی توانایی سازمان برای بسیج کردن مرکز قدرت برای عمل، تولید و انطباق است. موت مدلی را برای اندازه‌گیری اثربخشی سازمانی توسعه داد که شامل: بهره‌وری^۳؛ سازگاری^۴ و کارایی^۵ است. عملکرد کارکنان یکی از ابعاد اثربخشی سازمانی است. اگر کارکنان عملکرد بهتری داشته باشند به اثربخشی کلی سازمان کمک خواهد کرد. عملکرد کارکنان از نظر تعهد آنها نسبت به سازمان، تمایل به تغییر و همچنین یادگیری مهارت‌های جدید نیز اندازه‌گیری خواهد شد. برخی از عوامل مهمی مانند خلاقیت، رهبری، تمامیت، حضور و همکاری نیز به عملکرد افراد مرتبط است. دیگر ابعاد عملکرد کارکنان این است که چگونه به طور مؤثر و به سرعت، کارکنان مشکلات مواجه شده با آن‌را حل می‌کنند. عوامل دیگری که می‌توان برای اندازه‌گیری عملکرد کارکنان نام برد توانایی کنترل کردن چند نوع وظایف مختلف است. دومین بعد اثربخشی سازمانی بهره‌وری و در نهایت عملکرد مالی سازمان هاست. به همین ترتیب اثر سودآوری و هزینه بر کارایی سازمان‌ها برای عملکرد مالی سازمان‌ها اندازه‌گیری خواهد شد (کوماری و پرادهام، ۲۰۱۴).

-
1. Fallon & Brinkerhoff,
 2. Sett & ketkar
 3. Productivity
 4. Adaptability
 5. Efficiency

رفتار شهروندی سازمانی: در دنیای پر رقابت کنونی، سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان‌شان هستند. با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد کارایی سازمان شکاف وجود دارد. اکنون قویاً این اعتقاد وجود دارد که عملکرد کارایی سازمان تا حدود زیادی به تلاش کارکنان که فراتر از الزامات تعریف شده در نقش می‌باشد، بستگی دارد. در سال‌های اخیر توسعه تکنولوژی‌های جدید و رشد فزاینده جهانی اقتصاد منجر به رقابت و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها و کارکنان‌شان شده است. سازمان‌ها برای رقابت در صحنه جهانی، ارضای نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاشند تا کارکنانی انتخاب کنند که فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند (علی‌عسگری، ۱۳۹۵). در سازمان‌ها انسانها مهمترین عناصر مرکزی آن هستند (چارلز، ۲۰۱۶)؛ بنابراین در رفتار سازمانی، مطالعه تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختارها بر رفتار در یک سازمان است که هدف آن، به کار بردن این دانش برای بهبود کارایی سازمان (رایینز و جاج، ۲۰۱۰). و مطالعه افراد و گروه‌ها در سازمان هاست (شرمورهورن و همکاران، ۲۰۱۰، ۲).

در طی سالهای اخیر، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی در بسیاری از نوشته‌ها مورد تحلیل اندیشمندان زیادی قرا گرفت (بولینو و همکاران، ۲۰۰۳). رفتار شهروندی سازمانی به یکی از پربحث‌ترین موضوعات حوزه رفتار سازمانی تبدیل شده است که توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است (صالح‌زاده و همکاران، ۲۰۱۵). ارگان رفتار شهروندی سازمانی را این چنین تعریف می‌کنند «رفتار فردی آگاهانه و داوطلبانه که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش دهی رسمی سازمان تقویت نشده، اما در مجموع اثربخشی سازمانی را ارتقاء می‌دهد» (به نقل از صالح‌زاده و همکاران، ۲۰۱۵). کاتز^۱ (۱۹۶۴) سه شرط اصلی را برای اثربخشی سازمان لازم می‌داند: اول شرکت و باقی ماندن در سازمان؛ دوم عمل کردن طبق اصولی اخلاقی تنظیم شده توسط سازمان؛ سوم و مهمترین شرط، از خودگذشتگی داوطلبانه نسبت به سازمان که این شرط را به عنوان رفتار شهروندی سازمان تعریف کرده‌اند (چو و همکاران، ۲۰۱۱). سازمان‌ها برای ارائه یک محیط لذت بخش، نیاز به وجود رفتار

شهروندی سازمانی دارند (آنگراینی^۱، ۲۰۱۷). رفتارهای شهروندی سازمانی کمک‌های داوطلبانه در محل کار هستند که شامل نوع رفتار نوع‌دوستانه مطابق با هنجارهای کاری و نیازها، حسن نیت داشتن با همکاران برای اطمینان از روابط کاری مسالمت‌آمیز، مردانگی جهت حفظ عملکرد در زمان مشقت و سختی و فضیلت مدنی هستند تا کمک سازنده‌ای به حل مسائلی که در محل کار به وجود می‌آید، بکند (اوور، ۲۰۱۶، ۳). همچنین ارگان رفتار شهروندی سازمانی را به عنوان عملکردی که از محیط اجتماعی و روانی حمایت می‌کند تعریف کرده است (نصیری و همکاران، ۲۰۱۴). رفتار شهروندی سازمانی از مشاوره و حمایت عاطفی تا کمک به دیگر همکاران در انجام وظایف متغیر است (اندرو، ۲۰۱۶؛ ۷۵). رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی هستند که کارکنان در کمک به همکاران انجام می‌دهند بدون اینکه الزامی از جانب سرپرستان وجود داشته باشد (دکاس^۲، ۲۰۱۳، ۲۱۹).

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی یکی از دسته بندی‌های پرکاربرد رفتار شهروند سازمانی متعلق به ارگان (۲۰۰۶) می‌باشد که در نوشتار خود به تفصیل به مفهوم‌سازی پدیده رفتار شهروندی سازمانی پرداخته است. او این رفتارها را به طور کلی در پنج بعد طبقه‌بندی کرده است که عبارتند از:

- ۱) نوع‌دوستی: به رفتارهای مفید و سودبخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد. کمک به افرادی که حجم کاری سنگینی دارند، کمک به افرادی که غریب بوده‌اند، کمک به تطبیق دادن افراد تازه وارد با محیط کار، اگر چه الزامی نباشد، می‌توانند نشان‌دهنده نوع دوستی باشند (ارگان^۳، ۲۰۰۶).
- ۲) نزاکت: نزاکت عبارت است از تمام دوراندیشی‌های که داوطلبانه از طرف کارکنان به منظور جلوگیری از وقوع مشکلات کاری در ارتباط با دیگر همکاران، صورت می‌گیرند. احترام به حقوق و امتیازهای دیگران، مشورت با کسانی که ممکن است تحت تأثیر تصمیم یا اقدام فرد قرار گیرد، مطلع ساختن دیگران قبل از انجام هر

اقدام مهمی و اجتناب از به وجود آوردن مشکل برای همکاران، می‌توانند نشان دهنده نزاکت به عنوان یکی از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی باشند (کندال، ۲۰۰۷). (۳) وجدان کاری: شامل رفتارهایی است که شیوه‌ای فراتر از الزامات تعیین شده نقش سازمانی، یا آنچه انتظار می‌رود، از طرف کارمند در انجام وظایف روی می‌دهد (همانند کار در بعد از ساعت کاری برای سود رساندن به سازمان) (کاسترو و همکاران، ۲۰۰۴، ۱۵).

(۴) جوانمردی: جوانمردی عبارت است از تمایل به شکیبایی در مقابل مزاحمت‌های اجتناب‌ناپذیر و اجحاف‌های کاری همکاران بدون اینکه گله یا شکایتی صورت گیرد (پودسکاف، ۲۰۰۹).

(۵) آداب اجتماعی: بخشی از رفتارهای شخصی افراد که نشان می‌دهد او نسبت به شرکت مسؤولیت دارد یا نسبت به حیات شرکت نگرانی دارد. کارکنان تلاش می‌کنند از استرس‌ها و مشکلاتی که از کار با یکدیگر در سازمان یا شرکت ایجاد می‌شود جلوگیری کنند (حاجعلی و سلیمی، ۲۰۱۲).

مطابق با پژوهش رضایی و شیری (۱۳۹۳) با عنوان "بررسی تاثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت‌های نفت، گاز و پتروشیمی استان ایلام)"، این پژوهش نشان داد که، میان آن دو رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نمونه آماری این پژوهش ۲۰۷ نفر از کارکنان بودند. تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد انعطاف پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمانی تاثیر معناداری وجود دارد. همچنین میانگین رتبه‌ها نشان می‌دهد که برای اولویت بندی ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی به ترتیب انعطاف پذیری مهارتی، انعطاف پذیری رفتاری و انعطاف پذیری وظیفه‌ای در اولویت قرار دارند.

مطابق با پژوهش نجفی (۱۳۹۰) با عنوان "ارتباط بین انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)". جامعه پژوهش مدیران فنی و عملیاتی شاغل در شرکت‌های بیمه فعال در صنعت بیمه کشور ایران می‌باشند که تعداد ۱۲۹ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مثبت و معناداری بر خلق ارزش در شرکت‌های

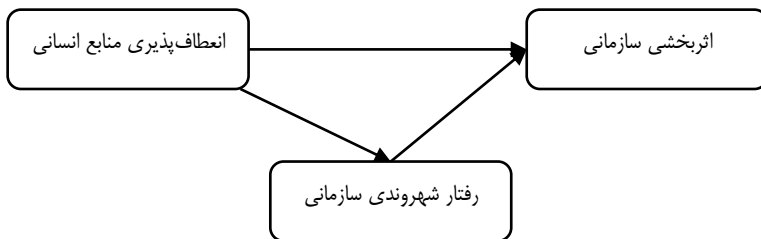
بیمه دارد. در بین ابعاد انعطاف پذیری منابع انسانی، انعطاف پذیری مهارتی با ضریب استاندارد ۴۴ درصد بیشترین اثر و انعطاف پذیری رفتاری با ضریب استاندارد ۲۲,۵ درصد کمترین اثر را بر خلق ارزش در سازمان دارند؛ بنابراین نتیجه می‌گیریم که در صنایع خدماتی و به خصوص شرکت‌های بیمه مهارت کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید نقش بسیار مهمی در کسب مزیت رقابتی و خلق ارزش برای شرکت بیمه ایفا می‌کند.

شرفی و محمدیاری (۱۳۹۲) با عنوان " بررسی رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد سازمانی با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختار یافته: مطالعه موردی کارکنان شعب بانک کشاورزی استان ایلام ". جامعه آماری پژوهش شامل کارکنان شاغل در شعب بانک کشاورزی استان ایلام به تعداد ۳۲۷ نفر و حجم نمونه ۱۷۷ نفر که به صورت تصادفی ساده انتخاب شده‌اند. نتایج پژوهش نشان دادند که هنگامی که تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد مورد بررسی قرار می‌گیرد، رابطه بین آنها تأیید می‌گردد؛ اما هنگامی که ارتباط بین ابعاد رفتار شهروندی بصورت تک‌تک و بدون تعامل و ارتباط با یکدیگر، بر عملکرد بررسی می‌گردد، تنها دو عامل آداب اجتماعی و جوانمردی باعث افزایش عملکرد سازمان می‌گردند.

کتار و ست (۲۰۱۰) با عنوان " پویایی محیطی، انعطاف پذیری منابع انسانی و عملکرد شرکت " جامعه آماری این پژوهش شامل ۹۸ شرکت تولیدی و ۱۰۳ شرکت خدماتی از صنایع گسترده در کشور هند بوده‌است. شواهد نشان می‌دهد که انعطاف پذیری منابع انسانی اثر پویایی محیطی بر عملکرد شرکت را تعدیل می‌کند. وجود اثرات مستقیم معنی‌دار دلالت بر این دارد که رویه‌های منابع انسانی به عنوان مکانیسم ساختاری در دستیابی به عملکرد ممتاز شرکت نقش مهمی دارند (کتکار و ست، ۲۰۱۰).

کومار و پرادهان (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان "انعطاف پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی با نقش رفتار شهروندی سازمانی و تمایل به ماندن در کار" انجام دادند که یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که بین انعطاف پذیری منابع انسانی با اثربخشی سازمانی رابطه‌ای مستقیم دارد و رفتار شهروندی سازمانی هم با اثربخشی منابع انسانی رابطه مستقیم دارد (کوماری و پرادهان، ۲۰۱۴).

مدل مفهومی پژوهش: تمام مطالعات پژوهشی بر یک چهارچوب مفهومی استوار هستند. مدل‌ها یک چارچوب مفهومی یا نظری فراهم می‌آورند و می‌توانند نمایانگر مکانیسم یا ساختار تبیینی فرضیه وار باشند و همچنین می‌توانند روشی برای سازماندهی نتایج پژوهش و ارائه آن باشند (پرهیزگار، آقاجانی افروزی و ربیعی، ۱۳۹۲). بر اساس مبانی نظری مطرح‌شده در قسمت قبل، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش به صورت زیر شکل گرفته‌است.



شکل شماره (۱) - مدل مفهومی پژوهش

ابزار و روش

از آنجایی که هدف پژوهش، حاضر تعیین روابط علی میان عوامل انعطاف‌پذیری منابع انسانی با اثربخشی سازمانی از طریق نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی است، پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش کلیه کارکنان شرکت بیمه ایران واقع در ساختمان ستادی سعدی شماره دو واقع در شهر تهران می‌باشند. کلیه کارکنان حاضر در ساختمان ستادی سعدی واقع در تهران ۱۵۰ نفر می‌باشند که با توجه به مشخص بودن حجم جامعه آماری از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد که حجم نمونه برابر با ۱۰۸ نفر شده است و تعداد ۱۱۰ عدد پرسش‌نامه بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی ساده در معاونت‌های مختلف توزیع گردیده است که تعداد پرسش‌نامه‌های تحلیل شده بر اساس پاسخ‌های ۱۰۰ نفر می‌باشد. در مدل تحلیلی پژوهش، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر مستقل، اثربخشی سازمانی متغیر وابسته و رفتار شهروندی سازمانی، متغیر میانجی است.

ابزار اصلی گردآوری اطلاعات پرسش نامه است. برای ارزیابی انعطاف پذیری منابع انسانی از پرسش نامه استاندارد باتاچاریا و همکاران (۲۰۰۵) با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است؛ که در سه بعد انعطاف پذیری رفتاری، مهارتی و فعالیت‌های منابع انسانی در ۱۲ سؤال سنجیده شده است. برای سنجش اثربخشی سازمانی که شامل ۳ بعد عملکرد کارکنان، عملکرد عملیاتی و عملکرد مالی در ۱۵ سؤال سنجیده شده است که برای سنجش عملکرد کارکنان از پرسش نامه استاندارد هانگ انگو و ریموند لوی (نگوا و لوی^۱، ۲۰۰۸). همچنین برای بررسی رفتار شهروندی سازمانی از پرسش نامه اورگان و کانوسکی (۱۹۹۶) که شامل ۵ بعد نوع دوستی، وجدان، جوانمردی و گذشت، رفتار مدنی و ادب و ملاحظه در ۱۵ سؤال سنجیده شده است.

روش تجزیه و تحلیل

در این پژوهش از دو روش تجزیه و تحلیل داده‌ها توصیفی و استنباطی استفاده می‌گردد، در این پژوهش برای بررسی مشخصات پاسخ دهندگان از آمار توصیفی و در بخش استنباطی برای آزمون فرضیات و مدل از معادلات ساختاری مبتنی بر واریانس با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و SMART-PLS استفاده می‌گردد. مدل یابی به کمک پی‌ال‌اس در حوزه‌های متنوع از جمله حوزه‌ی منابع انسانی کاربرد دارد. البته مزیت اصلی آن در این است که این نوع مدل‌یابی نسبت به لیزرل به تعداد کمتری از نمونه نیاز دارد. از طریق مدل‌یابی پی‌ال‌اس می‌توان ضرایب رگرسیون استاندارد را برای مسیرها، ضرایب تعیین را برای متغیرهای درونی و اندازه‌ی شاخص‌ها را برای مدل مفهومی به دست آورد (ون و وو^۲، ۲۰۱۰). در واقع، روش پی‌ال‌اس یکی از تکنیک‌های چندمتغیره آماری است که برخلاف وجود محدودیت‌هایی مانند ناشناخته بودن نوع توزیع متغیرها، کم بودن حجم نمونه و وجود همبستگی میان متغیرهای مستقل که در روش‌های رگرسیونی و معادلات ساختاری لازم به رعایت بودند، می‌تواند مدل‌هایی را با چند متغیر مستقل و وابسته برازش کند (جعفری و محمدی،

1.Ngoa & Loi

2.Wen wu

۲۰۱۱). لذا در این پژوهش از روش حداقل مربعات جزئی^۱ توسط نرم‌افزار پی‌ال‌اس و رویه هالاند^۲ برای بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و آزمون فرضیات استفاده شده‌است.

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی (توصیف جمعیت شناختی نمونه):

توصیف آماری نمونه با استفاده از متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل سن، جنس، سطح تحصیلات، سابقه کاری در جدول شماره (۱) ارائه شده‌است.

جدول شماره (۱) - توصیف آماری نمونه

سن	فراوانی	فراوانی نسبی	سطح تحصیلات	فراوانی	فراوانی نسبی
۲۰ - ۳۰	۲۲	۲۲٪	دیپلم	۳۲	۳۲٪
۳۱ - ۴۰	۳۱	۳۱٪	کاردانی	۲۹	۲۹٪
۴۱ - ۵۰	۲۹	۲۹٪	کارشناسی	۲۵	۲۵٪
۵۰ و بالاتر	۱۸	۱۸٪	کارشناسی ارشد و بالاتر	۱۴	۱۴٪
مجموع	۱۰۰	۱۰۰٪	مجموع	۱۰۰	۱۰۰٪
سابقه کاری	فراوانی	فراوانی نسبی	جنسیت	فراوانی	فراوانی نسبی
۱ - ۵	۱۵	۱۵٪	مرد	۶۷	۶۷٪
۶ - ۱۰	۳۹	۳۹٪	زن	۳۳	۳۳٪
۱۱ - ۲۰	۲۸	۲۸٪	مجموع	۳۳	۱۰۰٪
۲۱ سال و بالاتر	۱۸	۱۸٪			
مجموع	۱۰۰	۱۰۰٪			

برازش‌مدل: برازش مدل در سه بخش انجام می‌شود:

(۱) برازش مدل‌های اندازه‌گیری

(۲) برازش مدل‌های ساختاری

(۳) برازش مدل کلی

1. PLS (Partial Least Square)

2. Hulland

۱) برازش مدل اندازه گیری: مدل اندازه گیری، مربوط به بخشی از مدل کلی می شود که در برگرفته یک متغیر به همراه سؤالات مربوط به آن است. برای بررسی برازش مدل های اندازه گیری، سه معیار پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده می شود.

۱-۱- پایایی: پایایی شاخص، توسط سه معیار مورد سنجش قرار می گیرد (۱) ضرایب بار عاملی (۲) آلفای کرونباخ (۳) پایایی ترکیبی.

۱-۱-۱- سنجش بارهای عاملی: بارهای عاملی^۱ از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص های یک سازه با آن سازه محاسبه می شوند که اگر این مقدار برابر و یا بیشتر از مقدار ۰/۴ شود، مؤید این مطلب است که واریانس بین سازه و شاخص های آن، از واریانس خطای اندازه گیری آن سازه بیشتر بوده و پایایی در مورد آن مدل اندازه گیری قابل قبول است؛ بنابراین، مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب بارهای عاملی ۰/۴ می باشد چنانچه پس از اجرای مدل، بار عاملی سؤالاتی کمتر از ۰/۴ شد، آن سؤال حذف می شود تا بررسی سایر معیارها تحت تأثیر آن قرار نگیرد (هولاند^۲، ۱۹۹۹). مطابق جدول شماره (۲) تمامی بارهای عاملی سؤالات، برابر یا بیشتر از ۰/۴ است و از این رو حذف هیچ یک از آنها لازم نیست و می توان نتیجه گرفت که مدل، پایایی مناسب دارد.

جدول شماره (۲) - ضریب بارهای عاملی پژوهش

متغیر	ابعاد	معرف	بارعاملی	متغیر	ابعاد	معرف	بارعاملی
انعطاف پذیری منابع انسانی	انعطاف پذیری فعالیت	AF1	.۷۹۹	انرژی‌بخشی سازمانی	عملکرد کارکنان	SP1	.۸۲۳
		AF 2	.۷۷۵			SP2	.۸۰۷
		AF 3	.۸۰۷			SP3	.۸۱۴
		AF 4	.۷۹۲			SP4	.۷۹۴
		SF 1	.۸۲۲			SP5	.۶۲۴
		SF 2	.۸۴۱			SP6	.۶۱۹
	انعطاف پذیری مهارت	SF 3	.۷۹۸		FP1	.۶۷۸	
		SF 4	.۸۳۹		FP2	.۷۲۱	
		BF1	.۸۳۰		FP3	.۸۵۴	
		BF2	.۸۵۱		FP4	.۸۵۹	
		BF3	.۸۲۲		FP5	.۸۷۰	
		BF4	.۷۹۳		OP1	.۶۶۲	
رفتار شهروندی سازمانی	وجدان	CON1	.۸۵۹	عملکرد عملیاتی	OP2	.۷۹۷	
		CON2	.۸۴۸		OP3	.۷۸۰	
		CON3	.۸۸۵		OP4	.۸۲۹	
	ادب و ملاحظه	PO1	.۸۷۸				
		PO2	.۸۸۰				
		رفتار مدنی	CI1	.۸۱۰			
	CI2		.۸۰۶				
	CI3		.۸۱۵				
	گذشت	GO1	.۸۸۰				
GO2		.۹۰۲					
GO3		.۸۸۶					
نوع دوستی	NO1	.۸۸۲					
	NO2	.۸۸۷					
	NO3	.۸۴۴					

۱-۲-۱- آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی: معیار آلفای کرونباخ، یک معیار سنتی برای تعیین پایایی سازه‌ها می‌باشد در حالی که روش، PLS معیار پایایی ترکیبی را به کار می‌برد و برتری نسبی آن نسبت به آلفای کرونباخ در این است که پایایی سازه‌ها نه به صورت مطلق بلکه با توجه به همبستگی سازه‌هایشان با یکدیگر محاسبه می‌شوند. در صورتی که مقدار پایایی ترکیبی (CR) برای هر

1. Composite Reliability

سازه بالای ۰/۷. شود، مدل‌های اندازه‌گیری، از پایداری درونی مناسب برخوردارند؛ و اگر این مقدار کمتر از ۰/۶ باشد، فقدان پایایی را نشان می‌دهد (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). همان‌طور که در جدول شماره (۳) نشان داده شده‌است پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از ۰/۷ است و نشان از پایایی مناسب مدل دارد.

۱-۲-۲-۱-روایی

۱-۲-۲-۱-روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده (AVE) نشان‌دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص‌های خود است. فورنل و لاکر (۱۹۸۱) معیار AVE را برای سنجش روایی همگرا معرفی کردند و اظهار داشتند که در مورد AVE مقدار بحرانی عدد ۰/۵ است؛ بدین معنی که مقدار AVE بالای ۰/۵. روایی همگرای قابل قبول را نشان می‌دهد (فورنل و لاکر^۲، ۱۹۸۱). همان‌طور که در جدول شماره (۴) نشان داده شده‌است، AVE برای تمامی متغیرهای پنهان مرتبه اول بیشتر از ۰/۵ می‌باشد که حاکی از روایی همگرای قابل قبول است. برای متغیرهای پنهان مرتبه دوم مقدار AVE برابر است با میانگین مقادیر توان دوم بارهای عاملی ابعاد آن و باید به صورت دستی محاسبه شود که این مقدار از مقدار گزارش شده توسط نرم افزار بیشتر است (داوری و رضازاده^۳، ۲۰۱۴). به همین خاطر، مقادیر AVE به صورت دستی محاسبه شدند و برای متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مقادیر AVE به ترتیب ۰/۵۳۲، ۰/۷۳۵ و ۰/۸۸۲. به دست آمد که از مقدار گزارش شده توسط نرم افزار طبق جدول شماره (۴) بیشتر است و نشان از روایی همگرای مناسب دارد.

۱-۲-۲-۲-روایی واگرا: برای بررسی روایی واگرا، از مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها با استفاده از روش فورنل و لاکر بهره گرفته شد. روایی واگرا در سطحی قابل قبول است که

-
1. Average Variance Extracted
 2. Fornell & Larcker
 3. Davari & Rezazadeh

میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر یعنی مربع مقدار ضرایب همبستگی بین سازه‌ها در مدل باشد. همانگونه که در جدول شماره (۳) 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 قرار گرفته‌اند، بیشتر است. از این رو، می‌توان اظهار داشت که در پژوهش حاضر، سازه‌ها (متغیرهای مکنون) در مدل، تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر، روایی واگرایی مدل در حد مناسبی است.

جدول شماره (۳) - روایی واگرا

رفتار شهروندی سازمانی	اثر بخشی سازمانی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	ردیف
		.۸۵۷	انعطاف‌پذیری منابع انسانی
	.۸۸۷	.۷۹۰	اثر بخشی سازمانی
.۸۲۹	.۸۰۱	.۸۱۸	رفتار شهروندی سازمانی

۲- برازش مدل ساختاری

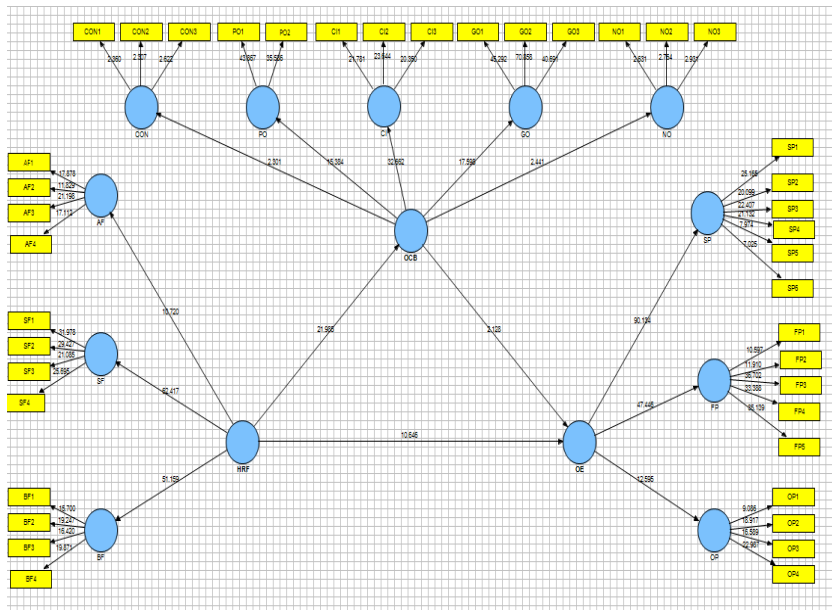
۲-۱- ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values): برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که ضرایب باید از $\pm 1/96$ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آنها را تأیید کرد. در صورت کمتر شدن ضریب معناداری مربوط به هر سؤال از $\pm 1/96$ می‌بایست آن سؤال را حذف کرد، زیرا آن سؤال در تبیین متغیر مربوط به خود ضعف دارد و وجود آن در مدل باعث افزایش خطای اندازه‌گیری در محاسبات بعدی می‌شود. همانگونه که در شکل (۲) مشخص است، تمامی ضرایب معناداری $\pm 1/96$ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سؤالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

۲-۲- معیار R square یا R^2 : ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است؛ و معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک

متغیر درونزا دارد. سه مقدار $.۳۳$ ، $.۱۹$ و $.۶۷$ به عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی R^2 در نظر گرفته می‌شود (داوری و رضازاده، ۲۰۱۴). همان‌گونه که در جدول شماره (۴) نشان داده شده‌است، مقادیر R^2 مربوط به متغیرهای درون‌زای مدل اثربخشی سازمانی $.۷۹۶$ و رفتار شهروندی سازمانی، $.۶۴۵$ از مقدار متوسط این معیار یعنی $.۳۳$ بیشترند که نشان از برآزش مدل ساختاری دارد.

جدول شماره (۴) - نتایج آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی، R^2 ، روایی همگرا

متغیر	عنوان مدل	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	استخراج شده از تحلیل عاملی	R^2
عملکرد کارکنان	SP	.۸۴۱	.۸۸۵	.۵۶۵	.۸۸۲
عملکرد مالی	FP	.۸۵۷	.۸۹۸	.۶۴۰	.۸۲۳
عملکرد عملیاتی	OP	.۷۷۱	.۸۵۱	.۵۸۹	.۵۶۱
اثربخشی سازمانی	OE	.۹۱۳	.۹۰۵	.۸۸۲	.۷۹۶
انعطاف پذیری فعالیت	AF	.۸۰۱	.۸۶۹	.۶۲۵	.۵۴۹
انعطاف پذیری مهارت	SF	.۸۴۲	.۸۹۴	.۶۷۹	.۸۱۳
انعطاف پذیری رفتاری	BF	.۸۴۵	.۸۹۶	.۶۸۳	.۸۴۴
انعطاف پذیری منابع انسانی	HRF	.۹۰۳	.۷۶۳	.۷۳۵	-
ادب و ملاحظه	PO	.۷۰۵	.۸۷۱	.۷۷۲	.۶۱۴
گذشت	GO	.۸۷۲	.۹۲۱	.۷۹۴	.۷۲۵
رفتار مدنی	CI	.۷۳۸	.۸۵۱	.۶۵۶	.۸۱۳
وجدان	CON	.۸۳۲	.۸۹۹	.۷۴۸	.۱۳۵
نوع دوستی	NO	.۸۴۱	.۹۰۴	.۷۵۸	.۱۴۷
رفتار شهروندی سازمانی	OCB	.۸۵۰	.۸۷۰۰	.۵۳۲	.۶۴۵



شکل شماره (۲) - نتایج ضریب معناداری معرف‌های پژوهش

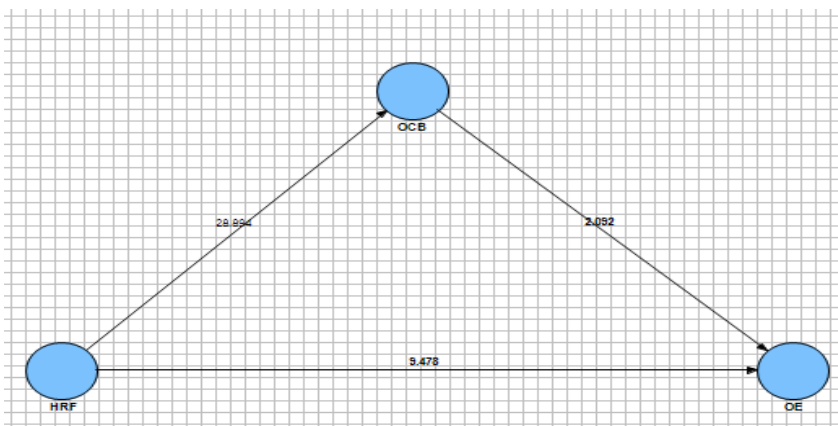
۳. برازش مدل کلی: برازش کلی مدل شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری می‌شود و با تأیید برازش آن بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. برای بررسی برازش مدل کلی تنها از یک معیار به نام GOF استفاده می‌شود. این معیار از طریق فرمول زیر به دست می‌آید:

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

$$GOF = \sqrt{.571 \times .647} = .607$$

به طوری که Communalities نشانه میانگین مقادیر اشتراکی هر سازه می‌باشد و R^2 نیز مقدار میانگین مقادیر R Squares سازه‌های درون‌زای مدل است. وتزلس و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰.۱، ۰.۲۵، ۰.۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای برازش کلی مدل معرفی کرده‌اند (وتزل، ۲۰۰۹). بنابراین حاصل شدن مقدار ۰.۶۰۷ برای برازش کلی مدل نشان از برازش کلی قوی مدل دارد.

آزمون فرضیه‌ها: بررسی ضرایب معناداری Z مربوط به هر یک از فرضیه‌ها؛ خروجی مدل با استفاده از دستور بوت استرپینگ^۱ که در شکل شماره (۳) آمده است، نشان می‌دهد که ضریب معناداری سه مسیر میان متغیرهای انعطاف پذیری منابع انسانی، اثربخشی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی (۲۹/۹۹۴، ۹/۴۷۸، ۲/۰۹۲) از ۱/۹۶ بیشتر است. این مطلب حاکی از معنی‌دار بودن تأثیر مستقیم انعطاف پذیری منابع انسانی با اثربخشی سازمانی و همچنین تأثیر غیرمستقیم انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه‌های پژوهش تأیید می‌شوند.



شکل شماره (۳) - نتایج آزمون ضرایب معناداری Z

جدول شماره (۵) ضرایب مسیر و آماره t فرضیات پژوهش

نتیجه آزمون	آماره t	ضریب مسیر	مسیر
تایید فرضیه	۹/۴۷۸	.۷۳۶	انعطاف پذیری منابع انسانی ---- اثربخشی سازمانی
تایید فرضیه	۲۸/۸۹۴	.۸۳۸	انعطاف پذیری منابع انسانی ---- رفتار شهروندی سازمانی
تایید فرضیه	۲/۰۹۲	.۱۸۴	رفتار شهروندی سازمانی ---- اثربخشی سازمانی

1. Bootstrapping

بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها: بعد از بررسی معنادار بودن دو تأثیر مستقیم و غیرمستقیم، شدت این تأثیرات بررسی شده است. بر اساس جدول شماره (۵) ضریب استاندارد شده مسیر میان متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی و اثربخشی سازمانی ۰.۷۳۶. بیانگر این مطلب است که انعطاف پذیری منابع انسانی به میزان ۷۳ درصد از تغییرات متغیر اثربخشی سازمانی را به طور مستقیم تبیین می‌کند. تعیین شدت تأثیر میانجی: انعطاف پذیری منابع انسانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد.

برای تعیین شدت اثر غیر مستقیم متغیر میانجی از آماره‌ای به نام واف^۱ استفاده می‌شود که مقداری بین صفر و یک را اختیار می‌کند و هر چه این مقدار به یک نزدیک‌تر باشد، نشان از قوی‌تر بودن تأثیر متغیر میانجی دارد. در واقع این مقدار نسبت اثر غیرمستقیم بر اثر کل را می‌سنجد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). مقدار واف از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$\text{واف} = \frac{a \times b}{(a \times b) + c}$$

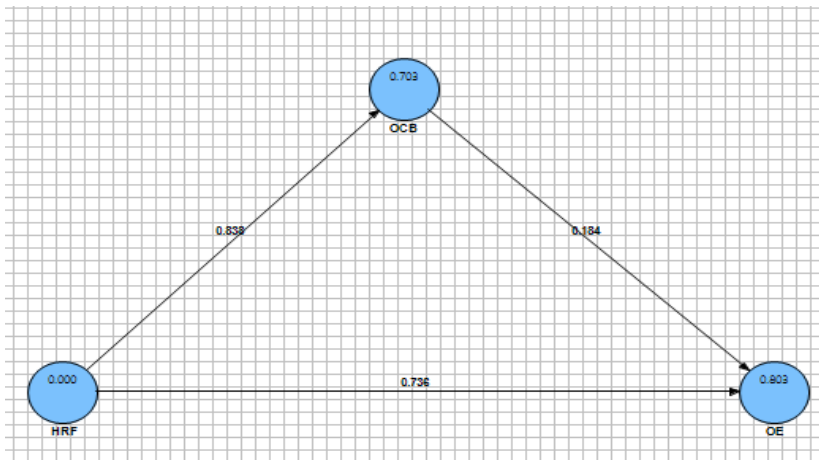
مفروضات فرمول:

- a: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و میانجی
- b: مقدار ضریب مسیر بین متغیر میانجی و وابسته
- c: مقدار ضریب مسیر بین متغیر مستقل و وابسته

$$\text{واف} = \frac{0.938 \times 0.184}{(0.938 \times 0.184) + 0.736} = 0.17303$$

این بدان معنی است که بیش از ۱۷ درصد اثر کل انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی تبیین می‌شود.

1. Variance Accounted For



شکل شماره (۴) - نتایج آزمون ضریب مسیر

بحث و نتیجه‌گیری

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، به‌دست می‌آید. در محیط نامطمئن، داشتن انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش‌آفرین است. 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 بیمه ایران پی‌برده‌اند. استفاده از نیروی انسانی چند وظیفه‌ای به بیمه ایران اجازه می‌دهد تا به سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به وجود آید، پاسخ دهد. چنین انعطاف‌پذیری به بیمه ایران کمک می‌کند تا زمان‌گردش ارئه خدمات 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. 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. فرضیه اول: انعطاف‌پذیری منابع انسانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد. با توجه به نتایج به دست‌آمده از تحلیل آماری متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی با شدت ۰,۱۷۳۰، تأثیر معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد. این بدان معنی است که بیش از ۱۷ درصد اثر کل انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی از طریق غیر مستقیم توسط متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی در بیمه ایران تبیین می‌شود. یافته‌های این پژوهش با یافته‌های محققانی همچون چیانگ و سیه (۲۰۱۲)، کومار و پراندهام (۲۰۱۴)، مالیک و همکاران (۲۰۱۴) و مارتین (۲۰۰۸) مطابقت دارد. حتی اگر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ارتباط علی مستقیمی با اثربخشی سازمانی را نشان ندهد، به طور قابل توجهی رفتار شهروندی سازمانی بر نتایج سازمانی به طور غیر مستقیم از طریق اثر می‌گذارد.

نتیجه آزمون حاصل از فرضیه نقش میانجی نشان داد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. با توجه به نقش چشمگیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در پژوهش حاضر پیشنهاد می‌گردد بیمه ایران بیش از پیش استفاده از برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر را در اولویت برنامه‌های مدیریت منابع انسانی خود در نظر بگیرد. نتیجه این پژوهش نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی هم بطور مستقیم و هم بطور غیر مستقیم و از طریق رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. یافته پژوهشی حاکی از این موضوع است، هنگامی که کارکنان منعطف‌تری در شرکت وجود داشته باشند و این انعطاف‌پذیری بطور مطلوب و اثربخش اتخاذ شده و در شرکت اجرا شوند، اثربخشی سازمان افزایش یافته و به احتمال زیاد به بروز رفتار شهروندی مبادرت می‌ورزند. تحقیق حاضر الزاماتی برای مدیران فراهم می‌کند. مدیران قادرند انعطاف‌پذیری منابع انسانی را که باعث ایجاد اثربخشی سازمانی می‌شود با تشویق به رفتار شهروندی سازمانی، افزایش دهد.

فرضیه دوم: انعطاف پذیری منابع انسانی تاثیر معنی داری بر اثربخشی سازمانی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل آماری متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۷۳۶. و آماره تی ۹/۴۷۸ (بالتر از ۱/۹۶± قرار گرفته) در سطح اطمینان ۹۵ درصد اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش رضایی و شیرینی (۱۳۹۳)، نجفی (۱۳۹۰)، کومار و پرادهان (۲۰۱۴)، پرادهان، کوماری و کومار (۲۰۱۷) مطابقت دارد. انعطاف پذیری وظیفه‌ای به‌ویژه برای آن دسته از بخش‌های خدماتی که هدف شرکت، ارائه انواع خدمات به مشتریان می‌باشد؛ مفید و مؤثر است. در شرکت‌های بیمه که انواع مختلف بیمه اعم از بیمه‌های زندگی و غیرزندگی ارائه می‌دهند، کارکنانی که با بیمه‌های بیشتری آشنایی دارند ضمن ارائه یک نوع بیمه نامه، می‌توانند بیمه نامه‌های دیگر را به مشتری معرفی نمایند. همچنین دارا بودن کارکنانی که توانایی انجام وظایف گوناگون را دارا می‌باشند به شرکت بیمه کمک می‌کند که افزایش تقاضا برای خدمات در یک رشته خاص را با انتقال کارکنان از یک واحد به واحد دیگر به سرعت پاسخ دهند و نسبت به رقبا از عملکرد بهتری برخوردار شوند.

فرضیه سوم: انعطاف پذیری منابع انسانی تاثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل آماری متغیر انعطاف پذیری منابع انسانی با ضریب مسیر ۰/۸۳۸. و آماره تی ۲۸/۸۹۴ (بالتر از ۱/۹۶± قرار گرفته) در سطح اطمینان ۹۵ درصد اثر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش کومار و پراندهام (۲۰۱۴)، مالیک و همکاران (۲۰۱۴)، مارتین (۲۰۰۸)، بابایی، اسدالله زاده فرد و اسدیان (۱۳۹۵)، سلیمانی و حسن‌زاده (۱۳۹۶)، مطابقت دارد. انعطاف پذیری منابع انسانی اثر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد و کیفیت خدمات شرکت را بهبود می‌بخشد. کارکنانی که رفتارهای شهروندی سازمانی را بیان می‌کنند ممکن است توانایی بهبود کیفیت خدمات و توانایی‌های خود را، از آنها سعی می‌کنند به همکاران کمک کنید تا آنجا که ممکن است. در این بازار رقابتی، سازمان به دنبال آن خواهد بود کارکنانی که مایل به کمک به عملکرد سازمانی موثر هستند، صرف نظر از الزامات رسمی آنها. رفتارهای کارکنان مانند رفتارهای شهروندی برای

اهداف سازمانی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و حتی برای بقای سازمانی حیاتی است. رفتار شهروندی سازمانی چیزی است که در طبیعت و همچنین اختیاری است که در ترویج عملکرد کارآمد و موثر سازمان بسیار گره‌گشا می‌باشد.

فرضیهٔ چهارم: رفتار شهروندی سازمانی تاثیر معنی‌داری بر اثربخشی سازمانی دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از تحلیل آماری متغیر رفتار شهروندی سازمانی با ضریب مسیر ۰/۱۸۴، و آماره‌ی تی ۲/۰۹۲ (بالاتر از ۱/۹۶ ± قرار گرفته) در سطح اطمینان ۰/۹۵ درصد اثر معناداری بر اثربخشی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش حاضر با یافته‌های پژوهش شرفی و محمدیاری (۱۳۹۲)، کومار و پرادهان (۲۰۱۴)، چیانگ و سیه (۲۰۱۲) و اسیجو و همکاران (۲۰۱۴) و صفوئی و بادی (۲۰۱۳) مطابقت دارد.

رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان تاحدودی در ارزش‌های سازمانی ردیابی کرد و این گونه رفتارها اثرات مثبت بسیاری بر افراد درون سازمان‌ها می‌گذارد. یکی از دلایل فقدان انگیزه و گرایش کافی به زمینه رفتارهای سازمانی مثبت، ممکن است در این باور نهفته باشد که این گونه رفتارها فقط در شرایط بهره‌مند بودن از رفاه اقتصادی در افراد بروز کند. وجود اثربخشی موجب بقاء و ماندگاری سازمان است و سازمانی که در راه رسیدن به اهدافش یا به عبارتی به دست آوردن اثربخشی ناکام بماند در دنیای پرقابلیت نخواهد توانست به بقاء خود ادامه دهد. همچنان که بیان شد طبق داده‌های به دست آمده کارکنان بیشترین تاثیر را بر ارتقای اثربخشی دارند و عدم رضایت آنها به معنی کاهش اثربخشی خواهد بود. سازمانی که پیوسته غیراثربخش است به یقین از سلامت برخوردار نیست. درمجموع رفتارهای شهروندی سازمانی، به طور ضمنی، برحاصل جمع انجام کار اثربخش دلالت می‌کند، سازمانی که پایین آوردن هزینه‌ها یا با سرعت عمل، در کوتاه مدت به طور اثربخش عمل می‌کند، ممکن است به روحیه و رضایت کارکنان صدمه بزند. سازمان‌ها پیوسته در جستجوی شیوه‌های جدیدی برای حداکثر کردن عملکرد و تلاش کارکنان شان هستند و با وجود افزایش استفاده از تکنولوژی اطلاعات، باز هم در عملکرد کارایی سازمان‌ها شکاف وجود دارد. رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری است خودجوش و آگاهانه که به طور مستقیم یا صریح توسط سیستم پاداش رسمی پیش بینی نشده است، اما روی هم رفته عملکرد سازمان را ارتقا می‌دهد. بر اساس یافته‌های حاصل از این

پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که برای افزایش اثربخشی سازمان می‌توان به مواردی غیر از ابزارهای سنتی متوسل شد. ابزاری مثل رفتار شهروند سازمانی که بتوان بدون صرف منابع پولی، به اهداف مورد نظر سازمان بهتر و سریع تر رسید.

پیشنهاد‌های پژوهش

- ✓ مدیران بیمه ایران باید نسبت به شناخت و درک انعطاف پذیری منابع انسانی و افزایش آن در شرکت اقدام کنند و همچنین با به‌کارگیری تقویت و تثبیت روحیه‌ی همکاری و نوع دوستی در کارکنان با به‌کارگیری ابزارهای تشویقی و در صورت نیاز تنبیهی، زمینه‌های رسیدن به اثربخشی را فراهم نمایند.
- ✓ بیمه ایران نیز با ایجاد سیستم‌های منظم و منطقی برای ارائه پاداش به کارکنان تا حدزیادی ایجاد رفتار شهروندی سازمانی را تسهیل کنند. سیاست‌های نظارتی برای سنجش عملکرد شغلی کارکنان بدون در نظر گرفتن مزایای احتمالی این کار و بطور صرف برای برگزاری کلاس‌های آموزشی جهت بالابردن اثربخشی کارکنان ایجاد شود.
- ✓ اگر بیمه ایران در عصر حاضر خواهان پیشرفت و توسعه باشد، می‌بایست شرایط، امکانات و محیط را به گونه‌ای مهیا کند تا به بهترین و آسان‌ترین شیوه، کارکنان بتوانند وظایف شغلی خود را انجام داده و ایده‌ها و طرح‌های جدید ارائه نمایند.
- ✓ ایجاد رفتار شهروندی سازمانی نیازمند یک فرهنگ بر مبنای ارزش‌های مشترک است. رفتار شهروندی در محیطی توسعه و گسترش پیدا می‌کند که در آنها ارزش‌ها و نگرش‌های مشترکی در میان کارکنان در خصوص پیروی داوطلبانه کارکنان از مقررات و قوانین سازمانی (وظیفه‌شناسی)، تحمل‌پذیری نسبت به مشکلات و سختی‌های روزمره و وفاداری نسبت به سازمان پدید آمده باشد. یعنی از رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک الگو و فرهنگ یاد شود.
- ✓ مدیران شرکت باید به نوعی به کارکنان این اطمینان خاطر را داد تا در صورت استفاده از برنامه‌های کاری انعطاف‌پذیر به مرور زمان شغل خود را از دست نمی‌دهند. همچنین پیشنهاد می‌شود شرکت بخش بیشتری از حقوق و مزایای خود را بر اساس عملکرد شغلی افراد قرار دهد نه براساس حضور فیزیکی در کار. این اقدام باعث می‌شود که شرکت هم برای متقاضیان بالقوه شغلی و هم برای کارکنان از جذابیت خاصی برخوردار باشد.

References

- Abbasi, R., Baba Shahi, J., Afkhami Ardakani, M., & Farahani, D. (2013). Investigating the Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Entrepreneurship: Explaining the Mediating Role of the Culture of Adaptability. *Organizational Culture Management Journal*, 11(1), 87-106, (In Persian).
- Ali Asgari, F.(2016). The Effect of Organizational Identity on the Relationship between Organizational Socialiability and Organizational Citizenship Behavior. Master's Thesis, Tehran: Allameh Tabataba'i University, (In Persian).
- Andrew, S.A., & León-Cázares, F.(2016). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara, Mexico. *Econo Quantum*, 12(2).
- Anggraeni, A. I., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A.(2017). The Role of Psychological Contract on Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour: A Study of Indonesian Young Entrepreneurs in Management Action. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Seidu, E. Y., & Otake, L.E.(2016). Developing and Leveraging Human Capital Resource to Promote Service Quality: Testing a Theory of Performance. *Journal of management*, 42(2), 480-499.
- Baker, P.(2016). Examining Leadership Style and Employee Engagement in Organization Citizenship Behaviors Toward the Ecological Environment.
- Bazrafkan, S., & Ghaderi, S.(2016). Improving Organizational Effectiveness in the Light of Internal Contingency Factors.

- Strategic Management Studies, Strategic Management Association, 28, 191-210, (In Persian).
- Beltran-Martin, I., Roca-Puig, V., Escrig-Tena, A., & Bou-Liusar, J. (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 Effect of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practice on Firm Performance. *Journal of management*, 31(4), 620-622.
- Bolino, M. C., & Turnley, W.H.(2003). Going the Extra Mile: Cultivating and Managing Employee Citizenship Behavior. *The Academy of Management Executive*, 17(3), 60-71.
- Camps, J., Oltra, V., Aldás-Manzano, J., Buenaventura-Vera, G., & Torres-Carballo, F.(2016). Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. *Human Resource Management*, 55(3), 363-383.
- Castro, Barroso, C., Martín Armario, E., & Martín Ruiz, D.(2004). The Influence of Employee Organizational Citizenship Behavior on Customer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L.(2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.

- Charles, E. & Daniel, E.C.(2016). The Impact of Procedural Justice on Organizational International. *Journal of Computer Applications*. 133.
- Chou, S.Y., & Garcia, D.C.(2011). Group Organizational Citizenship Behavior in the Stages of Group Development. *International Journal of Business and Management*, 6(10).
- De la, L., Fernández-Pérez, S., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardecy, G.(2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5(1), 1923-4015.
- Dekas, K.H., Bauer, T.N., Welle, B., Kurkoski, J., & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of Ocbs for Knowledge Workers at Google and Beyond. *The Academy of Management Perspectives*, 27(3), 219-237.
- Do, B.R., Do, B.R., Yeh, P.W., Yeh, P.W., Madsen, J., & Madsen, J.(2016). Exploring the Relationship among Human Resource Flexibility, Organizational Innovation and Adaptability Culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674.
- Dyer, L., & Ericksen, J.(2005). In Pursuit of Marketplace Agility: Applying Precepts of Self-Organizing Systems to Optimize Human Resource Scalability. *Human Resource Management*, 44(2), 183-188.
- Eldridge, D., & Nisar, T.M.(2006). The Significance of Employee Skill in Flexible Work Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 17(5), 918-937.

- Fallon, T., & Brinkerhoff, R.(1996). Framework for Organizational Effectiveness. The American Society for Training and Development International Conference.
- Fornell, C., & Larcker, D.F.(1981). Evaluating Structural Equatin Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Fraser, K., & Hvolby, H.(2010). Effective Teamwork: Can Functional Flexibility Act as an Enhancing Factor. *Journal of Team Performance Management*, 16, 12, 74-79.
- Gerwin, D.(1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management Science*, 39(4), 395-410.
- Gupta, Y. P., & Goyal, S.(1989). Flexibility of the Manufacturing System: Concepts and Measurement. *European Journal of Operations Research*, 43, 119-35.
- Hadjali, H. R., & Salimi, M.(2012). An Investigation on the Effect of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) Toward Customer-orientation: A Case of Nursing Home. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 57, 524-532.
- Harsi, P., Blanchard, K., & Goldsmith, M.(1996). Management of Organizational Behavior. Translated by: Gh., Kabiri, Tehran: Tehran University Publication, (In Persian).
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S.M.(1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Hoy, W., & Miskel, C.(2014). Educational Administration: Theory, Research, and Practice. Translated by: S. M. M., Abbaszadeh, and Urmia: Urmia University Press, (In Persian).

- Iroca-Puig, V.(2013). Promoting Employee Flexibility Through HR Practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674.
- Jafari, S.A., & Mohammadi R.(2011). Measuring Customer Satisfaction Index (CSI) in Iranian Tile Industry Using Pls Path Modeling Technique Middle-East. *Journal of Scientific Research*, 8(1), 141-149.
- Kernodle, T.A.(2007). Antecedents and Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Hierarchical Linear Modeling Study, Phd Thesis.
- Ketkar, S., & Sett, P.(2009). HR Flexibility and Firm Performance: Analysis of a Multi-level Causal Model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 1009-1038.
- Kumary, I., & Pradham, R.(2014). Human Resource Flexibility and Organization Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to stay. *International Journal of business and Management invention*, 3(11), 43-51.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A.(2000). Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563-593.
- Moadab, N., Mohammadi, E., & Keshvarzian, V.(2013). The Relationship between Organizational Effectiveness and Control Structure of Heads of Shiraz University of Medical Sciences. *Sadra Medical Science Journal*, 1, 87-94, (In Persian).
- Nasiri F., Ghanbari, S., Zandi, K., Seifpanahi, S.(2014). The Survey of Relationship between Ethical Leadership, Spirituality at Work and Burnout. *Ethics in Science and Technology*, 9(1), 1-11, (In Persian).

- Nazari, R., Ehsani, M., Gangoei, F., & Ghasemi, H.(2013). Structural Equation Modeling Effective Communication Skills in Interpersonal Communication and the Role of Sports Managers on Organizational Effectiveness Iran. Sport Management Journal, 5(4), 67-82, (In Persian).
- Ngoa, H., & 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.
- Organ, D.W.(2006). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Owor, J.J.(2016). Human Resource Management Practices, Employee Engagement and Organizational Citizenship Behaviours in Selected Firms in Uganda. African Journal of Business Management, 10(1).
- Perezgar, A.A., Aghajani, Afroozi, M.M., & Rabi'i A.(2013). Advanced Research Methodology in Applied Management. Tehran: Publication of Payame Noor University, (In Persian).
- Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M., & Blume, B.D.(2009). Individual and Organizational Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta Analysis. J Appl Psychol, 94(1), 122-41.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., & Bacharach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management, (3)26, 513-563.
- Rezaei, Z., Shiri, A.(2014). Investigating the Flexibility of Resource Resources on Organizational Performance (Case Study: Ilam Oil,

- Gas and Petrochemical Companies. International Management Conference, 21st Century, (In Persian).
- Robbins, S.P., Judge, T., & Campbell, T.T.(2010). Organizational Behaviour. Financial Times Prentice Hall.
- Salehzadeh, R., Shahin, A., Kazemi, A., & Shaemi Barzoki, A. (2015). Is Organizational Citizenship Behavior an Attractive Behavior for Managers? A Kano Model Approach. Journal of Management Development, 34(5), 601-620.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. & Osburn, R.N.(2010). Organizational Behavior, New York: John Wiley and Sons.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Vyas, V.(2016). A Study of HR Flexibility and Firm Performance: A Perspective from ITS Industry. Global Journal of Flexible Systems Management, 17(1), 57-75.
- Seyfi Saladahi, M. H., Kashechian, H., & Ehsani, M.(2012). The Effect of Entrepreneurial Structure on Organizational Effectiveness in the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran. Sport Management Studies, 13, 236-255, (In Persian).
- Seyyed Naghavi, M., Haghghi Kafash, M., & Najafi Koliani, V. (2012). The Flexibility of Human Resources and Organizational Performance in the Insurance Industry. Improvement and Development Management Studies, 22, (In Persian).
- Seyyed Naghavi, M., Haghghi Kafash, M., & Najafi Kellani, V.(2011). Flexibility of the Organization's Resources and Performance in the Insurance Industry. Quarterly Journal of Improvement and Development Management Studies, 22(67), 129-153, (In Persian).

- Sharafi, V., & Mohammad Yari, Z.(2012). Investigating the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Organizational Performance Using Structured Equation Modeling: Case Study of Elam Bank's Farmers Branch Staff. Second International Management Conference, Entrepreneurship and Economic Development, (In Persian).
- Snow, C.C., & Snell, S.A.(1993). Staffing as Strategy Personnel Selection in Organizations. CA: Jossey-Bass.
- Stokes, P., Moore, N., Moss, D., Mathews, M., Smith, S. M., & Liu, Y.(2015). The Micro-Dynamics of Intraorganizational and Individual Behavior and Their Role in Organizational Ambidexterity.
- Tojari, F., & Shekhalizade, M.(2013). The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Organizational Effectiveness in Sports Organizations. Sport Management Studies, 1(17), 43-58.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P.(2017). Human Resource Flexibility and Performance in the Hotel Industry: the Role of Organizational Ambidexterity. Personnel Review, 46(4).
- Wen Wu, S.(2010). Linking Bayesian Networks and PLS Path Modeling for Causal Analysis Expert Systems with Applications, 37, 134-139.
- Wright, P. M., & Boswell, W.R.(2002). Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. Journal of Management, 28, 247-276.

- Wright, P., & Snell, S.(1998). Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Yang, Y., & Konard, A. M.(2011). Diversity and Organizational Innovation: The Role of Employee Involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 1062-1083.

The Effect of Human Resource Flexibility on Organizational Effectiveness with Respect to Organizational Citizenship Behavior: Iran Insurance Company

Saeed Sehat (Ph.D.)^۱

*Behrooz Izadpanah (Ph.D.)^{*۲}*

Aghil Ghorbani Paji^۳

Date of receipt: 2016.10.17

Date of acceptance: 2017.11.21

Abstract

Today, Human Resource (HR) is regarded as one of the essential corporate capitals especially among service companies like insurance companies. Given the role that HR plays in achieving organizational effectiveness, HR managers have always focused on maximizing HR Organizational effectiveness. Hence, the aim of the current study was to examine the effect of HR flexibility on the organizational effectiveness of Iran Insurance Company with respect to organizational citizenship behavior. Based on sample of 100 was selected from a population of The research data were collected using a questionnaire which was piloted to verify its content validity through convergent and divergent validity. Further, its reliability was assessed via Cronbach's alpha and composite reliability (CR) and reliability of factors was measured through factor loading. The data in this study were analyzed via Confirmatory Factor Analysis and variance-based Structural Equation Modeling using Partial Least Squares Method. The SPSS and Smart-PLS software were employed in the analyses. The findings verified the significant effect of HR flexibility on organizational effectiveness ($t=9/478$) and on organizational citizenship behavior ($t=28.894$). Moreover, significant correlation was found between organizational behavior and organizational effectiveness ($t=2.092$). The findings from the Sobel test revealed that organizational citizenship behavior could account for approximately 17% of the effect of HR flexibility on organizational effectiveness ($t = 0.154$) and that intensity is significantly correlated with organizational effectiveness (0.1730).

Key Words: Human Resource Flexibility, Organizational Effectiveness, Organizational Citizenship Behavior.

1. Associate Professor, Department of Management and Accounting, Alameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. sehat@atu.ac.ir

2. M.A.Student, Department of Management and Accounting, Alameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. izadpanah931@atu.ac.ir

3. Ph.D.Student, Department of Management and Accounting, Alameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.