

## ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی

مرضیه شاه‌محمدی مهر جردی\*، غلامرضا بردبار\*\*

تاریخ دریافت: ۹۴/۰۳/۰۴

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۱

### چکیده

امروزه، انعطاف‌پذیری، عنصری مهم برای بقا در محیط‌های بسیار پویا به‌شمار می‌رود. در نتیجه این پیشرفت‌ها، محیط کسب‌وکار یک سازمان باید در تطابق با تغییرات، توانا باشد. یک سازمان و منابع انسانی آن باید قادر به واکنشی انعطاف‌پذیر نسبت به تطابق با تقاضاهای در حال تغییر باشند. انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، راهی برای رسیدن به این هدف است. هدف از این پژوهش، تجزیه و تحلیل تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ارائه الگو در این زمینه است. این مطالعه در دانشگاه یزد انجام شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد گومز (۲۰۰۵) و از پرسشنامه انعطاف‌پذیری منابع انسانی بلترام مارتین (۲۰۰۸) استفاده شده است. روایی آن توسط خبرگان دانشگاه و پایایی آن نیز توسط آلفای کرونباخ تأیید شده است. نمونه آماری طبق جدول مورگان اندازه‌گیری شده و ۱۲۳ پرسشنامه بین کارکنان به شیوه نمونه‌گیری تصادفی ساده توزیع شده است. شیوه پژوهش، توصیفی همبستگی است و داده‌ها، به‌وسیله نرم‌افزار Smart PLS و SPSS 21 تحلیل شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، تأثیر مثبت و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد.

**کلیدواژه‌ها:** انتقال و یکپارچه‌سازی دانش؛ انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛ انعطاف رفتاری؛ انعطاف وظیفه‌ای؛ انعطاف مهارتی.

## مقدمه

به دلیل گسترش دانش و اطلاعات، تغییرات شگرفی در جنبه‌های مختلف زندگی به وجود آمده است و سازمان‌ها در معرض چنین تغییراتی، نیازمند بازنگری مجدد و استحکام بخشیدن به فرایندهای جدید خود هستند تا ضمن حفظ موقعیت خود، قادر به توسعه فعالیت‌هایشان نیز باشند. سازمان‌ها با ساختارهای سنتی و ویژگی‌های سلسله‌مراتبی و انعطاف‌ناپذیر، توانایی حل مسائل غیر قابل پیش‌بینی را نداشته؛ پس راهی جز تغییر در شیوه اندیشیدن و ادراک خود نخواهند داشت (ذهبیون و یوسفی، ۱۳۸۶).

اهمیت انعطاف‌پذیری، در مطالعات اولیه بیان شده است. آن‌طور که استیرز<sup>۱</sup> (۱۹۷۵) اشاره می‌کند: انعطاف‌پذیری به عنوان دستورالعملی برای دستیابی به اثربخشی سازمان توصیه می‌شود. سارز، کوسومانو و فاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) بر اهمیت انعطاف‌پذیری برای شرکت‌ها و نیاز به درک و مدیریت آن اشاره کرده‌اند. همچنان که توسط تعدادی از نویسندگان (گروین<sup>۳</sup>، ۱۹۹۳، گوپتا و گوپال<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹) اشاره شده است، انعطاف‌پذیری نه تنها توسط شرکت‌ها برای تطابق با تغییرات و عدم اطمینان در محیط استفاده می‌شود، بلکه برای تولید در مزایای رقابتی‌شان نیز قابل استفاده است (دلا لاسترا و دیگران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری منابع انسانی، صورت کوچکی از انعطاف‌پذیری سازمانی است و به همین منظور از آن به عنوان توانایی مشخص سازمان برای بروز رفتار مناسب و اقتضایی در مواجهه با محیط پویا و رقابتی، یاد می‌شود. شرایط و موقعیت‌های سازمان، با نحوه مدیریت افراد و کارکنان سازمان، ارتباط دارد. پس انعطاف‌پذیری نیروی انسانی را می‌توان توانایی سازمان در ایجاد تغییراتی در نحوه استفاده از نیروی کار تعریف کرد (برحسب تعداد، صلاحیت و زمان به کارگیری) (قاسمی و توده روستا، ۱۳۹۲). به زعم آپتون<sup>۶</sup> (۱۹۹۵)، انعطاف‌پذیری بیشتر از دارایی‌های فن‌آوری به منابع انسانی بستگی دارد. محققان به این نتیجه رسیده‌اند که توانایی انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۷</sup> به‌طور مستقیم به عواملی مانند سودآوری شرکت

1. Steers
2. Suárez, Cusumano and Fine
3. Gerwin
4. Gupta & Goyal
5. De la Lastra et al.
6. Upton
7. Human Resource Flexibility

در ارتباط است. از مزایای انعطاف‌پذیری، می‌توان به بهره‌وری نیروی کار، انگیزه و توسعه‌دارایی - های فکری که اساس مزایای رقابتی سازمان‌ها می‌باشد، اشاره نمود. باتاچاریا<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) تأکید می‌کنند که منابع انسانی مرتبط با مزیت رقابتی شرکت است و در سودآوری و بهره‌وری واپایش هزینه‌های کسب و کار منعکس شده است (باتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵). از طرفی، دانش همچون بلوک برای ساختمان از ارکان اساسی برای سازمان است. دانش، توسعه شایستگی‌های اصلی را قادر می‌سازد و شرکت را در شرایطی که چالشی و شدیداً رقابتی است و نیاز دارد تا موقعیت خود و پیچیدگی‌های به وجود آمده را مدیریت کند، توانا می‌سازد. تاکنون مطالعات زیادی در رابطه با دانش و مدیریت دانش انجام شده است (بلوم و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). با توجه به دلایل، به نظر می‌رسد که مدیریت منابع انسانی راهبردی باید انعطاف‌پذیری سازمانی را برای کمک به شرکت در دستیابی به تعادلی پویا رواج دهد (رایت و اسنل<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). سازمان‌ها برای حفظ شرایط فعلی خود در شرایط رقابت‌آمیز دنیای امروز ناگزیر به انعطاف‌پذیری هستند. با توجه به این مسئله، کسب اطلاعات کافی از شرایط رقبای و همچنین دانش کارکنان ضروری به نظر می‌رسد. انتقال و یکپارچه‌سازی دانش به این منظور در چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است. بسیاری از شرکت‌ها دریافته‌اند که سازمان‌هایی که رویه‌های یادگیری در سازمان را با جمع کردن دانش به دست آمده در طول دوره کسب و کار، پیکره‌بندی کرده‌اند، قادر بوده‌اند که این دانش را اهرم و وسیله‌ای برای رسیدن به مزیت‌های راهبردی قرار دهند (یوسفی و قیس‌وندی، ۱۳۹۱). دانشگاه‌ها به عنوان یکی از سازمان‌های دانشی کشور، نیاز دارد تا با تقویت عواملی که منجر به توانایی پاسخگویی در شرایط رقابتی می‌شود، به اهداف خود دست یابند. با نگاه به اهمیت شایان توجه نقش دانش و مزایای ایجادشده از آن، در این مطالعه سعی شده است که تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش<sup>۴</sup> بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی (شامل انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری)، مورد بررسی قرار گیرد و ضمن ارائه الگویی برای آن، نتایج این مطالعه به عنوان پایه مطالعات آتی مورد استفاده قرار گیرد.

1. Bhattacharya
2. Blome, Schoenherr & Eckstein
3. Wright & Snell
4. Knowledge Transfer and Integration

## مبانی نظری تحقیق

### انتقال و یکپارچه‌سازی دانش

دانش، مجموعه‌ای از اهداف، بهترین شیوه‌ها، ادراک و بینش‌هاست که از طریق تجربه و آموزش به دست می‌آید و مهارت‌ها و شایستگی‌های فردی را در بر می‌گیرد که در شرایط روزافزون اقتصادی و پیشبرد فناوری، عدم اطمینان و پیچیدگی، عاملی کلیدی به شمار می‌آید (بارسلو والنزوئلا<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۱۶). داوِنپورت و پروساک<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) دانش را ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای و بینش‌های تخصصی می‌دانند که چارچوبی برای ارزیابی تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌کند. داوِنپورت و کلهار (۱۹۹۸) تصریح کرده‌اند که به کارگیری مؤثر دانش، اثربخشی سازمان را افزایش و هزینه‌ها را کاهش می‌دهد. (سنجی و دیگران، ۱۳۹۲). دانش همچون بلوک برای ساختمان از ارکان اساسی برای سازمان است که توسعه شایستگی‌های اصلی را موجب می‌شود و شرکت را در شرایط چالشی نیاز به مدیریت پیچیدگی‌ها و رقابت، توانا می‌کند (بلوم و دیگران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۴). انتقال و یکپارچه‌سازی دانش به عنوان فرایندی که از طریق آن یک واحد تحت تأثیر تجربه دیگری قرار دارد، تعریف شده است (آرگوت و اینگرام<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). بر این اساس، مجکرزاک<sup>۵</sup> و همکاران تعریف گسترده‌تری از انتقال دانش ارائه داده‌اند: «انتقال دانش، فرآیندی است که از طریق آن دانش کسب‌شده در یکی از موقعیت‌ها در واحد دیگری به کار گرفته می‌شود» (سامپان<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰). انتقال دانش به معنی گسترش دانش داخلی در سطح فرد، عمدتاً از طریق گفتگو و تعامل میان افراد است. با توجه به گفتگو و مناظره، گروه‌های کاری و جلسات، کارکنان می‌توانند گروه‌هایی را که در آن به‌طور علنی ایده‌ها، به اشتراک گذاشته می‌شود، به وجود آورند. انتقال، جمع‌آوری و یکپارچه‌سازی دانش و تجربیات از افراد منجر به ایجاد مجموعه‌ای سازمان‌یافته از دانش می‌شود که در سازمان باقی می‌ماند و برای دیگران استفاده می‌شود (جرزگومز<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۰۵؛ توحیدی و جباری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲). در واقع این

1. Barcelo-Valenzuela et al.
2. Davenport & Prusak
3. Blome, Schoenherr & Eckstein
4. Argote & Ingram
5. Majchrzak
6. Sampane
7. Jerez-Go' mez

مفهوم، به دو فرایند کاملاً مرتبط به هم انتقال و یکپارچه‌سازی دانش داخلی بر می‌گردد که به‌جای پی‌درپی بودن، به‌صورت همزمان اتفاق می‌افتد. به‌شکلی جزئی‌تر، انتقال دانش، شامل مجموعه‌ای فعالیت‌هایی است که برای انتقال دانش سازمان میان اعضا صورت می‌گیرد. فعالیت‌هایی مانند جلسات بحث و تبادل نظر برای ارائه تجارب و شیوه‌های کاری، تمایل و مشارکت اعضا به همکاری و کمک به همکاران برای بهبود روش‌های کاری، استفاده از پایگاه‌های داده و دراختیار- گذاشتن دانش سازمان برای تمام اعضا، نشان‌دهنده میزان تلاش سازمان برای انتقال دانش سازمانی است (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹؛ به نقل از علامه و همکاران، ۱۳۹۲). ورکاسالو و لاپالاین<sup>۲</sup> (۱۹۹۸)، انتقال دانش را یاد دادن و یادگیری می‌دانند. به زعم لاهتی و بیرلین<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) ارتباطات، جلسات و تماس با کارکنان شیوه‌های انتقال دانش هستند. انتقال دانش همواره برای سازمان چالش بوده است. افزایش دانش در دارایی کل بسیاری از سازمان‌ها و تغییر ساختار و تمرکز سازمان از سلسله‌مراتبی به ساختارهای غیر متمرکزتر و همچنین افزایش مشارکت کارکنان می‌تواند از جمله دلایل اهمیت دانش در شرایط فعلی باشد (لادن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲). همچنین ادغام دانش، فرآیند انتقال دانش ضمنی و صریح در سراسر مرزهای سازمانی است که با افراد و گروه‌ها، به اشتراک گذاشته می‌شود و دانش حاصل به منظور حل مشکلات به کار برده می‌شود (حداد و بزدگان<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

### انعطاف‌پذیری منابع انسانی<sup>۶</sup>

مفهوم انعطاف‌پذیری منابع انسانی به مدیریت منابع انسانی بر می‌گردد. به زعم بروستر، (۱۹۹۴)، مدیریت منابع انسانی ابتدا در دانشگاه‌های امریکا در دهه ۱۹۷۰ و سپس توسط سایر جوامع علمی دنیا به کار برده شد. این نوع انعطاف‌پذیری با عنوان‌های مختلف انعطاف‌پذیری نیروی کار، انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری مدیریت منابع راهبردی نام برده شده است. روکا پیوک و همکارانش<sup>۷</sup> (۲۰۰۸)، ظرفیت منابع

1. Tohidi & Jabbari
2. Verkasalo & Lappalainen
3. Lahti and Beyerlein
4. Lodden
5. Haddad and Bozdogan
6. Human Resource Flexibility
7. Roca-Puig et al

انسانی در تطابق یا سازگاری را انعطاف‌پذیری نیروی کار تعریف کرده‌اند. باتاچاریا و همکارانش (۲۰۰۵)، نشان می‌دهند که انعطاف‌پذیری منابع انسانی، شاخص توانایی شرکت در واکنش نشان دادن و انطباق با شرایط در حال تغییر می‌باشد (باتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵). به زعم میلین، فون و ناتان<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، انعطاف‌پذیری منابع انسانی ظرفیتی است که نظام‌های مدیریت منابع انسانی باید برای انطباق به موقع با تغییرات و نیازهای جدید داخل و خارج شرکت داشته باشند. همچنین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، توانایی سازمان در تنوع کیفیت و کمیت کارکنان در پاسخگویی به محیط متغیر تعریف شده است (پیرو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲). اختلاف مفاهیم ارائه شده در ادبیات نشان می‌دهد که تعریف انعطاف‌پذیری مشکل است. سوارز<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۵) نشان می‌دهند انعطاف‌پذیری سازمانی مفهومی ساده نبوده و چندبعدی است و به شدت وابسته به زمینه‌هایی است که درباره آن مطالعه شده است (دلا لاسترا و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۴). انعطاف‌پذیری نیروی کار، به همان اندازه که کارکنان به شرکت و شغل علاقه‌مند هستند، شیوه‌ای مفید در تسهیل رفع نیازهای آنهاست. به عبارتی، همان‌طور که شرکت از طریق انعطاف‌پذیری نیروی کار خود، با کسب و کار، سازگاری پیدا می‌کند، کارکنان نیز به وسیله آن با زندگی کاری و خواسته‌های متنوع خود، سازگار می‌شوند (چانگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۷). از نظر رایت و اسنل (۱۹۹۸)، انعطاف‌پذیری در مدیریت منابع انسانی راهبردی دارای دو معنی است: الف) حضور مهارت‌ها و رفتارهای متنوع و ب) توانایی سازمان برای پیاده‌سازی مدیریت منابع انسانی در تطبیق آن به نیازهای لحظه‌ای. در تعریف جامع انعطاف‌پذیری منابع انسانی، موارد زیر مطرح می‌شوند: ۱. شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، ۲. توانایی‌ها، ظرفیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان و ۳. انگیزه و تعهد کارکنان (روکاپوییگ<sup>۶</sup> و دیگران، ۲۰۰۸). انعطاف‌پذیری منابع انسانی ممکن است قلب قابلیت‌های پویای شرکت باشد. چنانچه بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند منابع انسانی شامل مهارت‌های نیروی کار (دانش و دانش فنی) و رفتار و ارائه مبنایی برای مزیت‌های رقابتی می‌باشد. همچنین به احتمال زیاد

1. Milliman, Von Glinow & Nathan
2. Peiró et al.
3. Suárez
4. De la Lastra et al.
5. Chung
6. Roca-Puig et al.

انعطاف‌پذیری منابع انسانی در مهارت‌های فردی و رفتار و رشد آنها قرار دارد. اوکانر<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) نشان می‌دهد که چنین مهارت‌ها و استعدادهایی شامل شجاعت، هوش، شیوه‌های مختلف تفکر و توانایی تعامل با اطلاعات پیچیده می‌باشد. انعطاف‌پذیری مهارتی و رفتاری نیروی کار را می‌توان به عنوان انعطاف‌پذیری تابعی یا کارکردی، که شامل تنوع وظایف و شغل و انعطاف‌پذیری عددی یا کمیت منابع انسانی است؛ مانند آنچه اتکینسون<sup>۲</sup>، در ۱۹۸۷ برشمرده است، طبقه‌بندی کرد. این معانی با انعطاف‌پذیری منابع سانچز<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) و انعطاف‌پذیری در همکاری رایت و اسنل<sup>۴</sup> (۱۹۹۸) مشابه است (کوک و لگنارت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳). از متداول‌ترین تعریف‌ها، انعطاف‌پذیری رایت و همکاران (۲۰۰۱) است که در آن انعطاف‌پذیری منابع انسانی شامل انعطاف‌پذیری مهارتی کارکنان (تعداد مهارت‌های بالقوه کارکنان)، انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان (تنوع الگوهای رفتاری که کارکنان در محل کار از خود بروز می‌دهند) و انعطاف‌پذیری کارکردی منابع انسانی (دوره‌ای از فعالیت‌های منابع انسانی که سازمان قادر است به کار گیرد) می‌باشد. (فتاحی و همکاران، ۱۳۹۰). در واقع برای انعطاف‌پذیری منابع انسانی از سوی بیشتر محققان سه بعد مطرح شده است: **انعطاف‌پذیری مهارتی** که اشاره به استفاده کارکنان از مهارت‌هایشان و یا جایگزینی بالقوه برای مهارت‌ها دارد. ایجاد چنین کارکنان ماهری می‌تواند از طریق تشکیل گروه‌های پروژه‌ای یا چرخش شغلی باشد. **انعطاف‌پذیری رفتاری** که از سوی کارکنان و بسته به مطابقت آنها در موقعیت رخ می‌دهد و درجه‌ای است که اعضای شرکت خطوط رفتاری و جایگزین‌های آن را در شرایط متغیر دنبال می‌کنند. انعطاف‌پذیری مهارتی کارکنان مهم است؛ چرا که رفتار و عکس‌العمل‌های مثبت کارکنان، شرایط چالشی را برای سایر کارکنان تسهیل می‌کند (کوماری و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). **انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای** که به زعم رایت و اسنل (۱۹۹۸) توانایی انجام وظیفه‌های گوناگون از طرف کارکنان است که باعث می‌شود مسئولیت مشاغل دیگر را به کارکنانی که ظرفیت مسئولیت‌پذیری را دارند، بدهیم و از این طریق هزینه و زمان جابجایی

1. O'Connor
2. Atkinson
3. Sanchez
4. Wright & Snell
5. Kok & Ligthart
6. Right
7. Kumari et al.

کارکنان در بین مشاغل را کاهش دهیم (بلتران مارتین<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۸).

### پیشینه تحقیق

تاکنون در ارائه الگوی تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی مطالعه‌ای انجام نگرفته است که تحقیق حاضر می‌تواند نتایج مهمی را در این موضوع داشته باشد. البته انعطاف‌پذیری منابع انسانی از جمله مباحثی است که اخیراً محققان زیادی تلاش کرده‌اند تا ارتباط آن را با عوامل مختلف در سازمان بسنجند. برای مثال: نجفی کلیانی (۱۳۹۰) در بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش برای سازمان که در صنعت بیمه انجام داده است، به انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری مبتنی بر تقسیم‌بندی راییت و اسنل (۱۹۹۸)، به عنوان سه بعد انعطاف‌پذیری منابع انسانی پرداخته است. وی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی به طرق مختلف برای سازمان ارزش می‌آفریند که این ارزش هم بعد کیفی و هم بعد کمی عملکرد سازمان را در بر می‌گیرد. یافته‌های وی نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری منابع انسانی اثر مثبت و معنی‌داری بر خلق ارزش در شرکت‌های بیمه دارد و در بین ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی، انعطاف‌پذیری مهارتی بیشترین اثر را بر خلق ارزش در سازمان دارد (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰). باباشاهی و همکاران (۱۳۹۳)، در بررسی مدل تعاملی منابع انسانی و تحلیل رفتگی به چگونگی پیش‌گیری از تحلیل رفتگی منابع انسانی با استفاده از ویژگی‌های شخصیتی و با نگاهی بر ابتکارات منابع انسانی می‌پردازند (باباشاهی و همکاران، ۱۳۹۳). باتاچاریا و همکارانش<sup>۲</sup>، در بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری مهارتی کارکنان، انعطاف‌پذیری رفتاری کارکنان و شیوه‌های منابع انسانی بر عملکرد شرکت نشان دادند که انعطاف‌پذیری مهارتی و رفتاری و شیوه‌های منابع انسانی نشان‌دهنده زیرمجموعه‌های انعطاف‌پذیری منابع انسانی می‌باشد. نتایج آنها نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری مهارتی و رفتاری و شیوه‌های انسانی در سطح معنی‌داری با شاخص عملکرد مالی شرکت ارتباط دارد و تنها انعطاف‌پذیری مهارتی به اثربخشی هزینه کمک می‌کند (باتاچاریا و دیگران، ۲۰۰۵). بلتران مارتین و همکارانش در مطالعه انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان متغیر

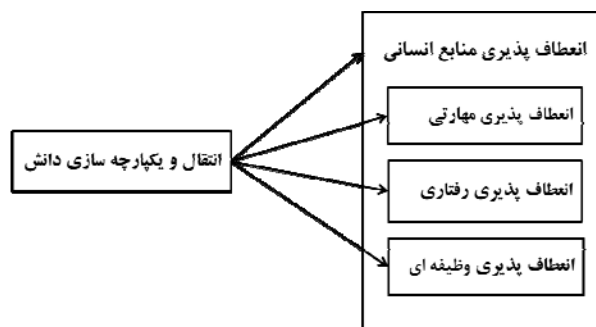
1. Beltrán-Martín et al.  
2. Bhattacharya et al.



میانجی بین نظام‌های کاری با عملکرد برتر در نمونه‌ای از ۲۲۶ شرکت اسپانیایی به این نتیجه دست یافتند که نظام‌های کاری با عملکرد برتر از طریق تأثیر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد (بلتران مارتین و همکاران، ۲۰۰۸). همچنین نجو و لویی<sup>۱</sup> در بررسی ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و عملکرد سازمانی مدیران منابع انسانی، تأثیر مثبت انعطاف‌پذیری رفتار کارکنان و انعطاف‌پذیری عملی منابع انسانی را بر فرهنگ انطباق‌پذیری نشان داده‌اند (نجو و لویی، ۲۰۰۸).

### چارچوب نظری تحقیق و مدل مفهومی اولیه

برای انجام تحقیقات علمی و نظام‌مند، چارچوبی علمی و نظری مورد نیاز است. مدل مفهومی تحقیق، نشان‌دهنده روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته می‌باشد. در این تحقیق، با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش به عنوان متغیر مستقل و انعطاف‌پذیری منابع انسانی، متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. با توجه به نقش انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی که پیش‌تر روابط آنها در مباحث اولیه تحقیق، تشریح شد می‌توان به تأثیر بسزای انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی و اجزای آن (انعطاف‌پذیری مهارتی، رفتاری و وظیفه‌ای) مطابق شکل (۱) اشاره نمود:



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

بر این اساس فرضیه‌های تحقیق تدوین شدند:

فرضیه اصلی: انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر دارد.

فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی ۱: انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، بر انعطاف‌پذیری مهارتی منابع انسانی تأثیر

دارد.

فرضیه فرعی ۲: انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، بر انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی تأثیر

دارد.

فرضیه فرعی ۳: انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، بر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای منابع انسانی تأثیر

دارد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ دسته‌بندی تحقیق بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، تحقیقی توصیفی به شمار می‌رود که به توصیف ویژگی‌های نمونه و سپس تعمیم این ویژگی‌ها به جامعه آماری پرداخته است. بر اساس هدف، کاربردی و بر حسب روش، از نوع همبستگی است. جامعه آماری، کارکنان دانشگاه یزد می‌باشند که از طریق جدول مرگان محاسبه شده است و از بین ۱۸۰ نفر جامعه آماری در بخش‌های مختلف اداری، تعداد ۱۲۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند. در این مقاله اطلاعات لازم با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری شده است. جهت سنجش «انتقال و یکپارچه‌سازی دانش» از پرسشنامه گومز (۲۰۰۵) و جهت سنجش انعطاف‌پذیری منابع انسانی از پرسشنامه بلتران مارتین (۲۰۰۸) شامل ۱۱ پرسش و دارای ۳ متغیر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای، مهارتی و رفتاری، استفاده شده است. جهت اطمینان از روایی، پرسشنامه، در اختیار متخصصین و خبرگان از جمله ۸ تن از استادان رشته مدیریت و روش تحقیق قرار گرفت تا پرسشنامه‌ها به منظور تعیین نسبت روایی محتوا (سی وی آر)<sup>۱</sup> سنجیده شود. این مقدار برای تک‌تک پرسش‌ها در نظر گرفته شده و در نهایت میانگین ضریب لاشه برای روایی محتوایی کل آزمون ۰/۷۶ و برای خرده‌مقیاس‌ها از ۰/۵۹ تا ۰/۸۱ به دست آمد. قبل از توزیع نهایی پرسشنامه یک مطالعه مقدماتی، به وسیله توزیع

1. Content Validity Ratio

پرسشنامه بین ۳۰ نفر از کارکنان صورت گرفت و سپس از طریق نرم‌افزار SPSS ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شد. مقدار آلفای کرونباخ برای متغیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی ۰/۸۹ (به‌طور کلی ۱۰ پرسش) و برای مؤلفه‌های آن شامل انعطاف‌پذیری مهارتی ۰/۸۸، انعطاف‌پذیری رفتاری ۰/۷۶ و انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای ۰/۵۸ و برای انتقال و یکپارچه‌سازی دانش ۰/۷۸ به دست آمد. تعداد پرسش‌ها در جدول (۲) و (۳) در ادامه مشخص شده‌اند. پایایی و اعتبار پرسشنامه تحقیق مطلوب است. برای سنجش پرسش‌های تخصصی، طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت از کاملاً مخالفم (۵) تا کاملاً موافقم (۱)، مورد استفاده قرار گرفته است. پرسشنامه به صورت حضوری بین کارکنان توزیع و توضیحات لازم ذکر شده است. نرخ پاسخ‌دهندگان به پرسشنامه ۰/۹۷ است. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری به شیوه PLS استفاده شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی تحقیق

اطلاعات مربوط به تجزیه و تحلیل داده‌های جمعیت‌شناختی را می‌توان در جدول (۱) مشاهده

کرد.

جدول ۱. جدول فراوانی جمعیت‌شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ابعاد		درصد فراوانی	فراوانی	ابعاد	
۶۵/۸	۷۸	زن	جنسیت	۹/۲	۱۱	۲۰-۳۰ سال	سن
۳۴	۴۲	مرد		۳۷/۵	۴۵	۳۰-۴۰ سال	
۱۵	۱۸	دیپلم		۴۴/۱	۵۳	۴۰-۵۰ سال	
۱/۷	۲	فوق دیپلم		۹/۲	۱۱	بیشتر از ۵۰	
۵۹/۲	۷۱	لیسانس	تحصیلات	۲۲/۵	۲۷	کمتر از ۵ سال	سابقه کار
۱۶/۶	۲۰	فوق لیسانس		۱۲/۶	۲۶	۵-۱۰ سال	
۷/۵	۹	دکتری		۳۳/۳	۴۰	۱۱-۲۰ سال	
				۲۲/۵	۲۷	۲۱-۳۰ سال	

**آمار استنباطی متغیرهای تحقیق:** آمار استنباطی در تخمین پارامترهای ویژگی‌های جامعه تحقیق از روی یک نمونه آماری تصادفی و در آزمون فرضیه‌ها با استفاده از آزمون‌های معنی‌داری آماری به کار می‌رود. زمانی که هدف، آزمون نمونه خاصی از رابطه بین متغیرهاست، از تحلیل معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده می‌شود که فنی نیرومند از خانواده رگرسیون چندمتغیری است که امکان مورد آزمون قراردادن همزمان مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را فراهم می‌کند. این نمونه رویکردی جامع برای آزمون فرضیه‌ها درباره روابط متغیرهای مشاهده‌شده و مکنون است (هومن، ۱۳۸۷). از دلایل استفاده از این روش، برتری آن برای نمونه‌های کوچکتر، وجود داده‌های نابهنجار در برخی تحقیق‌ها و نمونه‌های اندازه‌گیری سازنده<sup>۲</sup> است (رینگل<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲).

## تجزیه و تحلیل داده‌ها

### ۱. ارزیابی نمونه اندازه‌گیری (نمونه بیرونی)

۱-۱. **بارعاملی شاخص‌ها:** در روش‌شناسی نمونه معادلات ساختاری، لازم است روایی سازه مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود، شاخص‌های انتخاب‌شده برای اندازه‌گیری سازه‌های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند یا خیر. حد مطلوب بارعاملی شاخص‌ها ۰/۴ یا بالاتر می‌باشد و نشان دهنده پایایی مورد قبول در مدل اندازه‌گیری است. اگر بارعاملی شاخصی کمتر از ۰/۴ شد، لازم است آن شاخص حذف شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). جدول (۲) روایی پرسش‌های مرحله اولیه است.

---

1. Structural Equation Model (SEM)  
2. Formative  
3. Ringle

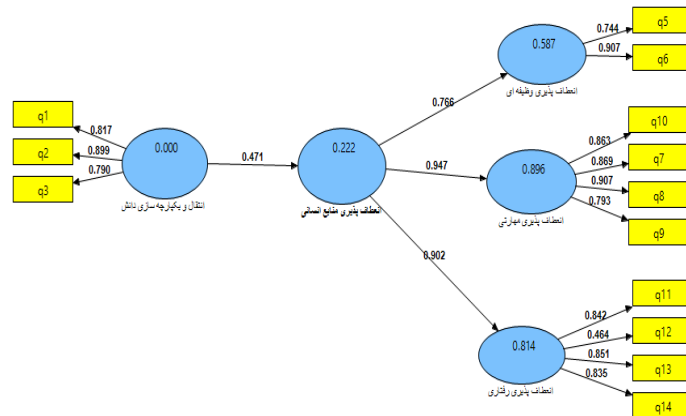
جدول ۲. روایی سازه ساختار پرسشنامه

۰/۷۴	پرسش ۵	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۰/۴۰	پرسش ۱	انتقال و یکپارچه‌سازی دانش
۰/۹۰	پرسش ۶			۰/۸۸	پرسش ۲	
۰/۸۶	پرسش ۷	انعطاف‌پذیری مهارتی		۰/۷۶	پرسش ۳	
۰/۹۰	پرسش ۸			۰/۱	پرسش ۴	
۰/۷۹	پرسش ۹					
۰/۸۶	پرسش ۱۰					
۰/۸۴	پرسش ۱۱	انعطاف‌پذیری رفتاری				
۰/۴۶	پرسش ۱۲					
۰/۸۵	پرسش ۱۳					
۰/۸۳	پرسش ۱۴					

خروجی PLS در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی) در مرحله دوم و بعد از حذف پرسش ۴ در شکل (۲) نشان داده شده است.

۲-۱. پایایی نمونه: برای اندازه‌گیری پایایی نمونه از معیارهای ضریب آلفای کرونباخ و معیار پایایی ترکیبی استفاده می‌شود.

الف) ضریب آلفای کرونباخ: پایداری درونی، نشانگر میزان همبستگی بین یک سازه و شاخص‌های مربوط به آن است. آلفای کرونباخ عاملی است که مقادیر بالاتر از ۰/۷ آن پذیرفته می‌شود (کرونباخ<sup>۱</sup>، ۱۹۵۱).



شکل ۲. خروجی PLS در حالت ضرایب استاندارد (بار عاملی)

ب) پایایی ترکیبی (CR): پایایی ترکیبی<sup>۱</sup> در نمونه‌سازی معادلات ساختاری معیار بهتری از آلفای کرونباخ به شمار می‌رود (وینزی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)؛ زیرا در محاسبه ضریب آلفای کرونباخ در مورد هر سازه، تمامی شاخص‌ها با اهمیت مساوی در محاسبات وارد می‌شوند. در حالی که برای محاسبه CR، شاخص‌ها با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث می‌شود که مقادیر CR سازه‌ها معیار واقعی‌تر و دقیق‌تری نسبت به آلفای کرونباخ آنها باشد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). با توجه به مقادیر به دست آمده، پایایی ترکیبی در سطح بسیار مناسبی (بالای ۰/۷) قرار دارد. جدول (۳) مقدار این ضریب را برای هر یک از سازه‌ها در نرم‌افزار PLS نشان می‌دهد.

۱-۳. روایی نمونه درونی: برای بررسی روایی نمونه درونی، از معیار روایی همگرا و معیار روایی واگرا استفاده می‌شود. الف) روایی همگرا: میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> (AVE) که جهت اعتبار همگرایی به کار می‌رود و همبستگی زیاد شاخص‌های یک سازه را در مقایسه با همبستگی شاخص‌های سازه‌های دیگر نشان می‌دهد. مقدار این ضریب براساس تحقیقات فرنل و

1. Composite Reliability  
2. Vinzi  
3. Average Variance Extracted

لارکر<sup>۱</sup>، از صفر تا یک متغیر است که مقادیر بالاتر از ۰/۵ پذیرفته می‌شود. میانگین واریانس استخراجی هر دو متغیر وابسته و مستقل و هر یک از سازه‌ها، در جدول (۴) نشان داده شده است که با توجه به مقادیر به‌دست آمده، اعتبار همگرایی، پذیرفته می‌شود.

جدول ۳. ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی

متغیرها	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	انعطاف‌پذیری مهارتی	انعطاف‌پذیری رفتاری	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انتقال و یکپارچه‌سازی دانش
تعداد شاخص‌ها	۱۰	۴	۴	۲	۴
پایایی ترکیبی	۰/۹۱	۰/۹۱	۰/۸۴	۰/۸۱	۰/۸۷
آلفای کرونباخ	۰/۸۹	۰/۸۸	۰/۷۵	۰/۵۶	۰/۷۸

جدول ۴. میانگین واریانس استخراجی

متغیرها	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	انعطاف‌پذیری مهارتی	انعطاف‌پذیری رفتاری	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انتقال و یکپارچه‌سازی دانش
میانگین واریانس استخراجی (AVE)	۰/۵۳	۰/۷۳	۰/۵۸	۰/۶۸	۰/۶۹

**ب) روایی واگرا (روش فورنل و لارکر):** میزان رابطی یک سازه با شاخص‌های دیگر در مقایسه رابطه این سازه با سایر سازه‌ها در نرم‌افزار PLS به‌وسیله ماتریس فورنل و لارکر نشان داده می‌شود. در این روش تنها متغیرهای پنهان درجه اول در ماتریس وارد می‌شوند، هر چه اعداد به یک نزدیک‌تر باشند، همبستگی و رابطه بین دو متغیر بیشتر است.

1. Fornell & Larcker

جدول ۵. روایی واگرا

انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	انعطاف پذیری وظیفه‌ای	انعطاف پذیری رفتاری	انعطاف پذیری مهارتی	انعطاف پذیری منابع انسانی	متغیرها
				۱	انعطاف پذیری منابع انسانی
			۱	۰/۹۴	انعطاف پذیری مهارتی
		۱	۰/۷۶	۰/۹۰	انعطاف پذیری رفتاری
۱		۰/۵۱	۰/۳۳	۰/۴۷	انتقال و یکپارچه‌سازی دانش
۰/۴۱	۱	۰/۵۵	۰/۶۵	۰/۷۶	انعطاف پذیری وظیفه‌ای

اعداد به دست آمده بر اساس روش فورنل لارکر، مقدار همبستگی سازه‌ها به یکدیگر را نشان می‌دهد و در جدول (۵) نشان داده شده‌اند. مقادیر موجود روی قطر اصلی ماتریس ریشه دوم میانگین واریانس استخراجی هر یک از متغیرهاست. مطابق با ماتریس، جذر متغیرهای مرتبه اول از مقدار همبستگی بین آنها بیشتر بوده و نشان‌دهنده روایی واگرا و برازش خوب نمونه اندازه‌گیری است.

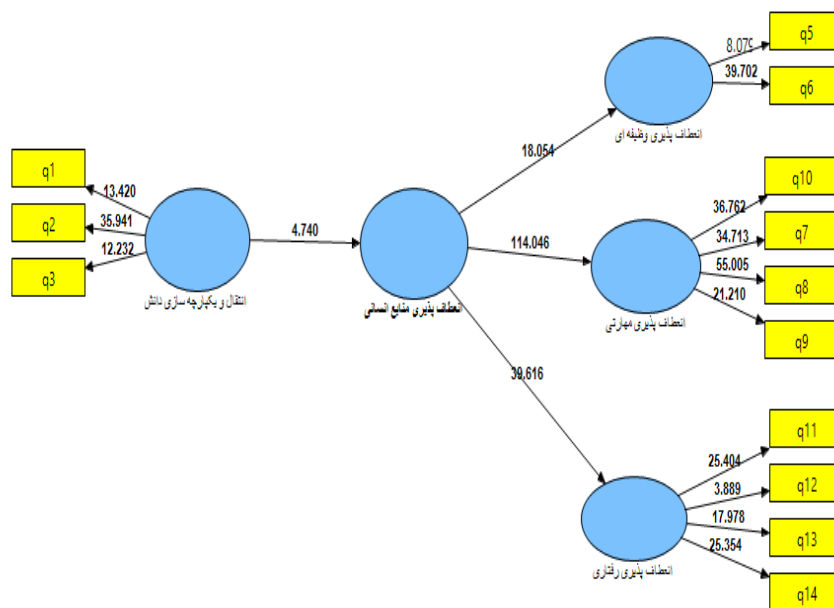
۲. **ارزیابی نمونه ساختاری (نمونه درونی):** که با عواملی که در ادامه ارائه می‌شود،

سنجیده می‌شود:

**الف) ضرایب معنی‌داری z:** برای محاسبه معنی‌دار بودن مسیرهای نمونه می‌توان از روش Z و مقادیر (t-value) استفاده کرد که برای اثبات معنی‌دار بودن مسیر، مسیر بین متغیرها بایستی رقمی بیشتر از ۱/۹۶ داشته باشد تا صحت مسیر همچنین معنی‌دار بودن تمامی پرسش‌ها و روابط متغیرها



در سطح اطمینان ۰/۹۵ تأیید شود. اعداد t صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهد و شدت رابطه بین سازه‌ها را نمی‌توان با آنها سنجید. پس از رسم نمونه مفهومی و تحلیل PLS اولیه، نمونه مفهومی در حالت ضرایب استاندارد به صورت شکل (۳) می‌باشد.



شکل ۳. نمونه مفهومی پژوهش در حالت ضرایب استاندارد (t-value)

**ب) ضریب تعیین  $R^2$ :** ضریب تعیین (R square) حاکی از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا و وابسته می‌باشد و تنها برای متغیر وابسته محاسبه می‌شود. چاین<sup>۱</sup> (۱۹۸۸)، مقادیر نزدیک به ۰/۶۷ را مطلوب، نزدیک به ۰/۳۳ را معمولی و نزدیک به ۰/۱۹۰ را ضعیف ارزیابی می‌کند. در این تحقیق، مقادیر به‌دست‌آمده در جدول (۶) مناسب بودن برازش مدل ساختاری را بیان می‌دارد.

1. Chin

جدول ۶. ضریب تعیین

انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	انعطاف‌پذیری رفتاری	انعطاف‌پذیری مهارتی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی	متغیرها
-	۰/۵۸	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۲۳	ضریب تعیین

ج) معیار اندازه تأثیر: این معیار، شدت رابطه بین سازه‌های نمونه را تعیین می‌کند و در نمونه‌هایی کاربرد دارد که متغیرهای درون‌زایی داشته باشند که بیش از یک متغیر برون‌زا بر آنها تأثیرگذار باشد. در این تحقیق این معیار کارساز نیست.

۳. برازش مدل کلی تحقیق: معیار GOF<sup>۱</sup> مربوط به بخش کلی نمونه‌های معادلات ساختاری است. با این معیار محقق می‌تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری نمونه کلی تحقیق خود، برازش بخش کلی را نیز واپایش کند. ورتلس<sup>۲</sup> و همکاران، سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲). برازش کلی نمونه از فرمول زیر محاسبه شده است: ( $\bar{R}^2$ ، ۰/۸۰ و communalities معادل ۰/۷۱ است). عدد به‌دست آمده، نشان می‌دهد که نمونه برازش کلی بسیار قوی و مناسبی دارد.

$$\sqrt{\bar{R}^2 \times \text{communalities}} = \sqrt{0.653 \times 0.613} = 0.632$$

### نتایج حاصل از آزمودن فرضیه‌ها

پس از بررسی برازش نمونه اندازه‌گیری، نمونه ساختاری و نمونه کلی، مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در روش PLS، محقق اجازه دارد به بررسی و آزمون فرضیه‌های تحقیق بپردازد. این بخش شامل دو قسمت می‌باشد:

1. Goodness of Fit  
2. Wetzels et al.

**الف) بررسی ضرایب معنی‌داری z مربوط به فرضیه‌ها:** چنانچه ضرایب معنی‌داری بیشتر از ۱/۹۶ باشد، حاکی از معنی‌داری بوده و نشان از تبیین مناسب متغیرها می‌باشد. مطابق با نتایج، تمامی ضرایب معنی‌داری t از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنی‌دار بودن تمامی پرسش‌ها و روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

**ب) بررسی ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به فرضیه‌ها:** این ضرایب در مسیر بین دو متغیر وابسته و مستقل نشان‌دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته توسط متغیر مستقل بیان می‌شود.

**فرضیه اول (اصلی):** انتقال و یکپارچه‌سازی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد. ضریب مسیر در این فرضیه ۰/۴۷ به دست آمده که این مقدار بار عاملی نشان‌دهنده این است که ۰/۴۷ درصد از تغییرات انتقال و یکپارچه‌سازی دانش توسط انعطاف‌پذیری منابع انسانی تبیین می‌شود. این نتیجه، تأثیر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه مثبت با توجه به آماره t که ۴/۷ به دست آمد، در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. نتایج به‌دست آمده در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها

نتیجه آزمون	مؤلفه مورد بررسی	مقدار مسیر z	بار عاملی	ردیف
تأیید فرضیه	تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی	۴/۷	۰/۴۷	۱
تأیید فرضیه	تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری مهارتی	۳/۷۱	۰/۴۶	۲
تأیید فرضیه	تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری رفتاری	۸/۳۴	۰/۳۶	۳
تأیید فرضیه	تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای	۴/۳۲	۰/۵۹	۴

در بررسی فرضیه دوم، تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری مهارتی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه ۰/۴۶ به دست آمده که تأثیر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه مثبت با توجه به آماره  $t$  که ۳/۷۱ به دست آمد، در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. در بررسی فرضیه سوم، تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری رفتاری منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه ۰/۳۶ به دست آمده که تأثیر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه مثبت با توجه به آماره  $t$  که ۸/۳۴ به دست آمده، در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار می‌باشد. در بررسی فرضیه چهارم، تأثیر مثبت و معنی‌دار انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. ضریب مسیر در این فرضیه ۰/۵۹ به دست آمده که تأثیر مثبتی را بین این دو عامل نشان داد و این رابطه مثبت با توجه به آماره  $t$  که ۴/۳۲ به دست آمده، در سطح ۹۵ درصد معنی‌دار است. با توجه به نتایج بارهای عاملی که نشان‌دهنده رابطه مثبت است و آماره  $t$  که معنی‌داری این فرضیه‌ها را تدیید نموده است، در تأثیر انتقال و یکپارچه‌سازی دانش بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، بیشترین تأثیر مثبت انتقال و یکپارچه‌سازی بر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای و بیشترین معنی‌داری را بر انعطاف‌پذیری رفتاری دارد.

## بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به موضوع مورد مطالعه و در نظر گرفتن عامل انتقال و یکپارچه‌سازی دانش در تأثیر بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی، طبق نتایج به دست آمده از بارهای عاملی و توضیح داده شده در قسمت‌های تحلیلی این تحقیق، انتقال و یکپارچه‌سازی دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. این بدان معناست که کارکنان قادرند با انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، توانایی مهارت‌ها و رفتارهای جدیدی را در سازمان در شرایط متغیر ایجاد نمایند. البته نتایج تحقیق نشان داد انتقال و یکپارچه‌سازی دانش، بیشترین تأثیر را بر انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای کارکنان و سپس بر مهارت آنها (انعطاف‌پذیری مهارتی) و وظایف آنها (انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای) دارد. 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. داشتن کارکنان با مهارت‌های بیشتر می‌تواند تعداد سرپرستان را کاهش دهد و از این طریق، منجر به کاهش هزینه‌های مدیریتی شود. با توجه به مواردی که ذکر شد می‌توان گفت انعطاف‌پذیری منابع انسانی در محیط پویا منجر به کسب مزیت رقابتی برای سازمان می‌شود. به عبارت دیگر اگر کارکنان شرکت، بتوانند وظایف شغلی متفاوت مبتنی بر درخواست را انجام دهند و طیف وسیعی از مهارت‌ها را دارا باشند، گفته می‌شود که شرکت درجه بالایی از انعطاف‌پذیری منابع انسانی دارد. مطابق با دیدگاه مبتنی بر منابع، باتاچاریا و همکاران بیان می‌کنند که این نوع از انعطاف‌پذیری می‌تواند منبع مزیت رقابتی برای شرکت باشد به این دلیل که این مهارت‌های متنوع، ارزشمند هستند و به سختی قابل تقلید یا کپی کردن هستند (سلمان‌پور و همکاران، ۱۳۹۱). تاکنون در رابطه با این فرضیه‌های تحقیق، تحقیقی انجام پذیرفته است و مبنایی جهت مقایسه وجود ندارد. به‌طور کلی، داشتن یک مزیت رقابتی بستگی به ویژگی‌های هر سازمان دارد؛ اما مطمئناً، کارکنان سازمان و دانش آنها نقش مهمی را در این مسیر دارند. چنانچه اهمیت انعطاف‌پذیری منابع انسانی به عنوان ایجادکننده ارزش در سازمان اشاره شده است (نجفی کلیانی، ۱۳۹۰). همچنین بیشواز و سوشیل<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در بررسی فرایند مدیریت دانش و ارتباط آن با انعطاف‌پذیری به ارتباط مدیریت دانش در روند موفقیت سازمانی، شناسایی ابعاد کلیدی در اجرای فرایند مدیریت دانش در سازمان‌های مختلف و یافتن ارتباط داخلی بین این ابعاد پرداخته‌اند (بیشواز و سوشیل، ۲۰۱۴) به عبارتی، انتقال دانش بین کارکنان می‌تواند به آنها کمک زیادی بکند. می‌توان چنین گفت که سازمان‌ها از انتقال دانش بین اعضا در راستای بالابردن وظایف، مهارت‌ها و رفتارهای کارکنان که ارکان اصلی منابع انسانی هر سازمانی محسوب می‌شوند، بهترین استفاده را داشته باشند. پیشنهاد می‌شود مدیریت سازمان‌ها، زمینه انتقال دانش بین کارکنان را از طریق تسهیل روابط کارکنان و ایجاد چنین فضایی با حمایت خود فراهم آورد. بنابراین، یکپارچه‌سازی مدیریت دانش در مدیریت می‌تواند به حرکت افراد به سمت هدف مفید و مؤثر باشد.

1. Bishwas and Sushil

## منابع

- باباشاهی، جبار؛ احمدزاده سلیمان؛ شریعت، حسین و افخمی اردکانی مهدی (۱۳۹۳). مدل تعاملی انعطاف‌پذیری منابع انسانی و تحلیل‌گرفتگی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ششم، ش ۲، ۹۷-۷۹.
- تقی‌زاده، هوشنگ؛ سلطانی، غلام‌رضا و مهدی‌لوی، روح‌الله (۱۳۸۹). بررسی میزان به‌کارگیری فرایند مدیریت دانش در یک سازمان خدماتی (مطالعه‌ی موردی)، فراسوی مدیریت، سال ۳، ش ۱۲، صص ۳۴-۴۸.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲). مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ذهبیون، شهلا و یوسفی، علی‌رضا (۱۳۸۶). میزان انطباق ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش شهر اصفهان با ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از دیدگاه دبیران در سال تحصیلی ۱۳۸۴-۸۵، دانش و پژوهش در علوم تربیتی دانشگاه آزاد واحد خوراسگان (اصفهان)، ش ۱۴، صص ۱۲۵-۱۴۴.
- سلمان‌پور علی؛ طاحونی عبدالوحید؛ رنجبر حمیدرضا و بهلولی، پریسا (۱۳۹۱). ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، دومین کنفرانس ملی مدیریت سرمایه‌های انسانی سازمان‌ها در قرن ۲۱.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ اخوان، پیمان و اجاقی، حامد (۱۳۹۲). طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۵، ش ۱، صص ۲۳-۴۲.
- علامه سیدمحسن؛ قریب‌پور مهشید و امیری فرهاد (۱۳۹۲). عوامل مؤثر بر فرایند تولید و انتقال دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، دوره ۵، ش ۱، صص ۸۵-۶۹.
- فتاحی مصطفی؛ گودرزی ساجد و نوروزی، محمدحسین (۱۳۹۰). سازمان و مطالعه تأثیر نظام‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد آن و بررسی و نقش میانجی انعطاف‌پذیری منابع انسانی؛ مطالعه موردی شرکت‌های تجاری واقع در منطقه ۶ تهران، دو فصلنامه اسلام و پژوهش‌های مدیریتی، سال اول، ش ۳، صص ۱۴۵.
- قاسمی، وحید و توده روستا، فرهاد (۱۳۹۲). رضایت استادان و غنی‌سازی خانواده- شغل؛ تعدیل اثرانعطاف‌پذیری منابع انسانی (کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی- شرکت صنعتی محورسازان ایران‌خودرو)، ماهنامه صنعت خودرو، ش ۱۷۷.

نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۰). ارتباط بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش برای سازمان (مورد مطالعه: صنعت بیمه در ایران)، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی*.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۷). *شناخت روش علمی در علوم رفتاری، انتشارات سمت، چاپ سوم*.

یوسفی، کاوه و قیس‌وندی، حمید (۱۳۹۱). بررسی اثر سازمان‌گیرنده بر چابکی سازمانی - مطالعه موردی بانک‌های خصوصی کردستان، *نخستین همایش ملی علوم مدیریت نوین، گرگان*.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, issue 1, pages 150-169.

Barcelo-Valenzuela Mario, Carrillo-Villafana Patricia Shihemy, Perez-Soltero Alonso, Sanchez-Schmitz Gerardo. (2016). A framework to acquire explicit knowledge stored on different versions of software. *Information and Software Technology*. 70 40-48.

Beltrán-Martín, Inmaculada., Roca-Puig, Vicente., Escrig-Tena Ana., Bou-Llusa, Juan Carlo. (2008). Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance, *Journal of Management*, 34: 1009-1044, doi: 10.1177/0149206308318616

Bhattacharya, Mousumi. , Gibson, Donald E., Doty, D. Harold. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management* , 31: 622-640, doi:10.1177/0149206304272347.

Bishwas, S.& Sushil. (2014). Knowledge Management Process in Organizations and Its Linkages with Flexibility: A Caselets Based Inductive Study. In M. K. Nandakumar, S. Jharkharia & A. S. Nair (Eds.), *Organisational Flexibility and Competitiveness*. pp. 103-121.

Blome, C., Schoenherr, T., & Eckstein, D. (2014). The Impact of Knowledge Transfer and Complexity on Supply Chain Flexibility: A Knowledge-Based View. *International Journal of Production Economics (Forthcoming)*, 147, 307-316.

Chung H. , " (2007). Do countries matter? Explaining the Variation in the Use of Numerical Flexibility Arrangements Across European Companies Using a Multi-level Model", *SASE 21st Annual Meeting*.

Cronbach, L. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.

De la Lastra, Fernández-Pérez Susana., Martín-Alcázar Fernando., Sánchez-Gardey Gonzalo. (2014). Functional Flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*. Vol. 5, No. 1; Published by Sciedu Press ISSN 1923-4007 E-ISSN 1923-4015. www.sciedu.ca/ijba.

Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18, No. 1 , 39-50.

Haddad, Marc., Bozdogan, Kirkor. (2009). Knowledge Integration in Large - Scale Organizations and Networks-Conceptual Overview and Operational Definition. (Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=1437029> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1437029>).

Jerez-Go´mez Pilar, ´spedes-Lorente Jose´ Ce, Valle-Cabrera Ramo´n. (2005). Organizational Learning Capability: a proposal of measurement. *Journal of Business Research*. 58 715-725.

- Kok Robert, A. W., Ligthart Paul E. M. (2013). Differentiating Major and Incremental New Product Development: The Effects of Functional and Numerical Workforce Flexibility. **Journal of Product Innovation Management**, Forthcomin. Available at:<http://ssrn.com/abstract=2317964>.
- Kumari, I. G., Pradhan, R.K. (2014). Human Resource Flexibility and Organizational Effectiveness: Role of Organizational Citizenship Behaviour and Employee Intent to Stay, **International Journal of Business and Management Invention**. ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X. [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org), Vol. 3, Issue 11, PP.43-51.
- Lodden Ingrid.(2012). Knowledge Transfer in Mergers and Acquisitions A case Analysis of Cisco. **Master thesis**. Supervisor Professor: Joyce Falkenberg. University of Agder. Faculty of Economics and Social Sciences, Department of Economics and Business Administration.
- Ngo H.Y., Loi, R.(2008). Human Resource Flexibility, Organizational Culture and Firm Performance, **The International Journal of Human Resource Management**, Vol.19,pp:1654-1659.
- Peiró, J.M., García-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.
- Ringle, Christian M.; Sarstedt, Marko; and Straub, Detmar W. (2012). "Editor's Comments: A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly," **MIS Quarterly**, (36: 1) pp.iii-xiv.
- Sampane, Sanita. (2010), Knowledge Transfer from Latvian Universities to Businesses,. **Master Thesis** in Innovation, Knowledge and Entrepreneurial Dynamics. Aalborg University.
- Tohidi, H., & Jabbari, M. (2012). Presenting Structural Equation Model for Measuring Organizational Learning Capability. **Procedia Technology** 1, 586 – 590
- Vinzi, V., 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** Springer Handbooks of Computational Statistics , pp 47-82.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, 23: 756-772.