**طراحی مدل ارزیابی عملکرد سازمان با تأکید بر انعطاف­پذیری منابع انسانی در صنعت بیمه**

کریم اسگندری

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام­نور، صندوق پستی 3697-19395 تهران، ایران

Skandarik@pnu.ac.ir

**چکیده**

هدف پژوهش حاضر طراحی مدل ارزیابی عملکرد سازمان با تأکید بر انعطاف­پذیری منابع انسانی در صنعت بیمهمی­باشد. پژوهش حاضر از نظر نوع هدف کاربردی می­باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران، معاونان، رؤسا و مسئولان بیمه­ای صنعت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی می­باشد که تعداد آن­ها 242 نفر می­باشند. ابزار جمع­آوری اطلاعات در پژوهش حاضر پرسشنامه می­باشد که پس از سنجش روایی و پایایی آن، در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. پس از جمع­آوری پرسشنامه­ها، اطلاعات حاصله با استفاده از روش­های آماری توصیفی تلخیص و طبقه­بندی شد و برای آزمون فرضیه­های پژوهش از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد. نتایج حاصله بیان­گر آن است که متغیر انعطاف­پذیری منابع انسانی و ابعاد وظیفه­ای، رفتاری، مهارتی بر عملکرد سازمانی در صنعت بیمه تأثیرگذار می­باشد.

**واژگان كليدي:** عملکرد سازمانی، انعطاف­پذیری منابع انسانی، صنعت بیمه 

# مقدمه

توانایی شرکت برای آگاه­سازی و واکنش سریع برای تغییر، تهدیدها و فرصت­های جدید در بازار از آن­جایی که عملکرد سازمانی یک پدیده اجتماعی ذهنی و پیچیده است. در خصوص چیستی و چگونگی ارزیابی آن نظرات متعددي ارایه شده است. در واقع، عملکرد سازمانی به ­مثابه چتري است که همه مفاهیم مرتبط با موفقیت و فعالیت­هاي کل سازمان را در بر می­گیرد (رضائی و همکاران، 1394، 122). ارزيابي عملكرد سازمان­ها يكي از مسایل مورد توجه تمامي سازمان­هاي بزرگ به شمار مي­رود. یکی از مهم­ترين پرسش­ها كه در بحث عملكرد سازمان­ها مطرح مي­شود اين است كه در طي دوره­ی زماني معين تا چه حد هر يك از سازمان­ها توانسته­اند مطابق با انتظارات عمل می­کند (محمد پور و همکاران، 1391، 324)؟ بنابراین دانش مدیریت، وجود نظام ارزیابی عملکرد را اجتناب‌ناپذیر کرده است؛ به گونه‌ای که فقدان نظام ارزیابی در ابعاد مختلف سازمان، اعم از ارزیابی در استفاده از منابع و امکانات، اهداف و استراتژی‌ها، مدیران و کارکنان را به‌عنوان یکی از علائم بیماری‌های سازمان قلمداد می‌کند. امروزه ارزیابی عملکرد به‌عنوان یك رویکرد راهبردی جهت ادغام فعالیت‌های منابع انسانی باسیاست‌های کسب‌وکار شناخته شده است و سازمان‌ها از روش‌ها و رویکردهای پیشرفته و پیچیده‌ای جهت ارزیابی عملکرد کارکنان خود استفاده می‌کنند. ارزیابی عملکرد به یك واژه کلی اطلاق می‌شود که فعالیت‌های مختلفی را شامل می‌شود که سازمان از طریق این فعالیت‌ها به دنبال ارزیابی کارکنان، افزایش قدرت رقابتی، ارتقا عملکرد و توزیع پاداش‌هاست (احمدی خطیر و همکاران، 1401، 50). مدیریت منابع انسانی و زیر نظام­های آن در کشورهای مختلف، به شیوه­های متفاوتی بررسی، درک و اجرا می­شوند. یکی از عوامل کلیدی که در حوزه، توجه هر سازمانی را به خود جلب می­کند، عملکرد منابع انسانی آن سازمان می­باشد (*آگونیس[[1]](#footnote-1)* و همکاران، 2012، 375). امروزه سازمان­ها به اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم­ترین منبع مزیت رقابتی پی­برده­اند. سازمان­های امروزی برای جذب و نگهداری نیروی انسانی بر سر ارایه برنامه­های رفاهی و میزان توجه کارکنان رقابت می­کنند (طالقانی و همکاران،1388، 2). مقصود از مديريت منابع انسانی سیاست­ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مديريت است که با جنبه­هايی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ويژه برای کارمنديابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزيابی عملکرد، دادن پاداش و ايجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (دباغیان نژاد دزفولی، 1393، 27). در صورت عدم توجه به اهم وظایف مدیریت منابع انسانی در جهت نگهداری نیروی انسانی، تمامی این سرمایه و زمان صرف شده بی­جهت از بین خواهد رفت و سازمان­ها پیوسته متحمل هزینه­های انتخاب، استخدام و آموزش نیروی انسانی جدید خواهد شد. در این مدت ممکن است رقبا به‌طورکلی پیشی گرفته و بازار را تصرف کرده باشند که در این صورت جبران عقب ماندن بسیار دشوار و یا غیرممکن شود و سازمان محکوم به فنا گردد (کفاش و بهرامی، 1389، 138). انعطاف‌پذیری نيروي كار، به همان اندازه كه كاركنان به شركت و شغل علاقه‌مند هستند، شيوه­اي مفيد در تسهيل رفع نيازهاي آن‌هاست. به عبارتي، همانطوركه شركت از طریق انعطاف­پذیری نیروی کار خود، با کسب‌وکار، سازگاري پيدا می‌کند، كاركنان نيز به‌وسیله‌ی آن بازندگی كاري و خواسته­هاي متنوع خود، سازگار می‌شوند (مهرجردی و بردبار، 1394، 242). بسیاري از مدیران سازمان­ها با یکدیگر رقابت می­کنند و از طرفی، به دنبال ­راه­حل­هاي جدید براي افزایش عملکرد سازمان خود هستند که از نگرانی­هاي اصلی سازمان­هاي امروزي است (اکبری بورنگ وهمکاران، 1393، 119).

به‌طورکلی عملکرد سازمانی حاصل یا نتیجه فرآیندهای اجرایی و تحقیق اهداف سازمان است. عملکرد بهینه و برتر به‌خودی‌خود تحقق نمی­یابد­، بلکه برای پشتیبانی از آن باید ساختار، راهبرد و فرآیندهای مختلف ازجمله فرآیند یادگیری متناسب گردد (علامه و شیخ ابومسعودی، 1394، 76). در این بین یکی از مهم­ترین عوامل تأثیرگذار بر ارتقای عملکرد سازمانی، منابع انسانی در سازمان می­باشد که در صورت تقویت انعطاف­پذیری آنان می­توان تأثیرات مثبتی بر ارزیابی بهینه عملکرد گذاشت. از این­رو مقاله حاضر به دنبال طراحی مدل ارزیابی عملکرد سازمانی با تأکید بر انعطاف­پذیری منابع انسانی در صنعت بیمه می­باشد.

**مبانی نظری پژوهش**

مبانی نظری پژوهش در دو بخش تنظیم شده است که در ادامه توضیح داده شده است:

**1. ارزیابی عملکرد سازمانی:** در دو دهه­ی اخیر، مدیریت عملکرد سازمانی به یکی از موضوعات جذاب توجه شده است و این تمایل در زمینه­های تحقیقاتی و کاربردی به بروز نوآوری­های بسیاری منجر شده است؛ زیرا اطلاعات مربوط به عملکرد، سازمان­ها را قادر می‌کند مزایای رقابتی کسب کنند (کرد­نائیج و همکاران، 1393، 174). عملكرد سازماني مفهوم گسترده‌ای است كه آنچه را شركت توليد می‌کند و نيز حوزه‌هایی را كه با آن‌ها در تعامل است در برمی‌گیرد. به‌عبارت‌دیگر، عملكرد سازماني به چگونگي انجام مأموریت­ها**،** وظایفوفعالیت‌های سازمانی و نتایج حاصل از انجام آن‌ها اطلاق می­شود (حقیقی و همکاران، 1389، 175). معروف‌ترین تعریف عملکرد توسط نیلی ارائه شده است که­ عنوان می‌کند، عملکرد، فرآیند تبیین کیفیت اثربخشی و کارآیی اقدامات گذشته است. به عبارتی، عملکرد سازمانی شاخصی است که چگونگی تحقق اهداف یک سازمان یا مؤسسه را اندازه‌گیری می‌نماید. چن و لیانگ نیز، عملکرد سازمانی را به عنوان شاخصی می‌دانند که یک شرکت می‌تواند میزان دست‌یابی به اهداف خود را، موردسنجش قرار دهد (بهارستان و همکاران، 1391، 51-52). عملکرد نتایج قابل‌اندازه‌گیری، تصمیمات و اقدامات سازمانی است که نشان­دهنده میزان موفقیت و دستاوردهای کسب‌شده است. هزینه­ها بخش محوری از عملکرد محسوب می­شوند، درعین‌حال عملکرد تقریباً هر هدف رقابتی و تعالی غیرمادی نظیر قابلیت اطمینان، انعطاف­پذیری، کیفیت و سرعت را نیز در برمی­گیرد (بیاضی طهرابند وهمکاران، 1388، 50). زمانی که مدیران از عملکرد خود اطلاعی نداشته باشند، نمی­توانند ظرفیت­های استفاده نشده و بالقوه خود را درک کنند. بنابراین جهت اطلاع از ظرفیت‌های موجود یا استفاده نشده بایستی عملکرد، اندازه­گیری و ارزیابی گردد تا از طریق آن مدیران بتوانند استراتژی­های مناسب و مورد نیاز سازمان را در جهت رسیدن به اهداف و چشم­انداز خود تدوین و عملیاتی سازند. ابزار­ها و متدهای مختلفی جهت سنجش عملکرد سازمان موجود می­باشد که اکثریت آن­ها فقط شاخص­های مالی را جهت اندازه­گیری عملکرد مد نظر قرار می­دادند (ایران­زاده و برقی، 1388، 68).

**1-1. عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی:** عملکرد ارتباط سازمانی: «سانچی کا. پندی و جیمز ال. گارنت» به جهت ارائه نظریه­ای درباره عملکرد ارتباطی دست به پژوهش گسترده زدند. آنان در تعریف عملکرد ارتباطی سه سنجه ارتباطات برون‌سازمانی، ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات بین فردی را به‌عنوان شاخص­های این متغیر در نظر گرفتند. آن­ها عملکرد ارتباطی را این‌گونه تعریف کرده­اند: «عملکرد ارتباط سازمانی عبارت است از میزان اثر­بخشی ارتباطات در سه بعد کلیدی ارتباطات برون‌سازمانی، ارتباطات درون‌سازمانی و ارتباطات بین فردی» (مرادی­ آپدیشه، 1391، 8).افزایش عملکرد سازمانی هدف هر مدیری در هر کسب‌وکار و سازمانی است. برای موفقیت در افزایش عملکرد سازمانی، راه‌های بسیاری وجود دارد؛ یکی از این راه‌ها، مبحثی بحرانی و جنجال‌برانگیز می‌باشد که عبارت است از ایجاد و تعیین یک ابزار اندازه‌گیری جامع که برای مدیران و کارکنان شرایطی را ایجاد نماید تا با دستورالعمل‌ها و مجموعه‌ای از اهداف که به روشنی تبیین شده‌اند، به‌سوی هدف حرکت نمایند (صانع بخش حقدوست و گودرزوند چگینی، 1395). به علت اهمیت فراوان عملکرد و تأثیر مستقیم آن بر دستیابی به اهداف سازمانی که همانا موفقیت نظام است، همواره عوامل اثر­گذار بر عملکرد، مورد توجه ویژه بوده است. از این‌رو پژوهش­های فروانی درباره این موضوع انجام گرفته و عوامل متعددی موردبررسی و آزمون قرار گرفته و عوامل تأثیر­گذار بر عملکرد شناخته شده­اند. مهم­ترین آن­ها عبارت­اند از: توانایی، انگیزش، ساختار سازمانی، نظام گوناگون سازمانی (مدیریتی، دستمزد، پاداش، ارزش عملکرد، پشتیبانی)، فرهنگ‌سازمانی و شرایط محیط کار (احمدی و الوند، 1388، 148). توریک و مک­گیون (1997) عوامل مؤثر بر عملکرد را به شرح زیر فهرست کرده­اند:

1. هم ترازی عناصر سازمانی با محیط سازمانی عاملی مؤثر در ارتقای عملکرد سازمانی است؛ زیرا نتایج تحقیقات نشان می­دهد که سطوح مختلف تغییرات محیطی، طراحی ساختارهای متفاوتی را می­طلبد. هم‌چنین هم ترازی بین استراتژی و محیط نیز مورد تأکید است و به گفته‌ی فردریکسون (1986) یک مهارت کلیدی محسوب می‌شود.

2. تیس (1984) استدلال می­کند «یک سازمان نیازمند آن است که قابلیت‌های خود را با محیط متغیر خود سازگار و متناظر کند اگر در پی نیل به بهترین عملکرد است».

3. نتایج مطالعات گویای آن است که هفده تا بیست درصد از تغییرپذیری در عملکرد مالی ناشی از عامل عضویت در یک صنعت است.

4. منابع سازمانی نادر، باارزش و غیرقابل تقلید در کسب مزیت رقابتی سازمان نقش تعیین‌کننده‌ای دارند. بارنی (1991) این منابع را به سه گروه فیزیکی، انسانی و سرمایه‌ای تقسیم کرده است.

5. وفاداری سازمانی به چشم‌انداز بلندمدت یک عامل کلیدی توفیق در خلق اجماع داخلی و اشتیاق برای نوآوری و تغییر است. خلق چنین هدف سازمانی مستلزم رهبری اخلاقی قدرتمند است (رهنورد، 1387، 82).

**1-2. اندازه­گیری عملکرد سازمانی:** به‌طورکلی شاخص­های عملکرد سازمانی به دودسته ذهنی و عینی قابل‌تقسیم می­باشند. شاخص­های ذهنی عملکرد سازمانی بیش­تر شاخص­های را در برمی‌گیرد که بر مبنای قضاوت گروه­های بهره­وری سازمان­ شکل می­گیرد. از جمله­ی این شاخص­ها می­توان به رضایت­مندی مشتریان، رضایت­مندی کارکنان، موفقیت در ارائه محصولات جدید و سایر موارد اشاره نمود شاخص­های عینی عملکرد سازمانی، به شاخص­های گفته می­شود که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده­های عینی قابل‌اندازه‌گیری باشند. ازجمله شاخص­های عینی عملکرد سازمانی، می­توان شاخص­های سودآوری نظیر بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه­گذاری و سود هر سهم بازده سهام را نام برد (یزدانی و عطافر، 1392، 50). اندازه­گیری عملکرد از روش­های کسب اطلاعات برای تصمیم­گیری در سازمان­ها است. با توجه به این که شاخص­های مالی به‌طورکلی جواب­گوی ارزیابی عملکرد سازمان­ها نبودند و هم­چنین قابلیت ارزیابی کل سازمان­ را نداشتند، تعیین مدل مناسب برای سنجش میزان عملکرد سازمان به عنوان یکی از اصول اساسی در سازمان­ها جهت رشد و پیشرفت قلمداد می­گردد (فرهمند، 1388، 60). عملكرد نتايج قابل‌اندازه‌گیری، تصميمات و اقدامات سازماني است كه نشان‌دهنده ميزان موفقيت و دستاوردهاي کسب‌شده می‌باشد. اندازه‌گیری عملكرد سازمان‌ها بايستي بر اساس شاخص‌های مناسبي اتفاق بيفتد. در این راستا شاخص­های رضايت كاركنان، رضايت مشتریان، اثربخشی سازمانی و نتایج مالي و بازار شاخص‌های عملكردي بودند كه در اين تحقيق و در اغلب مطالعات قبلي نيز مدنظر بوده­اند (محقر و همکاران، 1387، 127). دلیل اصلی برای اندازه­گیری عملکرد، افزایش اثر­بخشی کلی سازمان و فرآیند­های کسب‌وکار است. ازاین‌رو، سازمان­ها در مقدار زیادی منابع جدید، به‌ویژه منابع انسانی و مالی و نظام مدیریت عملکرد کارآمد سرمایه‌گذاری می­کنند. اندازه‌گیری عملکرد سازمانی به مدیران شرکت اجازه می­دهد توجه خود را بر بخش­هایی که نیاز به بهبود دارند، متمرکز کنند (کرد­نائیج و همکاران، 1393، 74-75).

بهبود مستمر عملکرد، قدرت هم‌افزایی را به وجود می‌آورد که می‌تواند از برنامه‌های توسعه بهبود و تعالی سازمان حمایت کند. لازمه‌ی بهبود مستمر عملکرد بررسی و ارزیابی پیشرفت فعالیت‌ها اقدامات و دست‌یابی به اهداف سازمان، شناسایی چالش‌ها کسب بازخورد و آگاهی از کم و کیف عملیاتی شدن سیاست‌ها و شناسایی نقاطی است که به بهبود احتیاج دارند. ازاین‌رو دست‌یابی به سیستم­های کارآمد برای ارزیابی عملکرد منابع انسانی یکی از اهداف مدیریت منابع انسانی است. ارزیابی عملکرد فعالیت‌ها و فرآیندهای مختلف یک سازمان را با رویکردی انتقادی و کاوشگرانه موردبررسی قرار می‌دهد (میراحمدی و همکاران، 1401).

**1-3. آسیب­های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی:** علاوه بر مشکلات اجرایی ارزیابی عملکرد کارکنان، عمده‌ترین مشکل، نگرش برخی از مدیران است که بابی توجهی به این فرایند ارزشمند، آن را عمل مورد بهره‌برداری قرار نمی‌دهند و احیاناً به‌عنوان آخرین ابزار مدیریت تلقی می‌کنند. دلیل استخراج مشکلات و مسائل ارزیابی عملکرد که با استفاده از متون علمی و نیز با تشکیل جلسات کارشناسی صورت گرفته این نکته بو ده که سیستمی طراحی شود تا حد امکان نقایض و مشکلات سیستم‌های ارزشیابی کنونی مورد استفاده، برطرف شده باشد (صیدی و سهرابی، 1394). از جمله آسیب­های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در ایران بر اساس مطالعه میراحمدی و همکاران (1401) به شرح شکل زیر می­باشد:

**زیر ساخت فن‌آورانه**

* سامانه ارزیابی عملکرد
* سخت‌افزار و نرم‌افزار
* شبکه

**ساختار فرهنگی- اجتماعی**

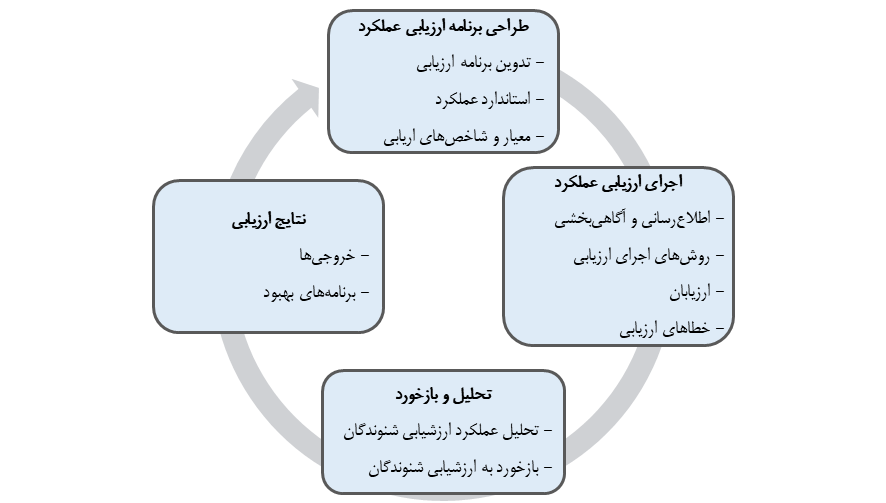
* فرهنگ
* اعتماد
* مشارکت
* درک

**سازمانی- مدیریتی**

* منابع انسانی
* منابع مالی
* امکانات

**سیستمی**

* جهت‌گیری استراتژیک
* ارتباط با سایر نظام‌ها
* پایش



**کاربرد**

- اعمال نتایج در فرآیندهای منابع انسانی

- استفاده از نتایج جهت بهبود عملکرد

**پیامد**

- پیامدهای فردی

- پیامدهای سازمانی

**شکل (1). آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در ایران (میر احمدی و همکاران، 1401)**

**1-4. سیستم­های ارزيابی عملکرد نوين:** علاوه بر مشکلات سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی، دلایل زیادی برای نیاز به سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد مدرن در صنایع تولیدی وجود دارد. برخی از این دلایل بدین شرح‌اند. مشتریان نیاز به کیفیت و استانداردهای بالاتری دارند، عملکرد، انعطاف و روش‌های مدیریتی در طرح‌های تولیدی به‌طور قابل ملاحظه‌ای تغییر کرده‌اند. همان‌طور که سازمان‌ها روش‌های تولید در تراز جهانی را مطرح می‌کنند به روش‌های جدیدی برای اندازه‌گیری و کنترل طرح‌های تولیدی خود نیاز دارند. سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد سنتی برای اندازه‌گیری فعالیت‌ها در کلاس جهانی غیر معتبرند، زیرا زمینه رقابت در سازمان را به وجود نمی‌آورند. در فضای تولیدی امروز شاخصه‌ای هزینه‌ای پایه تصمیم‌گیری سازمان نیستند. اکنون سازمان‌ها به شاخص‌هایی نیاز دارند که بر مبنای ابعاد رقابتی مانند زمان و کیفیت باشند. از دیدگاه مسکل سیستم‌های ارزیابی عملکرد نوین برای تولید در کلاس جهانی می‌بایست ویژگی‌های زیر را داشته باشند (صیدی و سهرابی، 1394).

* مستقیماً در ارتباط با استراتژی‌های سازمان باشند.
* از شاخصه‌ای غیرمالی استفاده کنند.
* با تغییر نیازها در طول زمان، تغییر کنند.
* برای استفاده، ساده و آسان باشند.
* بازخور سریع به مدیران و کارکنان ارائه دهند.
* باید باعث بهبود شوند و تنها به کنترل عملکرد نپردازند.

راسل بیان می‌کند که تلاش سازمان برای توسعه یك سیستم ارزیابی عملکرد خود باعث اختیار بخشیدن به این فرآیند می‌شود این نشان می‌دهد که فرآیندهای مهم کاری ارزیابی می‌شوند ضعف‌ها و تضادها مشخص و مدیریت‌شده، پنهان نمی‌شوند و شاخص­های عملکرد باعث تکامل مدیریت همراه با تغییر نیازها در طول زمان می‌گردند. مالهوترا و همکاران بیان می‌کنند که سیستم‌های ارزیابی عملکرد موفق در 5 خصیصه مشترک‌اند:

* متقابلاً پشتیبانی‌کننده‌اند و با اهداف، فاکتورهای بحرانی موفقیت و برنامه‌های سازمان هم خوانند.
* اطلاعات را به‌صورت کم و ساده از طریق مجموعه‌ای از شاخص‌ها منتقل می‌کنند.
* بر شاخص‌هایی تمرکز دارند که مشتری آن‌ها را می‌بیند.
* به افراد سازمان کمك می‌کند تا بتواند اثر تصمیمات و فعالیت‌های خود را بر روی سازمان ببینند.
* یادگیری سازمان و بهبود مستمر را پشتیبانی می‌کنند.

**1-5. پیشنهادات کاربردی جهت کاهش آسیب­های نظام ارزشیابی عملکرد فعلی:** به‌منظور کاهش آسیب‌های نظام ارزشیابی عملکرد فعلی استفاده از روش‌های زير توصیه می‌گردد (صیدی و سهرابی، 1394).

*1. روش تجزيه عملیات يا مديريت بر مبنای هدف:*در روش تجزیه عملیات که مبتکر آن دو گلاس مك گریگور است، ابتدا شرح وظایف توسط کارمندان تهیه، حدود وظایف ومسئولیت‌ها به کمك سرپرستان تعیین می‌شود سپس هدف‌های عملیاتی که باید مثلاً در یك دوره شش‌ماهه انجام شود،تعیین می‌گردد. پس از خاتمه دوره مزبور متصدی مربوطه شخصاً عملیات انجام‌یافته را باهدف‌های نرم‌افزار مقایسه وارزشیابی می‌کند. در این روش که درواقع یك روش خود ارزشیابی است، اگر از اصول روابط انسانی پیروی شود، نتایج مطلوبی حاصل می‌شود. در اینجا سرپرست نقش قاضی یا ارزشیاب را ندارد، بلکه در مسیر کار، زیردستان خود را در رسیدن به هدف‌های تعیین‌شده یاری می‌کند. البته حصول نتایج مطلوب در این روش بستگی و ارتباط فوق‌العاده با خصوصیات محیط داخل و خارج سازمان دارد. این روش را شاید بتوان مبنای اندیشه مدیریت عملکرد تلقی نمود.

*2. ارزيابی عملکرد به روش 360 درجه:* بسیاری از سازمان‌ها از سیستم بازخور 360 درجه در ارزشیابی عملکرد کاری کارکنان خود استفاده می‌کنند. با توجه به محتوایادبیات موضوع در حال حاضر مطلوب‌ترین روش ارزشیابی، استفاده از ارزشیابی 360 درجه است که طی آن کارکنان از ابعاد وزوایای مختلف توسط مدیران، همکاران، مشتریان و خودشان مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد. پیشنهاد می‌شود پس از اجرا ونهادینه کردن سیستم ارزشیابی پیشنهادی کنونی در آینده اقدامات لازم جهت به‌کارگیری سیستم ارزشیابی 360 درجهصورت گیرد. بدیهی است گام اول اجرای سیستم فوق، فرهنگ‌سازی و آماده نمودن مدیران و کارکنان می‌باشد.

*3. روش‌های ارزشیابی آینده‌نگر:* ارزیابی آینده‌نگر، همان‌طور که از نامش پیداست نوعی ارزیابی است که:

* قبل از تهیه برنامه انجام می‌شود.
* بیشتر بر توان بالقوه ارزشیابی شوندگان متمرکز است، در صورتی­که توان شناسایی ویژگی‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز شاغل برای ایفای وظیفه وجود داشته باشد؛ شاغل نیز برای اجرای مطلوب شغل تلاش بیشتری خواهد نمود.
* برای تعیین منطقی بودن یا حقانیت ایجاد برنامه صورت می‌گیرد.

بنابراین یك ارزیابی آینده‌نگر، مشخص می‌کند که آیا مسئله یا نیازی وجود دارد که حقانیت برنامه‌ریزی برای حل آن مسئله یا تأمین آن نیاز را توجیه نماید و به این سوال نیز پاسخ دهد که در صورت عدم اجرای برنامه مورد بحث، جامعه با چه پیامدهای منفی مواجه می‌گردد. در پاسخ به این سؤالات است که دولت در مورد پایه‌ریزی یك برنامه تصمیم می‌گیرد.

**2. انعطاف­پذیری منابع انسانی:** مفهوم انعطاف­پذیري منابع انسانی که ابتدا به نقل از *اسنل و رایت[[2]](#footnote-2)* معرفی شد، حول سه متغیر کلی در تحقیقات مدیریت منابع انسانی استراتژیک شامل: رویه­هاي منابع انسانی، مهارت­هاي کارکنان و رفتارهاي کارکنان به کار می‌رود. آن‌ها انعطاف­پذیري رویه­هاي منابع انسانی را به‌عنوان توانایی کارکنان در انجام شمار زیادي از وظایف متنوع به‌عنوان انعطاف­پذیري وظیفه­اي، انعطاف­پذیري مهارتی را توانایی یادگیري سریع مهارت­هاي موردنیاز براي انجام وظایف جدید و انعطاف­پذیري رفتاري را توانایی نشان دادن تنوعی از نقش­هاي رفتاري در شرایط متفاوت تعریف می‌کنند. کارکنانی که داراي انعطاف­پذیري وظیفه­اي هستند، همه‌کاره و چندمنظوره‌اند و زمانی انعطاف­پذیري مهارتی دارند که بتوانند به‌سرعت یاد بگیرند تا وظایف جدید را انجام دهند و زمانی که آموزش‌های مربوطه را دریافت می­کنند، نیازمندي­هاي مهارتی آینده را پیش‌بینی می­کنند و یا اشتیاق براي یادگیري رویکردهاي جدید انجام شغل خود را دارا خواهند بود. و کارکنانی که داراي انعطاف­پذیري رفتاري هستند، با نمایش رفتار قابل‌انعطاف که نشان دادن تنوعی از نقش­هاي رفتاري در شرایط متفاوت است، متمایز می­شوند؛ یعنی آن‌ها پاسخ­هایشان را در شرایط جدید بر اساس بداهه­گویی و نه الگوهاي ثابت اقدام، سازگار می­کنند مطابق دیدگاه مبتنی بر منابع، انعطاف­پذیري منابع انسانی قابلیت­هاي سازمانی ارزشمند و خاص سازمان را نشان می­دهد؛ از این‌رو، انعطاف­پذیري می­تواند مزیت رقابتی قابل‌تحمل ایجاد کند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد (طبیبی و همکاران، 1394، 415-416).

انعطاف­پذیری نیروی انسانی به کارفرمایان امکان صرفه­جویی در کار را می‌دهد، همچنین استعداد بالقوه بهبود کیفیت زندگی کاری با کاهش یکنواختی کار و کار تکراری را دارد. انعطافپذیری نیروی انسانی ممکن است به رضایت بیشتر و معنی‌داری کار کمک کند. آلبیز (1997) معتقد است که انعطاف­پذیری نیروی انسانی منجر به کاهش بعضی از سطوح سلسله‌مراتب، دستیابی به ارتباطات سریع‌تر و توانایی بهتر در عکس‌العمل سریع می‌شود. کاهش در انعطاف­پذیری نیروی انسانی شرکت را برای پاسخگویی به تغییرات آتی توانا می‌سازد. همچنین، به کارکنان توانایی ایجاد تغییرات لازم را در خود به‌منظور هماهنگی با تغییرات صورت گرفته در رویه‌های کاری می­دهد (سیدنقوی و همکاران،1391،132-133).

انعطاف­پذیری منابع انسانی به عنوان ظرفیتی سازمانی در نظر گرفته می­شود که از مهارت­ها و رفتار­های منحصربه‌فرد کارکنان حاصل می­شود. این مهارت­ها و رفتار­ها از فعالیت­های ویژه­ی منابع انسانی منتج می­گردد و نتیجه آن کارکنان ماهری با داشتن ویژگی­هایی است که بوهلاندر برشمرده است. انعطاف­پذیری منابع انسانی منبعی برای دست­یابی سازمان­ها به مزیت رقابتی پایدار است و منجر به عملکرد بالاتر سازمان می­شود (فتاحی و همکاران، 1390، 157). ابعاد انعطاف‌پذیری منابع انسانی عبارت هستند از:

1. انعطاف­پذیری وظیفه­ای، 2. انعطاف­پذیری رفتاری، 3. انعطاف­پذیری مهارتی (*باتاچاریا[[3]](#footnote-3)*، 2005).

**انعطاف­پذیری منابع انسانی**

**انعطاف­پذیری وظیفه­ای**

**انعطاف­پذیری رفتاری**

**انعطاف­پذیری مهارتی**

1. حرکت کارکنان از شغل کنونی به شغل جدید با مسئولیتهای مشابه.

2. رفتن کارکنان به شغل­های شایسته­تر (با کیفیت بالاتر) در مدت زمان کم.

3. داشتن کارکنان چند مهارته که میتواند در وظایف متناظر با شغل­های دیگر به­کار برده شوند.

1. تلاش مداوم و مستمر کارکنان در ارتقای مهارت­ها و توانایی­های خود.

2. سرعت یادگیری کارکنان در خصوص رویه­ها و فرآیندهای معرفی شده جدید شغل خود.

3. پیش­بینی و یادگیری مهارت­های جدید مورد نیاز در آینده.

4. یادگیری سریع وظایفی که اشرافیت به آن­ها در حال حاضر ندارند.

1. شناسایی علل بروز مشکلات در شغل توسط کارکنان

2. پیشنهادات کارکنان در راستای تغییرات مورد نیاز سازمان و واحد مربوطه.

3. کارکنان در هر شرایطی سعی می­کنند وظایف خود را درست انجام دهند.

4. انجام وظایف توسط کارکنان حتی در شرایط نامطمئن و مبهم.

**شکل (2). ابعاد و شاخص­های انعطاف­پذیری منابع انسانی (منبع: نگارنده)**

**2-1. الگوهای انعطاف­پذیری منابع انسانی:** در دهه اخیر، تغییرات بسیار زیادی در بازارهای جهانی صورت گرفته است به‌طوری‌که نیاز به سازگاری و تطابق با فناوری‌های جدید و تمرکز بر کیفیت محصولات و پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در برابر بازار، در سازمان‌ها به‌سرعت در حال افزایش است. به همین دلیل، در دهه اخیر سیاست‌های استخدام تغییریافته است؛ به گونه‌ای که امروزه، سیاست‌های استخدام دارای چهار رکن اصلی می‌باشد که این ارکان شامل توانایی استخدام کارکنان شایسته، کارآفرینی، قابلیت سازگاری و انطباق با شرایط و ایجاد فرصت‌های مساوی برای استمرار این سیاست است که تنها با استفاده از الگوهای انعطاف‌پذیری می‌توان به این ارکان دست یافت. امروزه انعطاف­پذیری به یکی از موضوعات مهم در نظریه‌ها و سیاست‌های مدیریت تبدیل‌شده است. الگوی انعطاف‌پذیری اولین بار توسط *اتکینسون[[4]](#footnote-4)* مورد توجه قرار گرفت. مدل اتکینسون (1984) مبتنی بر کارکنان محوری و ثانویه است و در آن سه نوع الگوی *انعطاف‌پذیری وظیفه­ای[[5]](#footnote-5)*، *انعطاف‌پذیری عددی[[6]](#footnote-6)* و *انعطاف‌پذیری مالی[[7]](#footnote-7)* معرفی شده است؛ که این دیدگاه استراتژیک درباره انعطاف‌پذیری، به موضوعی بحث‌برانگیز در نظریه‌های سازمانی تبدیل‌شده است. البته به‌کارگیری الگوی انعطاف‌پذیری بسیار پیچیده‌تر از دیدگاهی است که در مدل اتکینسون طرح‌ریزی شده است. در تحقیقات بعدی که در این زمینه انجام شد، دو الگوی انعطاف‌پذیری موقت و انعطاف­پذیری مکانی نیز شناسایی شدند (رنجبر، 1400). خلاصه‌ای از انواع الگوهای انعطاف‌پذیری در جدول (1) بیان شده است.

**جدول (1). الگوهای انعطاف‌پذیری منابع انسانی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **نام الگو** | **تعریف** | **مثال** |
| وظیفه­ای | به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا برخلاف مرزهای ساختار سنتی، از کارکنان خود در مکان­های مختلف استفاده نمایند. | کارکنان چند مهارتی، مشاغلی که نیازمند انجام چند مهارت گوناگون هستند. |
| عددی | به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا بر اساس نیاز شرکت در زمان­های مختلف از کارکنان متفاوتی استفاده نمایند. | کارکنان موقت، فصلی، غیررسمی و کارکنان دورهای ثابت، استخدام از طریق بنگاه‌های کاریابی و برون‌سپاری. |
| موقت | به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا بتوانند تغییرپذیری با قاعده و بی‌قاعده در ساعات کاری کارکنان اعمال نمایند. | قراردادهای سالیانه و یا پاره‌وقت، اضافه‌کاری، زمان متغیر، کاهش اختیاری زمان کاری. |
| مکانی | عبارت است از استفاده کارکنان خارج از محیط کاری و شامل سپردن کار برای انجام در خارج از محیط کار می‌باشد. | خانه، موبایل، تلفن و ... |
| مالی | به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا بتوانند بر اساس عملکرد سازمان، صورت‌حساب‌های پرداختی به کارکنان را افزایش یا کاهش دهند. | مشارکت در سود، سهیم شدن در نتایج به دست آمده، برنامه‌های متفاوت در پرداخت­های مالی |

*1. الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای:* امروزه الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای بیشتر از سایر الگوهای انعطاف­پذیری موردتوجه قرارگرفته است. انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای به معنی همه‌کاره و چندمنظوره بودن کارکنان است. به‌کارگیری این الگو، این امکان را برای سازمان فراهم می‌کند تا با ایجاد تغییر در مهارت‌ها و وظایف محوله به افراد گوناگون، توانایی آن‌ها برای کسب مهارت‌های مختلف و به دنبال آن، توانایی سازمان را برای کسب مهارت‌های مختلف و به دنبال آن، توانایی سازمان برای رویارویی با تغییرات شدید محیطی افزایش دهد (رنجبر، 1400). خلاصه‌ای از انواع روش‌های الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در جدول زیر بیان‌شده است.

**جدول (2). انواع روش‌های الگوی انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای (فرکی، 1394)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **روش‌های انعطاف­پذیری وظیفه‌ای** | | **شرح** |
| رویکرد برنامه‌ریزی‌شده | چرخش شغلی | کسب تجارب و مهارت‌های گوناگون توسط کارکنان از طریق جابجایی در مشاغل مختلف. |
| گسترش شغلی | کسب تجربه و مهارت از طریق افزایش افقی وظایف محوله به افراد. |
| پربار کردن شغل | کسب تجربه و مهارت از طریق افزایش عمودی وظایف محوله به افراد. |
| رویکرد حذف مرزها | انعطاف‌پذیری چند مهارته کامل | فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تمامی وظایف موجود که نیازمند تخصص‌های گوناگون هستند را انجام دهند. |
| انعطاف‌پذیری کامل در گروه وظیفه‌ای | فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تمامی وظایف موجود در یک گروه را انجام دهند. |
| توسعه محدود در مرزهای وظیفه‌ای | فراهم نمودن شرایطی که کارکنان بتوانند تا حدودی وظایف مربوط به سایر کارکنان را انجام دهند. |

*2. الگوی انعطاف­پذیری عددی:* انعطاف‌پذیری عددی همان‌طور که از نام آن بر می‌آید، به تعداد کارکنان مربوط است و نشان می‌دهد که شرکت چگونه می‌تواند با تغییر تعداد کارکنان، نوسانات تقاضا برای نیروی کار را پاسخ دهد. این الگو اشاره به توانایی مدیریت در ایجاد توسعه و تنوع در تعداد نیروی کار استخدام‌شده دارد که می‌تواند از طریق سیاست‌های مربوط به استخدام و اخراج به‌منظور متناسب نمودن حجم نیروی کار برای پاسخگویی به تغییرات محیطی تحقق یابد (رنجبر، 1400). این امر می‌تواند از راهه‌ای زیر تحقق یابد:

- قراردادهای کاری بازمان انعطاف‌پذیر که شامل استفاده از کارکنان فصلی و موقت است.

- انعطاف‌پذیری فاصله‌ای که شامل استفاده از قرا داده‌ای تجاری برای فعالیت‌هایی است که از طرف شرکت هدایت می‌شوند مانند برون‌سپاری و یا مشاوران آزاد.

- انعطاف‌پذیری در اخراج که مبتنی بر ساده‌سازی اجرای رویه‌هایی است که هزینه اخراج کارکنان را در هنگام تقاضا، کاهش می‌دهد

*3. الگوی انعطاف­پذیری موقت:* به‌کارگیری این الگو این امکان را برای شرکت فراهم می‌کند تا با به‌کارگیری الگوهای گوناگون ساعت کاری برای کارکنان مختلف، نوسانات و تغییرات محیطی را پاسخ گوید. این الگو مربوط به تغییرات تعداد ساعات کاری و همچنین الگوی زمان کاری کارکنان است که می‌تواند از طریق سیاست‌هایی نظیر اضافه‌کاری و هفته کاری فشرده به دست آید. از سوی دیگر، این نوع انعطاف‌پذیری می‌تواند از طرفی زمان کاری انعطاف‌پذیر به‌ویژه از طریق برنامه‌ریزی روزانه، هفتگی و سالیانه زمان کاری نیز حاصل گردد. از دیگر روش‌های انعطاف‌پذیری موقت می‌توان به کارهای نوبتی، استخدام پاره‌وقت و کوتاه‌مدت، قراردادهای ساعتی سالیانه و ترتیب و آرایش نیروی کار به‌طوری که در دسترس باشند، اشاره نمود (رنجبر، 1400).

**جدول (3). انواع روش‌های الگوی انعطاف‌پذیری موقت (فرکی، 1394)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ساختاریافته** | ساعات انعطاف­پذیر  قراردادهای ساعتی سالانه  کارهای کوتاه­مدت | **ساختارنیافته** |
| کارهای نوبتی  کارهای پاره­وقت  کارهای شراکتی  هفته­های کاری فشرده  قراردادهایی با دوره زمانی مشخص | اضافه‌کاری  قراردادهای ساعت صفر  قراردادهایی با ساعت متغیر |

*4. الگوی انعطاف‌پذیری مالی:* هدف الگوی انعطاف‌پذیری مالی فراهم کردن شرایط مناسب برای کارکنان به‌منظور افزایش یا کاهش دستمزد آن‌ها با توجه به عواملی نظیر شرایط بازار داخلی نیروی کار (موضوعاتی نظیر استخدام و حذف کارکنان)، شرایط اقتصادی خارجی و یا عملکرد شرکت (موضوعاتی نظیر سودآوری یا بهره‌وری) است. این الگو در شرکت‌هایی مورداستفاده قرار می‌گیرد که ساختار پرداخت را موردتوجه و تشوین قرار می‌دهند. باید توجه داشت که به‌کارگیری این الگو، باعث حمایت از الگوهای انعطاف­پذیری عددی و وظیفه‌ای می‌شود (رنجبر، 1400).

**پیشینه پژوهش**

در حیطه موضوع تحقیق حاضر، تحقیقات چندی انجام‌شده است که در ادامه به آن­ها اشاره‌شده است:

**جدول (4). پیشینه پژوهش**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تحقیقات انجام‌گرفته در داخل کشور** | | |
| **نام نویسندگان** | **عنوان** | **نتایج** |
| میر احمدی و همکاران (1401) | سنتز پژوهی آسیب‌های نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو | نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران در ابعاد؛ ساختار اجتماعی- فرهنگی، زیرساخت فناورانه، منابع و امکانات، سازمانی- مدیریت، سیستمی، طراحی برنامه ارزیابی، اجرای ارزیابی، تحلیل عملکرد و بازخورد، نتایج ارزیابی، کاربرد ارزیابی و پیامدها دارای آسیب‌ها و مشکلاتی است. |
| ظریفی و همکاران (1401) | طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش وجوانان بر اساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات | سه عامل گزینش کارمندان، شاخص‌های عملکردی منابع انسانی، حفظ کارمندان و خرده مقیاس‌های آن‌ها برای طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش و جوانان مناسب می‌باشند. |
| اسکندری و موغلی (1400) | طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام | نتایج بخش کمّی، علاوه بر تائید ارتباط بین مؤلفه‌های تحقیق حاکی از ارتباط بین مؤلفه‌های تجهیز منابع و مدیریت درآمد/هزینه بود. همچنین رتبه‌بندی متغیرهای تحقیق نشان داد که متغیر تجهیز منابع بیش از سایر متغیرها در موضوع ارزیابی عملکرد مدیران بانک تأثیرگذار می‌باشد. |
| یاراحمدی خراسانی و همکاران (1400) | طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران دستیابی به‌نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی | ابعاد و مؤلفه‌های کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران، شامل: ارزش سازمانی (6 مؤلفه)، بینش و نگرش (5 مؤلفه)، ویژگی شخصیتی (6 مؤلفه)، ارتباطات فردی (3 مؤلفه)، ارتباطات بین فردی (6 مؤلفه)، رهبری (5 مؤلفه)، اعتبار حرفه‌ای (3 مؤلفه)، دانش فناوری (3 مؤلفه)، مدیریت خویشتن (4 مؤلفه)، مدیریت دیگران (4 مؤلفه)، مدیریت کسب‌وکار (7 مؤلفه)، توانایی عاطفی (3 مؤلفه)، توانایی ذهنی (3 مؤلفه)، توانایی تجربی (3 مؤلفه)، توانایی تحصیلی (4 مؤلفه)، توانایی فیزیکی (3 مؤلفه) و ویژگی‌های فردی، شخصیتی و مهارت‌های ارزیابان (11 مؤلفه) است. همچنین ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی شامل: منابع انسانی (4 مؤلفه)، مدیریت دانش (4 مؤلفه)، عوامل خارجی (6 مؤلفه)، عوامل داخلی (4 مؤلفه) و مدیریت سازمان (7 مؤلفه)، است. |
| مجیدی و همکاران (1400) | بررسی نظام‌مند مبانی نظری کاربرد تحلیل پوششی داده‌ها در ارزیابی عملکرد دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های آموزش عالی | در سال‌های اخیر عملکرد دانشگاه‌ها علاوه بر فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی، بر عملکرد کارآفرینی و ارتباط با صنعت مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که این نتایج می‌تواند در برنامه‌های توسعه و بهبود عملکرد دانشگاه‌ها مورداستفاده قرار گیرد. |
| **تحقیقات انجام‌گرفته در خارج از کشور** | | |
| **نام نویسندگان** | **عنوان** | **نتایج** |
| *جیان فنگ[[8]](#footnote-8)* و همکاران (2023) | مسیر تکامل و عوامل مؤثر بر سیستم مدیریت عملکرد: یک مطالعه موردی طولی در چین | ما متوجه شدیم که عوامل تأثیرگذار حیاتی سیستم مدیریت عملکرد شامل پیشینه حرفه‌ای خوب و ویژگی‌های شخصی مدیران خط، ارتباط روشن در مورد اهداف مدیریت عملکرد بین رهبران و زیردستان، دانش حرفه‌ای متخصصان مدیریت عملکرد و مشارکت گسترده رهبران ارشد در عملکرد است. فرآیندهای مدیریتی این چهار عامل به‌تدریج با تکامل سیستم مدیریت عملکرد پدیدار می‌شوند. این مقاله به ساخت یک ساختار جامع و پویا برای سیستم مدیریت عملکرد کمک می‌کند و درک سیستماتیکی از عوامل تأثیرگذار حیاتی این سیستم ایجاد می‌کند. |
| *سورجیت[[9]](#footnote-9)* و همکاران (2022) | سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پایدار و عملکرد شرکت: یک مطالعه تجربی | یافته‌ها حاکی از آن است که شیوه‌های افزایش توانایی مدیریت منابع انسانی الکترونیکی و شیوه‌های افزایش انگیزه برای مدیریت منابع انسانی الکترونیکی می‌تواند منجر به توسعه سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پایدار شود و یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی الکترونیکی پایدار می‌توانند عملکرد شرکت را بهبود بخشند. |
| *گارنگو[[10]](#footnote-10)* و همکاران (2022) | مدیریت منابع انسانی در حوزه اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد: بررسی کتاب‌سنجی | این مطالعه تعداد فزاینده‌ای از انتشارات و چهار موضوع مرتبط با مدیریت منابع انسانی در اندازه‌گیری عملکرد و مدیریت را برجسته می‌کند. همچنین بر تغییر از سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد ایستا به پویا در سازمان تأکید می‌کند که انتظار می‌رود برای شرایط فعلی و آینده مناسب‌تر باشد. |
| *سردی[[11]](#footnote-11)* و همکاران (2021) | نقش مدیریت منابع انسانی در نوآوری سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد: مطالعه موردی چندگانه در صنایع کوچک و متوسط | در طراحی سیستم‌های اندازه‌گیری و مدیریت عملکرد سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، مدیریت منابع انسانی در حمایت از افزایش بلوغ اندازه‌گیری عملکرد و بهبود مدیریت عملکرد ضروری است. |

**فرضیه­های پژوهش**

1. انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

2. بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

3. بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

4. بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

**روش**

پژوهش حاضر ازنظر هدف، کاربردی و از حیث روش، پیمایشی است. مدیران، معاونان، رؤسا و مسئولان بیمه­ای صنعت بیمه ایران استان آذربایجان شرقی می­باشد. بر اساس اطلاعات دریافت شده از صنعت بیمه ایران استان، تعداد آن­ها در فاصله زمانی تحقیق 242 نمایندگان می­باشد. برای محاسبه حجم نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شده است که بر این اساس حجم نمونه آماری 144 نفر برآورد شده است. برای جمع­آوری اطلاعات از جامعه آماری و به منظور آزمون فرضیه­های تحقیق حاضر، پرسشنامه‌هایی که با توجه به متغیر­های تحقیق و عملیاتی نمودن آن‌ها تنظیم شده است، استفاده گردیده است. پرسشنامه تحقیق متشکل از دو دسته سؤال است. دسته اول؛ که با حروف الفبا کدگذاری شده است، به‌منظور تعیین و مشخص شدن مشخصات نمونه آماری از لحاظ جنسیت، سن، سابقه ­کار، سطح تحصیلات، سابقه مدیریت و تأهل و دسته دوم؛ به‌منظور آزمون فرضیه­های تحقیق حاضر در دو بخش تنظیم‌شده است، بخش اول شامل سؤالات انعطاف­پذیری منابع انسانی بر اساس نظریه باتاچاریا است که در قالب مقیاس پنج گزینه­ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. این بخش از پرسشنامه دارای 16 سؤال می­باشد. بخش دوم، سؤالات عملکرد سازمان است که دارای 15 سؤال است و در قالب مقیاس پنج گزینه­ای لیکرت تنظیم گردیده است. که در جدول زیر به شرح زیر آمده است:

**جدول (5). تقسیم‌بندی سؤال­های پرسشنامه**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **متغیر** | **مؤلفه­ها** | **شماره سؤال­ها** | | **تعداد سؤال­ها** | |
| انعطاف‌پذیری منابع انسانی | انعطاف­پذیری وظیفه­ای | | سؤال 1-5 | 16 | |
| انعطاف­پذیری رفتاری | | سؤال 6-10 |  |
| انعطاف­پذیری مهارتی | | سؤال 11-16 |
| عملکرد سازمان | توانایی | | سؤال 1-2 | 15 | |
| وضوح | | سؤال 3-4 |  |
| حمایت | | سؤال 5-6 |
| مشوق | | سؤال 7-8 و 15 |
| ارزیابی | | سؤال 13 |
| اعتبار | | سؤال 14 |  |
| محیط | | سؤال 9-12 |  |
| مجموع سؤال­ها | | | | 22 | |

**یافته­های پژوهش**

به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده­های به‌دست‌آمده از پرسشنامه­های جمع‌آوری‌شده از روش­های آماری توصیفی و استنباطی استفاده‌شده است.

**1. یافته­های توصیفی:** اطلاعات مربوط به بخش توصیفی پژوهش در جدول­ (6) آورده شده است.

**جدول (6). توزیع فراوانی و درصد پاسخ­های نمونه­ی آماری مربوط به سؤال­های عمومی پرسشنامه**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **جنسیت** | | **سن** | | | | | **سطح تحصیلات** | | | | | **سابقه فعالیت در بیمه** | | | | | **جمع** |
|  | مرد | زن | زیر 25 سال | 25-35 سال | 36-45 سال | 46-55 سال | بالای 55 سال | دیپلم | فوق‌دیپلم | لیسانس | فوق‌لیسانس | دکتری | کمتر از 5 سال | 5-10 سال | 11-15 سال | 16-20 سال | بیش از 20 سال |  |
| فراوانی | 108 | 36 | 0 | 9 | 36 | 49 | 33 | 0 | 6 | 45 | 87 | 6 | 2 | 6 | 37 | 38 | 61 | 144 |
| درصد | 75 | 25 | 0 | 3/6 | 25 | 34 | 9/22 | 0 | 2/4 | 3/31 | 4/60 | 2/4 | 4/1 | 2/4 | 7/25 | 4/26 | 4/42 | 100 |

**2. یافته­های استنباطی:** اطلاعات مربوط به بخش استنباطی پژوهش در جدول­های 7-15 آورده شده است.

**فرضیه اول:** انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

**برای آزمون فرضیه اول از آزمون همبستگی از نوع رگرسیون خطی استفاده‌شده است.**

**جدول (7). تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی تأثیر انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| خلاصه مدل | | | | |
| مدل | ضریب همبستگی چندگانه (R) | ضریب تشخیص () | ضریب تشخیص تعدیل‌شده | خطای استاندارد |
| 1 | 879/0 | 772/0 | 770/0 | 187/5 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تحلیل واریانس | | | | | | |
| مدل | | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F | سطح معنی­داری |
| 1 | رگرسیون | 86/12939 | 1 | 86/12939 | 773/480 | 000/0 |
| باقی‌مانده | 890/3821 | 142 | 91/26 |  |  |
| کل | 750/16761 | 143 |  |  |  |

چنان چه در جدول (7) ملاحظه می­گردد که سطح معنی­داری آزمون مربوطه در مدل 000/0 هست، می­توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با سطح خطای 05/0 یا سطح اطمینان 95/0 معنی­دار هست. پس انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. با توجه به ضریب تشخیص  *که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده توسط متغیر* X *به تغییرات کل، در مدل 772/0 می­باشد. می­توان بیان نمود که 2/77 درصد تغییرات در عملکرد سازمانی، توسط تغییرات در انعطاف­پذیری منابع انسانی تبیین می­گردد.*

**جدول (8). ضرایب پارامتر تأثیر انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مدل | | ضرایب غیراستاندارد | | ضرایب استاندارد شده | t | سطح معنی­داری |
| B شیب‌خط | خطای استاندارد | Beta |
| 1 | عرض از مبدأ | 024/9 | 666/1 |  | 41/5 | 000/0 |
| انعطاف­پذیری منابع انسانی | 790/0 | 036/0 | 879/0 | 92/21 | 000/0 |

بنابراین رابطه ریاضی تأثیرگذاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

جذب بی­سوادان= 024/9 + 79/0 (انعطاف­پذیری منابع انسانی)

پس نتیجه گرفته می­شود که یک واحد افزایش در متغیر مستقل انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 79/0 واحد در عملکرد سازمانی می­شود. با توجه به نتایج تحلیل آماری، فرضیه اول مورد تأیید می­باشد.

**فرضیه دوم:** بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

**برای آزمون فرضیه دوم از آزمون همبستگی از نوع رگرسیون خطی استفاده شده است.**

**جدول (9). تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی تأثیر** **بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| خلاصه مدل | | | | |
| مدل | ضریب همبستگی چندگانه (R) | ضریب تشخیص () | ضریب تشخیص تعدیل‌شده | خطای استاندارد |
| 1 | 794/0 | 630/0 | 627/0 | 611/6 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تحلیل واریانس | | | | | | |
| مدل | | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F | سطح معنی­داری |
| 1 | رگرسیون | 46/10555 | 1 | 46/10555 | 509/241 | 000/0 |
| باقی‌مانده | 29/6206 | 142 | 706/43 |  |  |
| کل | 750/16761 | 143 |  |  |  |

چنان چه در جدول (9) ملاحظه می­گردد که سطح معنی­داری آزمون مربوطه در مدل 000/0 هست، می­توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با سطح خطای 05/0 یا سطح اطمینان 95/0 معنی­دار هست. پس بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. با توجه به ضریب تشخیص  *که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده شده توسط متغیر* X *به تغییرات کل، در مدل 630/0 می­باشد. می­توان بیان نمود که 0/63 درصد تغییرات در عملکرد سازمانی، توسط تغییرات در بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی تبیین می­گردد.*

**جدول (10). ضرایب پارامتر تأثیر** **بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مدل | | ضرایب غیراستاندارد | | ضرایب استانداردشده | t | سطح معنی­داری |
| B شیب‌خط | خطای استاندارد | Beta |
| 1 | عرض از مبدأ | 968/18 | 720/1 |  | 027/11 | 000/0 |
| بعد وظیفه­ای  انعطاف­پذیری منابع انسانی | 952/1 | 126/0 | 794/0 | 541/15 | 000/0 |

بنابراین رابطه ریاضی تأثیرگذاری بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

جذب بی­سوادان= 968/18 + 952/1 (بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی)

پس نتیجه گرفته می­شود که یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 95/1 واحد در عملکرد سازمانی می­شود. با توجه به نتایج تحلیل آماری، فرضیه دوم مورد تأیید می­باشد.

**فرضیه سوم:** بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

**برای آزمون فرضیه سوم از آزمون همبستگی از نوع رگرسیون خطی استفاده‌شده است.**

**جدول (11). تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی تأثیر** **بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| خلاصه مدل | | | | |
| مدل | ضریب همبستگی چندگانه (R) | ضریب تشخیص () | ضریب تشخیص تعدیل‌شده | خطای استاندارد |
| 1 | 820/0 | 672/0 | 670/0 | 219/6 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تحلیل واریانس | | | | | | |
| مدل | | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F | سطح معنی­داری |
| 1 | رگرسیون | 47/11269 | 1 | 47/11269 | 366/291 | 000/0 |
| باقی‌مانده | 28/5492 | 142 | 678/38 |  |  |
| کل | 75/16761 | 143 |  |  |  |

چنان چه در جدول (11) ملاحظه می­گردد که سطح معنی­داری آزمون مربوطه در مدل 000/0 هست، می­توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با سطح خطای 05/0 یا سطح اطمینان 95/0 معنی­دار هست. پس بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. با توجه به ضریب تشخیص  *که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده توسط متغیر* X *به تغییرات کل، در مدل 672/0 می­باشد. می­توان بیان نمود که 2/67 درصد تغییرات در عملکرد سازمانی، توسط تغییرات در بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی تبیین می­گردد.*

**جدول (12). ضرایب پارامتر تأثیر** **بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مدل | | ضرایب غیراستاندارد | | ضرایب استانداردشده | t | سطح معنی­داری |
| B شیب‌خط | خطای استاندارد | Beta |
| 1 | عرض از مبدأ | 278/9 | 173/2 |  | 810/3 | 000/0 |
| بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی | 976/1 | 116/0 | 820/0 | 069/17 | 000/0 |

بنابراین رابطه ریاضی تأثیرگذاری بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

جذب بی­سوادان= 278/9 + 976/1 (بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی)

پس نتیجه گرفته می­شود که یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 97/1 واحد در عملکرد سازمانی می­شود. با توجه به نتایج تحلیل آماری، فرضیه سوم مورد تأیید می­باشد.

**فرضیه چهارم:** بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران مؤثر است.

**برای آزمون فرضیه سوم از آزمون همبستگی از نوع رگرسیون خطی استفاده‌شده است.**

**جدول (13). تحلیل واریانس مربوط به مدل رگرسیونی تأثیر** **بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| خلاصه مدل | | | | |
| مدل | ضریب همبستگی چندگانه (R) | ضریب تشخیص () | ضریب تشخیص تعدیل‌شده | خطای استاندارد |
| 1 | 806/0 | 650/0 | 647/0 | 43/6 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| تحلیل واریانس | | | | | | |
| مدل | | مجموع مربعات | درجه آزادی | میانگین مربعات | F | سطح معنی­داری |
| 1 | رگرسیون | 47/10890 | 1 | 47/10890 | 392/263 | 000/0 |
| باقی‌مانده | 27/5871 | 142 | 347/41 |  |  |
| کل | 75/16761 | 143 |  |  |  |

چنان چه در جدول (13) ملاحظه می­گردد که سطح معنی­داری آزمون مربوطه در مدل 000/0 هست، می­توان چنین ادعا نمود که آزمون فوق با سطح خطای 05/0 یا سطح اطمینان 95/0 معنی­دار هست. پس بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان تأثیرگذار هستند. با توجه به ضریب تشخیص  *که عبارت است از نسبت تغییرات توضیح داده‌شده توسط متغیر* X *به تغییرات کل، در مدل 650/0 می­باشد. می­توان بیان نمود که 0/65 درصد تغییرات در عملکرد سازمانی، توسط تغییرات در بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی تبیین می­گردد.*

**جدول (14). ضرایب پارامتر تأثیر** **بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| مدل | | ضرایب غیراستاندارد | | ضرایب استانداردشده | t | سطح معنی­داری |
| B شیب‌خط | خطای استاندارد | Beta |
| 1 | عرض از مبدأ | 505/16 | 794/1 |  | 200/9 | 000/0 |
| بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی | 067/2 | 127/0 | 806/0 | 229/16 | 000/0 |

بنابراین رابطه ریاضی تأثیرگذاری بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بر عملکرد سازمان در صنعت بیمه ایران به‌صورت زیر خواهد بود:

جذب بی­سوادان= 505/16 + 067/2 (بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی)

پس نتیجه گرفته می­شود که یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 067/2 واحد در عملکرد سازمانی می­شود. با توجه به نتایج تحلیل آماری، فرضیه چهارم مورد تأیید هست.

**بحث و نتیجه­گیری**

چنانچه در جدول­های شماره (7)، (9)، (11) و (13) ملاحظه می­گردد چون مقادیر ضریب تشخیص *برای متغیرهای انعطاف­پذیری منابع انسانی، بعد وظیفه­ای، مهارتی و رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی به ترتیب برابر است با؛ 772/0، 630/0، 672/0 و 650/0 می­باشد نتیجه گرفته می­شود 2/77 درصد، 63 درصد، 2/67 درصد و 65 درصد تغییرات در عملکرد سازمانی، توسط تغییرات در متغیرهای انعطاف­پذیری منابع انسانی، بعد وظیفه­ای، مهارتی و رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی تبیین می­گردد.*

*همچنین با توجه به ضرایب پارامتر به دست آمده از تحلیل آماری رگرسیون خطی،* یک واحد افزایش در متغیر مستقل انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 79/0 واحد در عملکرد سازمانی، یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد وظیفه­ای انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 95/1 واحد در عملکرد سازمانی، یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد مهارتی انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 97/1 واحد در عملکرد سازمانی و یک واحد افزایش در متغیر مستقل بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی باعث افزایش 067/2 واحد در عملکرد سازمانی می­شود.

بنابراین بر اساس نتایج به دست آمده از تجزیه­وتحلیل­های آماری می­توان عنوان کرد بعد رفتاری انعطاف­پذیری منابع انسانی بیشتری تأثیر را در عملکرد سازمانی دارد. در این راستا پیشنهاداتی جهت ارتقای مهارت­های منابع انسانی در راستای افزایش انعطاف­پذیری آنان در صنعت بیمه ایران ارائه شده است:

- لازم است منابع انسانی شاغل در یک واحد و یا شعبه­ای از بیمه، دایماً نسبت به ارتقاء و به روزرسانی مهارت­ها و توانایی­های خود تلاش کنند و پیشنهاد می­گردد مدیران مراکز در این خصوص با برگزاری کارگاه­های آموزشی تخصصی و کاربردی در صدد ارتقای مهارت­های کارکنان برآید.

- سعی گردد با استقرار رویه­ها و فرآیندهایی پویا در مرکز، وظایف و نقش­های جدیدی تفویض شده به منابع انسانی تفویض، آموزش داده شود.

- پیشنهاد می­گردد الزامات مهارتی آینده برای منابع انسانی مستقر در شعب بیمه پیش­بینی گردند و نسبت به تدارک آن­ها تمهیدات لازم فراهم گردد.

- فراهم آوردن امکان یادگیری سریع در مرکز برای منابع انسانی جهت انجام صحیح و مؤثر وظایف و نقش­های خود.

منابع

احمدی، محمد­حسین، الوند، مریم، (1389)، رابطه فرهنگ مرد منشی در سازمان با عملکرد زنان پلیس، پلیس زن، سال چهارم، شماره سیزدهم، پاییز و زمستان 1389، صص 132-163.

اسکندری، غلامرضا و موغلی، علیرضا، (1400)، طراحی مدل نظام ارزیابی عملکرد مدیران بانک سپه در شرایط ادغام، پژوهش‌های مدیریت عمومی، شماره 52، تابستان، صص 65-93.

اکبری بورنگ، دکترمحمد و پور، سمیرا و آیتی، دکتر محسن، (1393)، عملکرد سازمان بر اساس گرایش به کارآفرینی و سرمایه­فکری: مدل معادلات ساختاری، مدیریت بهره­وری، سال هشتم، شماره 30، پاییز 1393، صص 115-133.

ایران­زاده، سلیمان و برقی، امیر، (1388)، ارزیابی عملکرد سازمان با مدل روش امتیازی متوازن (Bsc) (مطالعه موردی)، مجله مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سسندج، سال چهارم، شماره 8، تابستان 1388، صص 67-86.

بیاضی­طهرابند، علی، عقیلی، حسن، معین نجف آبادی، فقیهه­، (1388)، مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان­ها، مقالات تدبیر، شماره 211، آذر 1388، صص 49-54.

حقیقی، محمد و قارلقی، ابراهیم و میراسدی، سمانه و نیکبخت، فاطمه، (1389)، بررسی رابطه میان ویژگی­های بیانیه مأموریت سازمان و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت­های فعال در صنعت غذایی تهران)، پژوهش نامه مدیریت تحول، سال دوم، شماره­ی 4، نیمه)، دوم 1389، صص 167-186.

حقیقی­کفاش، مهدی و بهرامی، پریا، (1389)، وظایف واحد منابع انسانی اثر بخش در سارمان­های ارگانیک و مکانیک از دید کارکنان، فصلنامه­ی بصیرت، سال هفدهم، شماره 45، بهار 1389، صص 137-149.

دباغیان نژاد دزفولی، رضا، (1393)، تدوین استراتژی مدیریت منابع انسانی با رویکرد EFQM (در اداره کل بنادر و دریا نوردی بندر امام خمینی (ره) با استفاده از 5 شاخص توانمند سازی)، فصلنامه­ی دیدگاه، شماره بهار 1393، صص 23-56.

رضائی، روح­اله و شعبانعلی­فمی، حسین و صلاحی مقدم، نفیسه، (1394)، بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزي استان البرز، علوم ترویج و آموزش کشاورزي ایران، جلد 11، شماره 2، 1394، صص 121-133.

رنجبر، محمد، (1400)، بررسی اثرگذاری انعطافپذیری منابعانسانی و تعلق خاطرکاری کارکنان بر فضیلتگرایی سازمان، پایاننامه کارشناسیارشد رشته مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور مرکز بیرجند.

رهنورد، فرج­اله، (1387)، عوامل مؤثر بر ارتقای عملکرد سازمان­های بخش دولتی ایران، پژوهشنامه­ی علوم انسانی و اجتماعی مدیریت، سال هشتم، شماره­ی 4 (پیاپی 31)، زمستان 87، صص 71-100.

شاه­محمدی­مهرجردی، مرضیه و بردبار، غلامرضا، (1394)، ارائه­ الگو­ی تأثیر انتقال و یکپارچه­سازی دانش بر انعطاف­پذیری منابع انسانی، فصلنامه پژوهش­هاي مديريت منابع انساني دانشگاه جامع امام حسين (ع)، سال هشتم، شماره 1 شماره پیاپی 23، بهار 1395، صص 237-260.

صانعی، مهدی، (2004)، مدیریت منابع انسانی درعرصه جهانی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره 45، صص 1-10.

صیدی، محسن و سهرابی، روح اله، (1394)، آسیب شناسی نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان سازمان های دولتی، کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، موسسه مديران ايده پرداز كارين، آلمان، برلین.

ظریفی، مجتبی و بحرالعلوم، حسن و اندام، رضا و شیخ، رضا، (1401)، طراحی و سنجش نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی وزارت ورزش وجوانان براساس تکنیک طراحی مبتنی بر بدیهیات، مطالعات مدیریت ورزشی، شماره 72.

علامه وشیخ ابومسعودی، (1394)، بررسی تأثیر سرمایه فکری، با نقش میانجی مدیریت دانش و سرمایه فرهنگی بر عملکرد سازمان از منظر مدل BSC (مورد مطالعه: شرکت گاز استان اصفهان)، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هشتم، شماره 24، بهار 1394، صص 73-87.

فتاحی، مصطفی، گودرزی، ساجد، نوروزی، محمد­حسین، (1390)، سازمان و مطالعه تأثیر نظام­های کاری با عملکرد بالابر عملکرد آن و بررسی نقش میانجی انعطاف­پذیری منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت­های تجاری واقع در منطقه 6 تهران)، اسلام و پژوهش­های مدیریت، سال اول، شماره سوم، زمستان 1390، صص 145-163.

فقیهی فرهمند، ناصر، (1388)، بررسی وضعیت عوامل کلیدی عملکرد سازمان­های خدماتی با روش­ امتیازی متوازن، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج، سال چهارم، شماره 10، زمستان 88، صص 57-67.

کردنائیج، اسداله و فانی، علی اصغر و مسعودی، زهرا، (1393)، فرهنگ سازمانی حلقه­ی مفقوده­ی شفافیت سازمانی و عملکرد سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره­ی 12، شماره­ی 2، تابستان 1393، صص 189-173.

مجیدی، سارا و فلاح لاجیمی، حمیدرضا و صفایی قادیکلایی، عبدالحمید، (1400)، بررسی نظام مند مبانی نظری کاربرد تحلیل پوششی داده ها در ارزیابی عملکرد دانشگاه ها و مؤسسه های آموزش عالی، چشم انداز مدیریت صنعتی، شماره 41، صص 53-80.

محقر، علی و کریمی دستجردی، داوود و نجف آبادی، فقیهه معین و بیاضی، علی، (1387)، بررسی تأثیر متغییر­های وضعیتی بر فعالیت­های مدیریت کیفیت و عملکرد سازمان­های سرآمد ایرانی، نشریه مدیریت صنعتی، دوره 1، شماره 1، پاییز و زمستان 1387، صص 125-138.

محمد پور، امد و فرهی بوزنجانی، برزو و سنجقی، محمد ابراهیم، (1391)، ارزیابی کیفی عملکرد سازمان­های بهزیستی و کمیته­ی امداد در کاهش فقر زنان سر پرستخانوار شهر ساری، فصلنامه­ی علمی-پژوهشی رفاه اجتماعی، سال دوازدهم، شماره 46، 319-352.

مرادی­آیدیشه، شعبان، جهان­بیگلری، پیمان، بارانی، صمد، کریمی­طاهر، رسول، (1390)، تبین فرهنگ سازمانی مؤثر برعملکرد ارتباطی سازمان، فصلنامه علمی، پژوهشی مدیریت نظامی، شماره 44، سال یازدهم، زمستان 1390، صص 89-122.

میراحمدی، خالد و خراسانی، اباصلت و نظرپور، محمدتقی و شمس مورکانی، غلامرضا، (1401)، سنتزپژوهی آسیبهای نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی ایران: طراحی یک الگو، نشریه علمی پژوهشهای مدیریت منابع انسانی، بهار، صص 47-224.

یاراحمدی خراسانی، مهدی و سادات ناصری، نازیا و فریبرزی، الهام، (1400)، طراحی مدل مفهومی کانون ارزیابی و توسعه شایستگی های مدیران دستیابی به نظام ارتقاء مطلوب عملکرد سازمانی با رویکرد کیفی، پژوهشنامه مدیریت تحول، شماره 26، صص 125-156.

یزدانی، بیتا، عطافر، علی، (1392)، تأثیر رویه­های عملکرد بالا برخروجی­های منابع انسانی و عملکرد سازمان، دو فصلنامه­ی پژوهش­های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال چهارم، شماره 9، بهارو تابستان 1392، صص 43-68.

Aguinis, H. Gottfredson, R. K. & Joo, H. (2012). Using performance management to  
win the talent war. Kelley School of Business, 55, 609-616.

[Bag, S.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Surajit%20Bag), [Dhamija, P.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Pavitra%20Dhamija), [Pretorius, J.H.C.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Jan%20Harm%20Christiaan%20Pretorius), [Chowdhury, A.H.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Abdul%20Hannan%20Chowdhury) and [Giannakis, M.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Mihalis%20Giannakis) (2022), "Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: an empirical study", [International Journal of Manpower](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0143-7720), Vol. 43 No. 1, pp. 32-51. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0099>.

[Garengo, P.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Patrizia%20Garengo), [Sardi, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Alberto%20Sardi) and [Nudurupati, S.S.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Sai%20Sudhakar%20Nudurupati) (2022), "Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review", [International Journal of Productivity and Performance Management](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1741-0401), Vol. 71 No. 7, pp. 3056-3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>.

Jianfeng Jia, Yuxin Jiao, Jiaqi Yan, Jiexiang Wang & Hailong Jia (2023) Evolution path and critical influencing factors of performance management system: a longitudinal case study in China, Asia Pacific Business Review, 29:1, 50-69, DOI: [10.1080/13602381.2022.2076449](https://doi.org/10.1080/13602381.2022.2076449).

[Sardi, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Alberto%20Sardi), [Sorano, E.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Enrico%20Sorano), [Garengo, P.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Patrizia%20Garengo) and [Ferraris, A.](https://www.emerald.com/insight/search?q=Alberto%20Ferraris) (2021), "The role of HRM in the innovation of performance measurement and management systems: a multiple case study in SMEs", [Employee Relations](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/0142-5455), Vol. 43 No. 2, pp. 589-606. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0101>.

**Designing an Organization's Performance Evaluation Model with an Emphasis on the Flexibility of Human Resources in the Insurance Industry**

|  |
| --- |
| **Karim Esgandari**  Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, PO. BOX, 19395-3697 Tehran, Iran.  Email: Skandarik@pnu.ac.ir |

## **Abstract**

The aim of the current research is to design an organization's performance evaluation model with an emphasis on the flexibility of human resources in the insurance industry. The present research is applied in terms of the type of purpose. The statistical population of the current research is managers, vice presidents, heads and insurance officials of Iran's insurance industry in East Azarbaijan Province, whose number is 242 people. The data collection tool in the current research is a questionnaire, which was given to the statistical sample after its validity and reliability were measured. After collecting the questionnaires, the obtained information was summarized and classified using descriptive statistical methods and linear regression test was used to test the research hypotheses. The obtained results indicate that the variable of flexibility of human resources and dimensions of task, behavior, and skill have an effect on organizational performance in the insurance industry.

## **Keywords**: Organizational performance, flexibility of human resources, insurance industry “,”.

1. . Aguinis [↑](#footnote-ref-1)
2. . Snell & Wright [↑](#footnote-ref-2)
3. . Bhattacharya [↑](#footnote-ref-3)
4. . Atkinson [↑](#footnote-ref-4)
5. . Functional Flexibility [↑](#footnote-ref-5)
6. . Numerical Flexibility [↑](#footnote-ref-6)
7. . Financial Flexibility [↑](#footnote-ref-7)
8. . Jianfeng [↑](#footnote-ref-8)
9. . Surajit [↑](#footnote-ref-9)
10. . Garengo [↑](#footnote-ref-10)
11. . Sardi [↑](#footnote-ref-11)