

## بررسی انعطاف پذیری کاری بر عملکرد کارکنان شهرداری های استان گیلان با تاکید بر نقش رضایت شغلی و بهره وری کارکنان

سوسن پوررحمتی<sup>۱</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رشت، گیلان، ایران.

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر تأثیر انعطاف پذیری کاری بر عملکرد کارکنان شهرداری های استان گیلان با تاکید بر نقش میانجی رضایت شغلی و بهره وری کارکنان می باشد. روش پژوهش حاضر توصیفی- همبستگی بوده و دارای ماهیت کاربردی می باشد. جامعه آماری این پژوهش درون سازمانی می باشد که شامل کارمندان با سابقه بیش از ۱۰ سال شهرداری های استان گیلان به تعداد ۱۶۲ نفر بودند که بر اساس جدول مورگان حداقل حجم نمونه ۱۱۳ نفر بودند که جهت اطمینان بیشتر ۱۲۰ نفر به روش نمونه گیری احتمالی تصادفی ساده در پژوهش شرکت کردند، اما در نهایت ۱۱۹ پرسشنامه بدون نقض بازگشت داده شد و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در این پژوهش با استفاده از لینک الکترونیک پرسشنامه که در گوگل درایو طراحی شده بود. داده های بدست آمده به روش معادلات ساختاری در محیط نرم افزاری smart PLS نسخه ۳.۳ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. یافته ها نشان داد انعطاف پذیری کاری بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد و تنها رضایت کارکنان قادر به میانجیگری رابطه بین انعطاف پذیری کاری بر عملکرد کارکنان می باشد. بر این اساس می توان نتیجه گرفت که توانایی تغییر و سازگاری، ضمن اینکه افزایش رضایت کارکنان را به همراه دارد کارایی و بهبود و توسعه عملکرد سازمان را نیز منجر میشود. همچنین کارکنان راضی، عملکرد بهتری داشته و در راه دستیابی به اهداف سازمان به صورت اثر بخش تلاش می کنند.

**واژگان کلیدی:** انعطاف پذیری کاری، عملکرد کارکنان، رضایت شغلی، بهره وری کارکنان.



## مقدمه

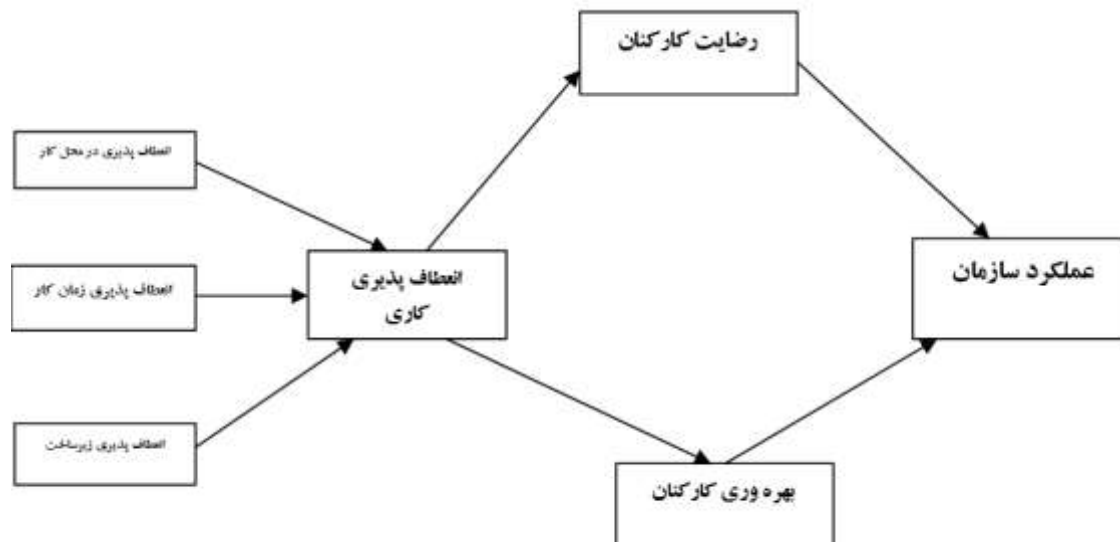
در دنیای امروز سازمان‌ها دریافته‌اند مهم‌ترین دارایی و سرمایه‌شان منابع انسانی است که نقش پر رنگی در موفقیت و پیشرفت هر سازمان ایفا میکند و هیچ سازمانی بدون وجود آن نمی‌تواند به تمامی اهداف مورد نظر خود دست یابد. سازمان‌ها در محیط پویای رقابت جهانی، جهت بقا و دستیابی به موفقیت به استراتژی‌های مناسبی نیاز دارند که از مزیت رقابتی پایدار برخوردار بوده و در نهایت عملکرد بهتری نسبت به رقبای خود را برای سازمان به ارمغان بیاورد (بداغی و همکاران، ۱۳۹۹). ظهور و حاکمیت این دیدگاه که موفقیت و اثر بخشی سازمان‌ها در گرو هدایت صحیح منابع، به ویژه منابع انسانی است، موجب شده تا در سال‌های اخیر به بررسی و مهالعه رفتارهای کارکنان، از جمله عملکرد آنان توجه قابل ملاحظه‌ای معطوف گردد (شهریاری و همکاران، ۱۳۹۸). یک عملکرد شغلی متغیر سازمانی است که اثر بسزایی بر اثربخشی و موفقیت یک سازمان دارد. کارآمدی و اثربخشی در انجام وظایف، عملکرد شغلی مطلوب را ایجاد میکند. بنابراین، سازمان به منظور بهبود عملکرد شغلی اعضای خود باید بر عواملی که موجب آن را فراهم می‌کند، متمرکز شوند. حیاتی‌ترین مسئله در هر سازمانی عملکرد شغلی کارکنان آن است. اهمیت عملکرد شغلی، پژوهشگران را به پژوهش درباره آن واداشته است (صالحی، ۱۳۹۹).

سیر شتابان تغییرات، سازمان‌ها را ناگزیر از حرکت در مسیر انعطاف پذیری نموده است. انعطاف پذیری به عنوان توانایی سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات غیرقابل پیش بینی انعطاف پذیری محیطی تعریف شده است و نیازمند توانایی و قابلیت لازم برای واکنش سریع نسبت به محیط می‌باشد که تاثیر بسیار زیادی بر عملکرد سازمان‌ها دارد (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۵). مفهوم انعطاف پذیری در سطوح مختلفی نظیر سازمان، مدیریت و سطوح وظیفه‌ای نظیر مدیریت منابع انسانی قابل تعریف است. مفهوم انعطاف پذیری منابع انسانی که برگرفته از ادبیات مدیریت منابع انسانی می‌باشد به ظرفیت مدیریت منابع انسانی، در ارتقای توانایی سازمان برای انطباق اثربخش و به موقع با الزامات متغیر و متنوعی که از، ناحیه محیط یا درون سازمان تحمیل می‌شوند، اشاره دارد. هم چنین، رایت و اسنل (۱۹۹۸) انعطاف پذیری منابع انسانی را به این صورت تعریف نمودند: "میزان بهره‌مندی منابع انسانی سازمان‌ها از مهارت‌ها و الگوهای رفتاری لازم برای اتخاذ بهترین تصمیمات در محیط رقابتی و هم چنین بهره‌گیری سازمان‌ها از مناسب‌ترین کارکردهای مدیریت منابع انسانی برای مدیریت بهینه این منابع" گفته می‌شود، اسنل وجود محیط‌های پویا و متغیر و اهداف سازمانی متعارض، مستلزم انعطاف پذیری منابع انسانی است. سانچز (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌نماید که هر چه طیف کاربردهای انتخابی یک منبع، بیش‌تر و زمان و هزینه جایگزین نمودن یک منبع با دیگری کمتر باشد، انعطاف پذیری منابع بیش‌تر خواهد بود. انعطاف پذیری منابع انسانی به منزله یک خصیصه یا ویژگی درونی سازمان‌ها، دارای سه مولفه به شرح زیر می‌باشد (سیدنقوی و همکاران، ۱۳۹۸). بهره‌وری کارکنان به میزان توانایی و کارایی آنها در انجام وظایف و مسئولیت‌هایشان اشاره دارد. بهره‌وری کارکنان می‌تواند توسط ارتقاء مهارت‌ها و دانش، بهبود فرآیندهای کاری، ارتقاء شرایط کاری و ایجاد محیط کاری مثبت و تشویق‌دهنده افزایش یابد. بهره‌وری کارکنان اهمیت بسیاری در موفقیت و پیشرفت سازمان‌ها دارد و مدیران باید تلاش کنند تا بهترین شرایط برای بهره‌وری کارکنان خود ایجاد کنند (ابراهیمی و همکاران، ۱۳۹۹). اهمیت انعطاف‌پذیری در کسب‌وکار به واسطه پیچیدگی‌های فزاینده محیطی، روزبه‌روز بیشتر می‌شود. باید بپذیریم که سازمان‌های امروزی روی لبه بحران حرکت می‌کنند و کارکنان برای سازگاری با فناوری‌های جدید، تغییر اولویت‌ها و روش‌های متغیر کار دائماً تحت فشار قرار دارند. چنین فشار خردکننده‌ای می‌تواند کارکنان و در مرحله بعد سازمان را از درون متلاشی کند و اینجاست که خصوصیتی به نام انعطاف‌پذیری، به سازمان کمک می‌کند تا بی‌آنکه از ریل خارج شود، به مسیرش ادامه دهد (نجفی کلینی و همکاران، ۱۳۹۷).

عملکرد سازمان در اینجا نقش متغیر وابسته داشته و بر اساس مطالعات انجام شده مشخص شده است انعطاف پذیری کاری نقش موثر بر عملکرد سازمان‌ها دارد. از آنجائیکه مسئله عملکرد برای همه سازمان‌ها یک امر مهم بوده و همه سازمان‌ها با روش‌های مختلف در پی افزایش عملکرد هستند. ولی آنچه که می‌تواند موثریت انعطاف پذیری کاری بر عملکرد سازمان را افزایش دهد رضایت کارکنان و بهره



وری کارکنان است که در اینجا به عنوان متغیر میانجی عمل میکند (چاودهری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲). بنابراین در این پژوهش به بررسی تاثیر انعطاف پذیری کاری بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رضایت کارکنان و بهره وری کارکنان در شهرداری‌های استان گیلان پرداخته می شود و محقق در پی پاسخ به این سوال است که آیا رضایت کارکنان و بهره وری کارکنان به عنوان متغیر میانجی در رابطه بین انعطاف پذیری کاری و عملکرد سازمان نقش دارد یا خیر؟



شکل ۱- مدل نظری (از: چاودهری و همکاران، ۲۰۲۲)

## روش تحقیق

با در نظر گرفتن محتوای موضوع روش پژوهش از نوع توصیفی می باشد. همچنین با توجه به هدف اصلی پژوهش، این پژوهش توصیفی از نوع همبستگی به شمار می آید. از لحاظ شیوه گردآوری داده ها، رویکرد پیمایشی بر پژوهش حاکم است. از منظر هدف و ماهیت نیز چون پژوهش قصد توسعه دانش برای به کارگیری در یک زمینه خاص را دارد، از نوع کاربردی به شمار می آید. جامعه آماری در این پژوهش شامل کارمندان بالای ۱۰ سال سابقه شهرداری‌های استان گیلان به تعداد ۱۶۲ نفر بود که بر اساس جدول مورگان ۱۱۳ نفر حداقل نمونه تعیین گردید که جهت اطمینان بیشتر ۱۲۰ نفر به روش نمونه گیری احتمالی تصادفی ساده مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این پژوهش با استفاده از لینک الکترونیک پرسشنامه که در گوگل درایو طراحی شده بود نسبت به جمع آوری داده ها اقدام شد. لازم است اشاره ۱۱۹ پرسشنامه کامل و بدون نقص برگشت داده شد، که تحلیل نهایی بر روی داده های بدست آمده از این ۱۱۹ پرسشنامه صورت پذیرفت.

جدول ۱- مولفه های پرسشنامه

منبع	تعداد سوالات	متغیرهای تحقیق
(چاودهری و همکاران، ۲۰۲۲)	۵-۱	انعطاف پذیری در محل کار
	۱۰-۶	انعطاف پذیری در محل کار
	۱۵-۱۱	انعطاف پذیری زیر ساخت
	۲۰-۱۶	انعطاف پذیری کارکنان
	۲۴-۲۱	رضایت کارکنان
	۲۸-۲۵	بهره وری کارکنان
	۳۲-۲۹	عملکرد سازمان

<sup>1</sup> Choudhary



در این تحقیق آزمون ضریب آلفای کرونباخ به کمک نرم افزار 3.3 smart PLS محاسبه شد و آزمون، مقدار ضریب آلفای کرونباخ را بالای ۰/۷ نشان داد، لذا می توان پایایی پرسشنامه مذکور را خوب ارزیابی کرد. از آنجا که به لحاظ هدف، این پژوهش بر آن است که با بررسی دقیق متغیرهای پژوهش به استنباط علی آن ها نائل آید. برای تحلیل داده های به دست آمده از نمونه ها، از آماره های توصیفی شامل فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار استفاده گردیده است. همچنین در بخش آمار استنباطی از روش مدل یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> استفاده شد. این تحلیل ها با استفاده از نرم افزار آماری SPSS<sup>26</sup> و Smart PLS 3.3 انجام گرفت.

### یافته ها

پیش از آزمون فرضیه های پژوهش، ابتدا می بایست نرمال بودن یا نبودن داده ها اطمینان حاصل نمود. برای بررسی فرض نرمال بودن از آزمون کلموگروف اسمیرنوف (K-S) استفاده شده است. در مورد آزمون K-S چنانچه سطح معناداری از ۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال می باشد و در غیر این صورت داده ها غیر نرمال می باشند. با توجه به جدول (۲) داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند و می توان از نرم افزار smart pls برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده نمود.

جدول ۲- نتایج آزمون K-S

مؤلفه ها	آزمون K-S
انعطاف پذیری در محل کار	۰/۰۱۷
انعطاف پذیری در محل کار	۰/۰۲۳
انعطاف پذیری زیر ساخت	۰/۰۱۱
انعطاف پذیری کارکنان	۰/۰۰۲
رضایت کارکنان	۰/۰۴۴
بهره وری کارکنان	۰/۰۰۵
عملکرد سازمان	۰/۰۰۳

در ادامه، به جهت پاسخ به سوالات تحقیق و بررسی فرضیات مطرح شده از روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart PLS 3 استفاده گردید. تحقیقگران معتقدند که یک متغیر مکنون باید بخش قابل توجهی از پراکندگی هر معرف را توضیح دهد (معمولا ۵۰ درصد). بنابراین قدر مطلق همبستگی بین یک سازه و هر کدام از متغیرهای مشاهده شده آن یعنی قدر مطلق بارهای خروجی استاندارد شده باید بیشتر از ۰/۷ باشد. به عبارت دیگر هر معرف باید دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۷ بر روی متغیر مربوط به خود باشد (موذن جمشیدی و خانی، ۲۰۱۳). جدول زیر مقادیر بارهای عاملی و به عبارت دیگر مقادیر وزن بارهای عاملی را نشان می دهد. همانطور که مشاهده می گردد تمامی سوالات بر روی متغیرهای خود دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۷ می باشند که نشان دهنده ی مناسب بودن سوالات به جهت تخمین متغیر مربوطه می باشد.

جدول ۳- آزمون بارهای عاملی

گویه ها	انعطاف پذیری در محل کار	انعطاف پذیری در زیر ساخت	انعطاف پذیری کارکنان	رضایت کارکنان	بهره وری کارکنان	عملکرد کارکنان	AVE
Q1	۰/۹۱۰						۰/۸۲۲
Q2	۰/۹۱۷						
Q3	۰/۹۱۶						
Q4	۰/۹۱۳						
Q5	۰/۸۷۷						
Q6		۰/۷۳۶					۰/۶۸۴
Q7		۰/۸۵۳					
Q8		۰/۸۹۸					

<sup>1</sup> Structural Equation Modeling (SEM)



	۰/۹۰۶	Q9
	۰/۸۸۲	Q10
۰/۷۸۲	۰/۸۰۹	Q11
	۰/۹۰۸	Q12
	۰/۸۸۸	Q13
	۰/۹۲۱	Q14
	۰/۸۹۲	Q15
۰/۸۰۲	۰/۸۳۷	Q16
	۰/۹۲۱	Q17
	۰/۹۲۴	Q18
	۰/۹۵۰	Q19
	۰/۸۴۱	Q20
۰/۷۷۱	۰/۸۹۹	Q21
	۰/۹۰۸	Q22
	۰/۸۹۲	Q23
	۰/۸۰۹	Q24
۰/۸۳۱	۰/۹۰۷	Q25
	۰/۹۰۳	Q26
	۰/۹۳۰	Q27
	۰/۹۰۸	Q28
۰/۷۹۷	۰/۸۶۳	Q29
	۰/۹۰۴	Q30
	۰/۹۱۲	Q31
	۰/۸۹۱	Q32

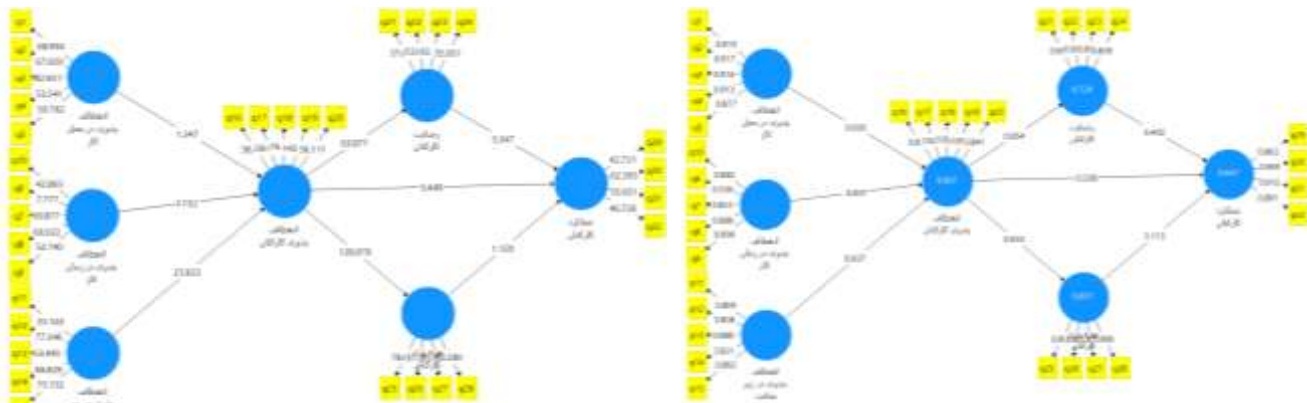
همچنین در جدول فوق روایی همگرا در ستون AVE استخراج شده است؛ به این معناست که آیا دو ابزاری را که مفهوم را اندازه گیری می کنند از همبستگی بالایی برخوردارند؟ به جهت بررسی روایی همگرا فورنل و لارکر (۱۹۸۱) متوسط واریانس استخراج شده AVE را به عنوان معیاری برای اعتبار همگرا پیشنهاد می کنند. حداقل مقدار AVE برابر با ۰/۵ بیانگر اعتبار همگرای کافی است، به این معنی که یک متغیر مکنون می تواند به طور میانگین بیش از نیمی از پراکندگی معرف هایش را تبیین کند (موذن جمشیدی و خانی، ۲۰۱۳). همانطور که در جدول مشاهده می شود کلیه مقادیر AVE برای تمام متغیرهای تحقیق بزرگتر از ۰/۵ می باشد. با توجه به مقادیر نشان داد شده می توان گفت که مدل از روایی همگرای مطلوبی برخوردار است. منظور از روایی واگرا این است که آیتم ها یا معرف های مربوط به یک متغیر فقط همان متغیر را بسنجند. در تحلیل PLS براساس نظر فورنل و لارکر (۱۹۸۱) جذر AVE یک متغیر باید از میزان همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای تحقیق بزرگتر باشد. در این مرحله ابتدا جذر مقادیر AVE را محاسبه نموده و سپس مقادیر به دست آمده را بر روی قطر ماتریس (همبستگی متغیر مکنون جایگزین می نمایم) (موذن جمشیدی و خانی، ۲۰۱۳). در جدول همبستگی متغیرها بر روی قطر ماتریس همبستگی از مقادیر همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها بزرگتر می باشد که نشان دهنده مناسب بودن روایی واگرای مدل اندازه گیری می باشد.

جدول ۴- میزان همبستگی بین متغیرها و جذر متوسط واریانس استخراج شده

مؤلفه ها	انعطاف پذیری در زمان کار	انعطاف پذیری در زیر ساخت	انعطاف پذیری در محل کار	انعطاف پذیری کارکنان	بهره وری کارکنان	رضایت کارکنان	عملکرد کارکنان
انعطاف پذیری در زمان کار	۰/۹۹۷						
انعطاف پذیری در زیر ساخت	۰/۹۸۵	۰/۹۸۴					
انعطاف پذیری در محل کار	۰/۹۷۹	۰/۹۶۱	۰/۹۰۷				
انعطاف پذیری کارکنان	۰/۹۱۹	۰/۸۹۱	۰/۸۶۲	۰/۷۹۶			
بهره وری کارکنان	۰/۸۷۴	۰/۸۰۰	۰/۷۴۶	۰/۷۳۳	۰/۷۱۲		
رضایت کارکنان	۰/۸۳۷	۰/۷۹۰	۰/۷۱۸	۰/۷۱۴	۰/۶۳۶	۰/۶۱۸	
عملکرد کارکنان	۰/۷۹۱	۰/۷۲۹	۰/۷۰۱	۰/۶۸۶	۰/۶۶۴	۰/۶۰۴	۰/۵۹۳



در این بخش به بررسی مدل تحقیق پرداخته می شود.



نمودار ۲- آزمون مدل (آماره تی)

نمودار ۱- آزمون مدل (ضریب مسیر استاندارد)

$R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل سازی معادلات ساختاری بکار می رود و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون زا بر یک متغیر درون زا می گذارد (داوری و همکاران، ۱۳۹۲). همانطور که در نمودار (۱) مشاهده شد، مقدار  $R^2$  برای متغیرها به شرح جدول (۵) می باشد که در حد مطلوبی می باشند.

جدول ۵- مقادیر  $R^2$

R Square	مولفه ها
۰/۸۸۷	انعطاف پذیری کارکنان
۰/۸۷۱	بهره وری کارکنان
۰/۷۲۹	رضایت کارکنان
۰/۶۶۷	عملکرد کارکنان

توسط معیار GOF نیز محقق می تواند پس از بررسی برازش بخش اندازه گیری و بخش ساختاری مدل کلی تحقیق خود، برازش بخش کلی را نیز کنترل نماید. با توجه به این که سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر حاکی از برازش مناسب ضعیف، متوسط و قوی معرفی شده اند (وتزلس و همکاران، ۲۰۰۹)، حصول مقدار مدل حاضر برابر با ۰/۸۸۱ است که نشان از برازش مناسب مدل کلی تحقیق می باشد.

جهت بررسی فرضیه های مستقیم از دو مقدار ضریب مسیر و آماری تی به شرح جدول (۶) استفاده گردید، و برای بررسی فرضیه های میانجی در ورژن ۳.۳ از نرم افزار Smart PLS رابطه میانجی به شرح زیر محاسبه نمایش داده خواهد شد:

Bootstrapping → Specific Indirect Effects

جدول ۶- بررسی فرضیه های تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر استاندارد	آماره t	سطح معناداری	تأیید یا عدم تأیید	نتیجه
انعطاف پذیری در محل کار -> انعطاف پذیری کارکنان	۰/۰۲۶	۱/۳۴۷	$P > ۰/۰۵$	رد	رد
انعطاف پذیری زمان کار -> انعطاف پذیری کارکنان	۰/۰۰۷	۰/۱۵۲	$P > ۰/۰۵$	رد	رد
انعطاف پذیری زیر ساخت -> انعطاف پذیری کارکنان	۰/۹۳۷	۲۵/۹۲۳	$P < ۰/۰۵$	تأیید	تأثیر گذاری
انعطاف پذیری کارکنان -> عملکرد کارکنان	۰/۳۳۸	۳/۴۴۸	$P < ۰/۰۵$	تأیید	تأثیر گذاری
انعطاف پذیری کارکنان -> رضایت کارکنان	۰/۸۵۴	۶۳/۸۷۷	$P < ۰/۰۵$	تأیید	تأثیر گذاری
انعطاف پذیری کارکنان -> بهره وری کارکنان	۰/۹۳۳	۱۲۹/۰۷۹	$P < ۰/۰۵$	تأیید	تأثیر گذاری
رضایت کارکنان -> انعطاف پذیری کارکنان -> عملکرد کارکنان	۰/۳۴۳	۵/۲۵۴	$P < ۰/۰۵$	تأیید	تأثیر گذاری
بهره وری کارکنان -> انعطاف پذیری کارکنان -> عملکرد کارکنان	۰/۱۰۵	۰/۲۶۴	$P > ۰/۰۵$	رد	رد





## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از بررسی وضعیت کنونی متغیر انعطاف پذیری سازمانی و مؤلفه های آن حاکی از اهمیت و جایگاه مطلوب آن در سازمان بسیار مهم است. به منظور تثبیت و یا توسعه و تقویت این جایگاه بایستی گام های اساسی در این راستا برداشته شود. انعطاف پذیری کارکنان با توجه به منابع سازمان و توانایی های مدیریتی به سازمان اجازه میدهد در تغییرات محیطی خود را با محیط منطبق کند. به عبارت دیگر؛ انعطاف پذیر تر شدن یک سازمان باعث میشود که آن سازمان نسبت به تغییر، پاسخگویی بهتری داشته باشد؛ به گونه ای که سازمان را در برابر انفعال و یا واکنش در مقابل تهدیدات و یا نیازمندیهای محیطی توانمند ساخته و قادر می سازد تا مزیت رقابتی را به دست آورده و آن را نگهدارند و باعث بهتر شدن عملکرد در محیط کسب و کار رقابتی و پویای امروز شوند. بر این اساس میتوان نتیجه گرفت که توانایی تغییر و سازگاری، ضمن اینکه افزایش رضایت کارکنان را به همراه دارد کارایی و بهبود و توسعه عملکرد سازمان را نیز منجر میشود. همچنین کارکنان راضی، عملکرد بهتری داشته و در راه دستیابی به اهداف سازمان به صورت اثر بخش تلاش می کنند. در راستای یافته های بدست آمده پیشنهاد می شود انعطاف پذیری زیرساخت به طور مثبت بر انعطاف پذیری کار تأثیر مثبت و معناداری دارد، بر این اساس پیشنهاد می شود سازمان ها می توانند با یادگیری از اشتباهات بهبود مستمر توانایی خود توانمند ساختن مستمر کارکنان خود، بهره گیری از روشها و فناوری های نوین به منظور انجام کار، اشاعه و تقویت فرهنگ تصمیم گیری مشارکتی و فراهم آوردن منابع و اطلاعات برای منابع انسانی شان، زمینه را برای تقویت فرهنگ انطباق پذیری و در نهایت تسهیل کارآفرینی فراهم آورند. انعطاف پذیری کار بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، بر این اساس پیشنهاد می شود ابتکاراتی نظیر بهره گیری از سیستم های پیشرفته جذب آموزش های گسترده و شایسته محور جبران خدمات عادلانه تشویقی و مبتنی بر عملکرد سیستم های مدیریت عملکرد نتیجه محور با نگرشی بلندمدت و اقداماتی از این دست همگی سبب ایجاد فرهنگ حمایت از نوآوری و تشویق کارکنان به انجام رفتارهای کارآفرینانه می شوند. انعطاف پذیری کار بر رضایت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، بر این اساس توصیه می شود با بهره گیری از سیستمهای پیشرفته جذب جذب افراد دارای چند مهارت، بهره گیری از ظرفیت های متنوع نیروی انسانی نظیر زنان و کارکنان سطوح پایین تر در تصمیمات و حمایت از شکل گیری تیمها و گروه های کاری، زمینه را برای پاسخ گویی به تغییرات پیش رو و خلق فرصتهای جدید فراهم آورند. انعطاف پذیری کار بر بهره وری کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد، بر این اساس پیشنهاد میشود زمینه بهره گیری از فنون مختلف طراحی شغل نظیر گردش شغلی، توسعه و غنی سازی شغلی را فراهم آورند. هم چنین بهره گیری از استراتژی های توانمندسازی، توسعه منابع انسانی و تیم سازی نیز به انعطاف پذیری رفتاری منابع انسانی کمک می کنند. رضایت کارکنان نقش میانجی بر رابطه انعطاف پذیری کار بر عملکرد کارکنان دارد، بر این اساس پیشنهاد میشود برای بهبود عملکرد کارکنان، می توان اقداماتی انجام داد که به افزایش رضایت و رضایتمندی آنها کمک کند. این اقدامات می تواند شامل ارتقاء شرایط کاری، ارائه فرصت های آموزشی و رشد حرفه ای، ایجاد محیط کاری سالم و پشتیبانی از تعادل کار و زندگی شخصی کارکنان باشد. این اقدامات می تواند به افزایش رضایت کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها کمک کند. بهره وری کارکنان نقش میانجی بر رابطه انعطاف پذیری کار بر عملکرد کارکنان دارد، بر این اساس پیشنهاد میشود برای افزایش بهره وری کارکنان از طریق انعطاف پذیری کار، می توان اقدامات و سیاست های پیش رو را اتخاذ نمود، این شامل امکانات مثل تلفیق کار از راه دور و حضور در محل کار، امکان کار از خانه یا امکان تنظیم ساعات کاری می شود. این امکانات به کارکنان اجازه می دهند تا بهترین زمان برای انجام کارهایشان را انتخاب کنند و این می تواند به بهره وری آنها کمک کند. ارائه آموزش های مرتبط با مهارت های نوین و فناوری های جدید به کارکنان می تواند آنها را برای انجام وظایف با روش های جدید و بهتر آماده کند و در نتیجه به بهره وری آنها کمک کند. فراهم کردن یک محیط کاری که از نظر روحی و جسمی برای کارکنان سالم و پشتیبانی کننده است، می تواند به افزایش بهره وری آنها کمک کند. این شامل ارائه حمایت های روانشناختی، ایجاد فضاهای آرامش بخش و ارائه فرصت های تعامل اجتماعی می شود.

## منابع

- آشنا، مصطفی. (۱۳۸۴). بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و کارآفرینی سازمانی در واگن پارس اراک، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- ابراهیم پور ازبری، مصطفی، نوع پسند اصیل، سید محمد، احمدی سراوانی، مهسا. (۱۳۹۹). بررسی تاثیر انعطاف پذیری استراتژیک بر عملکرد بازار شرکت ها: نقش میانجی گری نوآوری باز. فصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، ۱۳(۲۶)، ۵-۱۶.
- ابراهیم پور، حبیب، صالحی صدقیانی، جمشید، خلیلی، حسن. (۱۳۹۰). بررسی رابطه کارآفرینی سازمانی و عملکرد تجاری شرکت پتروشیمی تبریز، ۴(۱۲)، ۱۱۲-۱۳۸.
- ابراهیم نژاد، ناصر. (۱۳۹۹). تاثیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در تخلفات شغلی پلیس. پژوهشنامه نظم و امنیت انتظامی، ۱۳(۴) (پیاپی ۵۲)، ۱۵۷-۱۸۲.
- ابراهیمی، الهه، غفوریان شاگردی، امیر، آبیای اصفهانی، سعید، و غفوریان شاگردی، محمدسجاد. (۱۳۹۹). ارتباط بین مدیریت منابع انسانی الکترونیک، انعطاف پذیری منابع انسانی و خلق مزیت رقابتی در خدمات بیمارستانی. مدیریت سلامت، ۲۳(۳)، ۷۶-۸۴.
- احمد پور داریانی، محمود، عزیزی، محمد. (۱۳۸۳). کارآفرینی، تهران، انتشارات محراب قلم، چاپ اول.
- اخوان، پیمان، اولیایی، انوش، دسترنج ممقانی، نسرین، ثقی، فاطمه. (۱۳۸۹). توسعه فرایندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش، فصلنامه علمی- پژوهشی سیاست علم و فناوری، ۳(۲)، ۱-۱۱.
- آذر، عادل، مومنی، منصور. (۱۳۸۳). آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، انتشارات سمت، جلد ۲، چاپ اول.
- اسلام، علی اکبر. (۱۳۸۲). برنامه ریزی بازاریابی: مفاهیم، الگوها، ساختارها، استراتژی ها، تجربیات و مستندات، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ اول.
- اکبری، مرتضی، سخدری، کمال، دانش، مژگان، و دولت شاه، پیمان. (۱۳۹۶). تأثیر آمادگی سازمان برای کارآفرینی سازمانی بر عملکرد مالی و عملکرد نوآوری سازمان ها: نقش میانجی گرایی کارآفرینانه. مدیریت توسعه فناوری، ۱۵(۱)، ۱۲۳-۱۴۶.
- ایمانی پور، نرگس، زیوردار، مهدی. (۱۳۸۷). بررسی رابطه گرایی به کارآفرینی شرکتی و عملکرد، توسعه کارآفرینی، ۱(۲)، ۲۱-۳۴.
- باقری، افسانه. (۱۳۸۵). مفاهیم مبهم بهره وری و عملکرد، ماهنامه تدبیر، ۱۷۳، ۵۵-۶۰.
- بیاضی طهرابند، علی، عقیلی، حسن، معین نجف آبادی، فقیهه. (۱۳۸۸). مدل جامع مدیریت عملکرد سازمان ها، مجله تدبیر، ۲۱۱، ۴۹-۵۴.
- بیک زاد، جعفر، علی زاده، جبرائیل. (۱۳۸۸). ارزیابی عملکرد سازمان با استفاده از مدل تعالی سازمانی، نشریه اقتصاد کار و جامعه، ۱۱۲، ۵۰-۵۷.
- حاجی پور، بهمن، و مرادی، محسن. (۱۳۹۸). انعطاف پذیری سازمانی و عملکرد: مطالعه موردی شرکت های تولیدی ناحیه صنعتی اراک. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۰(۶۲)، ۱۴۳-۱۶۲.
- رحیمی، فرج اله، محمدی، جیران، و پورزارع، هدی. (۱۳۹۵). تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی تعهد محور بر انعطاف پذیری منابع انسانی و مزیت رقابتی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۵(۸۲)، ۹۹-۱۲۲.
- سیدنفوی، میرعلی، عدنان راد، اعظم، قربانی زاده، وجه اله، و واعظی، رضا. (۱۳۹۸). پیامدهای انعطاف پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی. مطالعات رفتار سازمانی، ۸(۲) (پیاپی ۳۰)، ۱۵۱-۱۷۰.
- صحت، سعید، ایزدپناه، بهروز، و قربانی پاجی، عقیل. (۱۳۹۸). اثر انعطاف پذیری منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در شرکت بیمه ایران. مدیریت بهره وری (فراسوی مدیریت)، ۱۳(۴۸)، ۱۴۳-۱۸۰.
- نامداری قرقانی، شیما و پیرزاد، علی. (۱۴۰۱). آیا انعطاف پذیری دورکاری باعث بهبود عملکرد سازمان می شود؟، نهمین کنفرانس بین المللی تحقیقات بین رشته ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران، تهران.
- نجفی کلیانی، وحید، رستگار، عباسعلی، و رحمانی، فاطمه. (۱۳۹۷). انعطاف پذیری منابع انسانی، خلاقیت، و نوآوری سازمانی در شرکت های بیمه. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۶(۳)، ۵۲۱-۵۴۴.

الهی، شعبان. (۱۳۹۰). مثلث عملکرد سازمانی، همایش ارزیابی عملکرد دستگاه های اجرایی.

Barney, J. (1986), Organizational Culture: Can it be a Source of Sustained Competitive Advantage?, Academy of Management Review, 11, pp. 656-665.

Bhattacharya, M. , Gibson, D. E. , and Doty, D. H. (2005), The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. Journal of Management, 31, pp. 622-640.

Catherine T. Kwantes, Cheryl A. Boglarsky. (2007), Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries, Journal of International Management, Volume 13, Issue 2, pp. 204-230.

Choudhary, R. R., Kumar, R., Umrao, L. S., & Singh, D. (2022). Proposed Model for Cryptographic Security Goals using Analytical Hierarchical Process. Journal of Algebraic Statistics, 13(3), 2906-2910.



- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989), The strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 75-87.
- Daft, R. L. (2007), *Organization Theory and Design* (9th ed. ). Cincinnati, OH: South-Western.
- Dang, N. D., Fan, D., Van Vuong, B., & Lan, T. D. (2020). Sediment budget and morphological change in
- Flynn, F. J. , & Chatman, J. A. (2001), Strong cultures and innovation: Oxymoron or opportunity? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (Eds. ), *International handbook of organizational culture and climate* (pp. 263– 287). New York: John Wiley & Sons.
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990), Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 5-15.
- Huse, M. , Neubaum, D. O. and Gabrielsson, J. (2005), Corporate innovation and competitive environment, *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1 No. 3, pp. 313-333.
- Jones, G. R. (1983), Transaction Costs, Property Rights, and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 454–467.
11. Katter, P. and Heskett, J. (1992), Corporate and performance. P:142, U. S. A.
- Lau, C. M. , and Ngo, H. Y. (1996), One Country Many Cultures: Organizational Cultures of Firms of Different Country Origins, *International Business Review*, 5, pp. 469–486.
- Lau, C. M. , and Ngo, H. Y. (2004), The HR System, Organizational Culture, and Product Innovation, *International Business Review*, 13, pp. 685–703.
- Lengnick-Hall CA, Lengnick-Hall ML. (1988), Strategic human resources management: a review of the literature and a proposed topology, *Academic Management Review*;13: pp. 454–470.
- Lepine, J. A. , Colquitt, J. A. , & Erez, A. (2000), Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53: pp. 563-594.
- Leskovar-Spacapan, Gabrijela. (2006), Archive of SID Culture, Entrepreneurship and MarketOrientation as Determinants of Organizational Innovation Capability: the Case of Transition Economy, *International Conference of Simulation, Modelling and Optimization*. Lisbon, Portugal, September, pp. 22-24.

## The effect of work flexibility on the performance of municipal employees in Guilan province, emphasizing the role of job satisfaction and employee productivity

Susan Pourrahmati<sup>1</sup>

Master of Business Administration, Marketing, Islamic Azad University, Rasht Branch, Guilan, Iran.

### Abstract

The purpose of this research is the effect of work flexibility on the performance of municipal employees in Guilan province, emphasizing the mediating role of job satisfaction and employee productivity. The present research method is descriptive-correlational and has an applied nature. The statistical population of this research is within the organization, which includes employees with more than 10 years of experience in the municipalities of Guilan province, numbering 162 people, according to Morgan's table, the minimum sample size was 113 people, and for more certainty, 120 people were selected by simple random probability sampling in participated in the research, but finally 119 questionnaires were returned without violation and were analyzed. In this research, using the electronic link of the questionnaire that was designed in Google Drive. The obtained data were analyzed by the method of structural equations in the smart PLS version 3.3 software environment. The findings showed that work flexibility has a positive and significant effect on employee performance, and only employee satisfaction can mediate the relationship between work flexibility and employee performance. Based on this, it can be concluded that the ability to change and adapt, while increasing employee satisfaction, also leads to efficiency and improvement and development of the organization's performance. Also, satisfied employees perform better and work effectively to achieve the organization's goals.

**Keywords:** Work Flexibility, Employee Performance, Job Satisfaction, Employee Productivity.