



تصور و ارزیابی انعطاف پذیری شغلی در سیستم های مدیریت منابع انسانی

پیام احمدی کاشانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

payam.ahmadi@ymail.com

چکیده

انعطاف پذیری شغلی علی رغم تناسب استراتژیکش هنوز در نوشته ها به خوبی تعریف نشده است. مطالعات تجربی با در نظر داشتن ابزارهای ارزیابی و مفاهیم مختلف، به یافته های مختلف و گاهی حتی متناقضی دست یافته اند. این مقاله زمینه ای را برای تعریف و ارزیابی انعطاف پذیری در زمینه ی مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می کند. در این زمینه ما تلاش خواهیم کرد این مفهوم را شفاف سازی کنیم، تعاریف قبلی را طبقه بندی کنیم و به تصور ترکیبی کمک کنیم. در بخش اول این اثر ما نیاز به سطح خاصی از انعطاف پذیری شغلی را در سیستم های مدیریت منابع انسانی بحث و تایید می کنیم که به سازمان کمک می کند تا ظرفیتش را برای مطابقت با محیط کنونی بهبود دهد. از این نقطه نظر، این قابلیت به عنوان منبع مناسب مزیت رقابتی در نظر گرفته شده است. ما بر اساس تحلیل نظری مان ساختار انعطاف پذیری شغلی جدید و مدل ارزیابی را پیشنهاد می دهیم که می توانند به توسعه ی تحلیل عمیق تر در این زمینه کمک کنند. این ساختار به عنوان نقطه ی شروعی در تعریف مقیاس ارزیابی برای انعطاف پذیری شغلی عمل خواهد کرد. خطوط تحقیق آینده ی حاصل از این تحلیل در بخش آخر مقاله بحث شده اند. بویژه ما نیاز به تحلیل چگونگی کشف و استخراج قابلیت انسانی را بحث می کنیم که می تواند در استراتژیهای ارزیابی منابع انسانی انعطاف پذیر ترکیب شود.

کلید واژه ها: انعطاف پذیری شغلی، انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک، دید نظری، مدل ارزیابی

۱- مقدمه

اهمیت انعطاف پذیری قبلا در مطالعات فصلی منعکس شده است مانند استیروز که حتی استفاده از انعطاف پذیری به عنوان معیار ارزیابی کارآیی در سازمان را نیز پیشنهاد کرد. سوارز، کوسومانو و فاین نیز اهمیت انعطاف پذیری برای شرکت ها و نیاز به درک و مدیریت استراتژیک آن را نشان می دهند. چنانچه برخی نویسنده ها گفته اند انعطاف پذیری نه تنها توسط شرکتها برای مطابقت با تغییرات و ابهام محیط، بلکه همچنین برای ایجاد ابهام در مزایای رقابتی نیز به کار می رود.

ما با بررسی نوشته های قبلی، حوزه های مختلف انعطاف پذیری سازمانی را شناسایی می کنیم. در این مفهوم، مطالعات انعطاف پذیری را در جنبه هایی چون استراتژی های رقابتی، روشهای تولید، ساختارهای سازمانی یا مدیریت منابع انسانی کشف کرده اند. ما با پذیرش نقطه نظر استراتژیک و بر اساس نقطه نظر مبنی بر منبع، فرض می کنیم که طرح سیستم های مدیریت منابع انسانی انعطاف پذیر سازمان را قادر می کند تا منابع با ارزش و منحصر به فردی را ایجاد کنند. اگر تقلید از منابع سخت باشد و بتوان با تغییر شرایط سازگار شد، آنها قادر خواهند بود مزیت رقابتی قابل تحمل و عملکردی را ایجاد کنند. همچنین این روش نشان می دهد که احتمال دستیابی به مزیت رقابتی قابل تحمل و حفظ آن در یک سازمان تا حد زیادی به درجه ی ممنوعیت رقابت و مهارتهای منابع انسانی ربط دارد. با در نظر داشتن این امر می توان نتیجه گیری کرد که روش تولید و فعال سازی سرمایه ی انسانی نقش حیاتی در سازمان دارد.



واله، مارتین و رومو تغییرات ساختاری را شرح دادند که باعث گردیدند عملکرد مدیریت منابع انسانی به نقش استراتژیک تری تغییر کند. چنانچه می توان مشاهده کرد همه ی این تغییرات نیاز به سیستم های مدیریت منابع انسانی انعطاف پذیر را تایید می کنند:

الف) عوامل اجتماعی - آماری. ویژگی های جمعیت به دو دلیل در حال تغییر است: کاهش نرخ تولد و افزایش انتظار. موقعیت آماری جدیداً تشکیل شده نشانه های مناسبی برای مدیریت منابع انسانی دارند. در این زمینه، بهبود کیفیت زندگی و تاثیر آن روی انتظارات بیشتر از زندگی باعث می شود کارمندان تصمیم بگیرند سن بازنشستگی شان را به تاخیر بیاورند. در نتیجه، شرکت ها نیروی کار پیرتری دارند. کاهش نرخ تولد باعث فقدان نیروی کار جوان در شرکت ها، کاهش مشارکت در چشم اندازها، ارزشها و دانش جدید می گردد. از بین تغییرات آماری اجتماعی دارای دلایلی برای مدیریت منابع انسانی استراتژیک، می توان موارد زیر را برجسته کرد: (۱) افزایش مشارکت زنان در بازار کار، (۲) وجود همزمان شرکتهایی با افرادی با سنین مختلف، (۳) افزایش نیروی کار غیر بومی. این تغییرات اجتماعی - آماری تنوع نیروی کار را در سازمانها افزایش می دهند شرایطی که نیازمند درجه ی بیشتری از انعطاف پذیری در سیستم های مدیریتی می باشد.

ب) عوامل سیاسی - قانونی. توسعه ی استراتژیک شرکت تا حد زیادی به کشور زمینه ای بستگی دارد. نقش ایالت در این مفهوم نه تنها به دلیل چارچوب هنجاری بلکه به دلیل تاثیر اقتصادی، سیاسی و اجتماعی مهم است. سازمانها نیاز دارند که خودشان را با تغییرات رخ داده در این محیط اجتماعی - سیاسی وفق دهند که امروزه این کار با ناپایداری و تغییر همراه است. یکی از مهم ترین عناصر سیاسی برای مدیریت منابع انسانی در سالهای اخیر ضربه ی سیاستهای اجتماعی در برابر تبعیض نیروی کار است. همچنین اصلاحات تنظیم بازارهای نیروی کار، معامله ی جمعی و امنیت اجتماعی نیز بر تصمیم های اساسی مدیریت منابع انسانی تاثیر گذارند.

ج) عوامل اقتصادی. جهانی شدن توسعه ی تجارت بین المللی و توسعه ی مشارکتهای چند ملیتی را در بر دارد. همچنین فرایندهای اکتسابی و ادغامی را می پسندد که به طور طبیعی به دلیل نیاز به دستیابی به مقیاس کافی برای عمل در بازارهای بین المللی هستند. این تغییرات همچنین نیازمند سازمانهای انعطاف پذیر تری هستند. برای مثال واله و همکارانش آثار ادغام ها و اکتساب ها را برای مدیریت منابع انسانی بحث کردند. چنانچه نویسندگان می گویند تاثیر اصلی در این مورد افزایش حجم پرداختها و بازنشستگیهای پیش بینی شده به دلیل فراوانی کار در شرکتهای حاصل است. در نتیجه، کارمندان این فرایندها را خطرناک و ناامن می دانند.

د) عوامل فنی. به دلیل پیشرفتهای فناوری امروزه سازمانها قادر به ایجاد و حفظ ساختارهای انعطاف پذیری هستند. چنانچه کونراد و دکوپ می گویند تغییرات فناوری ممکن است حتی به تعریف دوباره ی نقش HR در سازمان نیز کمک کنند. بما به گفته ی مارتینز - سانچز، ولا - جیمنز، پرز - پرز، و دی اوئیل - کارنیرس رقابت در شرکتهای دارای فناوری بالا نیاز به توسعه ی سریع محصول را ایجاد می کند تا بتواند در رقابت بماند و نیازمند انعطاف پذیری بیشتر نیروی کار است.

ه) عوامل سازمانی. یکی از عوامل داخلی که تاثیر مهمی روی مدیریت منابع انسانی دارد فرهنگ سازمانی است. چنانچه بارنی می گوید فرهنگ سازمان را می توان منبع مزیت رقابتی در نظر گرفت و این تا حدی بوسیله ی سیستم های مدیریت منابع انسانی تعیین می شود. در حقیقت نویسندگان مختلفی گفته اند که فرهنگ سازمان و مدیریت منابع انسانی غیر قابل جدا سازی هستند. درجه ی ابتکار شرکت نیز عامل سازمانی مناسبی برای بررسی است چون ابتکارات نیاز دارند که کارگران کیفیت هایشان را بازسازی کنند. در نتیجه، سازمانها نیاز به انعطاف پذیری بیشتری دارند. شکلهای جدید کار حاصل از معرفی فناوری های جدید نیازمند نیروی کار انعطاف پذیر تری است.



این عوامل ساختار جدیدی را برای مدیریت منابع انسانی فراهم می کنند که شرکت ها را به سمت پذیرش مجموعه ای از تغییرات برای انطباق با شرایط جدید سوق داده است. بنا به گفته ی پاتریکسون و هارتمن، اکثر این تغییرات نیازمند سرمایه گذاری در سیستم های مدیریت منابع انسانی هستند تا آنها را انعطاف پذیر تر کنند.

چنانچه می توان مشاهده کرد نیاز به حفظ درجه ی خاصی از انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی توسط نوشته های قبلی نشان داده شده است. از دید نظری، اهمیت انعطاف پذیری با استفاده از دید مبنی بر منابع شرکت تایید شده است. تاثیر آن روی عملکرد مالی سازمان در آثار تجربی مانند موارد پیشنهاد شده توسط بتاکرایا، گیبسون و دوتی آزمایش شده اند. با وجود این اهمیت هنوز اطلاع رسانی در نوشته ها در مورد چگونگی تصور انعطاف پذیری در زمینه ی مدیریت منابع انسانی اندک است. آثار مختلف آن را با استفاده از ساختارهای مختلف بویژه با تمرکز روی بخشی از ابعاد آن تعریف و ارزیابی کرده اند.

با در نظر داشتن بحث بالا هدف از این مقاله به شرح زیر است: (۱) تعریف مفهوم انعطاف پذیری شغلی در رشته ی مدیریت منابع انسانی، (۲) شناسایی و تعریف ابعاد و گروه های آن، (۳) پیشنهاد مقیاس ارزیابی. چنانچه در بخشهای زیر خواهیم دید انعطاف پذیری شغلی قابلیت سازمانی مناسبی است که به شرکت اجازه می دهد تا مزیت رقابتی قابل تحملی را ایجاد کند و حفظ نماید و بنابراین به سطوح بالاتری از کارایی برسد. بنابراین لازم است چنانچه در مطالعات قبلی ذکر شده است تحلیل پویایی داخلی آن عمیق تر گردد.

مقاله در چهار بخش سازماندهی شده است. بعد از تایید تحقیق و ارائه ی اهداف، در بخش دوم ما نوشته های موجود را برای توصیف چارچوب نظری و مفهومی انعطاف پذیری در رشته ی مدیریت منابع انسانی بررسی خواهیم کرد. در بخش سوم ساختاری ترکیبی برای انعطاف پذیری شغلی ارائه شده است و مجموعه ای از ابزارها تعریف شده اند. در نهایت در قسمت چهارم نتایج ارائه خواهند شد که مشارکت مقاله و نیز محدودیتهای و چشمتهای تحقیق آینده ی حاصل از تحقیق ما را شرح می دهند.

۲- تصور انعطاف پذیری شغلی در رشته ی مدیریت منابع انسانی

۲.۱ محدودیت مفهومی انعطاف پذیری سازمانی در مدیریت منابع انسانی

تنوع مفاهیم ارائه شده در نوشته ها سختی تعریف انعطاف پذیری را نشان می دهد. چنانچه سوارز و همکارانش نشان می دهند انعطاف پذیری سازمانی مفهوم ساده ای نیست بلکه یک مفهوم چند بعدی است. بعلاوه شدیداً وابسته به زمینه او حوزه ی مورد مطالعه است.

بنا به گفته ی اوپتون، انعطاف پذیری بیشتر به منابع انسانی بستگی دارد تا دارایی های فنی. محققان نشان داده اند که توانایی منابع انسانی برای انعطاف پذیری ارتباط مستقیمی با سودآوری شرکت دارد. انعطاف پذیری بر بازدهی نیروی کار، انگیزه و توسعه ی دارایی های هوشی تاثیر مثبت دارد که اساس مزایای رقابتی شرکت هستند. همچنین باتاکرایا و همکارانش تایید می کنند که انعطاف پذیری منابع انسانی مربوط به مزیت رقابتی شرکت می باشد که در بازدهی، سود دهی و کارآیی در کنترل هزینه های تجاری منعکس شده است.

به همین دلایل، به نظر می رسد مدیریت منابع انسانی استراتژیک باید انعطاف پذیری سازمانی را ارتقا دهد تا به شرکت کمک کند به تنظیم پویایی دست یابند.

ما با بررسی نوشته های قبلی دانستیم که محققان مختلف از ابعاد مختلفی برای خواندن این نوع انعطاف پذیری استفاده می کنند. در حقیقت آن انعطاف پذیری نیروی کار، انعطاف پذیری منابع انسانی، انعطاف پذیری مدیریت منابع انسانی، یا انعطاف پذیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک نام گرفته است. در این زمینه برخی نویسندگان تنوع و ابهام تعاریف پیشنهادی را ذکر کرده اند. بنا به گفته ی پوکا- پویگ و همکارانش، قابلیت منابع انسانی برای سازگاری در

انعطاف پذیری نیروی کار منعکس می شود. از سوی دیگر بتا کارها و همکاری نشان می دهند که انعطاف پذیری منابع انسانی شاخص توانایی شرکت برای واکنش و سازگاری با تغییر شرایط است. میلیمان، ون گلینو و ناتان انعطاف پذیری منابع انسانی را به عنوان قابلیت تعریف می کنند که سیستم های مدیریت منابع انسانی باید داشته باشند تا تغییرات و نیازمندیهای جدید را در داخل و بیرون شرکت بپذیرند. از یک نقطه نظر متفاوت، انعطاف پذیری منابع انسانی به عنوان توانایی تغییر کیفیت و کمیت پرسنل شرکت برای مطابقت با تغییر محیط تعریف شده است. برای رایت و اسنل، انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک دو معنی دارد: (۱) وجود رفتارها و مهارتهای گسترده، و (۲) توانایی سازمان برای اجرای مطابقت مدیریت منابع انسانی با نیازهای فوری.

چنانچه دیده ایم تعاریف مختلف اگرچه ارتباطات آشکاری دارند اما به ابعاد مختلفی از ساختار انعطاف پذیری اشاره می کنند. برای ارائه ی یک تعریف منسجم لازم است که تحلیل سه عنصر کلیدی موجود در تعاریف قبلی را عمیق تر کنیم: (۱) اعمال مدیریت منابع انسانی، (۲) مهارتهای کارکنان، و (۳) انگیزه و تعهد کارکنان. از این دید، ما ساختار ترکیبی را در بخش بعدی ارائه خواهیم کرد که انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک نام خواهد گرفت و تلاش دارد همه ی ابعاد بررسی شده را پوشش دهد.

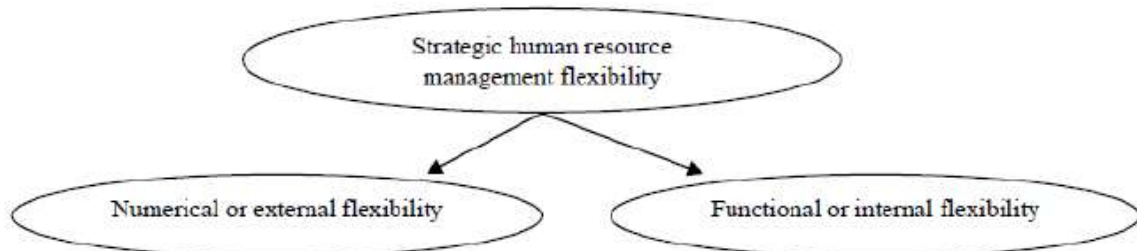
۲.۲ گروه های انعطاف پذیری در مدیریت منابع انسانی استراتژیک

لوییس و همکارانش انواع مختلف انعطاف پذیری منابع انسانی را بر اساس دو معیار متمایز کردند. آنها ابتدا بین انعطاف پذیری داخلی و بیرونی تمایز قائل شدند. معیار دوم بین انعطاف پذیری کمی و کیفی تمایز قائل شد. انعطاف پذیری داخلی مربوط به استفاده از نیروی کار موجود برای پاسخ به تغییرات است. انعطاف پذیری خارجی به توانایی شرکت برای مشارکت در نیروی کار خارجی اشاره دارد. از سوی دیگر انعطاف پذیری کمی مربوط به تغییر مقدار کار است درحالیکه انعطاف پذیری کیفی تغییرات در محتوای کار را می سنجد و کیفیت کارنان را در نظر می گیرد. با ترکیب انواع اشاره شده در بالا، چهار گروه را می توان تعیین شد: (۱) داخلی-کمی، (۲) داخلی کیفی، (۳) خارجی-کمی، (۴) خارجی کیفی. هریک از این گروه ها مزایا و معایبی دارد که توسط اوویس و همکارانش بحث شده اند.

برخی پیشنهادها دیگر مانند مدل شرکت انعطاف پذیر آتکینسون، این گفته را ساده سازی می کند و فرض می کند که مفهوم انعطاف پذیری مدیریت منابع انسانی دو گروه یا بعد دارد. این دو بعد به روشهای مختلف نامگذاری می شوند: انعطاف پذیری شغلی یا عددی، انعطاف پذیری داخلی و خارجی، انعطاف پذیری پویا و ایستا، انعطاف پذیری تمرکز روی کار و انعطاف پذیری تمرکز روی روابط.

چنانچه می توان مشاهده کرد طبقه بندی های قبلی بر اساس تمایز بین دو نوع انعطاف پذیری هستند یکی روی داخل سازمان متمرکز است که به استفاده از سرمایه انسانی تاکید می کند و دیگری که به ترتیب عددی نیروی کار اشاره می کند روی چرخه ها و مکانیزمهای خروجی در دسترس در بازار کار تمرکز می کند. در این مقاله ما از نامگذاری روکا- پویگ و همکارانش پیروی خواهیم کرد. چنانچه قبلا شرح داده شده است این نویسندگان نشان داده اند که مفهوم انعطاف پذیری نیروی کار انواع مختلف سیاستها و اعمال مدیریت منابع انسانی را پوشش می دهد که می توان آنها را در دو گروه جای داد: انعطاف پذیری داخلی یا شغلی و انعطاف پذیری خارجی یا عددی. جدول ۱ تعاریف این دو گروه را که نویسندگان مختلف بیان کرده اند نشان می دهد. در نتیجه ما می توانیم انعطاف پذیری شغلی را به عنوان شرایطی تعریف کنیم که به معنی توسعه ی مهارتها و قابلیتهای نیروی کار و رفتارهای آنهاست تا بتوانند در انواع مهارتها و شغلها و قابلیتها ایفای نقش کنند و بنابراین بر تغییرات و نیازهای جدید در بازار رقابتی شرکت غلبه کنند. از سوی دیگر، انعطاف پذیری عددی توانایی تغییر تعداد کارگران یا تعداد ساعات کاری و نیز تغییر حقوق بر اساس نیازهاست.

شکل ۱- گروه های انعطاف پذیری مدیریت منابع انسانی استراتژیک



اکثر این محققان فرض می کنند که این دو نوع انعطاف پذیری دو جانبه هستند بنابراین سازمانها تنها از یکی از آنها استفاده کنند. هر چند نویسندگان دیگر شرح داده اند که چگونه می توان از این دو همزمان استفاده کرد.

جدول ۱- تعاریف گروه های انعطاف پذیری هدایت استراتژیک منابع انسانی

REFERENCES	CATEGORIES STRATEGIC DIRECTION OF HUMAN RESOURCES FLEXIBILITY	
	FUNCTIONAL OR INTERNAL FLEXIBILITY	NUMERICAL OR EXTERNAL FLEXIBILITY
Atkinson (1984)	Versatility of functions that employees can perform. Adaptability to be allocated to different tasks	Adjustment of the volume of work that can be done through, for example, flexible hours or part-time employees (internal-numerical flexibility), or by means of, for example, temporary employees or contingent (external-numerical flexibility)
Volberda (1998)	Ability to increase the variety of skills of workers	Capacity to adjust the size of workforce to changes in demand
Huang and Cullen (2001)	Adaptability of the workers of the organization to deal with circumstances and unusual events that require creativity and initiative	Company's capacity to adjust the number of employees to its specific circumstances
Kalleberg (2001)	Improvements in employee skills in order to perform a variety of jobs and participate in decision-making	Costs reductions by limiting the recruitment of workers
Roca-Puig et al (2008)	Efforts made by the company to incorporate and develop employees' skills and abilities, so that they could be assigned to other jobs or departments within the company	Capacity to change the number of workers employed in order to adapt quickly and effectively to the workload by changes in demand

بنا به گفته ی میر و رینگدال، انعطاف پذیری خارجی یا عددی برای کاهش هزینه های نیروی کار استفاده می شوند. در این باره، محدودیت اصلی این نوع انعطاف پذیری را می توان در تنظیم کار یافت که چارچوبی را برای روابط بین کارگران و کارفرمایان مشخص می کند. از سوی دیگر انعطاف پذیری شغلی روی افزایش بازدهی تمرکز دارد. نوع اول انعطاف پذیری در بررسی های قبلی بسیار مطالعه شده است اما به نظر می رسد برای درک نشانه های انعطاف پذیری شغلی تحقیق بیشتری نیاز باشد. ما با پیروی از این حقیقت در بقیه ی مقاله روی بعد داخلی مدیریت منابع انسانی تمرکز خواهیم کرد و ابعاد خاص آن را عمیق تر خواهیم کرد.

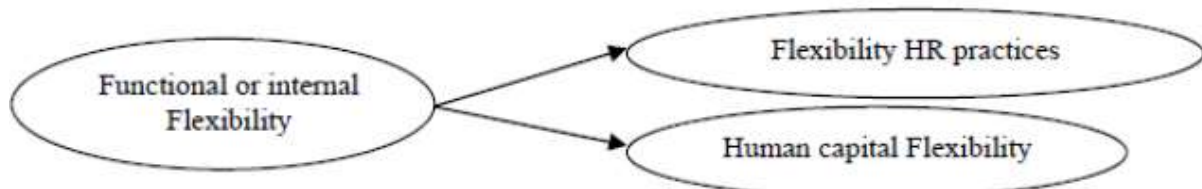
۲.۳ ابعاد انعطاف پذیری شغلی

ابعاد مختلفی از انعطاف پذیری شغلی وجود دارد. با این وجود چنانچه قبلا شرح داده شد همه ی آنها روی جنبه های داخلی تمرکز می کنند، چگونگی اختصاص سرمایه ی انسانی برای مطابقت با شرایط سازمانی را کشف می کنند. برخی محققان مفهوم انعطاف پذیری شغلی را با استفاده از چشم انداز مینی بر

منابع گسترش داده اند. در این مفهوم، بلتران- مارتین و همکارانش گفته اند که منابع سازمانی زمانی انعطاف پذیر هستند که تامین کننده ی خدمات جدید باشند. برای مثال وقتی منابع را در موقعیتهای مختلف بدون انتقال یا اعمال دگرگونی استفاده کرد، قابلیت‌های سازگاری مناسبی را برای سازمان ارائه می دهند. چنانچه بلتران- مارتین و همکارانشان شرح داده اند محققان هنوز به نتیجه ای در مورد ابعادی که انعطاف پذیری شغلی را می سازند نرسیده اند.

طرح ما در مورد ابعاد انعطاف پذیری شغلی بر اساس روشهای نظری ارائه شده توسط رایب و اسنل و بهاتاکریا و همکارانش می باشد. این محققان به هنگام پیشنهاد مدل‌های مدیریت منابع استراتژیک خود گفته اند که روشهای مختلفی وجود دارد که بتوان انعطاف پذیری را در سیستم منابع انسانی شرکت دخالت داد. بنا به گفته ی آنها انعطاف پذیری شغلی سه جزء یا بعد دارد: (۱) اعمال مدیریت منابع انسانی، (۲) مهارتهای کارکنان، و (۳) رفتارها. ابتدا انعطاف پذیری اعمال منابع انسانی به چگونگی کاربرد سیاستها م فعالیتهای مختلف برای شرایط یا مشاغل مختلف سازمان اشاره می کند. در این باره مهم است که سرعت این فرایند انطباقی را بررسی کنیم. از سوی دیگر انعطاف پذیری مهارتها به شکل‌های مختلفی اشاره می کند که مهارتهای کارگران را می توان استفاده کرد. چنانچه بهاتاکریا و همکارانش شرح دادند انعطاف پذیری رفتار کارمند سازگاری در برابر رفتار عادی را نشان می دهد؛ این وسعتی است که کارمندان رشته ای از رفتارها را نشان می دهند که می توان بر اساس نیازهای ویژه ی موقعیت پذیرفت. طرح ما در نظر دارد که انعطاف پذیری دو بعد دارد که در شکل ۲ نشان داده شده اند: (۱) اعمال HR انعطاف پذیری و (۲) انعطاف پذیری سرمایه ی انسانی. انعطاف پذیری مهارتها و رفتارهای کارمند توسط نویسندگان مختلف اشاره شده است که در مدل ما معرفی خواهد شد.

شکل ۲- ابعاد انعطاف پذیری شغلی



۲.۳.۱ انعطاف پذیری اعمال مدیریت منابع انسانی

اعمال منابع انسانی را می توان فعالیتهایی تعریف کرد که برای مدیریت سرمایه ی انسانی سازمان طراحی شده اند. با این اعمال شرکت تلاش می کند رفتار کارمند را تحریک کند و مهارتها را برای ایجاد قابلیت برای شرکت افزایش دهد.

اعمال منابع انسانی روی هر یک از حوزه هایی تمرکز می کند که سیستم منابع انسانی را می سازند و باید سازگار با استراتژی سازمان باشند. در این باره رایب و مک ماهان مدیریت منابع انسانی استراتژیک را به عنوان سیستم اعمال و سیاستهای منابع انسانی تعریف می کنند که برای دستیابی به اهداف سازمانی توسعه یافته اند. چنانچه توسط مارتین، رومو و سانچز نشان داده شده است اطلاعاتی در نوشته ها در مورد اعمالی که سیستم منابع انسانی را بسازند وجود ندارد. بنا به گفته ی شپک و میلیلو و اوردیز و اولا، برای ایجاد مزایای رقابتی، سیستم های مدیریت منابع انسانی باید در جهت اهداف زیر هدایت شوند: (الف) شناسایی و به کار گیری کارگانی با مهارتهای بالا از طریق استخدام، انتخاب و طراحی شغل، (ب) افزایش انگیزه ی نیروی کار و تقویت کارمندان، (ج) تعیین سیستم های پاداش عملکرد برای افزایش بازدهی نیروی کار و (د) ارتقای اختصاص اهداف کارمندان با اهداف سازمانی توسط طراحی اعمال انعطاف پذیر.

ما با بررسی نوشته های قبلی می توانیم روشهای مختلفی را برای تحلیل رابطه ی بین انعطاف پذیری و اعمال منابع انسانی بیابیم: (۱) اولین مجموعه مقالات کشف آثار طرح انعطاف پذیر اعمال و (۲) گروه دیگری از نویسندگان که اعمال منابع انسانی را شناسایی می کنند که شامل انعطاف پذیری شرکت است.

گروه اول اکثرا نقطه نظر تصادفی را می پذیرند. از این منظر، تحقیق طرح اعمال منابع انسانی انعطاف پذیر را با زیر بنای نظری و حمایت عملی قوی شرح داده است. چنانچه کالبرگ شرح داد انعطاف پذیری اعمال منابع انسانی به شرکتها اجازه می دهد تا قابلیت های تغییری مانند افزایش رقابت، تنوع بازار یا نوآوری فنی را بپذیرند. بنابراین دیده شد که خود اعمال نیاز به انعطاف پذیری دارند. باید انواع مختلف محیطها و کارگران را بپذیرند. برای مثال سیاستهای رقابتی به کارگران اجازه می دهد از بین حالت های مختلف وابسته به ترجیح خود انتخاب کنند. همچنین طراحی شغلی را می توان بر اساس نیازهای مشتری یا ترجیحات کارمند اصلاح کرد.

کنکار و ست وجود اعمال مدیریت منابع انسانی خاصی را نشان دادند که تاثیر مستقیمی بر انعطاف پذیری دارند. این تاثیر مناسب است و باید به عنوان چیزی متفاوت از انعطاف پذیری اعمال منابع انسانی تحلیل گردد. این اعمال تحریک کننده ی انعطاف پذیری باید بیشتر تحلیل شوند تا کشف شود که چگونه سازمان می توان مهارتها و رفتارهای انطباقی کارمندان را تسهیل کند. با نتیجه گیری از بررسی گسترده ی نوشته ها، کنکار و ست این اعمال را در گروه های زیر قرار دادند: (۱) انتخاب و تجهیز کارمندی، (۲) آموزش و توسعه، (۳) مدیریت کار، (۴) پاداش و تشویقی، (۵) ارتباط، (۶) مشارکت، و (۷) تقویت کارمندان. چنانچه نویسندگان نشان داده اند شرکتها باید اعمال طراحی شده را برای افزایش انعطاف پذیری سازمانی اجرا کنند. برای مثال، سیستم های انتخاب ابتکاری می توانند به شناسایی کارمندانی کمک کنند که می توانند موقعیتهای جدید را بپذیرند. برنامه های آموزشی می توانند مهارتهای جدیدی را ارائه دهند و رفتار کارمندان را تحریک کنند. چرخش کار و واگذاری های موقت نیز مهارتها را توسعه می دهند در حالیکه سیستم های ارزیابی و پاداش کارکنان را تشویق می کنند تا در پاسخ به تغییرات محیط در تصمیم گیری های استراتژیک شرکت کنند. همچنین یک تحقیق عملی نیز نشان می دهد که این اعمال موثر تر خواهند بود اگر با سیستم های کار مشارکتی همراه باشند.

۲.۳.۲ انعطاف پذیری سرمایه ی انسانی

رایت و مک ماهان بررسی مفهوم سرمایه ی انسانی را انجام دادند، تعاریفی را از روشهای مختلف ارائه کردند. برای مشخص سازی روشی برای سرمایه ی انسانی که مطالعه ی ما بر اساس آن است از تعریف بکر استفاده می کنیم: سرمایه ی انسانی به دانش، اطلاعات، ایده ها، مهارتها و سلامت افراد اشاره می کند. چنانچه بکر می گوید سرمایه ی انسانی شامل رفتار، اجراء، نیروی کار جمعی، اعتیادهای مضر و دیگر عاداتهای کارمندان خواهد بود. رایت و مک ماهان سرمایه ی انسانی را در سطح فردی به عنوان مجموعه ویژگی های ارائه شده توسط کارمندان نشان می دهند. این سرمایه ی انسانی کارایی بهبود یافته را در سطح فردی نشان می دهد و همچنین می تواند ارزش سطح واحدی را ایجاد کند اگر سازمان قادر باشد فرایند تجمع سرمایه ی انسانی را اجرا کند.

مزایای رقابتی را می توان از طریق سیستم اعمال منابع انسانی ایجاد کرد که قادر است ثابتهای کارکنان را ترکیب کند. در این فرایند اعمال مدیریت منابع انسانی مسئول تولید و حفظ سرمایه ی انسانی هستند چون تاثیر مستقیمی بر مهارتها و قابلیت های افراد برای تعیین ساختارها و استراتژیهای انعطاف پذیر دارند. همچنین تحقیق عملی ارتباط اعمال منابع انسانی را نه تنها برای تولید سرمایه ی انسانی بلکه همچنین برای اختصاص پاداش هسته ای به استراتژی های شرکت نشان داده اند.

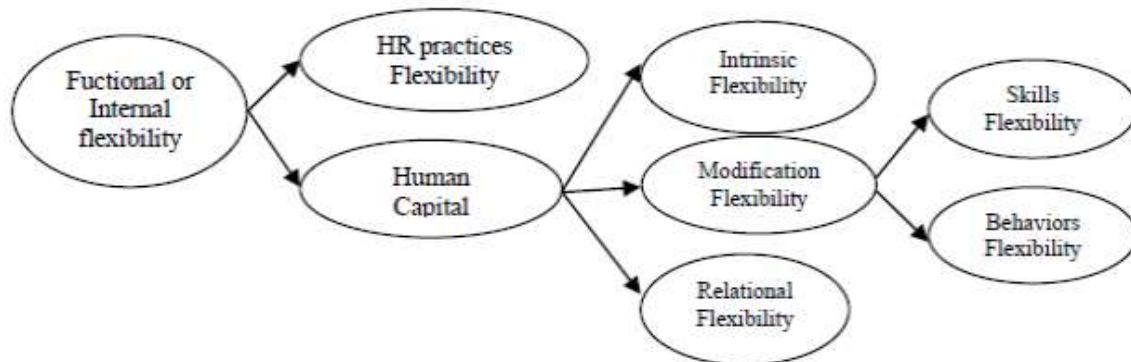
اخیرا بلتران- مارتین و همکارانش یک گام فراتر رفته اند و شرح داده اند که انعطاف پذیری سرمایه ی انسانی را می توان از سه بعد فرعی شرح داد: (۱) انعطاف پذیری ذاتی، (۲) انعطاف پذیری اصلاحی، (۳) انعطاف پذیری رابطه ای. انعطاف پذیری ذاتی توانایی سازمان برای استفاده از سرمایه ی انسانی در

کارهای مختلف است. یعنی کارگران از نظر مهارت‌ها، توانایی‌ها و عملکردها متنوع هستند و این شرکت را قادر می‌سازد تا از آنها در موقعیتهای مختلف استفاده کند. بنا به گفته ی بتاهاکرایا و همکارانش، شرکتها دو گزینه برای تولید این نوع خاص انعطاف پذیری دارند. اولاً شرکتها باید قادر باشند اطمینان دهند که نمایه های حرفه ای دارند که بر اساس نیازهای خاصشان به آنها نیازمندند. اگر این شرایط موجود باشد شرکتها قادر خواهند بود مهارت‌هایشان را در موقعیتهای مختلف ترکیب و سازماندهی دوباره کنند. بهاتاکرایا و همکارانش نشان دادند که شرکتها می‌توانند انعطاف پذیری مهارت‌ها را از طریق اعمال منابع انسانی زیر تقویت کنند: چرخش کار، تیم‌های چند کاربردی و سیستم‌های کار پروژه ای.

از سوی دیگر انعطاف پذیری اصلاحی قابلیت شرکت را برای انتقال موثر سرمایه ی انسانی کارگران نشان می‌دهد. چنانچه بهاتاکرایا و همکارانش گفتند این نوع انعطاف پذیری توسط حوزه ی مهارت‌ها و رفتارهای افراد شرح داده می‌شود. این هدف نشانه‌هایی برای طراحی اعمال منابع انسانی دارد. برای مثال سیستم‌های مدیریت عملکرد باید نه تنها برای ارزیابی عملکرد واقعی بلکه همچنین برای تقویت کسب و توسعه ی مهارت‌های جدید، ارتقای یادگیری و تشویق کارکنان جهت توسعه ی رفتارها طراحی شوند. همچنین کتکار و ست مجموعه ای از اعمال را شناسایی کردند که به سازمان اجازه می‌دهد تا سرمایه ی انسانی را توسعه دهد؛ اصلاح کند یا تغییر دهد. آنها از این میان استخدام و انتخاب، برنامه‌های آموزشی مبنی بر توسعه، ارزیابی عملکرد و سیستم‌های پاداش، توسعه ی شغلی، چرخش کار و تقویت و اعمال مشارکتی را برجسته کردند.

در نهایت انعطاف پذیری رابطه ای ترکیبی از قابلیت‌های کارمندان مختلف را ارائه می‌دهد. آن روی مکانیزم‌های هماهنگی به عنوان ابزاری برای تولید شکلهای جدیدی از سرمایه ی انسانی جمعی استفاده می‌کند. متیو و بلتران-مارتین شرح می‌دهند که چگونه ارتباط بین منابع را می‌توان برای ایجاد ترکیب‌های بالاتر بدون تغییر ماهیت سرمایه ی انسانی فردی تغییر داد. اعمال تقویت این نوع انعطاف پذیری باید مطلع باشند که همه ی کارکنان مشارکت یکسانی در اهداف سازمانی ندارند. در این باره لی و ژانگ ارتباط کارمندان هسته ای را برجسته می‌کنند که قابلیت‌های هسته ای را برای تعامل با بقیه اعمال می‌کنند و شبکه‌های عملکردی برتری را می‌سازند.

شکل ۳- ابعاد فرعی انعطاف پذیری سرمایه ی انسانی



۳- ارزیابی انعطاف پذیری شغلی

نوشته‌های بررسی شده در بخش‌های قبلی ارتباط وفق پذیری کارمندان را با بقای شرکت در محیط رقابتی تأیید می‌کنند. ما با توجه به مطالعات قبلی ساختار ترکیبی جدیدی را تعریف کردیم که ابعاد شناسایی شده در مطالعات قبلی را ترکیب می‌کند. ما با تلاش برای یک گام جلوتر رفتن، در بخش آخر مقاله یک ابزار عملی را برای ارزیابی ساختار انعطاف پذیری شغلی پیشنهاد می‌کنیم که پنج بعد سازنده اش را پوشش می‌دهند. ما برای تعریف این مقیاس معیارهای پیشنهاد شده در سه مقاله را ترکیب می‌کنیم که اساسی را برای تعریف مفهومی ما از انعطاف پذیری شغلی ارائه می‌دهند.

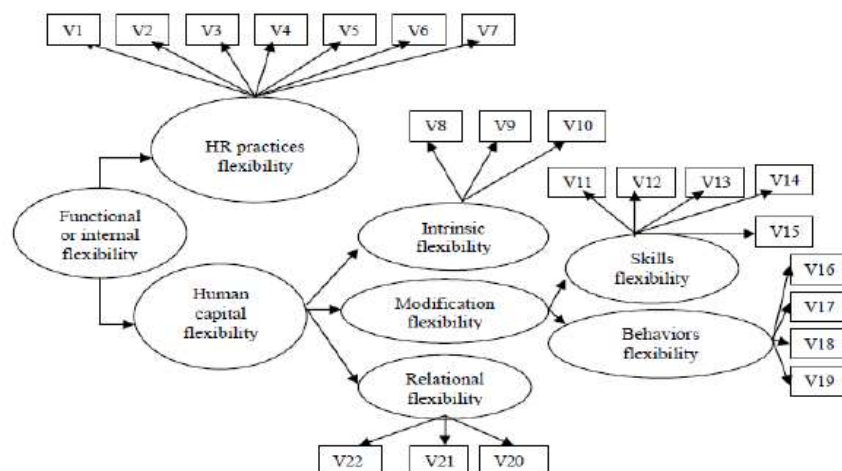
بها تا کارها و همکاریانش داده های بررسی را برای ارزیابی انعطاف پذیری مهارتها، رفتارها و اعمال منابع انسانی استخراج کردند. ابزار آنها توسط مقیاسهای لایکرت هفت نقطه ای ساخته شده بود که از طریق فرایند سه مرحله ای طراحی شده بود: (الف) مجموعه ای از اقلام اولیه بر اساس بررسی نوشته ها انتخاب شده بود، (ب) ارزیابی های اصلی توسط گروهی از دانشگاهیان و مدیران منابع انسانی بررسی و اصلاح شده بود، (ج) مقیاس در آزمون پایلوت تایید شده بود. ۵۰ عنصر پرسشنامه ی اصلی به ۲۲ تا کاهش یافتند که تعداد نهایی گزینه های معرفی شده بود.

اخیرا کنتکار و ست ۲۲ گزینه را تایید کردند و مقیاس را با معرفی ۲ گزینه برای ارزیابی انعطاف پذیری مهارتها و ۸ گزینه برای انعطاف پذیری رفتار کامل کردند. مقیاس نهایی آنها نوشته شد: ۹ گزینه برای انعطاف پذیری مهارتها، ۱۶ گزینه برای انعطاف پذیری رفتارها و ۷ گزینه برای ارزیابی انعطاف پذیری اعمال منابع انسانی. معیارها همچنین به عنوان مقیاس لایکرت هفت گزینه ای نیز تعریف شدند با استفاده از روشی که مشابه روش بها تا کارها بود: (الف) گزینه ها از طریق بررسی منسجم نوشته ها و مصاحبه با دانشگاهیان و مدیران انتخاب شدند، (ب) مقیاس اولیه توسط گروهی از ۱۲ مدیر با تجربه ی بخشهای مختلف بررسی شد و (ج) اعتبار و صحت گزینه ها با استفاده از داده های نمونه ی اولیه ی ۱۶ مدیر بررسی شد.

در نهایت بلتران- مارتین و همکاریانش مجموعه گزینه های جایگزین را پیشنهاد کردند که برگرفته از بررسی متقارن مطالعات عملی قبلی در این زمینه بود. این نویسندگان مقیاسهای قبلی را پذیرفتند و ابزار خودشان را تعریف کردند و همه ی ابعاد انعطاف پذیری نیروی کار داخلی را پوشش دادند که به صورت نظری شناسایی کرده بودند. بعد از تعریف گزینه های انتخاب شده برای هر بعد، آنها تحلیلهای مختلفی را برای تایید مناسب بودن مقیاس ارزیابی اجرا کردند. بویژه آنها تست هایی را برای تایید چند بعدی بودن، اعتبار و اعتماد ساختارها اجرا کردند. برای این کار آنها از نمونه سازی معادلات ساختاری استفاده کردند. نتیجه ی این فرایند مقیاس نهایی ساخته شده از چهار گزینه برای انعطاف پذیری ذاتی، چهار گزینه برای انعطاف پذیری مهارتها و چهار گزینه برای انعطاف پذیری رفتار و سه گزینه برای انعطاف پذیری رابطه ای بود.

برای ارزیابی درجه ی انعطاف پذیری شغلی در سازمان روش ترکیبی را پیشنهاد می کنیم که تلاش می کند همه ی ابعاد شناسایی شده در تحقیق قبلی را پوشش دهد. ما با نتیجه گیری از معیارهای تعریف شده در مقالات قبلی ارزیابی و مدل شکل ۴ را پیشنهاد می کنیم. چنانچه می توان مشاهده کرد این ساختار همزمان همه ی ابعاد را بررسی می کند. مجموعه معیار هر بعد فرعی در جدول ۲ آمده است.

شکل ۴- مدل ارزیابی انعطاف پذیری شغلی



چنانچه از جدول ۲ می توان مشاهده کرد ۲۲ گزینه در نهایت مقیاس را تشکیل می دهند. انعطاف پذیری اعمال منابع انسانی توسط گزینه های یک تا هفت ارزیابی شده اند. برای ارزیابی انعطاف پذیری سرمایه های ما مقیاس ترکیبی را پیشنهاد می کنیم و انعطاف پذیری ذاتی نیز توسط گزینه های ۸ تا ۲۰ ارزیابی می شود. در مورد انعطاف پذیری اصلاحی ما بین دو ساختار فرعی تمایز قائل می شویم: انعطاف پذیری مهارتها که توسط گزینه های ۱۱ تا ۱۵ ارزیابی خواهد شد و انعطاف پذیری رفتار که از طریق ۱۶ تا ۱۹ ارزیابی خواهد شد. در نهایت سه گزینه برای ارزیابی بعد ارتباطی انعطاف پذیری معرفی شده اند.

جدول ۲- توصیف معیارهای انعطاف پذیری شغلی

VARIABLE	ITEM	REFERENCE
	HR practices flexibility	
V1	Flexibility of our HR practices helps us to adjust to changing demands of the environment	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V2	Our firm modifies its HR system to keep pace with the changing competitive environment	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V3	Our HR practice parameters are designed so that they quickly adjust to changes in business conditions	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V4	We make frequent changes in our HR practices to align the HR system with changing work requirements.	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V5	Changes in our HR practices enable us to remain competitive in the market	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V6	Our HR practices adjust meaningfully to changed business scenarios	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
V7	Our HR practices, as a whole, are flexible	Bhattacharya et al. 2005; Ketkar & Sett, 2009
	Intrinsic flexibility	
V8	If the need emerged, employees could be easily transferred, in a short period of time, to other jobs with similar responsibilities than their current jobs	Bhattacharya et al. 2005; Beltrán-Martín et al., 2009
V9	If the need emerged, employees could be easily transferred, in a short period of time, to more qualified jobs	Bhattacharya et al. 2005; Beltrán-Martín et al., 2009
V10	Employees easily assume responsibilities over tasks corresponding to other jobs.	Beltrán-Martín et al., 2009; Ketkar & Sett, 2009
	Skills flexibility	
V11	Employees try to constantly update their skills and abilities	Beltrán-Martín et al., 2009; Ketkar & Sett, 2009
V12	Employees learn quickly new procedures and processes introduced in their jobs	Bhattacharya et al. 2005; Beltrán-Martín et al., 2009
V13	Employees anticipate future skill requirements that may be needed to perform their jobs	Beltrán-Martín et al., 2009
V14	When employees are not able to perform a specific task, they learn quickly the way of doing it.	Beltrán-Martín et al., 2009
V15	We have enough diversity of skills among our employees to meet changing market demands	Ketkar & Sett, 2009
	Behavior's flexibility	
V16	When employees detect problems to perform their jobs, they voluntarily try to identify the causes of these problems	Beltrán-Martín et al., 2009
V17	The flexibility of our employees' work habits helps us to change according to market demands	Bhattacharya et al. 2005
V18	People in our firm change their work habits in response to changes in the competitive environment, in a short period of time.	Bhattacharya et al. 2005
V19	People in our firm change their behavior in response to customer requirements	Bhattacharya et al. 2005
	Relational flexibility	
V20	Employees in this department share information and learn from one another.	Beltrán-Martín et al., 2009
V21	Employees in this department exchange ideas with people from different areas of the organization	Beltrán-Martín et al., 2009
V22	Employees from different areas of the organization conducted regular meetings to share experiences and work processes that have been successful in being able to extrapolate to other parts of the organization	Own contribution

ما برای ساخت این مقیاسها از توصیه های دروکر- گودارد، اهلینگر و گرنیر، فولر و جانسون و هریس پیروی کردیم. بنا به گفته ی این نویسندگان، برای ضمانت اینکه پاسخ ها واقعا مطابق با معیارهای مورد هدف هستند و برای دستیابی به ارزشهای مناسب، لازم است که: (۱) از معیارهایی استفاده شود که در مطالعات قبلی تایید شده اند، (۲) استفاده از سوالات سرگشاده ای که استفاده از آنها در مطالعات عملی سخت است کاهش یابد، (۳) استفاده از متغیرهای دوگانه به حداقل برسد، و (۴) در مورد متغیرهای گروهی ترتیبی، از مقیاسهایی با حداقل ۵ نقطه استفاده شود.

۴- نتیجه گیری

چنانچه کالبرگ نشان داد انعطاف پذیری سازمانی جنبه ی ضروری برای سازمانهای قرن ۲۱ است. در زمینه ی رقابتی توصیف شده در مقدمه، شرکتها باید با چالشهایی مواجه شوند که نمی توان آنها را بدون درجه ی خاصی از انعطاف پذیری مدیریت کرد. چنانچه در کل این مقاله دیدیم برخی ابعاد داخلی شرکتها باید تغییر یابند تا انعطاف پذیری سازمانی تضمین شود.

این مقاله مفهوم کلی انعطاف پذیری را پیشنهاد کرد که بویژه برای رشته ی مدیریت منابع انسانی استراتژیک مهم است چون بر بعد داخلی یا شغلی تاکید می کند. از این دید کلی، این اثر به بحثهای قبلی در مورد این موضوع در زمینه های زیر کمک می کند: (الف) بررسی و شفاف سازی واژگان به کار رفته برای توصیف انعطاف پذیری سازمانی در رشته ی منابع انسانی، (ب) پیشنهاد تعاریف ترکیبی انعطاف پذیری شغلی و عددی، (ج) تعیین ابعدی که ساختار انعطاف پذیری کاربردی را می سازند، و (د) پیشنهاد مقیاس ارزیابی برای مفهوم انعطاف پذیری شغلی.

۴.۱ محدودیتهای مطالعه

محدودیت مهم این مطالعه این است که مقیاس ارزیابی از طریق نمونه ی داخلی تایید نشده است که بتواند به ما کمک کند تا ویژگی های روان سنجی آن را ارزیابی کنیم.

اهمیت انعطاف پذیری تایید شده است اما هنوز در نظر گرفته نشده است یک محدودیت این مطالعه اهمیت سازمانها برای ادامه ی اجرای فعالیتهای نرمال است که ارزش کوتاه مدت را ایجاد می کند. چنانچه اوریلی و توشمن می گویند لازم خواهد بود شرح دهیم که چگونه سازمانها می توانند از ساختارهای انعطاف پذیر خود برای کشف همزمان فرصتهای جدید و اجرایی و وظایف کوتاه مدت خود استفاده کنند. شرکتها و سازمانهایی که این دو فرایند را همزمان انجام می دهند دکستروی مبهم نامیده می شوند. این نوع سازمان استراتژی کنونی و آینده اش را مدیریت می کند، منابعی را کشف می کند که ارزش کنونی را تولید می کنند و فرصتهای جدیدی را برای سازگاری خودش با تغییرات بازار کشف می کند. بر اساس نوشته ها، سازمانهای رقابتی در محیط پویا باید دکستروز مبهم باشند. در واقع این یک نیاز برای بقای طولانی مدت است. در این باره لوینتال و مارپ می گویند که مسئله ی اساسی در برابر سازمان، درگیری در بررسی کافی است تا بقای کنونی اش تضمین شود و در هر زمانی انرژی کافی را برای کشف بقا در آینده اختصاص دهد. با در نظر داشتن اهمیت سرمایه ی انسانی برای احتمالات رقابتی شرکتها، لازم خواهد بود که کشف کنیم چگونه شرکتها می توانند به ترکیبی از توانایی ها و مهارتهای اکتشافی دست یابند.

۴.۲ جهت های تحقیق آینده

تحقیق آینده ابتدا مقیاس ارزیابی معتبر پیشنهادی برای ساختار انعطاف پذیری شغلی توصیف شده در بالا خواهد بود. بنابراین مدل پیشنهادی اجرای مشارکت به نوشته ها را بررسی می کند. همچنین می تواند تحلیل آشکارتری از مزایای و معایب مقیاس پیشنهادی را با موارد موجود انجام دهد.

چون محدودیت مهم این تحقیق فقدان بررسی سازمانهای دکستروز مبهم بود می توان مطالعه ی مفصل تری از این موضوع را ارائه کرد و این موضوع جهت دیگری برای تحقیق آینده است. امروزه بنا به گفته ی نوشته ها گرایش آینده در این زمینه ی مطالعاتی این است که سازمانها انعطاف پذیر هستند تا با تغییرات خود را مطابقت دهند.

ما می توانیم در هر یک از ابعاد فرعی انعطاف پذیری شغلی عمیق تر شویم و مدل نظری پیشنهادی را کامل کنیم. در این زمینه روش می تواند تحلیل شود.

۵- منابع:

- Abowd, M. 1989. The effect of wage bargains on the stock market value of the firm. *American Economic Review*, 79:774-800.
- Addison, T., J., & Hirsch, T. B. 1989. Union effects on productivity, profits, and growth: Has the long run arrived? *Journal of Labor Economics*, 7: 72-105.
- Adler, P., Goldoftas, B., & Levine, D. 1999. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10: 43-68.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. 1999. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Academy of Marketing Science Journal*, 27: 411-427.
- Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39: 779-801.
- Becker, B., & Huselid, M. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resource management*: 53-101. Stamford, CT: JAI.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. 1987. Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help from our friends. *Administrative Science Quarterly*, 32: 526-542.
- Buckley, W. 1968. Society as a complex adaptive system. In W. Buckley (Ed.), *Modern systems research for the behavioral scientist*: 490-513. Chicago: Aldine.
- Cascio, W. F., Young, C. E., & Morris, J. R. 1997. Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 40: 1175-1189.
- Corbett, C., & VanWassenhove, L. 1993. Tradeoffs? What tradeoffs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. *California Management Review*, 35(4): 107-120.
- Datamonitor Industry Market Research*. Annual 2000. Farmington Hills, MI: The Gale Group.
- Dean, J.W., Jr., & Snell, S. A. 1996. The strategic use of integrated manufacturing: An empirical examination. *Strategic Management Journal*, 17: 459-481.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic,

- contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39: 802-835.
- De Meuse, K. P., Vanderheiden, P. A., & Bergmann, T. J. 1994. Announced layoffs: Their effect on corporate financial performance. *Human Resource Management*, 33: 509-531.
- Directory of Corporate Affiliations*. 2000. Skokie, IL: National Register Publishing.
- Edwards, J. R. 2001. Multidimensional constructs in organizational behavior research: An integrative analytical framework. *Organizational Research Methods*, 4: 144-192.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Yang, B., & Howton, S.W. 2002. The relationship between the learning organization concept and firms' financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13: 15-21.
- Garvin, D. A. 1993. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 74(4): 78-91.
- Garud, R., & Kotha, S. 1994. Using the brain as a metaphor to model flexible production systems. *Academy of Management Review*, 19: 671-698.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. 2004. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47: 209-226.
- Greve, H. R. 1998. Managerial cognition and the mimetic adoption of market positions: What you see is what you do. *Strategic Management Journal*, 19: 967-988.
- Hedberg, B. L. T. 1981. How organizations learn and unlearn. In P. C. Nystrom & W.H. Starbuck (Eds.), *Handbook of organizational design*: 3-27. New York: Oxford University Press.
- Hirsch, B. T. 1991. *Labor Unions and the economic performance of firms*. Kalamazoo, MI: W. E. Upjohn Institute.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. 2001. Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44: 13-28.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. 1998. Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 12(4): 22-42.
- Huber, G. P., & Glick, W. H. 1995. Sources and forms of organizational change. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign*: 3-18. New York: Oxford University Press.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. 1996. The resource advantage theory of competition: Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of Marketing*, 60: 107-114.
- Thomke, S. 1998. Agile product development: Managing development flexibility in uncertain environments. *California Management Review*, 41(1): 8-30.
- Thompson, J. D. 1967. *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Wright, P. M., & Boswell, W. R. 2002. Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human



resource management research. *Journal of Management*, 28: 247-276.

Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27: 701-721.

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.

Zollo, M., & Winter, S. G. 2002. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*,

13: 339-351.