

پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی

میرعلی سیدنقوی*، اعظم عدنان‌راد**

وجه‌الله قربانی‌زاده***، رضا واعظی****

تاریخ دریافت: ۹۷/۰۸/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۳/۲۷

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی است. روش تحقیق مورد استفاده در پژوهش حاضر، روشی کیفی با ماهیت اکتشافی است که با استفاده از روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد انجام می‌شود. برای این منظور، ۱۴ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شد و با بهره‌گیری از رویکرد ساخت‌گرا مورد تحلیل قرار گرفت. نمونه‌های این مطالعه متشکل از خبرگان و اساتید مدیریت منابع انسانی بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. داده‌های کیفی حاصل از مطالعات میدانی که از طریق مصاحبه‌ها حاصل شده بود، با استفاده از روش داده-بنیاد کدگذاری شد. این فرایند شامل چهار مرحله بود که عبارتند از: کدگذاری اولیه، متمرکز، محوری و انتخابی. در این مراحل به ترتیب، ۱۷۸ کد اولیه، ۱۳ کد متمرکز، سه مقوله فرعی و یک مقوله اصلی (پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی) احصا شد. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی شامل سه دسته از متغیرها شامل پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی است و با ایجاد انعطاف در این حوزه می‌توان انتظار بروز این پیامدها را داشت.

کلیدواژه: انعطاف‌پذیری؛ انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی؛ بخش دولتی

*. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی (نویسنده مسئول)
asnagavi@yahoo.com

** دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

*** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

**** دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی

مقدمه

تغییراتی که در سال‌های اخیر در محیط خارجی سازمان‌ها رخ داده، حاکی از افزایش میزان پیچیدگی و عدم اطمینان بوده است. همچنین، در دهه‌های گذشته، نرخ تحولات محیطی افزایش چشمگیری داشته و این امر موجب شده است، انعطاف‌پذیری در حوزه‌های مختلف اهمیت خاصی پیدا کند. تا چند دهه قبل، مدیران سازمان‌ها می‌کوشیدند از طریق استانداردسازی فرایندهای منظم تولید و کاهش انعطاف‌پذیری به حداکثر کارایی ممکن دست یافته و به این ترتیب، مزیت رقابتی کسب نمایند. اما زمانی که نوآوری به نیروی محرکه اقتصاد تبدیل شد، انعطاف‌پذیری نیز مورد توجه و تأکید قرار گرفت (اپین^۱، ۲۰۱۰). به این ترتیب، رویکردهای جدیدی در عرصه سازمان و مدیریت ظهور کردند که بر دو رکن یادگیرندگی و انعطاف‌پذیری استوار بودند و سازمان‌ها ناچار شدند به منظور بقا و موفقیت، به ساختارها و فرایندهای کاری انعطاف‌پذیرتر روی بیاورند تا بتوانند به سرعت به تحولات محیطی پاسخ داده و از اقتضائات به وجود آمده، حداکثر استفاده را ببرند. بخش دولتی نیز از این امر مستثنی نبوده و تحت تأثیر تحولات پرشتاب محیط و تغییر خواسته‌ها و نیازهای شهروندان، ناگزیر به اتخاذ رویکردهای انعطاف‌پذیر بوده است. در چنین شرایطی، سازمان‌ها باید فرایندهای کاری و نظام‌های مدیریتی خود را به گونه‌ای اصلاح نمایند که انعطاف-پذیری کافی را در پاسخگویی به عدم اطمینان محیطی دارا باشد. آنچه که سازمان‌های عصر حاضر در این حوزه نیاز دارند و کسب مزیت رقابتی و ادامه حیات را برای آنان ممکن می‌سازد، استانداردهای جدید عملکرد است که باید در راستای دستیابی و توسعه انعطاف‌پذیری تدوین شود (بلترن‌مارتین و روکاپوئیچ^۲، ۲۰۱۳). این استانداردها انتظارات سازمان از منابع انسانی خود را متحول ساخته و انعطاف‌پذیری را محور بحث منابع انسانی قرار می‌دهد.

مسئله تغییر ماهیت کار و روابط استخدامی تقریباً از اواخر دهه ۱۹۸۰ در عرصه مدیریت سازمان‌ها مطرح شده و می‌توان گفت کیفیت زندگی کاری را دچار تحولات اساسی کرده است (آلوین و همکاران^۳، ۲۰۱۱). تغییرات اجتماعی قابل توجهی که رخ داده و تغییرات فناوری که

1. Eapen
2. Beltrán-Martín & Roca-Puig
3. Allvin

دنیای کسب‌وکار را تحت تأثیر قرار داده، استفاده از الگوهای کاری متنوع‌تر و افزایش انعطاف-پذیری سازمانی را ضروری می‌سازد (ریلی^۱، ۲۰۰۰). از سوی دیگر، با توجه به ظهور شرایط جدید نظیر رقبای ناشناخته، غیرقابل پیش‌بینی بودن متغیرهای اثرگذار بر عملکرد سازمان، عدم اطمینان و تلاطم‌های محیطی و ... از سازمان‌های عصر حاضر انتظار می‌رود که به جای استفاده از ساختارهای بوروکراتیک و تمرکز بر ثبات، به دنبال رویکردهای نوآورانه باشند (سوشیل و همکاران^۲، ۲۰۱۶). در راستای ایجاد انعطاف، سازمان‌ها ناگزیرند با اتخاذ نگرشی سیستمی و کل‌نگر حوزه‌های مختلف مدیریتی را به طور هم‌زمان مورد توجه قرار داده و همسویی لازم را میان اجزای سیستم برقرار نمایند. یکی از مهم‌ترین حوزه‌هایی که در سال‌های اخیر بسیار مورد توجه قرار گرفته و همواره بر آن تأکید شده است، انعطاف‌پذیری منابع انسانی سازمان است. انعطاف‌پذیری منابع انسانی و ارتباط آن با عملکرد سازمان و سایر خروجی‌ها و متغیرهای سازمانی در پژوهش‌ها و مطالعات متعددی مورد بررسی قرار گرفته است، اما در جدیدترین مطالعات، پژوهشگران مبحث نوینی را تحت عنوان انعطاف‌پذیری مدیریت منابع انسانی عنوان نموده و به تمایز آن با انعطاف‌پذیری منابع انسانی اشاره کرده‌اند (تریسی^۳، ۲۰۱۲؛ چانگ و همکاران^۴، ۲۰۱۳).

در حال حاضر، دانش اندکی پیرامون موضوع انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی وجود دارد و مطالعات این حوزه راهی طولانی را در پیش دارد. این مسئله به تازگی در بخش خصوصی مطرح شده است، اما بخش دولتی در این حوزه مغفول واقع شده است. به طور کلی می‌توان گفت به دلیل حاکمیت قانون و وجود ساختارهای سنتی و بوروکراتیک، ایجاد انعطاف در بخش دولتی بسیار دشوارتر و پیچیده‌تر از بخش خصوصی است. این در حالی است که پیچیدگی، عدم اطمینان و تغییرات سریع سازمان‌های بخش دولتی را نیز با چالش مواجه می‌سازد. از این رو، ایجاد انعطاف‌پذیری در این بخش نیز حائز اهمیت ویژه‌ای است. نوآوری این پژوهش به بررسی پدیده در بخش دولتی و در نظر گرفتن ملاحظات خاص این بخش برمی‌گردد. همچنین، با توجه به اینکه مطالعات محدودی در این حوزه انجام شده است، بسیاری از ابعاد پدیده از جمله پیامدهای

1. Reilly
2. Sushil
3. Tracey
4. Chang

آن به طور دقیق بررسی نشده است. مقاله حاضر از طریق انجام یک پژوهش کیفی با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد و رویکرد ساخت گرا به شناسایی پیامدهای انعطاف پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی می پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

با متحول شدن سبک زندگی و تغییر نیازها و انتظارات کارکنان نسل جدید، شیوه های سنتی دیگر کارایی و اثربخشی لازم را ندارند. از سوی دیگر، تغییرات محیطی سریع و مداوم، جهانی شدن، تحولات فناوری که محیط فعالیت سازمان ها را متلاطم ساخته است (وکیاتو^۱، ۲۰۱۵) و امکان پیش بینی و ثبات را از سازمان ها سلب نموده است. به همین دلیل، هم زمان با افزایش پیچیدگی و پویایی در محیط، سازمان ها به طور روزافزون به آن دسته از برنامه های مدیریت منابع انسانی روی آورده اند که به افزایش انعطاف پذیری کمک نماید (گارسیا و همکاران^۲، ۲۰۱۷). اکثر این برنامه ها شامل مواردی از قبیل کار اقتضایی، کار پاره وقت، کار موقت و کار قراردادی بود (کالبرگ^۳، ۲۰۰۱). آمار نشان می دهد که استفاده از نظام های کاری انعطاف پذیر در حال افزایش است. برای مثال، استخدام در امریکا، پاره وقت درمورد کارکنان مرد از ۵.۱ درصد در سال ۱۹۹۴ به ۸.۹ درصد در سال ۲۰۱۱ رسیده است. همچنین درمورد کارکنان زن این آمار از ۱۹.۷ درصد به ۲۶.۳ درصد افزایش داشته است (کوزیکا و کایزر^۴، ۲۰۱۲). در پی این تحولات، استفاده از قراردادهای پاره وقت، کارهای پروژه ای، ساعات کاری انعطاف پذیر و دورکاری افزایش پیدا خواهد کرد و چنانچه سازمان ها نتوانند خود را با این شرایط سازگار سازند، در تأمین نیروی کار مورد نیاز خود و جذب استعداد های موجود در بازار کار با محدودیت هایی مواجه خواهند شد. انعطاف پذیری منابع انسانی، یکی از عواملی است که در کسب مزیت رقابتی نقش بسیار مهمی ایفا می کند و توانایی مواجهه با عدم اطمینان را برای سامان ها به ارمغان می آورد (ابدلیلا، کرچی و

1. Vecchiato
2. García
3. Kalleberg
4. Kozica & Kaiser

بالامبو^۱، (۲۰۱۸). ازسوی‌دیگر، انعطاف‌پذیری منابع انسانی در عملکرد کلی سازمان نیز عاملی تأثیرگذار محسوب می‌گردد (زو^۲، ۲۰۱۳). علی‌رغم اهمیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کم‌تر دیده شده است که این‌گونه رفتارها به‌طور نظام‌مند و فعالانه مورد حمایت و تشویق واقع شود. تنها نمونه‌های معدودی از سازمان‌ها وجود دارند که رفتارهای انعطاف‌پذیر را به رسمیت شناخته و مورد تشویق قرار می‌دهند (وردنبرگ و بل^۳، ۲۰۱۴).

سانچز^۴ (۱۹۹۵) دو نوع انعطاف‌پذیری راهبردی را در زمینه توسعه محصول معرفی می‌کند: انعطاف‌پذیری منابع^۵ و انعطاف‌پذیری هماهنگی^۶. رایت و اسنل^۷ (۱۹۹۸) نیز بر مبنای کار سانچز انعطاف‌پذیری منابع انسانی را با این دو بُعد مفهوم‌سازی کردند. می‌توان گفت جامع‌ترین مفهوم-سازی انعطاف‌پذیری منابع انسانی ازسوی رایت و اسنل (۱۹۹۸) ارائه شده است (تریسی، ۲۰۱۲). برداشت آنها از انعطاف‌پذیری منابع انسانی توانایی سازمان در دو قلمرو بود:

۱. کارکنانی که مهارت‌های مختلفی دارند؛
۲. فرایندهای منابع انسانی به گونه‌ای تدوین و اجرا می‌شوند که این کارکنان را در راستای پاسخگویی به نیازهای بازار و سازگاری با تغییرات محیطی به نحوی اثربخش مدیریت نمایند.

از همان ابتدای پیدایش مباحث مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری یکی از موضوعات اصلی این حوزه محسوب می‌شد (نوکس و والش^۸، ۲۰۰۵). به‌طور کلی، مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی به توانایی یک سازمان در برقراری تناسب میان منابع انسانی (کارکنان و برنامه‌های HRM) با تغییرات محیطی اشاره دارد. گست^۹ (۱۹۸۷) که به توسعه بسیاری از مفاهیم مدیریت منابع انسانی انسانی کمک نموده، انعطاف‌پذیری را به‌عنوان یکی از مهم‌ترین اهداف این حوزه مطرح کرده

1. Abdelilah
2. Xu
3. Vredenburg
4. Sanchez
5. Resource flexibility
6. Coordination flexibility
7. Wright & Snell
8. Knox & Walsh
9. Guest

است. انتظار می‌رود برنامه‌های مدیریت منابع انسانی با برخورداری از انعطاف لازم، در خدمت نوآوری و تحول سازمانی باشند. یکی از اولین اقداماتی که در این زمینه صورت گرفت، ایجاد انعطاف‌پذیری در نظام‌های کاری بود که تا حد زیادی بر مبنای ساختارهای انعطاف‌پذیر نیروی کار قرار داشت. این ساختارها به‌طور عمده از چهارچوب مفهومی اتکینسون^۱ (۱۹۸۴) گرفته شده است. در این چهارچوب مفهومی، او کارکنان یک سازمان را به دو گروه اصلی و فرعی تقسیم‌بندی می‌کند که گروه فرعی خود شامل دو دسته می‌شود. در گروه نخست کارکنان اصلی جای می‌گیرند که کار آنان به‌صورت تمام وقت است و از امنیت شغلی قابل توجهی برخوردار هستند. گروه دوم شامل کارکنانی است که به‌صورت تمام وقت کار می‌کنند، اما امنیت شغلی آنان نسبت به گروه اول کم‌تر است. در دسته سوم نیز کارکنان قراردادی و پاره‌وقت قرار دارند که برای پروژه‌های معینی استخدام می‌شوند و وظایف آنان در قرارداد کاریشان ذکر می‌شود.

در مطالعات تجربی اخیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد توجه بسیاری قرار گرفته است، اما به مفهوم مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی کم‌تر پرداخته شده است. مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی از دو جهت با انعطاف‌پذیری منابع انسانی تفاوت دارد (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳):

نخست، انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر مواردی نظیر انعطاف‌پذیری در کارکنان و برنامه‌های منابع انسانی متمرکز است، اما درک کافی در این مورد ایجاد نمی‌کند که چگونه یک سازمان می‌تواند نظام راهبردی مدیریت منابع انسانی خود را در راستای تسهیل رفتارهای یادگیری میان کارکنان و کسب مزایای رقابتی نظیر پاسخگویی و نوآوری طراحی کند.

دوم، تحقیقات تجربی در مورد انعطاف‌پذیری منابع انسانی میان انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی تمایزی قائل نشده است. باین وجود، این دو نوع انعطاف‌پذیری دو بُعد اصلی مفهوم انعطاف‌پذیری تلقی می‌شوند (چانگ و همکاران، ۲۰۱۳).

یکی از نخستین تحقیقاتی که پیرامون نظام‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی انجام گرفته است، به مطالعات رایت و اسنل (۱۹۹۸) برمی‌گردد که بر مبنای کار سانچز (۱۹۹۵) انعطاف‌پذیری منابع انسانی را با این دو بُعد (انعطاف‌پذیری منابع و انعطاف‌پذیری هماهنگی) مفهوم‌سازی کردند.

1. Atkinson

درواقع، منظور آنان از مطرح کردن ایده نظام‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی، نظام‌هایی که قادر به پاسخگویی به راهبرد حال حاضر شرکت باشند، نبود، بلکه آنان نظام‌هایی را در نظر داشتند که توانایی شرکت در پاسخگویی به نیازهای رقابتی گوناگون را محقق سازد. در همین راستا، چانگ و همکاران (۲۰۱۳) تلاش کردند سنجه‌هایی را برای نظام‌های انعطاف‌پذیر مدیریت منابع انسانی ارائه داده و به آن اعتبار بخشیدند. آنها این نظام‌ها را به‌عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت منابع انسانی تعریف می‌کنند که از دو زیرنظام تشکیل شده‌اند که عبارتند از:

۱. زیرنظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری منابع^۱ که شامل مجموعه‌ای از برنامه‌-

های مدیریت منابع انسانی است که در کنار یکدیگر، امکان جذب و پرورش منابع انسانی برای مقاصد گوناگون را برای شرکت فراهم می‌آورند؛

۲. زیرنظام مدیریت منابع انسانی مبتنی بر انعطاف‌پذیری هماهنگی^۲ که شامل مجموعه‌ای از

برنامه‌های مدیریت منابع انسانی است که در کنار یکدیگر شرکت را قادر می‌سازند، تا منابع انسانی خود را به‌سرعت و به‌طور اثربخش توسعه داده و جابه‌جا نمایند.

جدول (۱) پیشینه پژوهش را در مطالعاتی که داخل و خارج کشور انجام شده است، نشان

می‌دهد.

روش‌شناسی پژوهش

باتوجه به اینکه در گذشته مطالعات چندانی درمورد مسئله پژوهش حاضر صورت نگرفته و به‌ویژه ادبیات غنی پیرامون آن وجود ندارد، به‌منظور ایجاد شناخت بهتر و کامل‌تر درمورد پدیده موردنظر، از رویکرد کیفی و اکتشافی استفاده شده است. در این رویکرد محقق می‌کوشد به تدوین الگوی مناسبی درخصوص پیامدهای انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی بپردازد و اجزای این الگو را شناسایی کند.

1. Resource-flexibility-oriented HRM subsystem (RFHRM)
2. Coordination flexibility-oriented HRM subsystem (CFHRM)

جدول ۱. پیشینه پژوهش

سال	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج حاصل از تحقیق
۱۳۹۲	عباسی، باباشاهی، افخمی و فراهانی	بررسی تأثیر انعطاف پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق پذیری	کارکردهای منابع انسانی با تأکید بر انتخابی بودن جذب، آموزش گسترده، پاداش مبتنی بر عملکرد و توسعه تیم‌ها به ایجاد فرهنگ سازمانی مشوق نوآوری و گنجینه‌هایی از سرمایه‌های انسانی منحصربه‌فرد و ارزشمند کمک می‌کنند.
۱۳۹۱	سیدنقوی، حقیقی و نجفی	انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه	مهارت‌های کارکنان و توانایی کسب مهارت‌های جدید نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی و عملکرد برای شرکت بیمه ایفا می‌کند. در شرکت‌های بیمه داشتن منابع انسانی انعطاف‌پذیر منجر به کسب مزیت رقابتی پایدار می‌شود. زیرا مهارت‌ها و شایستگی‌های منابع انسانی در ارائه خدمت مناسب با نیاز مشتری مؤثر بوده و به‌سختی قابل تقلید کردن و کپی‌برداری هستند.
۲۰۱۴	دللاسترا ^۱ و همکاران	انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در نظام- های مدیریت منابع انسانی	نویسندگان ساختاری برای تعریف و سنجش انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در حوزه مدیریت منابع انسانی و ارائه می‌کنند. آنها ضمن شفاف‌سازی این مفهوم، تلاش می‌کنند با طبقه‌بندی یافته‌های مطالعات پیشین، به یک مفهوم‌سازی جامع دست یابند. آنها به لزوم دستیابی به میزان معینی از انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای در نظام‌های مدیریت منابع انسانی اشاره می‌کنند و این امر را در بهبود ظرفیت شرکت‌ها در محیط امروزی تأثیرگذار می‌دانند.

1. De la Lastra

سال	نام محقق	عنوان تحقیق	نتایج حاصل از تحقیق
۲۰۱۳	چانگ و همکاران	نظام‌های مدیریت منابع انسانی انعطاف‌پذیر، توانایی جذب و پاسخگویی به بازار	نویسندگان سنجه‌هایی را برای نظام‌های FHRM ارائه داده و این نظام‌ها را به‌عنوان مجموعه‌ای از برنامه‌های HRM تعریف می‌کنند که شرکت را قادر می‌سازد منابع انسانی خود را به‌گونه‌ای جذب نموده و توسعه ببخشد که بتواند در موقعیت‌های گوناگون از آنان بهره‌برد و نقل و انتقال آنان را به‌طور اثربخش و سریع انجام دهد. به اعتقاد آنان این ابزار سنجش می‌تواند در تحقیقات تجربی آینده در زمینه SHRM به کار رود و به هماهنگی میان شرکت و محیط آن کمک نماید.
۲۰۱۲	کوزیکا و کایزر	چشم‌اندازی پایدار به مدیریت انعطاف‌پذیر منابع انسانی	تفاوت‌های موجود میان رویکردهای سخت و نرم HRM انعطاف‌پذیر مانع از یکپارچگی و انسجام مطالب در محدوده چشم‌انداز مدیریتی می‌شود. بنابراین، مباحث مربوط به HRM انعطاف‌پذیر فاقد چهارچوب‌های تحلیلی یک بحث منسجم پیرامون آثار مفید و زیانبار این نوع HRM است.

در این تحقیق از روش کیفی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد استفاده شده است. نظریه داده‌بنیاد روش‌شناسی نظام‌مندی در حوزه علوم اجتماعی است که بر تولید نظریه از داده در فرایند اجرای پژوهش تأکید دارد و از نظر پارادایمی و نظری، بر اصول پارادایم تفسیرگرایی اجتماعی استوار است (محمدپور، ۱۳۹۲). در واقع، روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یک رویکرد پژوهشی استقرایی مبتنی بر داده‌هایی است که از مشارکت‌کنندگان به‌دست آمده است (چارمز^۱، ۲۰۰۴). این روش برای رفت و برگشت بین داده‌ها و تحلیل آنها، راهبرد تکرار را به کار می‌گیرد، از روش‌های مقایسه‌ای استفاده می‌کند و محقق را در تعامل و درگیری با داده‌ها و تجزیه و تحلیل در حال ظهور قرار می‌دهد (چارمز، ۲۰۱۴).

1. Charmaz

امروزه در خلال مجادلات و نیز تغییرات مهمی در علوم اجتماعی در طول چند دهه گذشته پژوهشگران رویکردهای متفاوتی در به کارگیری نظریه پردازی داده بنیاد اتخاذ کرده اند که از میان آنها، چهار رویکرد به شرح زیر به شکل مدون تری مورد استفاده و پذیرش قرار گرفته اند: رهیافت نظام مند (استراوس و کوربین^۱، ۱۳۹۳) که بر استفاده از مراحل تحلیل داده ها از طریق کد گذاری های باز، محوری و گزینشی تأکید دارد.

ظاهرشونده یا نوحواسته (گلایزر^۲، ۱۹۹۲) که به پرهیز از توجه بیش از اندازه به قواعد و چارچوب از پیش تعیین شده، توجه دارد.

رهیافت ساخت گرا یا سازه گرا (چارمز، ۲۰۱۴) که در آن عقاید و ارزش های پژوهشگر در پژوهش تبلور می یابد و از مقوله های از قبل تعیین شده، مانند آنچه که در کد گذاری محوری انجام می گیرد، اجتناب می شود.

رهیافت موقعیت گرا (کلارک^۳، ۲۰۰۵) که حاصل تلفیق نظریه پردازی داده بنیاد با جهان بینی فرانواگرای است و به ارائه روش های نوآورانه برای نگاشت موقعیتی و تحلیل داده های روایتی، گفتمان و بصری می پردازد.

در پژوهش حاضر، از رویکرد ساخت گرا جهت شناخت پدیده مورد مطالعه استفاده می شود. برای این منظور، مصاحبه های تفصیلی و عمیق و نیمه ساختاریافته با مدیران و متخصصین منابع انسانی به منظور شناسایی ابعاد و شاخص های پیامدهای انعطاف پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی صورت گرفت. پرسش اصلی که در مصاحبه ها مطرح شد، به شرح زیر بود:

• انعطاف پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چه پیامدهایی خواهد داشت؟

همچنین پرسش های فرعی زیر مطرح شدند:

• انعطاف پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چه پیامدهایی برای کارکنان خواهد داشت؟

1. Strauss & Corbin
2. Glaser
3. Clarke

• انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی چه پیامدهایی برای سازمان خواهد داشت؟

عمل تحلیل داده‌ها نیز برخلاف روش‌های کمی، هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها انجام شد. از میان داده‌های جمع‌آوری‌شده، نکات اصلی با کدهایی که از مصاحبه‌ها استخراج شده بود، مشخص شده و در نهایت این کدها در مفاهیم مشابهی گروه‌بندی شدند. از این دسته‌بندی‌ها، الگویی حاصل شد که می‌تواند مبنایی برای تبیین پدیده موردنظر و ایجاد الگو باشد.

بین نرم‌افزارهای کیفی، نرم‌افزار Maxqda کاربرد بیشتری داشته و امکانات و ابزارهای مختلفی از جمله امکان کدگذاری متن، تخصیص کدها به مضامین، مرتبط کردن یادداشت‌های پژوهشگر با کدها، قابلیت جستجوی پیشرفته و عملیات بازخوانی داده‌های کدگذاشته را در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهد. در این پژوهش از نرم‌افزار مذکور برای تحلیل داده‌ها استفاده شد. جامعه آماری این تحقیق مدیران، خبرگان، صاحب‌نظران و اساتید مدیریت منابع انسانی را دربر می‌گیرد. برای انتخاب نمونه‌ها نیز از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد که به معنای انتخاب هدفدار واحدهای پژوهش برای کسب دانش یا اطلاعات است و در آن واحدها به‌جای انتخاب تصادفی با توجه به ویژگی‌های آنها نسبت به پدیده مورد مطالعه انتخاب می‌شوند (دلاور، ۱۳۸۹). در پژوهش حاضر تلاش شد جهت تضمین پایایی، ضمن استفاده از فرایندهای ساخت‌یافته در مصاحبه‌های همگرا و سازماندهی فرایندهای ساخت‌یافته برای ثبت، نوشتن و تفسیر داده‌ها، از نظرات کمیته راهنما (مشکل از اساتید راهنما و مشاور) برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه استفاده شود. همچنین، سعی شد با انتخاب دقیق نمونه‌های تحقیق روایی پژوهش تا حد امکان تقویت شود. از تأیید مصاحبه‌شوندگان نیز برای کنترل روایی استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد در پژوهش حاضر، از رویکرد ساخت‌گرای فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد طی چهار مرحله استفاده شد. مرحله نخست کدگذاری اولیه است و محقق را به تصمیمات بعدی در مورد تعریف مقوله‌های مفهومی و محوری رهنمون می‌شود. در این مرحله تعداد ۱۷۸ کد اولیه شناسایی شد. جدول (۲) نمونه‌ای از احصای کدهای اولیه را نشان می‌دهد.

جدول ۲. نمونه‌ای از احصای کدهای اولیه

شماره کد	کد اولیه	متن مصاحبه	شماره مصاحبه
PE74*	روحیه کاری بهتر	به هر حال سازمان هم از افراد تشکیل شده و هر چه محیط باز تر باشد، نشاط بیشتری ایجاد می‌شود و روحیه کاری بهتری به وجود می‌آید.	۵
PF81	بهبود انگیزش کارکنان	... انعطاف شرايطی را ایجاد می‌کند که به سازمان در ایجاد و حفظ انگیزش کارکنان کمک می‌کند.	۶
PH44	ارزیابی دقیق تر عملکرد کارکنان	... یک سری شاخص‌های عملکردی را مدیر در نظر می‌گیرد. این انعطاف باعث می‌شود مدیر بتواند عملکرد کارکنان را دقیق تر و بهتر ارزیابی کند.	۸

* نکته کلیدی ۷۴ از مصاحبه پنجم

دومین مرحله عمده در کدگذاری، کدگذاری متمرکز است. کدهای متمرکز با تکرار بیشتری میان کدهای اولیه ظاهر می‌شوند و یا نسبت به سایر کدها از اهمیت بیشتری برخوردار هستند. در کدگذاری متمرکز، محقق این کدها را به منظور غربال کردن، دسته‌بندی، ترکیب و تحلیل حجم وسیعی از داده‌ها به کار می‌برد (چارمز، ۲۰۱۴). در این مرحله، تعداد ۱۳ کد متمرکز ایجاد شد که جدول (۳) نمونه‌ای از شکل‌گیری این کدها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری متمرکز

کدهای اولیه مرتبط	کدهای متمرکز
PA104 PA105 PF22	تقویت خلاقیت و نوآوری
PB96 PB117 PB118 PE65	رضایت کارکنان
PC32 PD29 PD33 PL1 PJ10 PJ13	اثربخشی نظام‌های منابع انسانی
PA78 PC40 PH30	استقرار نظام شایسته‌سالاری

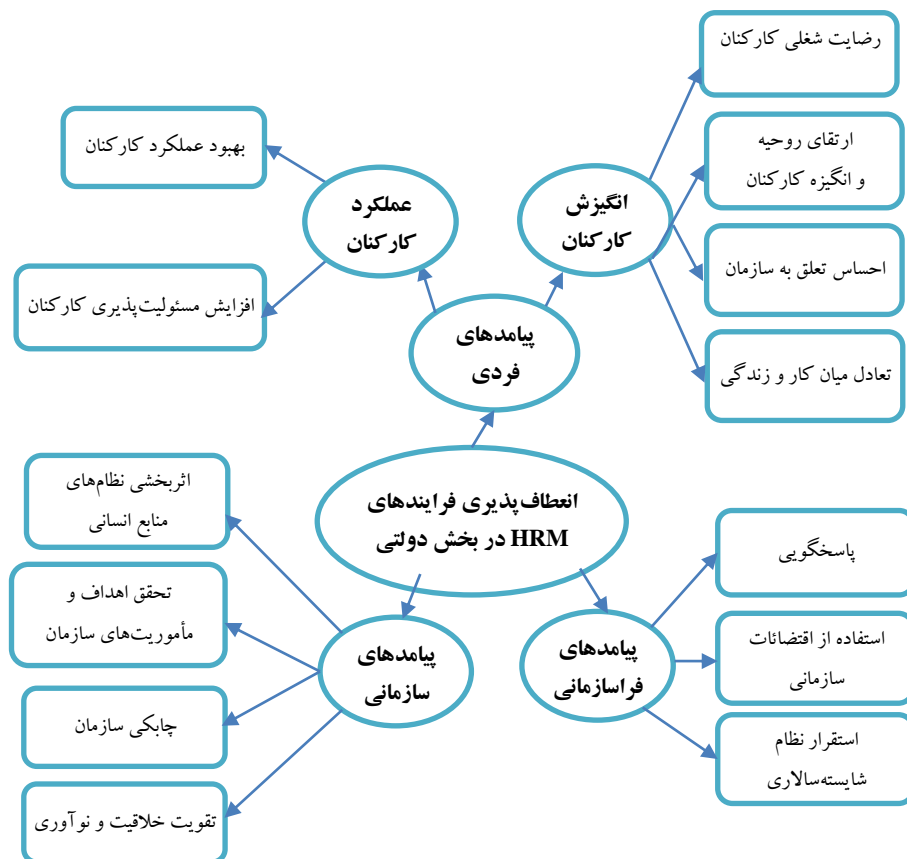
کدگذاری محوری، سومین گام فرایند نظریه‌پردازی داده‌بنیاد است که به منظور ایجاد ارتباط میان مقوله‌ها با مقوله‌های فرعی انجام می‌شود. کدگذاری محوری، فرایندی است که در آن داده‌ها دوباره به طریقی جدید به وسیله ایجاد طبقات جمع و مرتب شده و ویژگی‌ها و ابعاد یک مقوله مشخص می‌شوند (چارمز، ۲۰۱۴). این فرایند تا حصول اشباع نظری ادامه پیدا می‌کند. در این نقطه مقوله‌ها به خوبی تعریف شده و ارتباط میان آنها مشخص شده است (لاول^۱، ۲۰۱۶). در پژوهش حاضر، آخرین مفهوم جدید در مصاحبه شماره ۱۰ ظهور یافت و مقوله‌های ظهوریافته نیز تا حد قابل قبولی تکمیل شدند. پس از مصاحبه دهم، چهار مصاحبه دیگر جهت اطمینان از کفایت نظری انجام شد. همان‌طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، پس از کدگذاری محوری، کدهای متمرکز در سه مقوله شامل پیامدهای فردی، سازمانی و فراسازمانی جای گرفتند.

جدول ۴. کدگذاری محوری

کدهای متمرکز		مقوله‌ها	ردیف
رضایت شغلی کارکنان	انگیزش کارکنان	پیامدهای فردی	۱
ارتقاء روحیه و انگیزه کارکنان			
احساس تعلق به سازمان			
تبادل میان کار و زندگی			
بهبود عملکرد کارکنان	عملکرد کارکنان		
افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان			
اثربخشی نظام‌های منابع انسانی		پیامدهای سازمانی	۲
افزایش بهره‌وری (تحقق اهداف سازمان)			
چابکی سازمان			
تقویت خلاقیت و نوآوری			
افزایش عدم تمرکز		پیامدهای فراسازمانی	۳
پاسخگویی			
استفاده از اقتضائات سازمانی			
استقرار نظام شایسته‌سالاری			

1. Lovell

آخرین گام فرایند تحلیل در نظریه پردازی داده بنیاد ساخت گرا، کدگذاری نظری است. در این مرحله، محقق تمام تفسیرهای انجام شده در مورد موضوع را با هم یکپارچه می سازد (استراوس و کوربین، ۱۳۹۳). گلنزر (۱۹۹۲) کدهای نظری را به عنوان مفهوم سازی این مسئله معرفی می کند که "چگونه کدهای واقعی می توانند به عنوان فرضیه ها با یکدیگر ارتباط داشته باشند تا در قالب یک نظریه انسجام پیدا کنند. کدهای نظری میان کدهای واقعی که ظاهر می شوند، پیوند برقرار می کنند". شکل (۱) روابط میان مقوله های به دست آمده در مرحله کدگذاری محوری را نشان می دهد.



شکل ۱. روابط میان مقوله های اصلی و فرعی

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مخاطب فرایندهای مدیریت منابع انسانی، مشتریان داخلی سازمان یعنی کارکنان هستند و انتظار آنان از این فرایندها تأمین نیازهایشان ضمن رعایت عدالت است. زمانی که این فرایندها از انعطاف کافی برخوردار نباشند، تحقق عدالت و تأمین نیازهای مختلف کارکنان با مشکل مواجه خواهد شد. این مسئله به‌ویژه در بخش دولتی که از گستردگی و تنوع خاصی در نیروی انسانی خود برخوردار است، حائز اهمیت خواهد بود. انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی با در نظر گرفتن تفاوت‌های فردی به تأمین نیازها و ایجاد عدالت کمک نموده و در نهایت منجر به ارتقای رضایت شغلی کارکنان می‌شود. از سوی دیگر، فرایندهای مدیریت منابع انسانی منعطف نقش بسزایی در ایجاد محیط‌های کاری مناسب و بهبود روحیه کارکنان دارند و سازمان‌های بخش دولتی که دارای محیط کاری خشک و بوروکراتیک هستند، می‌توانند با افزایش انعطاف‌پذیری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود نظیر آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت استعداد و ...، روحیه کارکنان خود را ارتقا ببخشند. همچنین، انعطاف‌پذیری در فرایندهای مدیریت منابع انسانی از طریق ارتقای عدالت و تأمین بهتر نیازهای کارکنان، احساس تعلق و تعهد آنان به سازمان را افزایش می‌دهد و این احساس تعلق به سازمان در نهایت می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان منجر شود و با فراهم کردن آزادی عمل بیشتر برای کارکنان به افزایش تعادل میان کار و زندگی شخصی آنان کمک کند. برای مثال، منعطف کردن برنامه کاری، افزایش دورکاری و ... به کارکنان اجازه می‌دهد با توجه به برنامه زندگی شخصی خود، برای فرایندهای کاری برنامه‌ریزی نمایند.

نظام ارزیابی عملکرد، نحوه پاداش‌دهی، آموزش و توسعه کارکنان از جمله عواملی هستند که عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. انعطاف‌پذیری در تمامی این فرایندها به تناسب هر چه بیشتر آنها با ویژگی‌های خاص کارکنان منجر می‌شود که می‌تواند با توانمندسازی و انگیزش کارکنان به بهبود عملکرد آنان کمک نماید. منعطف نمودن این فرایندها موجب توجه بیشتر به تفاوت‌های فردی میان کارکنان می‌شود و به همین ترتیب تفاوت‌های عملکردی نیز با دقت بیشتری مورد توجه قرار می‌گیرد. این امر از یک سو به اصلاح نظام پاداش و انگیزشی نمودن پاداش‌ها کمک می‌کند و از سوی دیگر، حس مسئولیت‌پذیری را در کارکنان تقویت می‌کند.

در عصر حاضر که تغییر و تحولات سریع از ویژگی‌های بارز آن است، سازمان‌ها باید برای همگام‌شدن با تغییرات خود را تجهیز نمایند و به اندازه کافی چابک باشد. انعطاف‌پذیری یکی از ابزارهایی است که می‌تواند در این راستا مورد استفاده قرار گیرد. در بخش دولتی نیز علی‌رغم ویژگی‌های بوروکراتیک سازمان‌ها و حاکمیت قانون که به وحدت رویه منجر می‌گردد، تحولات فناوری و ابزارهای اجرای فرایندها، تغییر در انتظارات و نیازهای شهروندان و سایر تحولاتی که در محیط داخلی و خارجی سازمان‌ها رخ می‌دهد، چابکی و انعطاف‌پذیری را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. انعطاف‌پذیری در تمامی حوزه‌ها می‌تواند به افزایش قدرت تطبیق‌پذیری سازمان کمک نموده و به این ترتیب، زمینه تحقق اهداف سازمانی را فراهم کند. در حوزه مدیریت منابع انسانی نیز انعطاف‌پذیری می‌تواند زمینه استفاده از حداکثر ظرفیت‌ها و توانمندی‌های کارکنان را فراهم نموده و به سمت بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌ها گام بردارد. در سازمان‌های دولتی که تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی آن در چهارچوب قوانین موجود اجرا می‌شود، وجود انعطاف کافی در حوزه‌هایی نظیر ارتقا می‌تواند نقشی بسیار تعیین‌کننده در پیشرفت و انگیزش افراد داشته باشد. این انعطاف از یک سو به ایجاد زمینه بروز خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند و از سوی دیگر با تشویق کارکنانی که دارای این ویژگی هستند، روند خلاقیت و نوآوری را در سازمان تقویت می‌کند.

حوزه کاری سازمان‌های دولتی بسیار گسترده و متنوع است و به همین ترتیب محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها نیز با یکدیگر متفاوت هستند. از سوی دیگر، مخاطبان این سازمان‌ها اقشار گوناگون شهروندان هستند که انتظارات و نیازهایشان متفاوت و گاهی نیز متعارض است و این سازمان‌ها به منظور پاسخگوبودن باید بتوانند میان این انتظارات و نیازها سازگاری و هم‌راستایی ایجاد کنند. برای مثال، برخی از افراد جامعه برای بهره‌وری و ویژگی‌های فنی سازمان‌های دولتی اهمیت بیشتری قائل هستند، در حالی که برخی دیگر به ویژگی‌های نهادی و بُعد انسانی سازمان‌ها بیشتر اهمیت می‌دهند. در فرایندهای مدیریت منابع انسانی نیز هر دو حوزه مطرح شده باید به طور هم‌زمان مورد توجه قرار گیرد و انعطاف‌پذیری این فرایندها می‌تواند به تحقق این امر کمک

نماید. به‌طورکلی ایجاد انعطاف در مدیریت سازمان‌های دولتی زمینه عملکرد اقتضایی این سازمان‌ها و بهره‌گیری آنها از ظرفیت‌های منحصربه‌فرد خود را فراهم می‌کند. در حوزه مدیریت منابع انسانی، ایجاد انعطاف می‌تواند به سازمان‌های دولتی در راستای استفاده از ظرفیت‌های بالقوه که خاص هر سازمان است، کمک نماید.

ایجاد انعطاف در فرایندهای مدیریت منابع انسانی، زمینه شایسته‌سالاری را نیز فراهم می‌کند؛ چراکه لازمه استقرار نظام شایسته‌سالاری، توجه به شرایط خاص کارکنان و ویژگی‌های فردی آنان در تمامی فرایندهای مدیریت منابع انسانی است. برای مثال، توجه به این مسئله در ارزیابی عملکرد، نظام پاداش و ارتقای کارکنان از اهمیت خاصی برخوردار است. چنانچه این فرایندها از انعطاف کافی برخوردار نباشند، شایستگی‌های کارکنان به‌طور صحیح مورد توجه قرار نخواهد گرفت.

یافته‌های مقاله حاضر نشان می‌دهد انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند پیامدهایی برای کارکنان و سازمان همراه داشته باشد که در نهایت به افزایش توانمندی، مهارت‌ها و عملکرد کارکنان و ارتقای انگیزش آنان کمک نموده و به تحقق انعطاف‌پذیری وظیفه‌ای موردنظر اتکینسون (۱۹۸۴) منجر می‌شود. این نتایج با یافته‌های رایت و اسنل (۱۹۹۸) و تریسی (۲۰۱۲) در خصوص دراختیارداشتن کارکنان دارای مهارت‌های مختلف همراستاست. همچنین، انعطاف‌پذیری فرایندهای مدیریت منابع انسانی می‌تواند به اثربخشی این فرایندها و پاسخگویی بهتر سازمان منجر شود که این مطلب، یافته‌های رایت و اسنل (۱۹۹۸)، چانگ و همکاران (۲۰۱۳) و (ابدلیلا، کرچی و بالامبو، ۲۰۱۸) را که در بخش‌های پیشین به آن اشاره شد، تأیید می‌کند. ازسوی دیگر، برخی از پیامدهای فردی شناسایی شده در این پژوهش نظیر ارتقای روحیه کارکنان و بهبود عملکرد آنان، نتیجه ایجاد انعطاف‌پذیری منابع است که چانگ و همکاران (۲۰۱۳) به آن اشاره می‌کنند. پیامدهای سازمانی و فراسازمانی نظیر پاسخگویی، چابکی و تقویت خلاقیت و نوآوری نیز در حوزه پیامدهای انعطاف‌پذیری هماهنگی که رایت و اسنل (۱۹۹۸) و چانگ و همکاران (۲۰۱۳) مطرح می‌کنند، قابل بررسی است.

باتوجه به پیامدهایی که انعطاف‌پذیری فرایندهای منابع انسانی می‌تواند برای کارکنان، سازمان و بخش دولتی همراه داشته باشد، پیشنهاد می‌شود:

- در فرایند ارزیابی عملکرد، مهارت‌ها و ویژگی‌های فردی مورد توجه قرار گرفته و علاوه بر شاخص‌های کمی از شاخص‌های کیفی و روش‌هایی نظیر ثبت وقایع حساس استفاده شود.
- در فرایند جبران خدمات و نظام پاداش، آزادی عمل بیشتری به مدیران و به‌ویژه سرپرستان مستقیم کارکنان داده شود تا از پاداش‌ها در جهت تقویت ویژگی‌های مثبت استفاده شود.
- در فرایند آموزش و توسعه کارکنان نیز می‌توان بر برنامه‌های توسعه و توانمندی کارکنان هر یک از سازمان‌ها به صورت خاص و جداگانه تمرکز نمود. همچنین، در فرایندهای انتصاب و آموزش مدیران، باید توانایی آنان در زمینه ایجاد انعطاف در فرایندهای منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

پژوهش حاضر به دلیل ویژگی‌های مربوط به روش مورد استفاده (نظریه داده‌بنیاد) و نمونه محدود، قابلیت تعمیم‌پذیری محدودی دارد. همچنین، باتوجه به اینکه پژوهش در بخش دولتی انجام گرفته و با در نظر گرفتن فشارهای سیاسی که اغلب در این بخش شاهد هستیم، این امکان وجود دارد که برخی از مصاحبه‌شوندگان محتاطانه و با ملاحظات خاصی به پرسش‌ها پاسخ داده باشند که این امر می‌تواند بر یافته‌های پژوهش تأثیرگذار باشد. دانش نظری در انعطاف‌پذیری در فرایندهای منابع انسانی نیازمند بررسی و توسعه بیشتر است. مقاله حاضر با گردآوری و بررسی ادبیات این حوزه سعی در معرفی و توسعه دانش نظری موجود داشت. پژوهشگران آتی می‌توانند با مطالعات بیشتر پیرامون مفهوم مورد بحث، به تبیین و مفهوم‌سازی بهتر و دقیق‌تر آن کمک نمایند. در این راستا توصیه می‌شود پژوهشگران آتی به بررسی تجربه سازمان‌های مختلف در زمینه منعطف‌نمودن فرایندهای منابع انسانی بپردازند و هر یک از این فرایندها را به‌طور جداگانه مورد بررسی دقیق‌تر قرار دهند تا شناخت عمیق‌تری در این زمینه حاصل شود.

منابع

- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۹۳). اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- دلاور، علی (۱۳۸۹). روش‌شناسی کیفی. فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۴: ۳۰۷-۳۲۹.
- سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید (۱۳۹۱). انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۷: ۱۲۹-۱۵۳.
- عباسی، رسول؛ باباشاهی، جبار؛ افخمی اردکانی، مهدی و فراهانی، داوود (۱۳۹۲). بررسی تأثیر انعطاف‌پذیری منابع انسانی بر کارآفرینی سازمانی: تبیین نقش میانجی فرهنگ انطباق‌پذیری. مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۱ (پیاپی ۲۷): ۸۷-۱۰۶.
- محمدپور، احمد (۱۳۹۲). روش تحقیق کیفی، ضدروش، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.
- Abdelilah, B., Korchi, A. E. & Balambo, M. A. (2018). Flexibility and agility: evolution and relationship. *Journal of Manufacturing Technology Management*, <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0090>.
- Allvin, M., Aronsson, G., Hagstrom, T., Johansson, G. & Lundberg, U. (2011). *Work without Boundaries: Psychological Perspectives on the New Working Life*. Chichester: Wiley.
- Atkinson, J. (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations. *Personnel Management*, 16, 28-31.
- Beltrán-Martín, I. & Roca-Puig, V. (2013). Promoting Employee Flexibility through HR Practices. *Human Resource Management*, 52(5), 645-674.
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A. & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924-1951.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. 2nd edition. London: Sage.
- Charmaz, K. (2004). *Grounded theory*. In S.N.Hesse-Biber, & P. Leavy (Eds.), *Approaches to qualitative research: A reader on theory and practice* (pp.496e521). New York: Oxford University Press.
- Clarke, A. E. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory after the Post-modern Turn*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- De La Lastra, S. F., Martin-Alcazar, F. & Sánchez-Garvey, G. (2014). Functional flexibility in Human Resource Management Systems: Conceptualization and Measurement. *International Journal of Business Administration*, 5 (1), 1-14.
- Eapen, G. (2010). *Flexibility: Flexible Companies for the Uncertain World*. CRC Press: Boca Raton.
- García, M. Ú., Cortés, E. C., Lajara, B. M. P. Z. & Lillo Sáez, F. G. (2017). High performance work system and performance: Opening the black box through the organizational ambidexterity and human resource flexibility. *Journal of Business Research*, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.045>.

- Glaser, B. G. (1992). **Basics of grounded theory: emergence vs. forcing**. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. **Journal of Management Studies**, 24 (5), 503-521.
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. **British Journal of Industrial Relations**, 39(4), 479-504.
- Knox, A. & Walsh, J. (2005). Organizational flexibility and HRM in the hotel industry: Evidence from Australia. **Human Resource Management Journal**, 15(1), 57-75.
- Kozica, A. & Kaiser, S. (2012). A Sustainability Perspective on Flexible HRM: How to Cope with Paradoxes of Contingent Work. **Management Revue**, 23(3), 239-261.
- Lovell, L.J. (2016). How parents process child health and nutrition information: A grounded theory model. **Appetite**, 97, 138-145.
- Reilly, P. (2001). **Flexibility at work: balancing the interests of employer and employee**. Burlington, Vt. USA: Gower.
- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. **Strategic Management Journal**, 16, 135-159.
- Sushil, K. T., Bhal, & Singh, S. P. (2016). **Managing Flexibility People, Process, Technology and Business**. New Delhi: Springer.
- Tracey, J. B. (2012). A contextual, flexibility-based model of the HR-firm performance relationship. **Management Decision**, 50(5), 909-924.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic planning and organizational flexibility in turbulent environments. **Foresight**, VOL. 17(3), 257-273.
- Vredenburg, J. & Bell, S. J. (2014). Variability in health care services: the role of service employee flexibility. **Australasian Marketing Journal**, 22(3), 168-178.
- Wright, P. & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. **Academy of Management Review**, 23(4), 756-772.
- Xu, L. (2013). Mixture Models of Human Resource Management Flexibility and Firm Performance. In Proceedings of the **International Conference on Education Technology and Management Science (ICETMS)**, 2013).