



Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack

Mahboubeh Rashidi

Ph.D Candidate, Department of Public Administration -Human Resources Management-, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. E-mail: rashidi_2011@yahoo.com

Mirali Sayednaghavi

***Corresponding author:** Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir

Behrouz Rezaeemanesh

Associate Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

Reza Vaezai

Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.
E-mail: vaezai@atu.ac.ir

Abstract

Human resource slack is one of the terms that has recently entered the human resources management literature. Human resources slack refer to more resources than the organization needs. This study aims to identify the types of stagnant human resources and provide a model of human resource management functions appropriate for each type of stagnant employees. The present research is qualitative and fundamental in terms of systematic method and content analysis. For this purpose, systematic search was limited to two databases, including Scopus (Elsevier) and the Scientific Network Information Science Institute (Thomson Reuters), to identify and extract articles. After reviewing the articles, the model was presented. The CASP standard checklist was used to assess the validity of the research and in order to assess the reliability of the research, the Kappa Cohen index in SPSS software was used, which was approved. After presenting the model, using semi-structured interviews with academic and industrial experts and conducting content analysis of human resource management functions such as training, development, rewarding and Service compensation, and performance control and evaluation, for each type of employee slack. The model presented, citing articles, introduces four types of human resources slack by considering two dimensions of strategic value and competence; Surplus-oriented, Accumulated-oriented, Knowledge-oriented and Value-oriented. The proposed model and the proposed functions for each type of employee slack can be the basis for future researchers' research.

Keywords

Human Resources Slack, Competence, Knowledge, Strategic Value.

Citation: Rashidi, M., Sayednaghavi, M. A., Rezaeemanesh, B., & Vaezai, R. (2021). "Model of Human Resource Management Functions of Human Resource Slack". *Public Organizations Management*, 9(3), 141-160. (in Persian)

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.58067.4340



الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

محبوبه رشیدی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی-مدیریت منابع انسانی- دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

E-mail: rashidi_2011@yahoo.com

میر علی سیدنقوی

*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir

بهروز رضایی منش

دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

E-mail: rezaeemanesh@gmail.com

رضا واعظی

استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران.

E-mail: vaezai@atu.ac.ir

چکیده

منابع انسانی راکد، یکی از واژه‌هایی است که به تازگی وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است. منابع انسانی راکد، به منابع بیش از نیاز سازمان اشاره دارد. این پژوهش با هدف شناسایی انواع منابع انسانی راکد و ارائه الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هریک از انواع کارکنان راکد است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کیفی و بنیادی با روش نظام‌مند و تحلیل مضمون است. بدین منظور، برای شناسایی و استخراج مقالات، جستجوی نظام‌مند به دو پایگاه داده‌ای شامل، اسکوپس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روتز) محدود بوده است. بعد از بررسی مقالات الگوی مدنظر ارائه شد و برای سنجش روایی پژوهش از چک لیست استاندارد CASP استفاده شد و در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس استفاده شد که مورد تأیید قرار گرفت. بعد از ارائه الگو، با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و انجام تحلیل مضمون کارکردهای مدیریت منابع انسانی از جمله، آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و کنترل و ارزیابی عملکرد، برای هریک از انواع کارکنان راکد ارائه شد. الگوی ارائه شده با استناد به مقالات با در نظر گرفتن دو بعد ارزش استراتژیک و شایستگی چهار نوع منابع انسانی راکد را معرفی می‌کند؛ مازدمحور، انباشت‌محور، دانش‌محور و ارزش‌محور. الگوی ارائه شده و کارکردهای مطرح شده برای هریک از انواع کارکنان راکد، می‌تواند مبنای جهت پژوهش‌های پژوهشگران آینده باشد.

واژه‌های کلیدی: منابع انسانی راکد، شایستگی، دانش، ارزش استراتژیک.

استناد: رشیدی، محبوبه؛ سیدنقوی، میر علی؛ رضایی منش، بهروز و واعظی، رضا (۱۴۰۰). «الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد». مدیریت سازمان‌های دولتی، ۹(۳)، ۱۴۱-۱۶۰.

(DOI): 10.30473/IPOM.2021.58067.4340

مقدمه

"ظرفیت راکد"^۱ یکی از دست‌نیافتنی‌ترین مفاهیم در پژوهش‌های سازمانی است. پیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارچ^۲ (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت راکد را به‌عنوان استخری از منابع اضافی معرفی کردند که به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا با نوسانات غیرمنتظره محیطی سازگار شوند. همچنین آن را، مجموعه‌ای از منابع بیش از حداقل لازم برای تولید سطح معینی از خروجی سازمانی نیز تعریف می‌کنند (نوهریا و گلاتی^۳، ۱۹۹۶: ۱۲۴۶)، ظرفیت راکد را می‌توانیم در انواع مختلفی از منابع مشاهده کنیم. این مفهوم بسیاری از ورودی‌هایی که بیش از حد نیاز باشند؛ مانند کارکنان، امکانات فیزیکی استفاده نشده و جریان‌های نقدی غیرقابل استفاده را شامل می‌شود. در میان آن‌ها، منابع مالی و انسانی دودسته منابع انبوه گسترده‌ای هستند که در پژوهش‌های پیشین بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (دن و همکاران^۴، ۲۰۲۰).

همان‌طور که گفته شد، منابع انسانی راکد مورد توجه دانشمندان قرار گرفته، اما تعریف واحدی از مفهوم آن وجود ندارد (میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ووس و همکاران، ۲۰۰۸). برخی از نویسندگان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال گورزن و بیمیش^۵، ۲۰۰۷؛ کور و ماهونی^۶، ۲۰۰۰)، در حالی که دیگران از تعریف کلاسیک تعداد کارمندان مازاد در یک فرایند سازمانی استفاده می‌کنند (بورجیس^۷، ۱۹۸۱). مشابه مطالعاتی که آن را به‌عنوان تعداد کارمندان تمام‌وقت نسبت به عملیات فروش آن‌ها تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ولبورن و همکاران، ۱۹۹۹)، در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد^۸، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به‌آسانی در کاربردهای مختلف قابل نقل و انتقال نیست. کارکنان راکد نقش ضربه‌گیران^۹ سازمانی در برابر تغییرات محیطی برای سازمان را ایفا می‌کنند. این ظرفیت به کار نرفته می‌تواند شرکت را از تهدیدات محیطی محافظت کند (میشینا^{۱۰}، ۲۰۰۴)، همچنین به سازمان توانایی کشف جهت‌های

جدید را می‌دهد، منابع انسانی راکد در تعاریف دیگر به سازمان اجازه می‌دهد ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد (چنگ و همکاران^{۱۱}، ۲۰۱۲).

در حالی که ولبورن و همکارانش^{۱۲}، منابع انسانی راکد را یکی از الزامات حفظ رشد سازمان می‌دانند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان مضر می‌دانند. مطالعات انواع روابط بین ظرفیت راکد و عملکرد سازمانی را ثبت کردند که مثبت، منفی، خطی و منحنی هستند (به‌عنوان مثال دانیل و همکاران^{۱۳}، ۲۰۰۴، سان و همکاران^{۱۴}، ۲۰۲۰). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که ظرفیت راکد مستقیماً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد اما بیان صریحی در مورد ماهیت رابطه تقریباً غیرقابل دست‌یابی است (لکوونا و ریتزیگ^{۱۵}، ۲۰۱۴).

همان‌طور که در تعریف ظرفیت‌های راکد سازمانی، گفته شد نگهداری منابع بیش از میزان نیاز سازمان از نگاه اقتصادی توجیه‌کننده نیست و محققان آن را دلیل ناکارآمدی سازمان می‌دانند (به‌عنوان مثال؛ تریلینک^{۱۶}، ۲۰۲۰؛ جنسن و مک‌لینک^{۱۷}، ۱۹۷۶؛ لایبشتاین^{۱۸}، ۱۹۶۶)، اما محققان دیگری در مورد مزایای بالقوه داشتن این منابع سخن به میان می‌آورند (به‌عنوان مثال؛ یانلونگ^{۱۹}، ۲۰۲۰؛ بورژوا^{۲۰}، ۱۹۸۱؛ سیرت و مارس، ۱۹۵۶؛ گالبریت^{۲۱}، ۱۹۷۳). این محققان منعقدند این منابع به سازمان این اجازه را می‌دهد که با تغییرات پیش‌بینی نشده به‌طور موثقی‌تری مواجه شود. اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها پاسخ واحد و جهانی نسبت به این سؤال که آیا منابع راکد باعث افزایش عملکرد می‌شود یا باعث کاهش آن، نداده‌اند. در عوض، این مطالعات نشان دادند برای بررسی درک آثار منابع راکد بر عملکرد سازمان باید مطالعه دقیق‌تری با توجه به خصوصیات آن‌ها داشته باشیم.

با توجه به تعاریفی که از منابع انسانی راکد مطرح شد، یک پارادوکس در تعاریف قابل‌مشاهده است. در تعاریف بالا، از یک طرف به نیروهایی اضافی در سازمان واژه Slack اطلاق شده و از سوی دیگر به نیروهایی ضربه‌گیری که در شرایط بحرانی

11. Chang & et al

12. Welbourn & et al.

13. e.g. Daniel & et al

14. Sun & et al

15. Lecuona & Reitzig

16. Teirlinck

17. Jensen & McLean

18. Leibnstein

19. Yunlong

20. Bourgeva

21. Galbraith

1. Slack

2. Cyert & March

3. Nohria & Gulati

4. Duan & et al

5. Goerzen & Beamish

6. Kor & Mahoney

7. Bourgeois

8. Human Resources Slack

9. Buffer

10. Mishina

می‌شوند و از طریق سیستم انتخاب به استخدام سازمان در می‌آیند. پس از آن مراحل مراحل جامعه‌پذیری فرد صورت می‌گیرد. با استقرار فرد در شغل مورد نظر باید سیستم جبران خدمات (حقوق و دستمزد) وی مشخص شود. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار یابد و براساس ارزیابی عملکرد افراد، آموزش‌های لازم در زمینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندی‌هایی لازم به آن‌ها داده شود و فرد برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آماده شد. ایجاد سیستم پاداش و در عین حال سیستم انضباطی مؤثر زمینه را برای بهبود عملکرد فراهم می‌آورد. در این راستا لازم است که آینده کارکنان پس از جدایی از سازمان و بازنشستگی نیز مدنظر قرار گیرد و در طول دوران خدمت تدابیری برای آن اندیشیده شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۹: ۹-۱۰).

مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی مجموعه اقدامات و سیاست‌هایی است که ماهیت کار در سازمان را تعریف کرده و رابطه استخدامی را تنظیم می‌کنند؛ مدیریت منابع انسانی متضمن فعالیت‌های تأمین نیرو، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت است (ژانگ و گریو، ۲۰۱۹)

به‌زعم، رنگریز و عظیمی (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی می‌تواند به‌عنوان یک روش استراتژیک فرایند دستیابی به نیروی انسانی و کارآمد و مؤثر را از طریق جذب، توسعه، بهسازی و برانگیختن آن‌ها به‌منظور حصول به‌تعهد لازم در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف شود (رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۷: ۸). مطابق دیدگاه هال و تورینگتون^۲ (۱۹۹۸) مدیریت منابع انسانی به‌طور اساسی در پی فراهم کردن نیازهای منابع انسانی است؛ با تأکید بر برنامه‌ریزی و کنترل به‌جای حل مسئله و میانجی‌گری (هال و تورینگتون، ۱۹۸۸: ۶). به گفته لگ (۱۹۹۵) مدیریت منابع انسانی تخصص ویژه‌ای است که بر رضایت کارکنان و تأمین هدف‌های سازمانی برنامه‌ریزی و کوشش می‌کنند (لگ، ۱۹۹۵: ۶۵). در نظر آرمسترانگ (۲۰۰۶) مدیریت منابع انسانی مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش‌ترین دارایی‌های سازمان است. (آرمسترانگ، ۲۰۰۶: ۳). مطابق گفته دسلر (۱۳۸۹) نیز مدیریت

می‌توانند برای سازمان‌ها مفید واقع شوند نیز همین واژه اطلاق می‌شود. در این صورت هیچ تفاوتی بین انواع منابع انسانی راكد وجود ندارد. اگرچه این مطالعات در شناخت ویژگی‌های منابع انسانی راكد حائز اهمیت است، اما لازم است راجع به تأثیر عملکرد این نوع از منابع اضافی بیشتر بگوییم. به دو دلیل: اولین مطالعات موجود ضمن استناد به دانش و استدلال فرد بین انواع مختلف کارمندان در یک سازمان براساس نوع دانش‌شان تفاوت قائل نمی‌شود. دوم درک تأثیر منابع انسانی راكد بر سازمان نه تنها نیاز به در نظر گرفتن مزایا آن دارد، بلکه هزینه‌های اضافی که برای فراهم کردن آن‌ها لازم است نیز باید در نظر گرفته شود. زیرا منابع انسانی راكد همان‌طور که مطرح شد، دلالت بر داشتن میزان ورودی بیش از میزان نیاز برای عملیات یک سازمان دارد. بنابراین، حداقل در مقطعی بخشی یا میزانی از کارکنان بیکار یا کم استفاده هستند. در نتیجه بر عملکرد سازمان نتایج منفی می‌گذارد. بنابراین، سازمان‌ها لازم است متناسب با نوع منابع انسانی راكد، کارکردی متناسب با آن را ارائه کنند.

در نتیجه هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی جامع، مقالات مرتبط با منابع انسانی راكد و استخراج مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با تعریف این دسته از منابع و تأثیر آن بر سازمان، برای اولین بار الگوی مرتبط با منابع انسانی راكد را ارائه کرده و سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و تحلیل مضمون اقدامات و کارکردهای مدیریت منابع انسانی را در مورد هریک از انواع منابع انسانی راكد ارائه دهد.

پیشینه و ادبیات نظری

منابع انسانی ماهر و کارآمد، پربهترین و ارزنده‌ترین ثروت و دارایی هر کشور و جامعه‌ای محسوب می‌شود. نگاهی به آمارهای تولید و ثروت در کشورهای پیشرفته نشان‌دهنده نقش تعیین کننده منابع انسانی در تولید، حفظ و گسترش ثروت ملی این دست از جوامع است (برای مثال: بانک جهانی؛ دسلر، ۱۳۸۷). منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و هر سازمانی در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهد. در این راستا فعالیت سازمان باید به فعالیت‌های کوچک‌تر تقسیم و به صورت شغل طراحی شود تا یک نفر بتواند آن را انجام دهد. پس از تحلیل و طراحی شغل باید برنامه‌ریزی لازم برای جذب منابع انسانی صورت گیرد. از طریق کارمندیابی، منابع انسانی بالقوه شناسایی

می‌گمرد. در کنار این وظیفه به دنبال توسعه توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان سازمان از طریق اجتماعی‌سازی، آموزش و به‌طور کلی فراهم‌سازی شرایط کار مناسب است. نهایتاً به‌واسطه ارزشیابی عملکرد، پرداخت حقوق و مزایای متناسب به دنبال جبران خدمت و ترغیب انگیزش و عملکرد بالا در افراد سازمان است. پرواضح است که این فرآیند عمومی مدیریت منابع انسانی از منظر صاحب‌نظران و محققان به تعابیر مختلفی تبیین شده و شکلی سلیقه‌ای به خود گرفته است. شایان ذکر است که در پژوهش حاضر به‌واسطه بررسی مجموعه نظرات پژوهشگران، پنج کارکرد اصلی مدیریت منابع انسانی که متناسب با موضوع پژوهش است - آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و ارزشیابی عملکرد و کنترل - که در اغلب متون پژوهش بدان اشاره شده به‌عنوان حوزه‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی در رابطه با منابع انسانی راکد در نظر گرفته شده و در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در ادامه به تعریف مختصری از هر یک از آن‌ها می‌پردازیم.

آموزش

تلاشی برنامه‌ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می‌کند تا نگرش، دانش و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند. عنصر مشترک تعریف‌کننده آموزش این است که کارکنان از طریق یک تجربه ساختاریافته و منسجم، مطالبی را می‌آموزند که به بهبود عملکرد آن‌ها در شغل کمک می‌کند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۹۲).

توسعه

توسعه کارکنان، مجموعه فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است. فعالیت‌های توسعه کارکنان با فعالیت‌های آموزشی متفاوت است؛ آموزش کارکنان بر کسب دانش و مهارت‌هایی تأکید دارد که برای انجام فعلی شغل موردنیاز است، در حالی که توسعه کارکنان، عملکرد آتی را مدنظر قرار می‌دهد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۴۴۶).

منابع انسانی سیاست‌ها و اقدامات موردنیاز برای اجرای بخشی از فعالیت‌های مدیریت است که به جنبه‌های خاصی از فعالیت‌های کارکنان ارتباط می‌یابد؛ کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و عادلانه برای کارکنان از جمله این فعالیت‌ها است (دسلر، ۱۳۸۶: ۱۳).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

تریلینگ^۱ (۲۰۲۰) چهار وظیفه استخدام، بهسازی، حفظ و نگهداری و به‌کارگیری نیروی انسانی را به‌عنوان وظایف مدیریت منابع انسانی بر می‌شمارد. شولر و جکسون^۲ (۱۹۸۷) مدیریت منابع انسانی را کارکردهای زیر را در نظر می‌گیرد: ۱- تدارک نیرو (استخدام)، ۲- بهسازی کارکنان، ۳- جبران خدمات کارکنان، ۴- روابط کارکنان، ۵- نگاه‌داری کارکنان، ۶- جدا شدن کارکنان از سازمان.

انجمن آموزش و توسعه آمریکا (۱۹۸۷) وظایف مدیریت منابع انسانی را بر می‌شمارد: ۱- انتخاب و استخدام، ۲- برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۳- تحلیل و طراحی شغل ۴- کمک به رشد و توسعه سازمان، ۵- آموزش کارکنان و تربیت مدیران، ۶- روابط کارگری، ۷- طراحی سیستم بهداشت و ایمنی، ۷- حقوق و مزایا، ۸- طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی.

به‌طور مشابه دی سنزو و رایبیز (۲۰۰۲) کارکردهای ۱- جذب و به‌کارگیری، ۲- آموزش و بالنده‌سازی، ۳- انگیزش ۴- نگهداری را به‌عنوان وظایف اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی معرفی کرده‌اند.

همان‌طور که دیدگاه‌های مذکور تأیید می‌کنند، دسته‌بندی واحدی از کارکردها و وظایف مدیریت منابع انسانی در ادبیات پژوهش وجود ندارد و صاحب‌نظران تعاریف مختلفی را از این مهم را ارائه کرده‌اند؛ اگرچه باید متذکر شد که علی‌رغم این تفاوت‌ها در عناوین و تعداد کارکردهای مطرح شده، نسبت به مجموعه مشخصی از وظایف و کارکردها به لحاظ مفهومی اتفاق نظر وجود دارد. به‌طور آشکار واحد منابع انسانی به‌عنوان یکی از زیرسیستم‌های کلیدی کسب‌وکار، اساساً مدیریت «ورود، پردازش و خروج افراد از سازمان جهت نیل به اهداف سازمان را بر عهده دارد». مدیریت منابع انسانی با شناسایی افراد با موردنیاز سازمان آن‌ها را استخدام کرده و مشاغل متناسب و در زمان مناسب به کار

1. Teirlinck
2. Schuler & Jackson

مرحله اول: مرور نظام‌مند

براساس گفته فینک و همکاران^۱ (۲۰۰۵) مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است. مرور ادبیات اغلب دو هدف عمده را دنبال می‌کند (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸)، نخست اینکه، با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، مطالعات فعلی را خلاصه‌سازی می‌کند. دوم، به شناسایی محتوای مفهومی یک حوزه کمک کرده و در توسعه نظریه نقش آفرینی می‌کند. پژوهشگر برای انجام مرور نظام‌مند باید از قواعد یا پروتکل‌هایی برای انتخاب مقالات و منابع پیشین بهره ببرد. در این راستا، در این پژوهش برای انتخاب مقاله‌ها از چهار پروتکل استفاده شده است:

۱. اولین پروتکل انگلیسی زبان بودن مقاله‌های مورد بررسی است.
 ۲. دومین پروتکل مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش است. برای مثال، بسیار از مقاله‌های مربوط به منابع راکد، به بررسی تأثیرگذاری راکدهای مالی بر عملکرد سازمان پرداخته‌اند، اما پژوهشگر فقط به مقاله‌های توجه کرده است که منابع انسانی راکد را مورد بررسی قرار داده‌اند. در این پژوهش از هر دو مقاله‌های کمی و کیفی استفاده شده است.
 ۳. سومین پروتکل، در دسترس بودن مقاله‌ها در پایگاه‌های اینترنتی است (زیرا دسترسی به مقاله‌های مکتوب وجود نداشت).
 ۴. چهارمین پروتکل، دوره زمانی بررسی مقاله‌ها است. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش، در فرایند گردآوری مقاله‌ها، همه دوره‌های زمانی مدنظر پژوهشگران قرار گرفتند تا به درک عمیق‌تری دست یافت. بر این اساس برای دستیابی به هدف پژوهش و به‌منظور دسترسی به مبانی نظری پژوهش با توجه به پروتکل‌های یاد شده از پایگاه‌های اطلاعاتی تامسون رویترز و اسکوپس استفاده شده است. علت استفاده از این پایگاه‌های اطلاعاتی این بوده است که این پایگاه‌ها بر نمایه کردن گسترده زیادی از نشریه‌های حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی اقدام کرده و نشریات معتبری در آن‌ها نمایه شده‌اند که از کیفیت علمی قابل‌توجهی برخوردار هستند (شکل ۱، مراحل انجام روش نظام‌مند را نشان می‌دهد).
- بنابراین، با مراجعه به این پایگاه‌ها کلید واژه‌های زیر مورد جستجو قرار گرفتند:

- ≠ Slack
- ≠ Human resources slack
- ≠ Organizational slack
- ≠ Resources slack

پاداش و جبران خدمات

جبران خدمات، فرآیند پرداخت و دادن پاداش به کارکنان برای جبران تلاش‌ها و خدمات آنان است. مهم‌ترین بخش فعالیت‌های جبران خدمات، میزان پولی است که کارکنان دریافت می‌کنند، اما این فعالیت‌ها جنبه دیگری چون؛ بیمه پس‌انداز بازنشستگی و پاداش آخر خدمت نیز دارد. احساس مثبت کارکنان نسبت به شغل و موقعیت کاری نیز نوعی جبران خدمت است. بنابراین، در حالت کلی، جبران خدمات مبین پاداش‌های مالی و معنوی است که کارکنان از سازمان دریافت می‌کنند. با وجود این در عمل، معمولاً جبران خدمات را پاداش‌ها و مزایای مادی و اقتصادی می‌دانیم که سازمان به کارکنان خود پرداخت می‌کند (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۵۷).

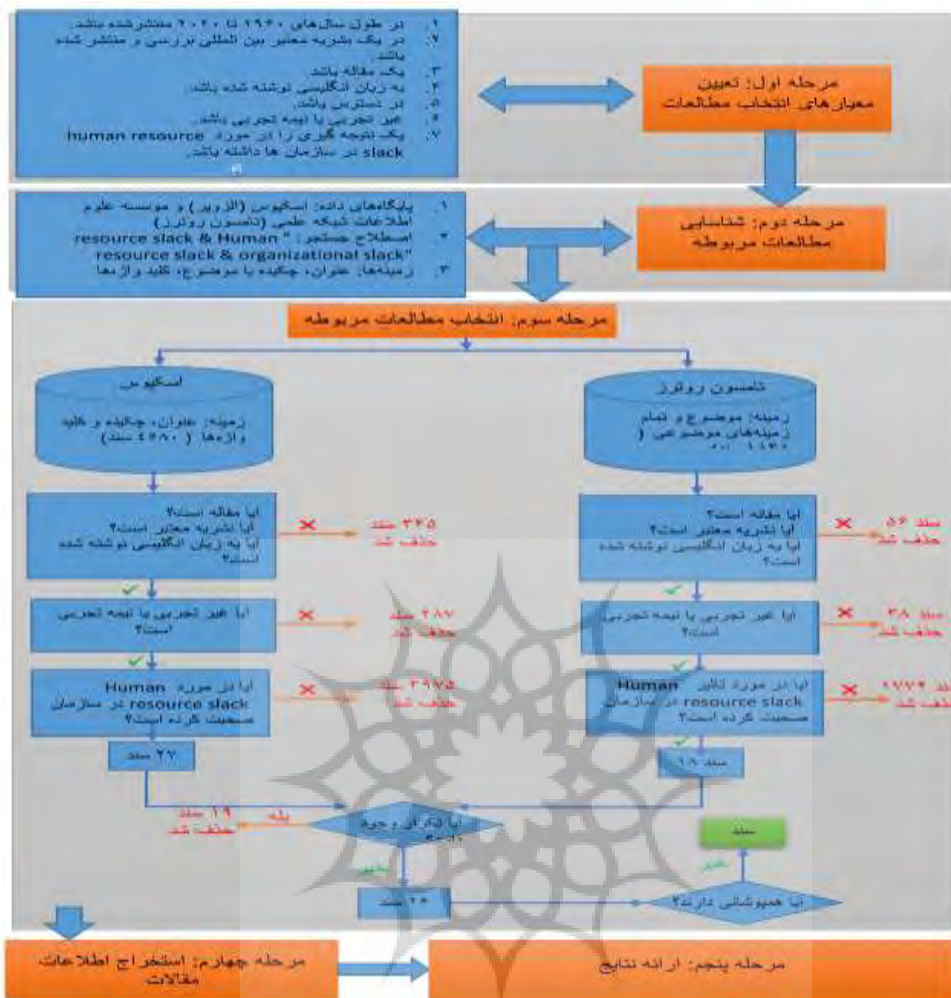
ارزیابی عملکرد و کنترل

مدیریت عملکرد به بررسی و ارزیابی نقش کارکنان در سازمان می‌پردازد. ارزیابی عملکرد و ارائه بازخور به کارکنان عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشد و بهبود عملکرد افراد به افزایش عملکرد سازمان منجر می‌شود. زمانی که عملکرد به دقت ارزیابی و براساس آن به افراد پاداش داده می‌شود، اعتماد به مدیریت افزایش می‌یابد. علاوه بر این ارزیابی مؤثر، به‌ویژه ارزیابی که با مشارکت کارکنان انجام شود با افزایش رضایت شغلی ارتباط دارد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۷۸).

روش‌شناسی پژوهش

اجرای این پژوهش طی دو مرحله به صورت زیر انجام پذیرفت. مطالعات کتابخانه‌ای و مرور سیستماتیک، در این مرحله با روش نظام‌مند، به بررسی مقالات چاپ شده در حوزه منابع انسانی راکد پرداخته شد و تعاریف و الگوهای موجود، شناسایی شد (شکل ۱، مراحل انجام روش سیستماتیک را نشان می‌دهد).

۱. الگوسازی: در این مرحله با عنایت به نتایج حاصل از مرحله اول، الگوی منابع انسانی راکد پیشنهاد شد.
۲. پالایش و اعتباریابی الگوی اولیه: در این مرحله با استفاده از نظرات خبرگان و صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی به پالایش الگوی ارائه شده پرداخته و پس از تأیید الگو، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هر یک از انواع منابع انسانی راکد با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته از خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی و روش تحلیل مضمون استخراج شد.

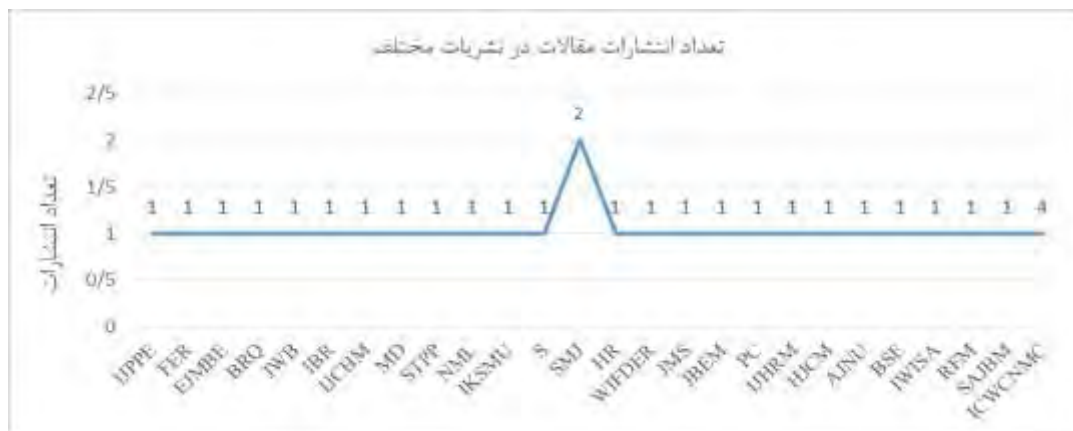


شکل ۱. مراحل انجام روش نظاممند

مرجع در تعداد زیادی از مطالعات استفاده می‌شوند (جومگا، ۲۰۱۳). به این ترتیب با جستجوی نظاممند در این دو پایگاه اطلاعاتی و استفاده از کلیدواژه‌ها گفته شده در مجموع ۴۵۸۰ سند از پایگاه اطلاعاتی اسکوپس استخراج شد که از این تعداد ۳۹۷۵ مقاله به دلیل اینکه در مورد منابع انسانی راكد صحبت نکرده حذف شده، به ۲۶ سند نهایی در این پایگاه دست یافتیم. در پایگاه داده‌ای تامسون روترز ۱۸۴۸ مقاله با عنوان Slack یافت شد که از این تعداد ۱۷۷۲ سند به دلیل مرتبط نبودن به بحث حذف شد و نهایتاً ۱۸ سند استخراج شد. از مجموع جستجو در دو پایگاه اطلاعاتی ۴۵ سند یافت شد که ۱۹ سند به دلیل تکرار حذف شد و نهایتاً تحلیل ما با ۲۶ سند آغاز شد.

در این پژوهش جستجوی نظاممند به مقالاتی محدود شده است که در مجلات و کنفرانس‌های بین‌المللی منتشر شده‌اند. بنابراین، مطالعات پایان‌نامه‌ها، یادداشت‌های سردبیر، فصل‌های کتاب‌ها، و کتاب‌ها در این پژوهش در نظر گرفته نشده‌اند. این پژوهش فقط مقالاتی را شامل می‌شود که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند. به پیروی از گالاردو-گالاردو^۱ و ثونسین^۲ (۲۰۱۵) از پایگاه‌های داده اسکوپس^۳ (الزوبر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی^۴ (تامسون روترز)، برای شناسایی و استخراج مقالات استفاده شده، زیرا هر دو پایگاه داده دارای منابع قابل اطمینان بوده و به‌عنوان

1. Gallardo-Gallardo
2. Thunnissen
3. Scopus
4. Elsevier
5. ISI Web of Science
6. Thomson Reuters



نمودار ۱. مقالات منتشر شده مربوط به منابع انسانی راگد در نشریات مختلف (منبع: یافته‌های محقق)

Development Economics Research; JMS: Journal of Management Studies; JBEM: Journal of Business Economics and Management; PC: Preliminary Communication; IJHRM: The International Journal of Human Resource Management; HJCM: Hitotsubashi Journal of Commerce and Management; AJNU: Academic Journal of Nawroz University; BSE: Business Strategy and the Environment; IWISA: International Workshop on Intelligent Systems and Applications; RFM: Risk Financial Management; SAJBM: South African Journal of Business Management; ICWCNMC: International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobiles Computing.

IJPPE: International Journal of Production Economics; FER: Frontiers of Entrepreneurship Research; EJMBE: European Journal of Management and Business Economics; BRQ: Business Research Quarterly; JWB: Journal of World Business; IBR: International Business Research; IJCHM: International Journal of Contemporary Hospitality Management; MD: Management Decision; STPP: Science & Technology Progress and Policy; NML: Nonprofit Management and Leadership; IKSMU: Institutional Knowledge at Singapore Management University; S: Sustainability; SMJ: Strategic Management Journal; HR: Human Relations; WIFDER: The United Nations University World Institute for

روایی و پایایی

فراوانی و مرورهای نظام‌مند بهره گرفته شده است. چک‌لیست مورد مطالعه در پژوهش حاضر حاوی سؤالات زیر بوده است (برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی، ۲۰۱۸).

بخش الف) آیا نتایج مرور معتبرند؟ ۱. آیا پژوهش یک سؤال واضح و متمرکز را مطرح می‌کند؟ ۲. آیا محققان به دنبال پژوهش‌های متناسبی بوده‌اند؟ ۳. آیا فکر می‌کنید تمامی مطالعات مهم و مرتبط در این پژوهش لحاظ شده‌اند؟ ۴. آیا محققان تلاش کافی در راستای سنجش کیفیت مقالات لحاظ شده انجام داده‌اند؟ ۵. اگر نتایج مرور، ترکیب شده‌اند، اصلاً انجام چنین کاری منطقی بود؟

بخش ب) نتایج چیستند؟ ۶ نتایج کلی مرور انجام شده چیستند؟ ۷ نتایج چقدر دقیق هستند؟

برای سنجش روایی پژوهش از ابزار CASP^۱ استفاده شد. چک‌لیست استاندارد ده سؤالی CASP^۲، ابزاری است که محققان را در راستای بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد پژوهشی یاری می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌ها (شواهد) مورد استفاده در پژوهش‌های فراترکیبی و پژوهش‌های تعیین می‌شود که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند (سینگه^۳، ۲۰۱۳). در بسیاری از مطالعات، از این ابزار متعاقباً در راستای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های

1. Critical Appraisal Skills Programs
2. Casp-Uk.Net
3. Singh

ارزیابها به غیر از آنکه توسط تصادف قابل دست‌یابی باشد (که از طریق $\Pr(e)$ تعریف شد)، وجود نداشته باشد، آنگاه $\kappa=0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا در محدوده $0/61$ تا $0/80$ باشد، وضعیت توافق مورد تأیید و خوب است (مونز و باندیوالا، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به دست آمده برای پژوهش حاضر ($\kappa=0/731$)، پایایی پژوهش در محدوده قابل قبول قرار داشته و تأیید می‌شود.

یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در روش‌شناسی نیز مطرح شد، هدف از انجام بررسی مقالات مرتبط با منابع انسانی راکد، ارائه الگو برای آن است. بدین منظور، در این قسمت ۲۶ مقاله مستخرج از یافته‌های محقق آورده شده، سپس با استناد به همین مقالات، الگوی منابع انسانی راکد ارائه شده است.

بخش ج) آیا نتایج به صورت بومی نیز قابل استفاده‌اند؟ ۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز مورد استفاده قرار داد؟ ۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده‌اند؟ آیا فوایدش به هزینه انجام کار می‌ارزد؟

در راستای سنجش پایایی پژوهش نیز از شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس. استفاده شد. کاپای کوهن قرارداد را بین دو ارزیاب که هر کدام N مورد را در C طبقه متقابلاً انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول زیر):

$$\kappa = \frac{\Pr(a) - \Pr(e)}{1 - \Pr(e)} = \frac{\text{توافقات مشاهده شده} - \text{توافقات شانسی}}{\text{توافقات شانسی} - 1}$$

که در آن $\Pr(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیابها است و $\Pr(e)$ احتمال فرضی توافق شانسی است، با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده‌کننده که به صورت اتفاقی بیانگر یکی از دسته‌ها هستند. اگر که ارزیابها در توافق کامل باشند آنگاه $\kappa=1$ است. اگر هیچ توافقی بین

جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راکد (منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

عنوان	نویسنده و سال نشر
رابطه بین منابع راکد و عملکرد: تقارن زمانی و مدت اثرات	ماریا اگوستی پروز (۲۰۲۰)
ناسازگاری در فشار عملکردی چندگانه، منابع راکد، سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه شرکت: دیدگاه نظریه نمایندگی رفتاری	دایوای و همکاران ^۲ (۲۰۲۰)
منابع انسانی راکد، نوآوری پایدار و عملکرد محیطی در شرکت‌های کوچک و متوسط جنوب آفریقا	ادامکو و نگوین ^۳ (۲۰۲۰)
بین‌المللی سازی، منابع راکد استراتژیک و عملکرد شرکت: مطالعه موردی از شرکت‌های ویتنامی	وی نگوین و همکاران ^۴ (۲۰۱۹)
نقش منابع انسانی راکد در اجرای مدیریت کیفیت جامع	رشید فواد ^۵ (۲۰۱۹)
منابع راکد، عملکرد شرکت و بافت سازمانی: شواهدی از شرکت‌های خصوصی که در اروپا حضور دارند.	واناکر و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)
ظرفیت‌های راکد سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری و گزارشگری یکپارچه: شواهدی از کشور کره	کیم و همکاران ^۷ (۲۰۱۹)
نقش منابع راکد در توسعه سریع بین‌المللی شرکت‌های رستوران‌دار	وان و کوه ^۸ (۲۰۱۸)
اثرات منابع راکد متخصصان واحد پژوهش و توسعه بر عملکرد شرکت: شواهدی از تولید سنتی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور	ژانگ و همکاران ^۹ (۲۰۱۸)

1. Agusti-Perez & et al
2. Diwei Lv & et al
3. Adomako &Phong Nguyen
4. V. Nguyen & et al
5. Rasheed Fouaad
6. Vanacker & et al
7. Kim & et al
8. Vaughan & Koh
9. Zhang & et al

ادامه جدول ۱. پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راكد (منبع: مستخرج از یافته‌های محقق

منابع راكد و نوآوری: نقش منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی	میر و لیتنر ^۱ (۲۰۱۸)
منابع راكد و عملکرد در صنعت بیمارستان: یک رویکرد پیکربندی	گایگر و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)
منابع راكد و نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ویتنام: دیدگاه رفتاری، نظارتی و نهادی	نگوین و داک‌ترین ^۳ (۲۰۱۸)
وقتی تعداد بیش از حد کافی نیست: منابع انسانی راكد و عملکرد در شرکت‌های هندی شرقی هلند (۱۷۰۰-۱۷۹۵)	و اسگورو و ون‌لنت ^۴ (۲۰۱۷)
گره‌گشایی از تأثیرات متعدد منابع راكد بر رفتار صادراتی شرکت‌ها	پالمن و همکاران ^۵ (۲۰۱۷)
منابع راكد و پتانسیل درآمدزایی دانش خاص شرکتی	ونگ و همکاران ^۶ (۲۰۱۶)
ایجاد انگیزه و توانمند ساختن تلاش نوآورانه شرکت: یکپارچه‌سازی نظریه رفتاری و پنوسیان، چشم‌اندازهای بر منابع راكد	مالن ^۷ (۲۰۱۵)
دارا بودن دانش با ارزش در "مازاد": ارزش دانش ضمنی و خاص شرکت در منابع انسانی راكد	لکونا و ریتزگ ^۸ (۲۰۱۴)
چطور منابع راكد مختلف سبب رشد شرکت می‌شود؟ (مطالعه موردی چین)	دیا و کیتیلکساناوانگ ^۹ (۲۰۱۴)
اثرات منابع راكد بر نوآوری: نقش تعدیل‌گر مدیرعامل و پاداش	موسی و چوچری ^{۱۰} (۲۰۱۴)
رابطه بین انواع متفاوت منابع مالی و انسانی راكد بر عملکرد شرکت: شواهدی از یک کشور در حال توسعه	فونسکا و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۴)
تأثیر منابع انسانی راكد بر عملکرد شرکت: شواهد یک کشور در حال توسعه	فونسکا و همکاران ^{۱۲} (۲۰۱۳)
رابطه بین منابع راكد و عملکرد شرکت‌های کارآفرین: نقش سرمایه‌های خطرپذیر و سرمایه‌گذاران فرشته	واناکر و همکاران ^{۱۳} (۲۰۱۳)
رابطه بین منابع مالی راكد و منابع انسانی راكد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت	پیلمن و واناکر ^{۱۴} (۲۰۱۲)
تأثیر منابع انسانی راكد بر نوآوری محصول در شرکت‌های فناوری اطلاعات	چونگ ^{۱۵} (۲۰۱۱)
رابطه بین منابع انسانی راكد و نوآوری فناوری	هایپینگ و همکاران ^{۱۶} (۲۰۰۹)
منابع انسانی راكد و فناوری تکنولوژی: شواهدی از استان هنان چین	جانگ و همکاران (۲۰۰۸)

1. Meyer & Leitner
2. W. Geiger & et al
3. Nguyen & Duc Trinh
4. V Sgourev & van Lent
5. Paeleman & et al
6. Wang & et al
7. Malen
8. Lecuona & Reitzig
9. Dai I & Kittilaksanawong2
10. Mousa & Chowdhury
11. Fonseka & et al
12. Fonseka & et al
13. Vanacker & et al
14. Paeleman & Vanacker
15. Heping Zhong
16. Heping & et al

(۲۰۱۶)، کلونا و ریتزگ (۲۰۱۴). به اعتقاد این پژوهشگران، کارکنانی که دارای دانش (بالاًخص دانش ضمنی) می‌باشند تأثیرشان نسبت به کارکنانی که فاقد دانش هستند، مثبت ارزیابی خواهد شد.

دسته پنجم، آن دسته از پژوهشگرانی که با توجه به تفاوت در نوع منابع انسانی راکد (در دسترس، بالقوه، قابل بازیابی) و مطلق و نسبی بودند آن‌ها عملکرد شرکت را متفاوت ارزیابی می‌کنند (به‌عنوان مثال؛ ماریا اگوستی پرز (۲۰۲۰)، فونسکا (۲۰۱۴ و ۲۰۱۳).

دسته ششم و آخر، پژوهش‌های که نشان دادند با توجه نوع محیط فعالیت سازمان (مطلوب و نامطلوب) و نوع سازمان (دولتی و خصوصی)، تأثیر این دسته را متفاوت ارزیابی می‌کنند (نگوین و داک ترین (۲۰۱۸)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۳) و (۲۰۱۴). محققان در این دسته معتقدند که منابع انسانی راکد در محیط مطلوب تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارند در حالی که همین منابع در محیط نامطلوب تأثیر مثبت خواهند داشت و از طرف دیگر، منابع انسانی راکد در عملکرد شرکت‌های دولتی نسبت به شرکت‌های خصوصی تأثیر منفی‌تری در عملکرد را به ثبت رسانده‌اند. همان‌طور که دایو ال وی (۲۰۲۰)، معتقد است که فشارهای عملکردی و مالکیت پایین مدیریتی (زمانی که شرکت‌های دولتی یا نیمه‌دولتی می‌باشند)، باعث افزایش تعداد منابع انسانی راکد در سازمان (جذب منابع انسانی) خواهد شد که این میزان افزایش در کوتاه‌مدت ممکن است تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان گذاشته، اما در بلندمدت تأثیر منفی در بر خواهد داشت.

سعی بر این بود تا در این قسمت، مطالعات انجام شده را بررسی کرده تا به یک جمع‌بندی دست یافت. در قسمت بحث، مدل مدنظر منابع انسانی راکد با استناد به مقالات مورد بررسی ارائه خواهد شد.

مرحله دوم: تحلیل محتوای مضمون

تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده (براون و کلارک، ۲۰۰۶). با کمک تحلیل مضمون می‌توان بر تحلیل معانی موجود در تمامی داده‌ها یا بررسی یک جنبه خاص از یک پدیده به‌طور عمیق تمرکز کرد.

با انجام مرور نظام‌مند خلاصه از آن در اینجا بیان شده است. تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان می‌تواند متفاوت، متضاد و متناقض باشد. بنابراین، نمی‌توان با قاطعیت در مورد تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی صحبت کرد. همان‌طور که در یکی از پژوهش‌ها نیز اشاره شد (جانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ صحبت در مورد منابع انسانی راکد و تأثیرش بر عملکرد سازمان نمی‌تواند در بیان رابطه خطی، منفی، معکوس، یو شکل و غیره خلاصه شود و حتی پیچربندی‌های متفاوت از منابع راکد نتایج متفاوتی را به بار خواهد آورد (گایگر و همکاران (۲۰۱۸). لذا، لازم است با عنایت به رهنمودهای مقالات، الگویی ارائه شد که حداقل بخشی از کدهای مستخرج و مرتبط با منابع انسانی راکد را در نظر بگیرد. قبل از بیان الگو، دسته‌بندی از مقالات مورد بررسی انجام شده که در ادامه توضیح داده می‌شود.

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان‌ها به چند نوع قابل تمییز است؛ دسته اول، پژوهش‌های که تأثیر منفی منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (به‌عنوان مثال؛ واناکر و همکاران (۲۰۱۹)، رشید فواد (۲۰۱۹)، اسگورو و ولن لنت (۲۰۱۷)؛ پالمن و همکاران (۲۰۱۶)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۴).

دسته دوم، آن دسته از پژوهش‌های که تأثیر منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مثبت ارزیابی کرده‌اند (به‌عنوان مثال؛ ادامکو و نگوین (۲۰۲۰)، وان و کوه (۲۰۱۸)، میر و لپتر (۲۰۱۸)، مالن (۲۰۱۵)، موسی و چوچری (۲۰۱۴)، دیا و کیتیلانوانگ (۲۰۱۴)).

دسته سوم، آن دسته از پژوهش‌های که با توجه به تعداد مورد استفاده منابع انسانی راکد، عملکرد آن را برای سازمان مثبت و یا منفی ارزیابی می‌کنند (پلیمان و واناکر (۲۰۱۲)، جانگ و همکاران (۲۰۱۱)، هاپینک و همکاران (۲۰۰۹)، جانگ و همکاران (۲۰۰۸))، این محققان معتقدند؛ منابع انسانی راکد اگر در سطح پایین و متوسطی باشند تأثیر مثبت بر عملکرد سازمان داشته، در حالی اگر در سطح بالایی قرار داشته باشند تأثیرشان منفی خواهد بود.

دسته چهارم، آن دسته از پژوهشگرانی که معتقدند تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان، با توجه به نوع دانش آن‌ها متفاوت خواهد بود به‌عنوان مثال؛ ونک و همکاران

مقایسه فراوانی کد، شناسایی تقارن کدها و ترسیم گرافیکی روابط بین کدها درون مجموعه داده‌ها باشد. در پژوهش حاضر تحلیل مضمون به صورت دستی صورت گرفت. جامعه آماری مرحله دوم را ۱۲ نفر از صاحب‌نظران حوزه مدیریت منابع انسانی، از جمله استادان دانشگاهی و مدیران فعال در این حوزه است. در مجموعه با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، ۱۶۹ کد غیرتکراری به دست آمد. ۴ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون پایه به دست آمد. اطلاعات حاصل از تحلیل مضمون در جدول ۲ و ۳ و الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان را کد برگرفته شده از تحلیل مضمون در شکل ۲ آورده شده است.

تحلیل مضمون روشی است برای شناسایی و درک اشتراکات مربوط به موضوعی که درباره‌اش صحبت شده یا نوشته شده است. این اشتراکات ضرورتاً به خودی خود مهم یا معنی‌دار نیستند. الگوهای معانی که تحلیل مضمون امکان شناسایی آن‌ها را برای محقق فراهم می‌سازد باید در رابطه با موضوع یا سؤالات پژوهش مهم باشند. تحلیل مضمون صرفاً محدود به شمارش کلمات یا عبارت آشکار مرتبط به سؤالات و اهداف پژوهش نیست بلکه فراتر از این رفته و بر شناسایی و توصیف ایده‌های آشکار و ضمنی درون داده‌ها یعنی مضامین تمرکز می‌کند. سپس کدها به‌عنوان معرف مضامین شناسایی شده استخراج و به داده‌های خام خلاصه برای تحلیل‌های بعدی ارتباط داده می‌شوند. چنین تحلیلی ممکن است در برگزیده

جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای مربوط به تحلیل مضمون در رابطه با اقدامات منابع انسانی

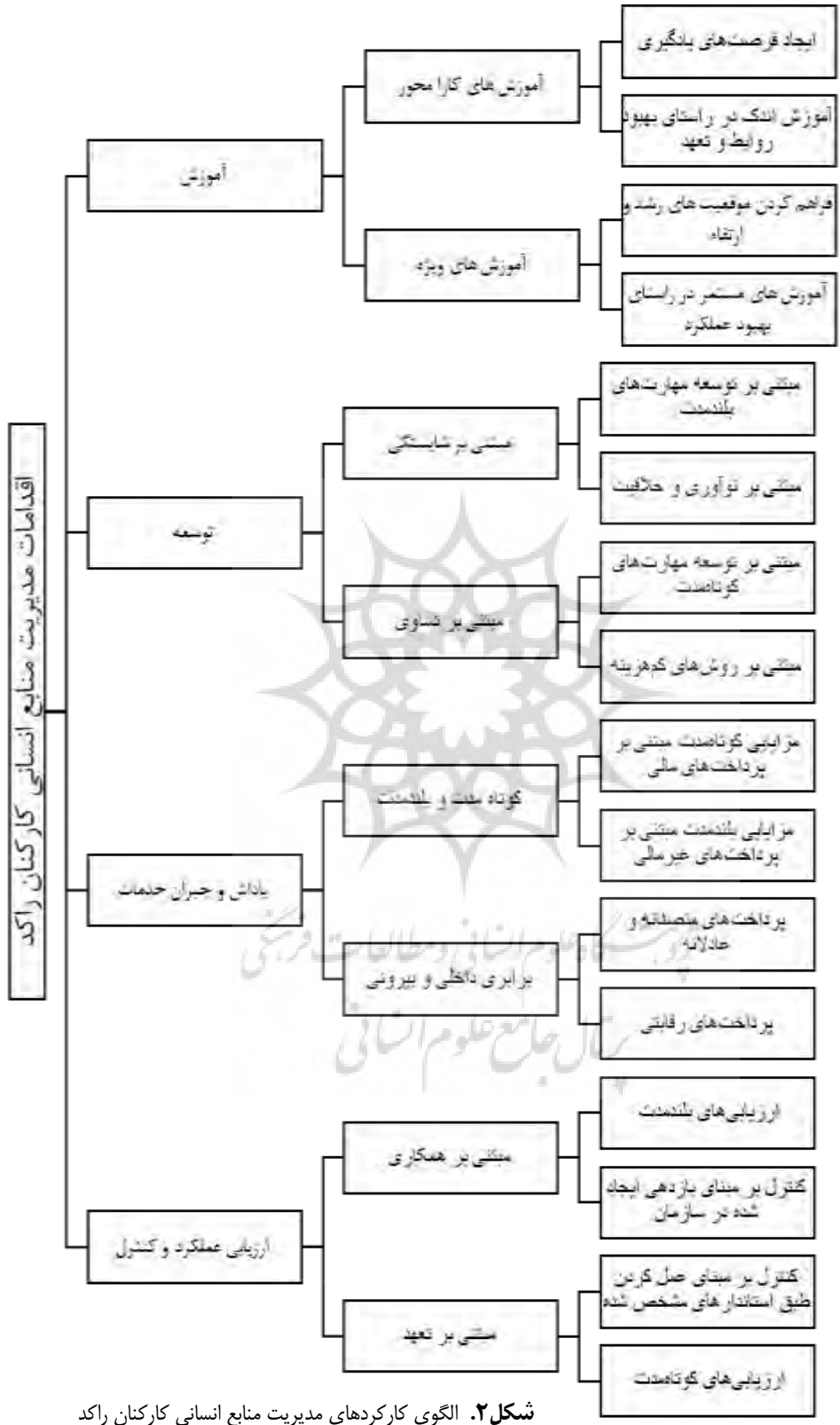
کدهای استخراج شده	متن استخراج شده
مشخص بودن وظایف در کارکنان مازادمحور	در کارکنان مازاد محور، وظایف سازمان باید به‌گونه‌ای طراحی شده که وظایف کاملاً مشخص و دقیق بوده و به‌راحتی قابل آموزش باشد.
تغییر و جابجایی کارکنان دانش‌محور	سازمان‌های که از کارکنان دانش‌محور استفاده می‌کنند یا دارای این دسته از منابع انسانی هستند بهتر است که به‌منظور افزایش منفعت سازمانی از تغییر مستمر این دسته از نیروها استفاده کنند.
تطابق عملکرد کارکنان مازادمحور با رویه‌ها و فرهنگ سازمانی	در کارکنان مازادمحور اگر کارمندی با فرهنگ سازمانی مطابقت ندارد نگاه‌داشتن این کارمند باعث ایجاد هزینه برای سازمان می‌شود. اصلاً چون این دسته از کارکنان هم تخصص خاصی ندارند نباید سازمان تعهدی به نگاه‌داشتن این نیرو داشته باشد. درواقع در حالت‌های دیگه هم باید تطابق با فرهنگ سازمانی را مدنظر قرار بدیم.
توسعه مهارت کارکنان با ارزش استراتژیک بالا	نیازی به توسعه مهارت در کارکنان مازادمحور نیست. شاید بتوان این گفته در مورد کارکنان ارزش محور هم مطرح کرد. البته بسته به سازمان ممکن است متفاوت باشد.
محدود بودن آموزش کارکنان با ارزش استراتژیک پایین و بالعکس	اگر آموزشی در سازمان طراحی می‌شود بهتر است بیشتر بر روی کارکنان انباشت محور و ارزش‌مدار صورت بگیرد. در دو حالت دیگر آموزش‌ها باید محدود به وظایف خاصشان باشد. در ارزش‌محورها هم بهتر است آموزش‌های بیرونی در نظر گرفته شود البته به صورت محدود.

ادامه جدول ۲. نمونه‌ای از کدهای مربوط به تحلیل مضمون در رابطه با اقدامات منابع انسانی

انفصال کارکنان مازدمحور در صورت لزوم	انفصال و حتی خاتمه کار بهتر است در کارکنان مازدمحور صورت گیرد اما در مورد کارکنان انباشت محور و ارزش محور سازمان بهتر است از میزان توانایی‌ها آن‌ها استفاده کرده و گزینه جابه‌جای گزینه بهتری خواهد بود.
عدم به‌کارگیری بلندمدت کارکنان مازدمحور	سازمان در مورد کارکنان مازدمحور و حتی در مواقعی انباشت محوری که عملکرد ضعیفی دارند تأکید بالا بر انفصال و عزلشان داشته باشد و تأکید کمی بر حفظ کارکنان با عملکرد بالا در مورد حالت مازاد محور داشته باشد.
ارزیابی عملکرد کارکنانی با ارزش استراتژیک بالا بر مبنای شایستگی باشد.	ارزیابی عملکرد کارکنان دانش محور و ارزش محور باید بر طبق سیستم شایستگی محور قرار گیرد و سازمان عملکرد افراد را در این سیستم با یکدیگر مقایسه کند.
ارزیابی کارکنان مازاد محور بر مبنای سیستم تساوی باشد.	اگر در مورد کارکنان مازدمحور ارزیابی صورت گیرد بهتر است به صورت تساوی محور باشد.

جدول ۳. مفاهیم مضمون

فرآوانی کد	مضمین پایه	مضمین سازمان دهنده	مضمین فراگیر
۷	ایجاد فرصت‌های یادگیری		آموزش
۹	آموزش اندک در راستای بهبود روابط و تعهد	آموزش‌های کارامحور	
۱۱	فراهم کردن فرصت‌های رشد و ارتقا		
۱۲	آموزش‌های مستمر در راستای بهبود عملکرد	آموزش‌های ویژه	توسعه
۶	مبتنی بر توسعه مهارت‌های بلندمدت	مبتنی بر شایستگی	
۱۰	مبتنی بر نوآوری و خلاقیت		
۷	مبتنی بر توسعه مهارت‌های کوتاه‌مدت	مبتنی بر تساوی	پاداش و جبران خدمات
۱۲	مبتنی بر روش‌های کم‌هزینه		
۹	مزایایی کوتاه‌مدت مبتنی بر پرداخت‌های مالی	کوتاه مدت و بلندمدت	
۱۰	مزایایی بلندمدت مبتنی بر پرداخت‌های غیرمالی	برابری داخلی و بیرونی	ارزیابی عملکرد و کنترل
۱۱	پرداخت‌های منصفانه و عادلانه		
۱۰	پرداخت‌های رقابتی		
۱۱	ارزیابی‌های بلندمدت	مبتنی بر همکاری	کنترل
۷	کنترل بر مبنای بازدهی ایجاد شده در سازمان		
۸	کنترل بر مبنای عمل کردن طبق استانداردهای مشخص شده	مبتنی بر تعهد	
۱۲	ارزیابی‌های کوتاه‌مدت		



شکل ۲. الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر در پی بررسی مفهوم جدیدی در حوزه منابع انسانی، با عنوان منابع انسانی راکد است. در بخش قبلی مقالات مرتبط با حوزه منابع انسانی راکد مورد بررسی قرار گرفت. همان‌طور که با مرور مقالات مشخص شد، از نظر نوع تأثیر این دسته از منابع بر عملکرد سازمان نتایج می‌تواند متفاوت و حتی متضاد باشد (جیجر و همکاران، ۲۰۱۸، سناوانگ، ۲۰۱۲؛ مالن، ۲۰۱۵؛ پلیمان و ونکر، ۲۰۱۲). پژوهش‌های دیگر بین انواع مختلف منابع انسانی راکد و تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان تفاوت قائل شده‌اند، اما دسته‌بندی و تعریف دقیقی از آن‌ها ارائه نکردند (جانگ، ۲۰۰۹؛ واناکر و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ اسکرو و لیتن؛ ۲۰۱۷؛ ادامکو و نگوین، ۲۰۲۰). بنابراین، نشان دادن تمایز بین تأثیرات آن‌ها بر عملکرد سازمان دارای اهمیت زیادی است، همان‌طور که در بررسی مقالات نشان داده شد، درک این چنین تمایزی بسیار مهم است. زیرا در کنار مزایایی وجود منابع انسانی راکد که بعضاً در پژوهش‌های به آن اشاره شده (مالن، ۲۰۱۵) باید به هزینه‌های نگهداری آن نیز توجه شود (لسونا و ریتزگ، ۲۰۱۴). برای ارائه الگوی مطرح شده با استناد به مقالات صورت گرفته، دو بعد مطرح می‌شود.

بعد اول: شایستگی

محققان بعد اول را شایستگی در نظر گرفته‌اند. اما برای اینکه از این واژه در طبقه‌بندی منابع انسانی راکد استفاده شود، ابتدا باید تعریف جامع از این مفهوم به عمل آید. شایستگی به معنی دارا بودن دانش؛ دانش خود می‌تواند به دو نوع تقسیم‌بندی شود. دانش صریح و ضمنی. دانش صریح، رسمی و عینی است و می‌تواند بدون هیچ ابهامی در قالب کلمات و اعداد بیان شود. بنابراین، می‌تواند از طریق روش‌های سیستماتیک و رسمی به

بیانیه‌های رسمی، قوانین و رویه‌ها تبدیل شود. برخلاف آن، دانش ضمنی؛ شامل بینش فردی، شهود، باورها و مهارت‌های شخصی و ...، ذهنی و وضعیتی بوده و به راحتی نمی‌توان در قالب اعداد و کلمات بیان کرد و مهارت؛ این بعد نیز می‌تواند به دو نوع؛ گسترده و محدود تقسیم شود، بوده است. شایستگی خود می‌تواند به دو نوع تقسیم شود؛ کارکنانی با داشتن شایستگی عمومی و خاص.

شایستگی عمومی اشاره به کارکنانی دارد که نوع دانش آن‌ها صریح بوده و دارای مهارت‌های گسترده می‌باشند. شایستگی خاص، اشاره به کارکنانی دارد که از دانش ضمنی به همراه مهارت‌های محدود برخوردار هستند. این دسته از کارکنان منحصربه‌فرد بوده و می‌توانیم آن‌ها را سرمایه‌های کمیاب و تخصصی سازمان بدانیم.

بعد دوم: ارزش استراتژیک

بعد دیگری که می‌تواند در ارائه الگوی منابع انسانی راکد کمک‌کننده باشد، ارزش استراتژیک کارکنان راکد است. ارزش استراتژیک سرمایه انسانی اشاره به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان، کشف و استخراج فرصت‌های بازار و خنثی‌سازی تهدیدات بالقوه محیطی دارد. اعتقاد بر این است که هرچه ارزش استراتژیک سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن از طریق سازمان افزایش می‌یابد. ارزش استراتژیک نیز خود به دو حالت قابل تفکیک است. ارزش استراتژیک بالا، بیان‌کننده رابطه بلندمدت نیروی انسانی در سازمان و ارزش استراتژیک پایین، بیان‌کننده رابطه کوتاه‌مدت است. در این صورت حالت انباشت‌محور و ارزش‌محور به استخدام بلندمدت در سازمان اشاره دارد و حالت‌های دانش‌محور و مازادمحور اشاره به رابطه استخدامی کوتاه‌مدت دارد.

خاص	دانش محور	ارزش محور
	مازاد محور	انباشت محور
شایستگی	ارزش استراتژیک	
عمومی		
	پایین	بالا

شکل ۳. الگوی منابع انسانی راکد (منبع: یافته‌های پژوهش)

عمومی با ارزش استراتژیک بالا دارد. بالا بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان، بیان‌کننده رابطه استخدامی بلندمدت در سازمان دارد. ممکن است کارکنان انباشت‌محور به استناد مقالات مورد بررسی به دلیل منحنی یادگیری ایجاد شوند؛ این منحنی بیان می‌کند که کارکنان بعد از مدت مشخص کار در سازمان‌شان، تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف خود پیدا می‌کنند، این میزان تجربه و مهارت آموخته شده در طول زمان باعث می‌شود، به‌مرور تعداد کارکنان کمتری برای انجام همان میزان وظایف لازم باشد. بنابراین، در مقطعی از زمان کارکنان مازاد و راکدی در سازمان شکل می‌گیرد.

آموزش. از آنجایی که کارکنان انباشت‌محور دارای ارزش استراتژیک بالای هستند لذا، رابطه استخدامی طولانی‌مدت با سازمان خواهند داشت. این نوع رابطه به سازمان این اجازه را خواهد داد که فرصت‌های یادگیری و آموزش را در اختیار آن‌ها قرار داده و باعث بهبود عملکردشان گردد.

توسعه. توسعه در این سطح از کارکنان باید مبتنی بر توسعه مهارت‌های کوتاه‌مدت باشد. زیرا کارکنان این سطح دارای شایستگی‌های عمومی بوده و توسعه‌های مهارت‌های موقت می‌تواند آن‌ها را در بهبود عملکرد به صورت مستمر یاری دهد.

پاداش و جبران خدمات. پرداخت‌های منصفانه و عادلانه در این دسته از کارکنان بهترین نوع پاداش و جبران خدمات است. این مزایا در کارکنان احساس برابری و رضایت ایجاد می‌کند.

ارزیابی عملکرد و کنترل. در کارکنان انباشت‌محور بهتر است ارزیابی‌ها مبتنی بر تطابق عملکرد آن‌ها با استانداردهای تدوین شده باشد. زیرا این دسته از کارکنان دارای شایستگی از نوع عمومی می‌باشند که کمتر نیاز به آزادی عمل در تصمیمات خود دارند. بنابراین، تطابق با استانداردهای سازمانی بهترین نوع ارزیابی خواهد بود.

ارزش‌محور

کارکنان ارزش‌محور اشاره به کارکنانی راکدی که دارای شایستگی خاص؛ دانش ضمنی به همراه دامنه مهارتی محدود و ویژه و ارزش بالای استراتژیک دارد. این دسته از کارکنان از آنجایی که شایستگی خاص و ارزش استراتژیکی بالایی دارند، رابطه استخدامی طولانی‌مدت با سازمان برقرار کرده و برای سازمان دارای ارزش و اهمیت خاص می‌باشند. این‌ها در واقع، کارکنان با ارزش سازمان می‌باشند که ممکن است به هر دلیلی

مازادمحور

نوع اول به کارکنان راکدی اشاره می‌کند که ارزش استراتژیک پایینی داشته و شایستگی آن‌ها از نوع عمومی است. همان‌طور که مطرح شد این دسته از کارکنان دارای مهارت‌های گسترده بوده و دانش آن‌ها از نوع صریح است که به راحتی قابل انتقال است. معمولاً سازمان‌ها علت اصلی ایجاد کارکنان مازادمحور می‌باشند. کارکنان که بیش از نیاز سازمان بوده و از ارزش استراتژیک پایینی برخوردارند (کارکنان قراردادی که معمولاً یا صورت سفارشی یا در هنگام افزایش موقتی حجم کار در سازمان به استخدام سازمان در می‌آیند). بهتر است سازمان‌ها از ایجاد این دسته از نیروها جلوگیری کرده تا منجر به افزایش هزینه‌هایشان نگردد. به هر حال دلیل هرچه باشد با استناد به مصاحبه‌ها می‌توان تا حدودی کارکردهای منابع انسانی را در این دسته مطرح کرد. البته همان‌طور که گفته شد منطقی است از ایجاد آن‌ها در سازمان جلوگیری شود.

آموزش. آموزش در این نوع از اسلک‌ها بهتر است آموزش‌های اندک در راستای بهبود روابط و تعهد کارکنان صورت گیرد؛ زیرا هر نوع اقدام آموزشی دیگر در این دسته نوعی هزینه برای سازمان ایجاد می‌کند. لذا، منطقی است فقط آموزش‌ها به صورت اندک در رابطه با بهبود عملکرد آن‌ها برنامه‌ریزی شود.

توسعه. از آنجایی که ارزش استراتژیک مازادمحورها پایین بوده و احتمال استخدام دائمی آن‌ها نیز پایین است. لذا، هر برنامه‌ای توسعه هم برای این دسته دارای هزینه برای سازمان است. اگر برنامه توسعه نیز برای آن‌ها لحاظ شود باید مبتنی بر تساوی و روش‌های کم‌هزینه باشد تا از ایجاد هزینه‌های مازاد برای سازمان جلوگیری شود.

پاداش و جبران خدمات. همان‌طور که گفته شده ارزش استراتژیک پایین این دسته از اسلک‌ها منجر می‌شود تا برنامه‌های پاداش و جبران خدمت به سمت مزایایی کوتاه‌مدت و مبتنی بر پرداخت‌های مالی استفاده شود.

ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد این دسته از کارکنان باید مبتنی بر ارزیابی‌های کوتاه‌مدتی باشد که امکان نظارت بر آن‌ها را فراهم کند. ارزیابی‌های فرآیندمحور برای این دسته از کارکنان پیشنهاد می‌شود.

انباشت‌محور

حالت انباشت‌محور اشاره به کارکنان راکدی که دارای شایستگی

بهرتر است بیشتر در راستای بهبود عملکرد آن‌ها باشد. سازمان‌ها با سوق دادن آموزش به سمتی که کارکنان دانش‌محور عملکردشان بهبود یابد کمک‌کننده بهره‌وری‌شان خواهند بود.

توسعه. نظام توسعه کارکنان دانش‌محور، بر مبنای خلاقیت و نوآوری استوار است. سازمان با ایجاد برنامه‌های توسعه‌ای که ایجادکننده خلاقیت و نوآوری باشد، می‌تواند از مزایایی آن در کارکنان دانش‌محور به‌خوبی استفاده کند.

پاداش و جبران خدمات. پراخت‌های رقابتی بهترین نوع پرداختی است که سازمان می‌تواند به این دسته از کارکنان خود ارائه دهد. این پرداخت‌ها باعث خواهند شد که کارکنان دانش‌محور با استفاده از خلاقیت و نوآوری منجر به بهره‌وری سازمان شده و در نتیجه آن از پرداخت‌های متناسب برخوردار شوند.

کنترل و ارزیابی عملکرد. در بحث کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور بهتر است سازمان با استفاده از بازدهی و عملکرد مثبتی که کارکنان دانش‌محور ارائه می‌دهند ارزیابی‌های خود را انجام دهند. شایستگی خاص این دسته از کارکنان و دانش ضمنی که دارند کنترل کوتاه‌مدت و فرآیندی را برای سازمان تقریباً غیرقابل اجرا می‌کند. در بخش استنتاجات هم دیدیم که ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی باید به صورت بلندمدت و بر مبنای بازدهی ایجاد شده در سازمان صورت گیرد.

منابع انسانی راکد، یکی از موضوعات جدید و قابل‌بحث در حوزه مدیریت منابع انسانی است. اهمیت موضوع آنجایی بیشتر می‌شود که تمام سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی و خصوصی ممکن است انواع متفاوتی از آن‌ها را داشته باشد. سازمان‌ها ممکن است به‌طور عمد یا حتی به‌طور ناخواسته ایجادکننده این دسته از کارکنان باشند. به هر حال دلیل هر چه باشد، باید توجه داشت نوع تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها متناسب با دانش و تخصص منابع انسانی می‌تواند متفاوت باشد. لذا، سازمان‌ها با عنایت به این موضوع، باید کارکردهای و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را متناسب با نوع منابع انسانی راکد اعمال کنند. در پژوهش حاضر سعی شد تا به این مهم دست یابیم. با استفاده از مرور نظام‌مند پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راکد برای اولین بار الگوی منابع انسانی راکد با در نظر گرفتن دو بعد ارزش استراتژیک و شایستگی ارائه شد. در این الگو، چهار نوع اسلک انسانی از یکدیگر تفکیک شد؛ مازادمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور و دانش‌محور. سپس با استفاده از مصاحبه‌های نیمه- ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و تحلیل محتوای

حتی منحنی یادگیری در سازمان ایجاد شده باشند. ویژگی‌های مطرح شده در این دسته از کارکنان باعث می‌شود، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متفاوتی نسبت به دو گروه قبل داشته باشند. **آموزش.** از آنجایی که کارکنان ارزش‌محور دارای ارزش استراتژیک بالا می‌باشند آموزش آن‌ها می‌تواند به صورت ایجاد فرصت‌های ارتقا و رشد باشد. لذا، برنامه‌های آموزشی باید به صورتی طراحی گردد تا این امکان را به کارکنان بدهد، با شرکت در برنامه‌های آموزشی خاص و حتی ایجاد دوره‌های آموزشی خارج از سازمان، تخصص و مهارت آن‌ها افزایش یافته و امکان قبول موقعیت‌های جدید در سازمان را دارند.

توسعه. توسعه در کارکنان راکد ارزش‌محور، مبتنی بر شایستگی است. برنامه‌های توسعه باید مبتنی بر توسعه مهارت‌های بلندمدت برای این دسته از کارکنان باشد تا با استفاده از شایستگی خاصی که این دسته از کارکنان دارند، مهارت‌های جدید ارتقا‌دهنده ارزش آن‌ها باشد.

پاداش و جبران خدمات. جبران خدمات در این گروه از کارکنان بهتر است مبتنی بر پرداخت‌های غیرمالی باشد. سازمان با استفاده از مزایایی بلندمدت و پرداخت‌های غیرمالی و احتمالی، می‌تواند انگیزه مناسبی در این دسته از کارکنان ایجاد کند.

ارزیابی عملکرد و کنترل. همان‌طور که در استنتاجات هم دیدیم، ارزیابی عملکرد کارکنان راکد مخصوصاً کارکنان دانشی بهتر است به صورت بلندمدت باشد. به‌گونه‌ای ارزیابی نتیجه‌محور جای خود را به ارزیابی‌های فرآیندمحور دهد. لذا، این منطبق در مورد کارکنان ارزش‌محور هم صدق می‌کند.

دانش‌محور

کارکنان دانش‌محور، آن دسته از کارکنان راکدی هستند که دارای ارزش استراتژیک پایین اما شایستگی خاص می‌باشند. پایین بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان باعث شده که رابطه کوتاه‌مدت معمولاً مدنظر قرار گیرد (مانند؛ مشاوران سازمانی). این دسته از کارکنان معمولاً نقش ضربه‌گیران سازمانی در مواجهه سازمان با بحران‌ها را بازی می‌کنند و لذا، عمدتاً علت ایجاد آن‌ها در سازمان، خود سازمان است. سازمان‌ها تمایل دارند تعداد کارکنان دانشی بیش از نیاز داشته تا در مواقع حساس از آن‌ها استفاده کنند.

آموزش. آموزش در کارکنان ارزش‌محوری که ارزش استراتژیک پایینی دارند متفاوت از کارکنان دانش‌محور است. این آموزش‌ها

برخی مؤلفه‌های کارکردهای مدیریت منابع انسانی این پژوهش کامل نباشد یا نیاز به بررسی بیشتر داشته باشد. اما از آنجایی که این موضوع جزو موضوعات جدید حوزه مدیریت منابع انسانی است، فضای لازم برای پرداختن به آن از جنبه‌های مدیریتی و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. به پژوهشگران و محققان آینده پیشنهادها زیر جهت انجام پژوهش‌های خود ارائه می‌شود.

۱. بررسی الگوی ارائه شده در سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی و خصولتی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر.
 ۲. گردآوری داده‌های کیفی از مصاحبه با خبرگان این حوزه نظیر مدیران منابع انسانی شرکت‌های دولتی و خصوصی اعم از داخلی و خارجی. شاید این روش منجر به شناسایی عناصر و مؤلفه‌های دیگری شود.

۳. بررسی صحت کارکردهای ارائه شده در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در سازمان‌های مختلف و مقایسه آن با وضعیت موجود.

۴. ارائه راهکارهای مدیریتی جهت استفاده بهینه از منابع انسانی راکد در سازمان‌ها.

مضمون، کارکردهای مدیریت منابع انسانی که در این پژوهش عبارت‌اند از: آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل متناسب با هر یک از انواع منابع انسانی راکد ارائه شد.

پژوهش حاضر علی‌رغم جدید بودن موضوع آن و بینش‌هایی که ارائه داد دارای محدودیت‌هایی نیز بوده است که احتمالاً بر نتایج پژوهش تأثیر گذاشته باشد و یا اینکه سبب شود با اطمینان کامل نتوان نتایج آن را به جوامع دیگر تعمیم داد. از جمله محدودیت‌های این پژوهش عبارت‌اند از: ناکافی بودن پژوهش - های صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راکد است که باعث گردید تا محققان با منابع اندک مواجه بوده و الگوی خود را ارائه دهند.

از طرفی دیگر، این پژوهش اولین مرور نظام‌مند در رابطه با منابع انسانی راکد است و اولین پژوهشی است که به‌طور هم‌زمان ارائه الگو داشته و مطابق با آن با استفاده از مصاحبه‌های انجام گرفته کارکردهای متناسب با هر یک از انواع کارکنان راکد را نیز بیان کرده است. بدیهی است که به دلیل جدید و نو بودن موضوع، محققان با مشکل پیدا کردن خبرگان در این حوزه مواجه بودند. لذا، به دلیل محدود بودن منابع و خبرگان مورد استفاده احتمالاً

References

- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2020). Human resource performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 255-275.
- Agusti-Perez, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2020). Relationship between slack resources and
- Armstrong, M. (2010). *Strategic Human Resource Management : A Guide to Action* , Translated by Seyed Mehdi Aarabi and Mohammad Izadi, Tehran: Cultural Research Office Publications. (In Persian)
- Asiri, N., Khan, T., & Kend, M. (2020). Environmental management accounting in the middle east and North Africa region: Significance of resource slack and coercive isomorphism. *Journal of cleaner production*, 267, 121870.
- Barley, S. R., & Orr, J. E. (1997). *Between craft and science: Technical work in US settings*: Cornell University Press.
- Blagoeva, R. R., Mom, T. J., Jansen, J. J., & George, G. (2020). Problem-solving or self-enhancement? A power perspective on how CEOs affect R&D search in the face of inconsistent feedback. *Academy of management Journal*, 63(2), 332-355.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack-performance relationship: A meta analytic approach. *Journal of Management Studies*, 56(1), 57-90.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European sport management quarterly*, 13(5), 557-578.
- Cresswell, J., & Plancklark, W. (2010) *Integrated Research Techniques*. Translated by Abbas Zarei and Mohsen Niazi, Sokhnoran Publishing. (In Persian)
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ.

- Dai, W., & Kittilaksanawong, W. (2014). How are different slack resources translated into firm growth? Evidence from China. *International Business Research*, 7(2), 1.
- Dessler, G. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, Translated by Ali Parsaiyan and Seyed Mehdi Aarabi, Tehran: Cultural Research Office. (In Persian)
- Diwei, Lv, D., Chen, W., & Lan, H. (2020). Multiple performance pressure inconsistency, resource slack, and the firm's R&D investment: A behavioral agency theory perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, <https://doi.org/10.1177/2340944420916097>
- Duan, Y., Wang, W., & Zhou, W. (2020). The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms. *International Journal of Production Economics*, 229, 107754.
- Fink, R., Thompson, C.J. and Bonnes, D. (2005) Overcoming Barriers and Promoting the Use of Research in Practice. *Journal of Nursing Administration*, 35, 121-129.
- Fonseka, M., Wang, P., & Manzoor, M. S. (2013). Impact of human resource slacks on firm performance: Evidence from a developing country. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 31(2), 279-306.
- Fonseka, M., Wang, P., & Manzoor, M. S. (2014). The interactions between different types of financial and human resource slacks on firm performance: Evidence from a developing country. *South African Journal of Business Management*, 45(3), 57-66.
- Fouaad, T. R. (2019). The Role of Human Resource Slack on the Total Quality Management Implementation "An Empirical study at College of Administration and Economics/ University of Duhok". *Academic Journal of Nawroz University*, 8(4), 107-120 .
- Geiger, S. W., Marlin, D., & Segrest, S. L. (2018). Slack and performance in the hospital industry: a configurational approach. *Management Decision*, 57(11), 2978-2996.
- George, G. (2005). Slack resources and the performance of privately held firms. *Academy of management Journal*, 48(4), 661-676.
- Goerzen, A., & Beamish, Pe W' (2007)i The Penrose effect: "Excess" expatriates in multinational enterprises. *Management International Review*, 47(2), 221-239 .
- Hall, L., & Torrington, D (1998) *The Human Resource Function*. FT/Pitman, London.
- Heping, Z., Xunmei, Z., & Runsheng, F. (2009). The relationship between human resource slack and technological innovation. *Science & Technology Progress and Policy*, 26(14), 134-137.
- Kim, S.-I., Shin, H., Shin, H., & Park, S. (2019). Organizational slack, corporate social responsibility, sustainability, and integrated reporting: Evidence from Korea. *Sustainability*, 11(16), 4445.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource based approach: the process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1).
- Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge worth having in 'excess': The value of tacit and firm specific human resource slack. *Strategic management journal*, 35(7), 954-973.
- Lv, D. D., Chen, W., Zhu, H., & Lan, H. (2019). How does inconsistent negative performance feedback affect the R&D investments of firms? A study of publicly listed firms. *Journal of Business Research*, 102, 151-162.
- Malen, J. (2015). Motivating and enabling firm innovation effort: integrating penrosian and behavioral theory perspectives on slack resources. *Hitotsubashi journal of commerce and management*, 49 37-54.
- Man Zhang, C., & Greve, H. R. (2019). Dominant coalitions directing acquisitions: Different decision makers, different decisions. *Academy of management Journal*, 62(1), 44-65.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 181-201.
- Mishina, Y., Pollock, T. & Porac, J. (2004). Are More Resources Always Better for Growth? Resource, *Strategic Management Journal Journal*, 39(5), 1245-1264.

- Mousa, F.T., & Chowdhury, J. (2014). Organizational slack effects on innovation: The moderating roles of CEO tenure and compensation. *Journal of Business Economics and Management*, 15(2), 369-383.
- Munoz, S. R., & Bangdiwala, S. I. (1997). Interpretation of Kappa and B statistics measures of agreement. *Journal of Applied Statistics*, 24(1), 105-112.
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Trieu, H. D. X., & Tran, K. T. (2019). Internationalization, strategic slack resources, and firm performance: The case study of Vietnamese enterprises. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 144.
- Nguyen, T. T., & Trinh, C. D. (2018). *Slack resources and innovation in Vietnamese SMEs: A behavioural, stewardship, and institutional perspective* (9292565206). Retrieved from
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the optimum amount of organizational slack?: A study of the relationship between slack and innovation in multinational firms. *European Management Journal*, 15(6), 603-611.
- Paeleman, I., & Vanacker, T. (2012). The Interaction between Financial and Human Resource Slack and Its Effect on Firm Performance. *Academy of Management*, 2012(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.169>
- Paeleman, I., Fuss, C., & Vanacker, T. (2017). Untangling the multiple effects of slack resources on firms' exporting behavior. *Journal of World Business*, 52(6), 769-781.
- Rangriz, H. & Azimi, N. (2008). *Human Resources of the Third Millennium*. Tehran,: Commercial Publishing Company. (In Persian)
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1987). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1, 207-219.
- Sgourev, S. V., & van Lent, W. (2017). When too many are not enough: Human resource slack and performance at the Dutch East India Company (1700–1795). *human relations*, 70(11), 1293-1315.
- Singh, J. (2013). Critical appraisal skills programme. *Journal of pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 4(1), 76-77.
- Slack, sustainable innovation, and environmental performance of small and medium sized enterprises in sub Saharan Africa. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 2984-2994.
- Stewart, Greg L., & Brown, Kenneth G. (2010). *Human resource management : linking strategy to practice*. Translated by Seyed Mehdi Aarabi and Marjan Fayazi, Tehran, Mahkameh Publications. (In Persian)
- Sun, Y., Du, S., & Ding, Y. (2020). The Relationship between Slack Resources, Resource Bricolage, and Entrepreneurial Opportunity Identification—Based on Resource Opportunity Perspective. *Sustainability*, 12(3), 1199.
- Teirlinck, P. (2020). Engaging in new and more research-oriented R&D projects: Interplay between level of new slack, business strategy and slack absorption. *Journal of Business Research*, 120, 181-194.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The relationship between slack resources and the performance of entrepreneurial firms: The role of venture capital and angel investors. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1070-1096.
- Vanacker, T., Collewaert, V., & Zahra, S. A. (2017). Slack resources, firm performance, and the institutional context: evidence from privately held European firms. *Strategic management journal*, 38(6), 1305-1326.
- Vaughan, Y., & Koh, Y. (2019). Role of resource slack in rapid international expansion of restaurant companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 2-20.
- Wang, Heli; Jaepil, Choi; Wan, Guoguang & John Qi Dong; (2016). Slack Resources and the Rent-Generating Potential of Firm-Specific Knowledge, *Institutional Knowledge at Singapore Management University*, 42(2), 500-523.

- Welbourne ,T. M., Neck, H. M., & Meyer, G. D. (1999). Human resource slack and venture growth: an exploratory analysis of growing employees at a faster rate than sales. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 19, 480-490.
- Yunlong, Duan, Wannan, Wang., Wei, Zhou, (2020),The multiple mediation effect of absorptive capacity on the organizational slack and innovation performance of high-tech manufacturing firms: Evidence from Chinese firms, *International Journal of Production Economics*, 229,107754.
- Zhang, Y., Li, J., Hu, Y., Song, W., Jiang ,W., & Ding, W. (2018). The effects of slack resource of R&D professionals on firm performance: evidence from traditional manufacturing firms in an emerging economy. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1594-1616.
- Zhong, H. (2011, May). The Impact of Human Resource Slack on the Product Innovation of Information Technology Firms. In *2011 3rd International Workshop on Intelligent Systems and Applications* (pp. 1-4). IEEE.

