

Public Organizations Management *Open Access*

Vol. 13(2), (Series 50): 177-192/ 2025

 <https://doi.org/10.30473/ipom.2023.68507.4851>

E-ISSN: 2538-600X

P-ISSN: 2322-522X

ORIGINAL ARTICLE

Pathology of the Human Resource Management Model of Slack Employees: the Function of Performance Evaluation and Control and Reward and Service Compensation

Mahboubeh Rashidi^{1*}, Mir Ali Sayed Naghavi²

1. PhD Student, Department of Public Administration - Human Resources Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.
2. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

Correspondenc

Mahboubeh Rashidi
E-mail: rashidi_2011@yahoo.com

Received: 10/July/2023

Revise: 05/Oct/2023

Accept: 26/Nov/2023

How to cite

Rashidi, M., & Sayed Naghavi, M.A. (2025). Pathology of the Human Resource Management Model of Slack Employees: the Function of Performance Evaluation and Control and Reward and Service Compensation. *Public Organizations Management*, 13(2), 177-192.

ABSTRACT

current research tries to examine the pathological analysis of the human resource management model of slack employees, which is taken from the research of Rashidi et al. (2021) in the oil company. This research is quantitative, applied and comparative in terms of philosophical foundations in the paradigm of positivism. The statistical population of the research includes managers and human resources experts of the oil company. The reliability and validity of the research has been measured in smart pls software and the analysis of questionnaires in SPSS software. The findings of the research show that there is a significant difference between the expected model (as an ideal situation) and the existing situation in the oil company. Performance evaluation in surplus-oriented employees with low strategic value and general competence should be process-based and focus on current control along with performance compliance with standards. In accumulation-oriented employees with high strategic value and general competence, it should be based on evaluation. periodical and match the performance with the standards, in knowledge-oriented employees with the characteristic of low strategic value and unique competence over indirect and result-based control, in value-oriented employees with the characteristic of high strategic value and special competence with future evaluation. is a watcher Rewards and service compensation for surplus-oriented employees on external equality, for accumulation-oriented employees on internal equality, for knowledge-oriented employees on competitive rewards with a focus on financial benefits, and for value-oriented employees on incentive rewards and with The focus is on non-financial rewards.

KEY WORDS

Performance Evaluation, Control, Reward and Compensation, Slack Employees.



© 2025, by the author (s). Published by Payame Noor University, Tehran, Iran.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>



آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد: کارکرد ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات

محبوبه رشیدی^{۱*}، میرعلی سیدنقوی^۲

چکیده

پژوهش حاضر، سعی دارد به بررسی آسیب‌شناسانه الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که برگرفته شده از پژوهش رشیدی و همکاران (۱۴۰۰) می‌باشد در شرکت نفت بپردازد. این پژوهش از حیث مبانی فلسفی در پارادایم اثبات‌گرایی، از نوع کمی، کاربردی و قیاسی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت نفت در برمی‌گیرند. پایایی و روایی پژوهش در نرم‌افزار smart pls و تحلیل پرسشنامه‌ها در نرم‌افزار SPSS سنجیده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تفاوت قابل توجهی میان الگوی در نظر گرفته شده (به‌عنوان وضعیت مطلوب) و وضعیت موجود در شرکت نفت وجود دارد. ارزیابی عملکرد در کارکنان مازادمحور با ویژگی ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی باید مبتنی بر فرایند بوده و بر کنترل حال‌نگر به همراه تطابق عملکرد با استانداردها تمرکز داشته باشد، در کارکنان انباشت‌محور با ویژگی ارزش استراتژیک بالا و شایستگی عمومی باید مبتنی بر ارزیابی دوره‌ای و تطابق عملکرد با استانداردها باشد، در کارکنان دانش‌محور با ویژگی ارزش استراتژیک پایین و شایستگی منحصر به فرد بر کنترل غیرمستقیم و مبتنی بر نتیجه، در کارکنان ارزش‌محور با ویژگی ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص همراه با ارزیابی آینده‌نگر است. پاداش و جبران خدمات در کارکنان مازادمحور بر برابری خارجی، در کارکنان انباشت‌محور بر برابری داخلی، در کارکنان دانش‌محور بر پاداش‌های رقابتی با تمرکز بر پراخت‌های مالی و بر کارکنان ارزش‌محور بر پاداش‌های مشوقی و با تمرکز بر پاداش‌های غیرمالی است.

واژه‌های کلیدی

ارزیابی عملکرد، کنترل، پاداش و جبران خدمات، کارکنان راکد.

۱. دکتری، گروه مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
۲. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران ایران.

نویسنده مسئول: محبوبه رشیدی
رایانامه: rashidi_2011@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۰۵

استناد به این مقاله:

رشیدی، محبوبه و سیدنقوی، میرعلی (۱۴۰۴). آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد: کارکرد ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(۲)، ۱۷۷-۱۹۲.



مقدمه

شوند. همچنین آن را، مجموعه‌ای از منابع بیش‌تر از حداقل لازم برای تولید سطح مشخصی از ستاده‌ها سازمانی نیز تعریف می‌کنند (نوه‌ریا و گلاتی^۴، ۱۹۹۶)، 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 تحقیقات پیشین بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (دن و همکاران^۵، ۲۰۲۰)، (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

تعاریف متفاوتی از منابع انسانی راکد مطرح شده است؛ برخی از نویسندگان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال گورزن و بیمیش^۶، ۲۰۰۷؛ کور و ماهونی^۷، ۲۰۰۰)، در حالی که دیگران از تعریف کلاسیک تعداد کارمندان مازاد در یک فرآیند سازمانی استفاده می‌کنند (بورجیس^۸، ۱۹۸۱). مشابه مطالعاتی که آن را به‌عنوان تعداد کارکنان تمام‌وقت نسبت به فعالیت‌های جاری آن‌ها تعریف می‌کنند (به‌عنوان مثال میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ولبورن و همکاران، ۱۹۹۹) (نقوی و همکاران، ۱۴۰۰). در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به‌آسانی در کاربردهای مختلف قابل نقل و انتقال نیست. کارکنان راکد نقش ضربه‌گیر^۹ را برای سازمان در مواجهه با تغییرات دارند. این ظرفیت بکار نرفته می‌تواند شرکت را از تهدیدات محیطی محافظت کند (میشینا^{۱۱}، ۲۰۱۴)، همچنین به سازمان توانایی کشف جهت‌های جدید را می‌دهد.

در تعاریف دیگر منابع انسانی راکد به سازمان اجازه می‌دهد ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد (چنگ و همکاران^{۱۲}، ۲۰۱۲).

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی به‌عنوان اساس و محور کار مدیریت سازمان‌ها است. در شرایط فعلی که با تغییرات و فناوری‌های جدید روبرو هستیم به‌عنوان یکی از عوامل کارایی هر سازمان به‌حساب می‌آید. در حقیقت رشد دانش و مهارت کارکنان و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف ازجمله اموری است که سازمان را از دو بعد اقتصادی و اجتماعی یاری می‌رساند از بعد اقتصادی آن را کارآمدتر و اثربخش‌تر می‌نماید و از بعد اجتماعی موجب بالا رفتن رضایت مراجعان و مصرف‌کنندگان خدمات سازمان می‌شود. این امر نهایتاً منجر به بهره‌وری سازمان و نیروی انسانی می‌شود، توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری به‌عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی بشر و پی‌ریزی جوامع مرفه‌تر، آرامش و آسایش انسان‌ها همواره هدفی والا برای همه دولت‌ها و سازمان‌ها تلقی می‌شود.

امروزه سازمان‌ها برای حفظ خویش در دنیای متغیر کنونی در تلاش طاقت‌فرسایی به سر می‌برند. این تلاش دربردارنده رشد و هماهنگی با تغییرات بازار، بهسازی کیفیت محصولات و حفظ تعادل و توازن است تحقق این ساعی سازمان بستگی به استعداد و انرژی و عملکرد کارکنان دارد و منابع و نیروی انسانی به‌عنوان یک مزیت رقابتی منحصربه‌فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تأکید شود. بنابراین سازوکاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به‌عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره گرفت ارزیابی عملکرد و پاداش نیروی انسانی است (استامنکو و همکاران^۱، ۲۰۲۳).

«ظرفیت راکد» از جمله مفاهیم با قدمت در مطالعات سازمانی می‌باشد. پیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارچ^۳ (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت راکد را به‌عنوان مخزنی از منابع اضافی معرفی کردند که این اجازه را به سازمان‌ها می‌دادند تا با کمک آن‌ها با نوسانات غیرمنتظره محیطی سازگار

4. Nohria & Gulati
5. Duan et al
6. Goerzen A and Beamish
7. Kor & Mahoney
8. Bourgeois
9. Human Resources Slack
10. Buffer
11. Mishina
12. Chang et al

1. Stamenkov et al
2. Slack
3. Cyert & March

نشده است. بنابراین لازم است با عنایت به الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد (رشدی و همکاران، ۱۴۰۰)، به بررسی آسیب شناسانه الگو در جامعه آماری موردنظر پرداخت. در قسمت مبانی نظری و پیشینه پژوهش بیشتر توضیح داده می شود^{۱۸}.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

منابع انسانی راکد، یکی از واژه هایی است که به تازگی وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است. همان طور که گفته شد منابع انسانی راکد، به منابع بیش از نیاز سازمان اشاره دارد (رشدی و همکاران، ۱۴۰۰).

نقوی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهش خود برای اولین بار الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد را ارائه کردند. پژوهش فوق الذکر با هدف شناسایی انواع منابع انسانی راکد و ارائه الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هریک از انواع کارکنان راکد صورت گرفت. پژوهش از لحاظ هدف کیفی و بنیادی با روش نظام مند و تحلیل مضمون بود. برای شناسایی ابعاد دسته بندی انواع کارکنان راکد از مرور نظام مند استفاده شد. بدین منظور، برای شناسایی و استخراج مقالات، جستجوی نظام مند به دو پایگاه داده ای شامل، اسکپوس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روترز) محدود بوده است. بعد از بررسی مقالات الگوی مدنظر ارائه گردید. الگوی شناسایی شده از دو بعد؛ شایستگی و ارزش استراتژیک تشکیل شده است.

بعد اول: شایستگی

شایستگی به معنی دارا بودن دانش؛ دانش خود می تواند به دو نوع تقسیم بندی شود. دانش صریح و ضمنی. دانش صریح، رسمی و عینی است و می تواند بدون هیچ ابهامی در قالب کلمات و اعداد بیان شود. بنابراین می تواند از طریق روش های نظام مند و رسمی به بیانیه های رسمی، قوانین و رویه ها تبدیل شود. برخلاف آن، دانش ضمنی؛ شامل بینش فردی، شهود، باورها و مهارت های شخصی و

این منابع همچنین بینش، هوش پرورشی، تجربه مدیران و کارکنان و روابط میان آن ها را جذب می کنند (وی نوین و همکاران^۱، ۲۰۱۹). در حالی که ولبورن و همکارانش^۲، منابع انسانی راکد را یکی از الزامات حفظ رشد سازمان می دانند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان

می داند. مطالعات انواع روابط بین ظرفیت راکد و عملکرد سازمانی را ثبت کردند که مثبت، منفی، خطی و منحنی هستند (به عنوان مثال دانیل و همکاران^۳، ۲۰۰۴). این یافته ها تأیید می کنند که ظرفیت راکد مستقیماً بر عملکرد تأثیر می گذارد اما بیان صریحی در مورد ماهیت رابطه تقریباً غیرقابل دستیابی است (لکونا و ریتزگ^۴، ۲۰۱۴).

مطالعات تجربی متعدد تأثیر انواع مختلف منابع راکد بر عملکرد شرکت را بررسی کرده اند؛ ارتباط بین منابع راکد و ریسک کردن (ویسمان و بارملی^۵، ۱۹۹۶) نوآوری (گریو، ۲۰۰۳، نوریا و گلاتی^۶، ۱۹۹۶، رشد شرکت (میشینا و همکاران^۷، ۲۰۰۴)، و عملکرد (بارملی^۸، ۱۹۹۱، دیفوز و ویسمان^۹، ۲۰۰، آدامکو و نگوین^{۱۰}، ۲۰۲۰، لاو نوریا^{۱۱}، ۲۰۰۵، میلر^{۱۲}، ۱۹۹۸، لیپین^{۱۳}، ۱۹۹۶، سینگه^{۱۴}، ۱۹۸۶، تریلینک^{۱۵}، ۲۰۲۰، ویسمان و بارملی^{۱۶}، ۱۹۹۶)، کارنگ، سایمون و کاردج^{۱۷}، ۲۰۱۹).

تاکنون در پژوهش های صورت گرفته به ارائه الگوی جامعی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی راکد پرداخته

1. Nguyen et al
2. Welbourn et al
3. Daniel et al
4. Lecuona & Reitzig
5. Wiseman and Bromiley
6. Gulati and Nohria
7. Mishina et al
8. Bromiley
9. Deephouse & Wiseman
10. Adomako & Nguyen
11. Love & Nohria
12. Miller
13. Leiblein
14. Singh
15. Tirlinck
16. Wiseman & Bromiley
17. Carnes, Sirmon & Karadag

۱۸. برای آشنایی بیشتر به مقاله "کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد"، رشدی و همکاران، ۱۴۰۰، فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی مراجعه شود.

کمک‌کننده باشد، ارزش استراتژیک کارکنان را کم 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 می‌باشد. 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 (الگوی مستخرج از پژوهش نقوی و همکاران، ۱۴۰۰، در شکل ۱ آورده شده است).



شکل ۱. الگوی (انواع) کارکنان راكد (منبع: رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰)

Figure 1. Pattern (types) of Slack Employees (Source: Rashidi et al., 1400)

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 هزینه‌های نگردد. به هر حال دلیل هر چه باشد با استناد به نظر خبرگان 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.

انباشت‌محور

انباشت‌محور اشاره به کارکنان راكدی دارد که دارای شایستگی عمومی اما با ارزش استراتژیک بالا می‌باشند. بالا بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان،

... 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 می‌توان آن‌ها را سرمایه‌های کمیاب و تخصصی سازمان دانست.

بعد دوم: ارزش استراتژیک

بعد دیگری که در ارائه الگوی منابع انسانی راكد می‌تواند

بدین ترتیب با شناسایی ابعاد الگوی (انواع) کارکنان راكد، چهار نوع راكد انسانی در سازمان‌ها از یکدیگر قابل تفکیک می‌باشند.

مازادمحور

نوع اول به کارکنان راكدی 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 می‌باشد 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 به صورت

توسعه، پاداش و جبران و کنترل و ارزیابی عملکرد، برای هریک از انواع کارکنان راکد ارائه گردید که به طور خلاصه در شکل ۲ آورده شده است. در این پژوهش به آسیب شناسی الگوی ارائه شده در جامعه آماری مورد نظر پرداخته می شود.

دو کارکرد آموزش و توسعه کارکنان راکد قبلاً مورد بررسی قرار گرفتند^۱. در این پژوهش فقط دو کارکرد دیگر مدیریت منابع انسانی؛ پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل مورد بررسی قرار می گیرند.

پاداش و جبران خدمات. جبران خدمات یا پاداش، طبق گفته آرمسترانگ عبارت است از اینکه چگونه افراد با توجه به میزان ارزشی که برای سازمان دارند، مورد تشویق قرار می گیرند. چنین تشویقی، با پاداش های مالی و غیرمالی همراه است. جبران خدمت صرفاً شامل حقوق و مزایا نیست و می تواند همه جنبه های کیفیت زندگی کاری را شامل شود (پولیاشوویچ و ووچنویچ^۲، ۲۰۲۳).

کنترل و ارزیابی عملکرد. می توان ارزیابی عملکرد را این گونه تعریف کرد: ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او (دسلر، ۱۳۹۲). به بیانی ساده ارزیابی عملکرد به سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین، در مقایسه با استاندارد انجام کار اطلاق می گردد. این ارزیابی با هدف تعیین استعداد و ظرفیت های بالقوه فرد، به منظور برنامه ریزی در جهت به فعالیت درآوردن آن ها مورد استفاده قرار می گیرد (ساین و همکاران^۳، ۲۰۲۲).

بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، پرسش های پژوهش حاضر عبارت اند از:

۱. شاخص های مقوله های کارکنان راکد مازاد محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات می باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟

بیان کننده رابطه استخدامی بلندمدت در سازمان می باشد. ممکن است کارکنان انباشت محور به استناد مقالات مورد بررسی به دلیل منحنی یادگیری ایجاد شوند؛ کارکنان بعد از مدت مشخص کار در سازمان شان، تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف خود را پیدا می کنند. این میزان تجربه و مهارت آموخته شده در طول زمان باعث می شود، به مرور تعداد کارکنان کمتری برای انجام همان میزان وظایف لازم باشد. بنابراین در مقطعی از زمان کارکنان مازادی در سازمان شکل می گیرد.

دانش محور

کارکنان دانش محور، آن دسته از کارکنان راکدی هستند که دارای ارزش استراتژیک پایین اما شایستگی خاص می باشند. پایین بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان باعث شده که رابطه کوتاه مدت معمولاً مدنظر قرار گیرد (مانند؛ مشاوران سازمانی). این دسته از کارکنان معمولاً نقش ضربه گیران سازمانی در مواجهه سازمان با بحران ها را بازی می کنند و لذا عمدتاً علت ایجاد آن ها در سازمان، خود سازمان می باشد. سازمان ها تمایل دارند تعداد کارکنان دانشی بیش از نیاز داشته تا در مواقع حساس از آن ها استفاده کنند.

ارزش محور

کارکنان ارزش محور اشاره به کارکنان راکدی که دارای شایستگی خاص؛ دانش ضمنی به همراه دامنه ی مهارتی محدود و ویژه با ارزش بالای استراتژیک دارد. این دسته از کارکنان از آنجایی که شایستگی خاص و ارزش استراتژیک بالایی دارند، رابطه استخدامی طولانی مدت با سازمان برقرار کرده و برای سازمان دارای ارزش و اهمیت خاص می باشند. این ها در واقع کارکنان با ارزش سازمان بوده که ممکن است به هر دلیلی حتی منحنی یادگیری در سازمان ایجاد شده باشند. ویژگی مطرح در این دسته از کارکنان باعث می شود، کارکردهای مدیریت منابع انسانی متفاوتی نسبت به دو گروه قبل داشته باشند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰، سیدنقوی و همکاران، ۱۴۰۰).

بعد از ارائه الگو، با استفاده از مصاحبه های نیمه ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و انجام تحلیل مضمون، کارکردها مدیریت منابع انسانی از جمله؛ آموزش،

۱. برای مطالعه بیشتر به مقاله "کارکنان راکد: چالش های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی" رشیدی و همکاران (۱۴۰۱)، فصلنامه مطالعات راهبردی در صنعت نفت مراجعه شود.

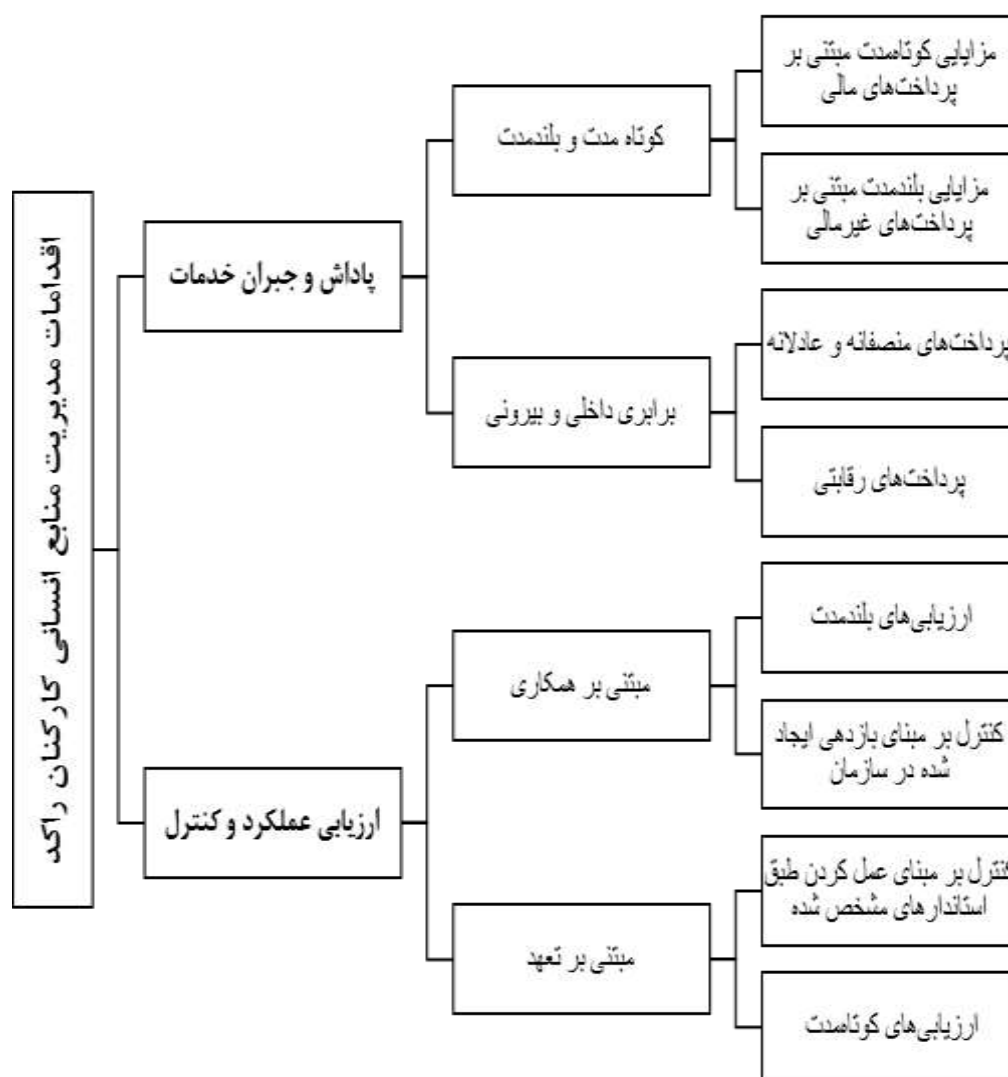
2. Poljašević & Vučenović

3. Singh et al

۴. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد دانش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات می‌باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟

۲. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد انباشت‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟

۳. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد ارزش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات می‌باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟



شکل ۲. الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد (منبع: رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰)

Figure 2. Human Resources Management Model of Slack Employees (Source: Rashidi et al., 1400)

در شرکت نفت است. با توجه به الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد، پرسشنامه محقق‌ساخته تدوین و الگوی ارائه شده در جامعه آماری مورد بررسی قرار گرفت.

روش‌شناسی پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد؛ هدف از این پژوهش آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

بنابراین این پژوهش از نظر هدف کاربردی، در پارادایم اثبات گرایی با رویکرد قیاسی (پیمایشی) می باشد. فرایند تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چندمرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری در جامعه (نمونه) آماری فراهم آمده اند خلاصه، کدبندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباطها بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید.

به منظور تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، سابقه کاری یا مطالعاتی و

جایگاه سازمانی ارائه می شود (جدول ۱)، سپس آمار استنباطی مطرح می گردد. برای بررسی پایایی و روایی و همچنین بررسی فرضیه های پژوهش، آزمون های بارهای عرضی، آزمون چند ضریب ترکیبی (دیلون - گلدشتاین)، متوسط واریانس استخراج شده (AVE) و ... الگوریتم اسمارت پی. ال. اس و بوت استارپ استفاده می گردد.

داده های موردنظر با استفاده از ابزار پرسشنامه و از طریق نمونه ۸۹ تایی گردآوری شده که مبنای تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SMART - PLS3 و SPSS24 استفاده می شود.

بنابراین این پژوهش از نظر هدف کاربردی، در پارادایم اثبات گرایی با رویکرد قیاسی (پیمایشی) می باشد. فرایند تجزیه و تحلیل داده ها فرآیندی چندمرحله ای است که طی آن داده هایی که از طریق به کارگیری ابزارهای جمع آوری در جامعه (نمونه) آماری فراهم آمده اند خلاصه، کدبندی و دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل ها و ارتباطها بین این داده ها به منظور آزمون فرضیه ها فراهم آید.

به منظور تجزیه و تحلیل داده های جمع آوری شده، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، سابقه کاری یا مطالعاتی و

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به جنسیت مدیران و کارشناسان عالی شرکت نفت

Table 1. Descriptive Statistics Related to the Gender of Oil Company Managers and Top eExperts

جنسیت		سطح تحصیلات		سمت سازمانی		سابقه کاری	
متغیر	درصد	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
مرد	۷۶٪	کارشناسی ارشد	۶۵٪	کارشناس منابع انسانی	۷۷٪	کمتر از ۵ سال	۱۱٪
زن	۲۴٪	دکتری	۳۵٪	مدیر منابع انسانی	۲۲٪	بین ۵ - ۱۰ سال	۴۰٪
کل	۱۰۰٪					بین ۱۰ - ۱۵ سال	۳۵٪
						بالای ۱۵ سال	۱۳٪

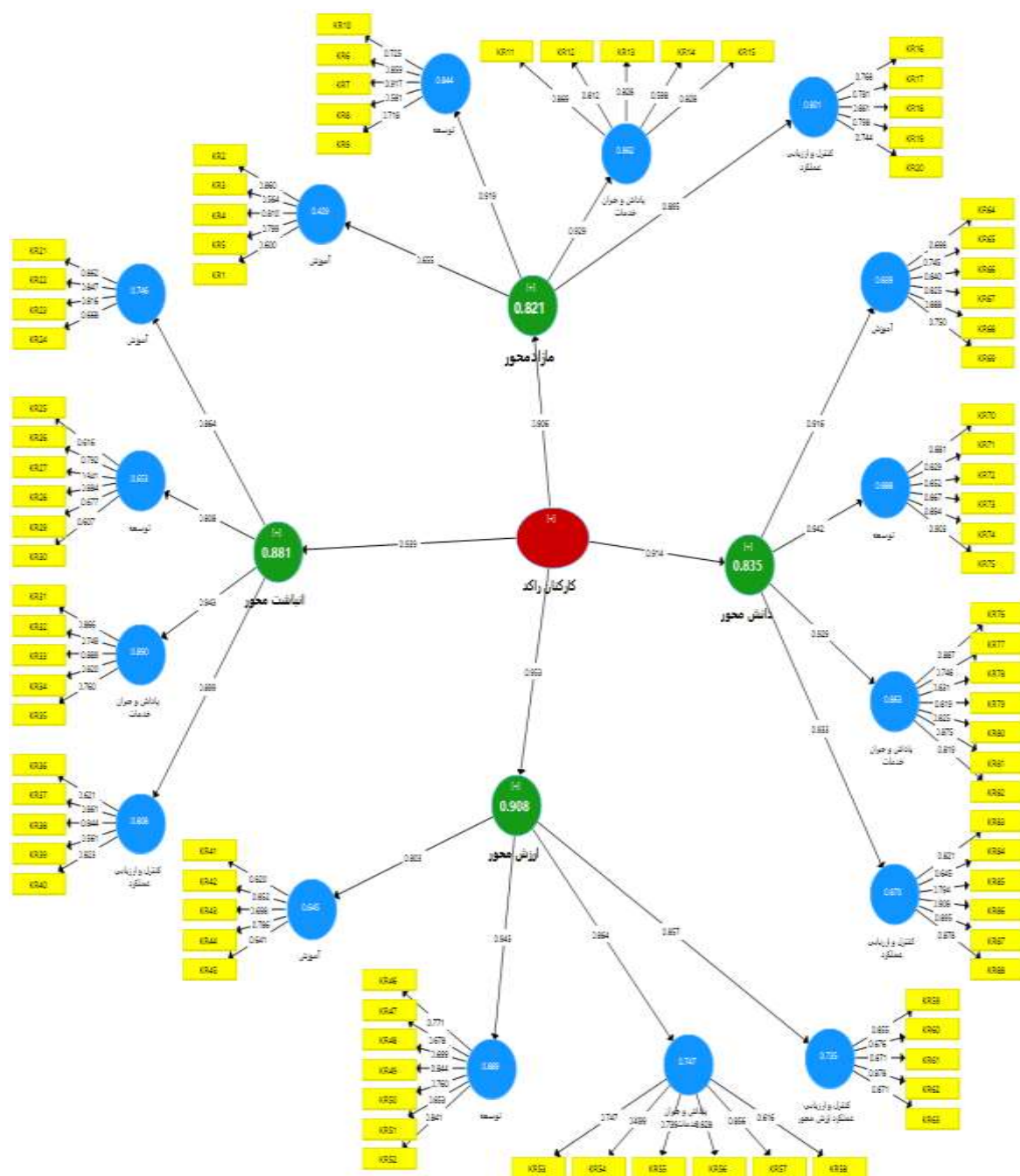
برای سنجش پایایی از آزمون های مختلف؛ ضریب بارهای عاملی، آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی و ضریب ρ_A استفاده شده است. به دلیل محدودیت تعداد صفحات مقاله فقط ضریب بارهای عاملی آورده شده است.

ضریب بارهای عاملی: برای بررسی پایایی معرف ها، از آزمون بار عاملی استفاده شده است که در این آزمون بار عاملی معرف ها باید بالاتر از ۰/۴ باشد (سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ دارند باید حذف شوند مگر این که آن سؤال با سؤالات دیگر روایی همگرایی زیادی داشته باشد در این صورت محقق مجاز به حذف سؤال نیست).

ضریب معناداری بارهای عاملی پژوهش: قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می شود. بار عاملی در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه گیری است. این ضریب تعیین می کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می کند و از آنجا که یک ضریب همبستگی است باید از نظر آماری معنادار باشد. معناداری بار عاملی با آماره t -value بررسی می شود. چون معناداری در سطح خطای ۰/۰۵ بررسی می شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t -value از ۰/۹۶ کوچک تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و سؤال موردنظر باید از پژوهش حذف گردد.

برای سنجش پایایی از آزمون های مختلف؛ ضریب بارهای عاملی، آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی و ضریب ρ_A استفاده شده است. به دلیل محدودیت تعداد صفحات مقاله فقط ضریب بارهای عاملی آورده شده است.

ضریب بارهای عاملی: برای بررسی پایایی معرف ها، از آزمون بار عاملی استفاده شده است که در این آزمون بار عاملی معرف ها باید بالاتر از ۰/۴ باشد (سؤالاتی که بار عاملی کمتر از ۰/۴ دارند باید حذف شوند مگر این که آن سؤال با سؤالات دیگر روایی همگرایی زیادی داشته باشد در این صورت محقق مجاز به حذف سؤال نیست).



شکل ۳. ضریب بارهای عاملی معرف‌های پژوهش^۱

Figure 3. Coefficient of Factor Loadings of Research Agents

۱. شکل ۲ (ضریب بارهای عاملی) خروجی چهار کارکرد مدیریت منابع انسانی شامل: آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات می‌باشد. در این پژوهش فقط دو کارکرد؛ ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات بررسی می‌گردد.

روایی پژوهش از طریق آزمون‌های؛ روایی صوری، روایی روشی سنتی برای سنجش پایایی سازه‌ها آلفا کرونباخ همگرا و روایی واگرا سنجیده شده است. (به دلیل محدودیت در صفحات از آوردن همه آن‌ها خودداری شد).

جدول ۲. پایایی سازه‌ها: آلفا کرونباخ

Table 2. Reliability of Constructs: Cronbach's Alpha)

متغیر	آلفای کرونباخ
بزرگ‌تر از ۰/۷	
پاداش و جبران خدمات کارکنان ارزش‌محور	۰/۸۲۱
پاداش و جبران خدمات کارکنان انباشت‌محور	۰/۹۷۱
پاداش و جبران خدمات کارکنان دانش‌محور	۰/۹۲۸
پاداش و جبران خدمات کارکنان مازادمحور	۰/۷۹۷
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان ارزش‌محور	۰/۹۲۴
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان انباشت‌محور	۰/۸۴۷
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور	۰/۹۴۸
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان مازادمحور	۰/۸۸۹
دانش‌محور	۰/۸۳۳
مازادمحور	۰/۹۳۶

برای بررسی روایی واگرا، از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در آن میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش، در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. با توجه به اینکه مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون شده

پژوهش، از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است، روایی واگرای الگو در حد مناسبی است.

جدول ۷. روایی واگرا: روش فورنل و لارکر

Table 7. Divergent Validity: Fornell and Larcker Method

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
پاداش و جبران خدمات ارزش‌محور	0.59	0.65	0.55	0.49	0.52	0.59	0.60	0.57	0.71							
پاداش و جبران خدمات انباشت‌محور	0.65	0.58	0.64	0.46	0.51	0.68	0.58	0.58	0.51	0.82						
پاداش و جبران خدمات دانش‌محور	0.59	0.65	0.59	0.45	0.52	0.49	0.52	0.66	0.62	0.51	0.53					
پاداش و جبران خدمات مازادمحور	0.64	0.50	0.49	0.52	0.67	0.47	0.55	0.59	0.64	0.75	0.60	0.59				
کنترل و ارزیابی عملکرد ارزش‌محور	0.63	0.67	0.68	0.45	0.54	0.53	0.66	0.57	0.60	0.58	0.50	0.51	0.83			
کنترل و ارزیابی عملکرد انباشت‌محور	0.67	0.73	0.67	0.46	0.75	0.60	0.67	0.64	0.66	0.83	0.65	0.58	0.59	0.75		
کنترل و ارزیابی عملکرد دانش‌محور	0.59	0.72	0.61	0.47	0.70	0.55	0.64	0.68	0.66	0.71	0.63	0.64	0.71	0.63	0.83	
کنترل و ارزیابی عملکرد مازادمحور	0.57	0.61	0.53	0.38	0.67	0.49	0.53	0.68	0.60	0.69	0.69	0.61	0.74	0.76	0.71	0.79

یک جامعه آماری باشد. آماره t در این آزمون دارای درجه آزادی $n-1$ بوده و به کمک رابطه زیر محاسبه می‌شود.

در این رابطه $\bar{X}$ میانگین نمونه، $S_{\bar{X}}$ خطای معیار $\bar{X}$ بوده که به صورت $S_{\bar{X}} = \frac{s}{\sqrt{n}}$ محاسبه می‌شود.

آزمون t تک نمونه ای یک آزمون فرضیه آماری است که برای تعیین اینکه آیا میانگین جامعه ناشناخته با یک مقدار خاص متفاوت است یا خیر. از آزمون برای داده‌های پیوسته استفاده می‌شود. داده‌ها باید یک نمونه تصادفی از

متوسط است. در جدول زیر شاخص‌های وضعیت کلی مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد مورد بررسی قرار گرفته‌اند (فقط یک مورد از جداول به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله ذکر شده است).

در راستای بررسی وضعیت شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای هرکدام از شاخص‌ها ارزیابی گردیده‌اند. در آزمون t تک نمونه‌ای فرض H_0 حاکی از برابری متغیر با عدد ۳/۰۰ (حد متوسط) می‌باشد و فرض H_1 حاکی از عدم برابری با حد

جدول ۸. بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کنترل و پاداش و جبران خدمات کارکنان راکد مازادمحور
Table 8. Investigation of Performance Evaluation Indicators of Control and Reward and Service Compensation of Slack Surplus-Oriented Employees

ارزیابی شاخص	Test Value = 0						شاخص
	فاصله اطمینان ۰/۹۵		اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری (sig)	درجه آزادی	مقدار t	
	حد بالا	حد پایین					
پاداش و جبران خدمات							
مطلوب	۳/۶۸	۳/۱۸	۳/۴۲۷	/۰۰۰	۸۸	۲۷/۰۴۳	برای این دسته از کارکنان مزایایی کوتاه‌مدت مدنظر هستند.
مطلوب	۳/۸۱	۳/۴۰	۳/۶۰۷	/۰۰۰	۸۸	۳۴/۹۸۶	این برنامه‌ها مبتنی بر پرداخت‌های مالی می‌باشند.
نامطلوب	۲/۹۳	۲/۴۲	۲/۶۷۴	/۰۰۰	۸۸	۲۰/۷۹۲	برنامه‌ای پاداش مبادله‌ای ثابت در موردشان اعمال می‌گردد.
نامطلوب	۲/۶۱	۲/۱۷	۲/۳۹۳	/۰۰۰	۸۸	۲۱/۴۷۹	برنامه‌های پاداش مبتنی بر برابری خارجی است.
مطلوب	۳/۷۳	۳/۲۴	۳/۴۸۳	/۰۰۰	۸۸	۲۸/۳۵۰	پاداش‌ها به صورت احتمالی به کارکنان پرداخت می‌شود.
کنترل و ارزیابی عملکرد							
نامطلوب	۳/۰۸	۲/۵۸	۲/۸۳۱	/۰۰۰	۸۸	۲۲/۲۸۲	معمولاً ارزیابی‌های کوتاه‌مدت می‌باشد.
نامطلوب	۲/۹۸	۲/۵۵	۲/۷۶۴	/۰۰۰	۸۸	۲۵/۲۲۴	ارزیابی‌های فرایند محور در این دسته از کارکنان اجرا می‌گردد.
مطلوب	۳/۵۷	۳/۱۱	۳/۳۳۷	/۰۰۰	۸۸	۲۸/۷۰۰	کنترل این دسته از کارکنان به صورت مستقیم می‌باشد.
مطلوب	۳/۳۵	۲/۸۱	۳/۰۷۹	/۰۰۰	۸۸	۲۳/۱۵۵	کنترل به صورت گذشته‌نگر اعمال می‌گردد.
مطلوب	۳/۵۰	۳/۰۹	۳/۲۹۲	/۰۰۰	۸۸	۳۲/۰۹۵	برنامه‌های کنترلی این دسته از کارکنان مبتنی بر بازدهی می‌باشد.

تحلیل قرار گرفت. در بخش ذیل هر یک از گزاره‌های پرسشی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.
گزاره اول. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد

یافته‌ها

با انجام پیمایش در جامعه آماری موردنظر، سعی در جمع‌آوری اطلاعات شد. بدین منظور از چهار سؤال فرعی پژوهش، چهار گزاره پرسشی شکل گرفت و سپس مورد

کارکنان را کد پیشنهاد گردیده است. ارزیابی دوره‌ای امکان بازنگری عملکرد کارکنان در فاصله زمانی مشخص را ایجاد می‌کند و تطابق عملکرد با استاندارد تداعی کننده ارزیابی فرایند محور است. بررسی پرسشنامه در شاخص موردنظر نشان می‌دهد که در وضعیت نامطلوب می‌باشد.

در ارزیابی عملکرد و کنترل کارکنان انباشت محور که دارای ارزش استراتژیک بالا هستند؛ انتظار می‌رود به میزان انطباق کارکنان با ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی مورد سنجش قرار گیرند. اما شکاف قابل توجهی در این شاخص با وضعیت مطلوب وجود دارد که نیاز به توجه به این نوع ارزیابی قابل توجه مدیران و کارشناسان شرکت نفت را می‌طلبد.

پاداش و جبران خدمت. با بررسی پرسشنامه کارکنان انباشت محور مشخص گردید پاداش‌های پرداختی برای این دسته از کارکنان که باید بر برابری داخلی متمرکز باشد، در وضعیت نامطلوب می‌باشد. برابری داخلی در کارکنان انباشت محور از اهمیت برخوردار است؛ زیرا کارکنان انباشت محور معمولاً در حالت ماندگاری در سازمان قرار دارند و یا احتمال ماندگار در آن‌ها زیاد است. بنابراین اولین گزینه‌ای که مورد توجه‌شان قرار می‌گیرد میزان دریافت مالی و مشوق‌های سازمانی به آن‌ها و سایر همکارانشان است. البته پرداخت‌های غیرمالی نیز در این گروه از کارکنان نیز مورد توجه است که در جامعه آماری مورد بررسی در وضعیت مطلوب قرار دارد.

گزاره سوم. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان را کد ارزش محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان را کد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان دانش محور در دو کارکرد نتایج زیر حاصل گردید؛

ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد و کنترل در کارکنان ارزش محور نتیجه محور و متمرکز بر آینده‌نگری است. در این دسته از کارکنان نمی‌توان در بازه زمانی کوتاه مدت ارزیابی درستی به دست آورد، لذا لازم است در بازه زمانی بلند نتیجه فعالیت‌های صورت گرفته را بررسی نمود. اما هر دو گویه در بررسی سؤالات پرسشنامه در

که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان مازاد محور در دو کارکرد؛ ارزیابی عملکرد و کنترل، پاداش و جبران خدمات، نتایج زیر حاصل گردید؛

ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد و کنترل کارکنان مازاد محور باید مبتنی بر فرایند باشد و بر کنترل حال نگر به همراه تطابق عملکرد با استانداردها تمرکز داشته باشد. با بررسی سؤالات پرسشنامه مرتبط با کنترل و ارزیابی عملکرد، مشخص گردید که در کارکنان مازاد محور ارزیابی عملکرد به صورت کوتاه مدت و فرایند محور انجام نمی‌گیرد، زیرا هر دو گویه فوق‌الذکر وضعیت نامطلوب را در سازمان نشان می‌دهند. لذا سازمان با عنایت به الگوی ارائه شده باید در برطرف کردن وضعیت نامطلوب همت گمارد.

پاداش و جبران خدمات. الگوی ارائه شده پاداش و جبران خدمات متناسب با کارکنان مازاد محور را متمرکز بر برابری خارجی عنوان می‌کند. اما در واقعیت دیده می‌شود که این گونه نیست و گویه‌های برابری خارجی با پاداش - های مبادله‌ای ثابت اجرا نمی‌گردد یا اگر اجرا می‌گردد به صورت فراگیر نیست. از آنجایی که کارکنان مازاد محور ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی دارند و جزو نیروهای اولیه برون سپاری هستند، پاداش‌ها باید محدود و با تمرکز بر برابری خارجی یا همان مبادله‌ای ثابت باشد تا کارکنان با توجه به آنچه وارد می‌کنند و مقایسه‌ای که با همکاران هم‌صنف خود در سازمان‌های دیگر دارند صورت گیرد، لذا شرکت نفت نیز این امر مستثنی نمی‌باشد.

گزاره دوم. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان را کد انباشت - محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان را کد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان انباشت محور در دو کارکرد نتایج زیر حاصل گردید؛

کنترل و ارزیابی عملکرد. کنترل و ارزیابی عملکرد در کارکنان انباشت محور باید متمرکز بر تعهد باشد. ارزیابی دوره‌ای و تطابق عملکرد با استاندارد در این گروه از

مبتنی بر ارزش‌گذار یا همان نتیجه‌مداری نیز در وضعیت نامطلوب قرار دارند و اقتضا می‌کند شرکت نفت نسبت به مرتفع کردن آن همت گمارد.

پاداش و جبران خدمات. پاداش‌های احتمالی و رقابتی بهترین ترکیب پاداش و جبران خدمت از نگاه خبرگان برای کارکنان دانش‌محور شناخته شده است. با بررسی سؤالات پرسشنامه در کارکرد پاداش و جبران خدمات مشخص شد، پرداخت‌ها مبتنی بر توانمندی در وضعیت نامطلوب می‌باشد به گونه‌ای که گویه دیگر مرتبط با همین مضمون مبنی بر تفاوت میان کارکنان بهره‌ور و سایر کارکنان نیز در وضعیت نامطلوب می‌باشد. همچنین پاداش مبادله‌ای متغیر که خود بیان‌کننده پاداش‌های احتمالی نیز می‌باشد، در وضعیت نامطلوب بود. سازمان باید متناسب با مقایسه عملکرد این دسته از کارکنان راکد با یکدیگر پاداش‌های خود را لحاظ کند در حالی که بعضاً مشاهده می‌شود بدون در نظر گرفتن این موارد پاداش‌ها تعلق می‌گردد. با عنایت به توضیحات داده شده در خصوص پاداش و جبران خدمات، شرکت نفت نیاز دارد نسبت به حل شکاف موجود اقدامات لازم را اجرا کند.

بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی راکد، یکی از موضوعات جدید و قابل بحث در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد. 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. به‌طور عمد ایجاد این دسته از کارکنان راکد می‌تواند به دلیل حجم بالای کارکنان در سازمان باشد (به‌طور مثال استخدام‌های که به صورت سفارشی یا سوءاستفاده از موقعیت شخصی افراد و مدیران در سازمان صورت می‌گیرند) و سازمان در یک مقطع زمانی نیرو جدید استخدام و یا جذب نموده است، اما سازمان بعد از مدتی با مازاد این دسته از نیروها مواجه شده است یا حتی در مواقعی ممکن است در یک بازه زمانی به دلیل حجم بالای فعالیت سازمان، شرکت اقدام به جذب نیرو نماید اما بعد از مدتی با مازاد این نیروها در سازمان مواجه شود. به

وضعیت نامطلوب قرار دارد. بنابراین مقتضی شرکت نفت و سازمان‌های تابعه آن مورد توجه خود قرار دهند.

پاداش و جبران خدمات. در کارکنان ارزش‌محور پرداخت‌های رقابتی مورد توافق خبرگان است. که به صورت غیرمالی - مالی و پاداش‌های که به صورت منظم به کارکنان با عملکرد بالا هستند داده شود. این پاداش‌ها می‌تواند محرک کارکنان با عملکرد بهتر باشند و تشویق‌کننده آنان برای عملکرد بالاتر باشد. در بررسی پرسشنامه کارکنان ارزش‌محور در کارکرد پاداش و جبران خدمت، همه موارد فوق‌الذکر در وضعیت نامطلوب می‌باشند (حالا با نسبت‌های متفاوتی). بنابراین لازم است با توجه به الگوی ارائه شده شرکت نفت نسبت به این مورد توجه لازم مبذول داشته و نسبت به رفع شکاف بکوشند.

گزاره چهارم. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد دانش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل؛ ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟ با بررسی سؤالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان دانش‌محور در دو کارکرد مختلف نتایج زیر حاصل گردید

ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد و کنترل در کارکنان دانش‌محور مبتنی بر نتیجه می‌باشد. ضمنی بودن دانش در کارکنان دانش‌محور ایجاب می‌کند که کنترل نتیجه‌مدار و غیرمستقیم اعمال گردد. آینده‌نگری در این نوع کنترل مطرح می‌شود. آینده‌نگری به معنی؛ کنترل در مقاطع زمانی بلندمدت است. شایستگی خاص این دسته از کارکنان راکد اجازه کنترل در بازه زمانی کوتاه‌مدت را برای سازمان ایجاد نمی‌کند. چه‌بسا در بازه زمانی کوتاه-مدت ارزیابی عملکرد این دسته از کارکنان راکد منفی برآورد شود در حالی که در یک بازه زمانی بلندمدت مثبت ارزیابی شود (به‌طور مثال؛ نباید انتظار داشت عملکرد مشاوران سازمانی در بازه زمانی کوتاه‌مدت مثبت برآورد گردد).

بررسی سؤالات پرسشنامه کارکرد ارزیابی عملکرد و کنترل نشان می‌دهد که خودمختاری که در کارکنان دانش‌محور باید وجود داشته در وضعیت نامطلوب قرار دارد، همچنین کنترل به صورت آینده‌نگر و همچنین

پرداخت‌های مالی - احتمالی می‌باشد. ارزیابی عملکرد و کنترل در کارکنان راكد ارزش‌محور مبتنی بر همکاری است که ایجاب‌کننده ارزیابی آینده‌نگر و بلندمدت باشد. پاداش و جبران خدمات نیز به صورت مشوقی با تمرکز بر پرداخت مالی و پاداش‌های محرک کارکنان با عملکرد بالا است.

به شرکت نفت پیشنهاد می‌شود به‌منظور حرکت از وضعیت موجود که تفاوت قابل ملاحظه‌ای با وضعیت مطلوب دارند؛

✓ ابتدا به شناسایی و دسته‌بندی انواع کارکنان راكد گام بردارند. در وهله نخست باید طبقه‌بندی مناسبی از کارکنان سازمان به صورت کلی و کارکنان راكد به صورت جزئی‌تر صورت گیرد. چون همان‌طور که گفته شد؛ سازمان‌ها در مقطعی از زمان چه به صورت موقت و چه به صورت طولانی‌مدت برای اکثریت کارکنان خود با این پدیده مواجه هستند.

✓ در قدم بعدی، سازمان باید متناسب با کارکردهای ارائه شده برای هر یک از انواع کارکنان راكد اقدامات مناسب را طراحی نماید. به‌طور مثال لازم است، سازمان با پاداش‌های مبادله‌ای ثابت و متغیر آشنا بوده و بتواند به صورت عملی در سازمان خود مصادیق این نوع پاداش‌ها را برای کارکنان خود اعمال نماید. این موارد نیاز به مدیران و کارشناسان منابع انسانی مطلع با مفاهیم مطرح شده دارد. همچنین به پژوهشگران آینده پیشنهادها مطالعاتی زیر ارائه می‌گردد:

❖ به شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های دیگر برای دسته‌بندی انواع کارکنان راكد در سازمان‌ها مختلف پرداخته و به مقایسه الگوی شناسایی شده با الگوی پژوهش حاضر بپردازند.

❖ به بررسی انواع کارکنان راكد در سازمان‌های دولتی، خصوصی و خصوصی پرداخته و نتایج پژوهش خود را با این پژوهش مقایسه نمایند.

❖ به بررسی سایر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کارکنان راكد در انواع مختلف سازمان‌ها بپردازند. پژوهش حاضر اولین پژوهش در حوزه کارکنان راكد در ایران و جامع‌ترین پژوهش در این حوزه در دنیا می‌باشد. پژوهش‌های گذشته بیشتر به تأثیر کارکنان راكد

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 کارکردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را متناسب با نوع کارکنان راكد اعمال کنند. البته نکته قابل توجه این موضوع می‌باشد که در وهله نخست از مدیران انتظار می‌رود از ایجاد کارکنان راكد در سازمان جلوگیری نمایند. کارکنان راكد با هر نوع از انواع آن می‌تواند در بازه زمانی بلندمدت و یا تعداد بیش از حجم معمول تأثیر منفی بر عملکرد و هزینه‌های سازمانی داشته باشد. با این تفاسیر، پژوهش حاضر به بررسی آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راكد در شرکت نفت پرداخت. برای دستیابی به هدف پژوهش، چهار سؤال اساسی متناسب با آن تدوین و با ابزار پرسشنامه در جامعه آماری بررسی شد. با جمع‌بندی و بررسی پرسشنامه‌های پژوهش، همان‌طور که در قسمت یافته‌ها نیز مطرح شد، بین وضعیت مطلوب (الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راكد) و وضعیت موجود و فعلی سازمان مورد بررسی تفاوت قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. خلاصه نتایج به شرح زیر می‌باشد؛ ارزیابی عملکرد در کارکنان مازادمحور که ارزش استراتژیک پایین به همراه شایستگی عمومی دارند؛ مبتنی بر فرایند می‌باشد که تطابق عملکرد با استانداردها و ارزیابی حال‌نگر از ویژگی بارز آن می‌باشد. پاداش و جبران خدمت در کارکنان مازادمحور بر برابری خارجی که پرداخت مالی و مزایایی کوتاه‌مدت ویژگی بارز آن می‌باشد، مبتنی است. ارزیابی عملکرد و کنترل کارکنان انباشت‌محور که ارزش استراتژیک بالا و شایستگی عمومی دارند؛ بر پایه تعهد بنا شد، که ارزیابی دوره‌ای لازمه آن می‌باشد. پاداش و جبران خدمات در این دسته از کارکنان بر برابری داخلی متمرکز می‌باشد، که به صورت مالی - غیرمالی با تأکید بر پرداخت‌های مالی و برابری داخلی می‌باشد. در کارکنان ارزش‌محور کنترل و ارزیابی عملکرد مبتنی بر نتیجه‌گرایی است. شایستگی خاص این کارکنان باعث می‌گردد کنترل فرایندی مناسب آن‌ها نبوده و کنترل‌های غیرمستقیم در بازه زمانی طولانی‌تر مناسب‌تر باشد. پاداش و جبران خدمات این گروه از کارکنان راكد رقابتی بوده و بر مبنای

کارکنان را کد ارائه دهد که از این نقطه نظر دارای ابتکار می‌باشد، اما همین امر نقطه ضعف پژوهش نیز محسوب می‌گردد؛ به دلیل محدود بودن پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه در دنیا، نتایج پژوهش می‌تواند قابلیت نقدپذیری داشته باشند. بنابراین راه برای علاقه‌مندان به این حوزه گسترده است.

بر عملکرد سازمان‌های مختلف پرداختند، در حالی که در این پژوهش و پژوهش‌های موازی با آن، برای اولین بار الگویی از انواع کارکنان را کد ارائه شد و به موازات آن کارکردهای مطرح مدیریت منابع انسانی در هریک از انواع کارکنان را کد شناسایی و به مرحله آسیب‌شناسی وارد شد. در واقع سعی شد معماری کاملی از مدیریت منابع انسانی

References

- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2020). Human resource 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. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.2552>
- Bourgeois, L., & Singh, J. V. (1983). Organizational slack and political behavior within top management teams. *Academy of Management Proceedings*, 43-49. DOI: <https://doi.org/10.5465/AMBP.1983.4976315>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ. DOI: <https://doi.org/10.1002/bs.3830040202>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/joms.12391>
- Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639702300101>
- Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner Jr, R. A. (2004). Slack resources and firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, 57(6), 565-574. DOI: [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00439-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00439-3)
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107754>
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264. DOI: <https://doi.org/10.2307/256998>
- 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. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00044-](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00044-)
- 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.
- 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. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm12030144>
- Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2007). The Penrose effect: "Excess" expatriates in multinational enterprises. *Management International Review*, 47(2), 221-239. DOI: [10.1007/s11575-007-0013-5](https://doi.org/10.1007/s11575-007-0013-5)
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585. DOI: <https://doi.org/10.2307/256224>
- Mishina, Y., Pollock, T. & Porac, J. (2004). Are More Resources Always Better for Growth? *Resource, Strategic Management Journal Journal*, 39(5), 1245-1264. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.424>

- Weinstein, N., Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2009). A multi-method examination of mindfulness on stress attribution, coping and emotional well-being. *Journal of Research in Personality*, 43, 374–385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.008>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.005>
- 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). DOI: [10.1111/1467-6486.00174](https://doi.org/10.1111/1467-6486.00174)
- Man Zhang, C., & Greve, H. R. (2019). Dominant coalitions directing acquisitions: Different decision makers, different decisions. *Academy of management Journal*, 62(1), 44-65. DOI: [10.5465/amj.2017.0323](https://doi.org/10.5465/amj.2017.0323)
- Pushova Stamenkova, L., Dimitrovska, M., & Stošić, L. (2023). Trends in human resource management in the last three years - employee perspectives. *Science International Journal*, 2(1), 31-36. DOI: [10.35120/sciencej020131p](https://doi.org/10.35120/sciencej020131p)
- Zolak Poljašević, B., & Vučenović, S. (2023). THE Role and Importance Of Hrm in Organizations: A Comparative Analysis in Three European Countries. *Knowledge - International Journal*, 56(1), 15–20. Retrieved from. DOI: <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/5884>
- Singh, A., Jha, S., Srivastava, D. K., & Somarajan, A. (2022). Future of work: a systematic literature review and evolution of themes. *Foresight*, 24(1), 99-125. DOI: <https://doi.org/10.1108/FS-09-2020-0093>
- Rashidi, Mehbobe, Seyyed Naqvi, Mir Ali; Rezaei Menesh, Behrouz; Vaezi, Reza (2021). The model of human resource management functions of stagnant employees; *Management of Public Organizations*, 9(3), 10-141 DOI: <https://doi.org/10.30473/ipom.2021.58067.4340> (In Persian)
- Rashidi, Mahbubeh; Seyed Naqvi, Mir Ali; Rezaei Menesh, Behrouz; Vaezi, Reza (2022). Slack employees in the oil industry: challenges of training and development of human resources management, *strategic studies in the oil industry*, 14 (3), 139-154. DOI: <http://iieshrm.ir/article-1-1431-fa.html> (In Persian)
- Seyed Naqvi, Mir Ali; Rashidi, Mahbubeh; Rezaei Menesh, Behrouz; Vaezi, Reza (2021), Stagnant human resources, driving or hindering the organization's performance: a systematic review. *Human Resource Studies*, 11(2), 1-23 DOI: <https://doi.org/10.22034/jhrs.2021.134030> (In Persian)