

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

محبوبه رشیدی<sup>۱\*</sup>، میرعلی سیدنقوی<sup>۲</sup>

۱. دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. نویسنده مسئول: rashidi\_2011@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران ایران

تاریخ دریافت: (.....) تاریخ پذیرش: (.....)

(B zar,10,bold)

Received: ((D/M/20...)) Accepted: (D/M/20...)

درج نوع مقاله: پژوهشی-پیمایشی

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 نرم افزار smart pls و تحلیل پرسشنامه‌ها در نرم افزار SPSS سنجیده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد تفاوت قابل توجهی میان الگوی در نظر گرفته شده (به عنوان وضعیت مطلوب) و وضعیت موجود در شرکت نفت وجود دارد. ارزیابی عملکرد در کارکنان مازدمحور با ویژگی ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی باید مبتنی بر فرآیند بوده و بر کنترل حال‌نگر به همراه تطابق عملکرد با استانداردها تمرکز داشته باشد، در کارکنان انباشت محور با ویژگی ارزش استراتژیک بالا و شایستگی عمومی باید مبتنی بر ارزیابی دوره‌ای و تطابق عملکرد با استانداردها باشد، در کارکنان دانش محور با ویژگی ارزش استراتژیک پایین و شایستگی منحصره‌فرد بر کنترل غیرمستقیم و مبتنی بر نتیجه، در کارکنان ارزش-محور با ویژگی ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص همراه با ارزیابی آینده‌نگر است. پاداش و جبران خدمات در کارکنان مازدمحور 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 می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** ارزیابی عملکرد، کنترل، پاداش و جبران خدمات، کارکنان راکد.

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

**Mahboubeh rashidi<sup>1\*</sup>, Mir ali sayyed naghavi<sup>2</sup>**

1. PhD Student in Public Administration - Human Resources Management, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran.

Corresponding Author, Email: Rashidi\_2011@yahoo.com

2. Professor, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran, Email:

Asnaghavi@atu.ac.ir

### **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.

**Keywords:** Performance Evaluation, Control, Reward and Compensation, Slack Employees.

## 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<sup>۴</sup>، ۱۹۹۶: ۱۲۴۶)، ظرفیت را کد 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 دو دسته منابع انبوه گسترده‌ای هستند که در تحقیقات پیشین بیشتر مورد توجه قرار گرفته‌اند (دن و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰)، (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). تعاریف متفاوتی از منابع انسانی را کد مطرح شده است؛ برخی از نویسندگان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (به عنوان مثال گورزن و بیمی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۷؛ کور و ماهونی<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰)، در حالی که دیگران از تعریف کلاسیک تعداد کارمندان مازاد در یک فرآیند سازمانی استفاده می‌کنند (بورجیس<sup>۸</sup>، ۱۹۸۱). مشابه مطالعاتی که آن را به عنوان تعداد کارکنان تمام‌وقت نسبت به فعالیت‌های جاری آنها تعریف می‌کنند (به عنوان مثال میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ولبورن و همکاران، ۱۹۹۹) (نقوی و همکاران، ۱۴۰۰). در تعاریف دیگر، منابع انسانی را کد<sup>۹</sup>، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به آسانی در کاربردهای مختلف قابل نقل و انتقال نیست. کارکنان را کد نقش ضربه‌گیر<sup>۱۰</sup> را برای سازمان در مواجهه با تغییرات دارند. این ظرفیت بکار نرفته می‌تواند شرکت را از تهدیدات محیطی محافظت کند (میشینا<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۴)، همچنین به سازمان توانایی کشف جهت‌های جدید را می‌دهد، در تعاریف دیگر منابع انسانی را کد به سازمان اجازه می‌دهد ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد (چنگ و همکاران<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۲).

این منابع همچنین بینش، هوش پرورشی، تجربه

امروزه رسمیت و عینیت سازمان‌ها با منابع انسانی آن‌ها شناخته می‌شود و اهمیت دادن به منابع انسانی به عنوان اساس و محور کار مدیریت سازمان‌ها می‌باشد. در شرایط فعلی که با تغییرات و فناوری‌های جدید روبرو هستیم به عنوان یکی از عوامل کارایی هر سازمان به حساب می‌آید. در حقیقت رشد دانش و مهارت کارکنان و ایجاد تغییر و تحول در انجام وظایف از جمله 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 به عنوان 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 به عنوان یک مزیت رقابتی منحصر به فرد و سرمایه عمده سازمان مطرح و تاکید شود. بنابراین سازوکاری که می‌توان به وسیله آن به منابع انسانی اهمیت داد و از آن به عنوان یک سرمایه بی‌پایان و پایدار در جهت بهره‌وری و پویایی سازمان بهره‌گرفت ارزیابی عملکرد و پاداش نیروی انسانی است (استامنکوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

"ظرفیت را کد"<sup>۲</sup> از جمله مفاهیم با قدمت در مطالعات سازمانی می‌باشد. پیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارچ<sup>۳</sup> (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت را کد را به عنوان مخزنی از منابع اضافی معرفی کردند که این اجازه را به سازمان‌ها می‌دادند تا با کمک آن‌ها با نوسانات غیرمنتظره محیطی سازگار

<sup>4</sup> Nohria & Gulati

<sup>5</sup> Duan & et al

<sup>6</sup> Goerzen A and Beamish

<sup>7</sup> Kor and Mahoney

<sup>8</sup> Bourgeois

<sup>9</sup> Human Resources Slack

<sup>10</sup> Buffer

<sup>11</sup> Mishina

<sup>12</sup> Chang et al

<sup>1</sup> Stamenkov & et al

<sup>2</sup> Slack

<sup>3</sup> Cyert & March

تحقیق بیشتر توضیح داده می‌شود.<sup>۱۸</sup>

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

منابع انسانی را، یکی از واژه‌هایی است که به تازگی وارد ادبیات مدیریت منابع انسانی شده است. همانطور که گفته شد منابع انسانی را، به منابع بیش از نیاز سازمان اشاره دارد (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰). نقوی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود برای اولین بار الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان را، ارائه کردند. پژوهش فوق‌الذکر با هدف شناسایی انواع منابع انسانی را، و ارائه الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی متناسب با هر یک از انواع کارکنان را، صورت گرفت. پژوهش از لحاظ هدف کیفی و بنیادی با روش نظام‌مند و تحلیل مضمون بود. برای شناسایی ابعاد دسته‌بندی انواع کارکنان را، از مرور نظام‌مند استفاده شد. بدین منظور، برای شناسایی استخراج مقالات، جست‌وجوی نظام‌مند به دو پایگاه داده-ای شامل، اسکوپس (الزویر) و موسسه 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 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 نظام‌مند و رسمی به بیانیه‌های رسمی، قوانین و رویه‌ها تبدیل شود. بر خلاف 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

مدیران و کارکنان و روابط میان آن‌ها را جذب می‌کنند (وی نوین و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). در حالی که ولبورن و همکارانش<sup>۲</sup>، منابع انسانی را، یکی از الزامات حفظ رشد سازمان می‌دانند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان مضر می‌دانند. مطالعات انواع روابط بین ظرفیت را، و عملکرد سازمانی را، ثابت کردند که مثبت، منفی، خطی و منحنی هستند (به عنوان مثال دانیل و همکاران<sup>۳</sup>، همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۴). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که ظرفیت را، مستقیماً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد اما بیان صریحی در مورد ماهیت رابطه تقریباً غیرقابل دستیابی است (لکوونا و ریتزیگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴). مطالعات تجربی متعدد تأثیر انواع مختلف منابع را، بر عملکرد شرکت را، بررسی کرده‌اند؛ ارتباط بین منابع را، و ریسک کردن (ویسمان و بارملی<sup>۶</sup>، بارملی<sup>۷</sup>، ۱۹۹۶) نوآوری (گریو، ۲۰۰۳، نوری و گلاتی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶، رشد شرکت (میشینا و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴)، و عملکرد (بارملی<sup>۱۰</sup>، ۱۹۹۱، دیفوز و ویسمان<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۰، آدامکو آدامکو و نگوین<sup>۱۲</sup>، ۲۰۲۰، لاو نوری<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵، میلر<sup>۱۴</sup>، ۱۹۹۸، لیبن<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۶، سینگه<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۶، تریلینک<sup>۱۷</sup>، ۲۰۲۰، ویسمان و بارملی<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۶)، (کارنگ، سایمون و کاردج<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۹). تاکنون در پژوهش‌های صورت گرفته به ارائه الگوی جامعی در ارتباط با مدیریت منابع انسانی را، پرداخته نشده است. بنابراین لازم است با عنایت به الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان را، (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰)، به بررسی آسیب‌شناسانه الگو در جامعه آماری مورد نظر پرداخت. در قسمت مبانی نظری و پیشینه

<sup>1</sup> V. Nguyen & et al

<sup>2</sup> Welbourn & et al.

<sup>3</sup> Daniel et al

<sup>4</sup> Lecuona and M. Reitzig

<sup>5</sup> Wiseman and Bromiley

<sup>6</sup> Gulati and Nohria

<sup>7</sup> Mishina et al

<sup>8</sup> Bromiley

<sup>9</sup> Deephouse and Wiseman

<sup>10</sup> Adomako & Nguyen

<sup>11</sup> Love and Nohria

<sup>12</sup> Miller

<sup>13</sup> Leiblein

<sup>14</sup> Singh

<sup>15</sup> Teirlinck

<sup>16</sup> Wiseman and Bromiley

<sup>17</sup> Carnes, Sirmon, and Karadag

<sup>۱۸</sup> برای آشنایی بیشتر به مقاله "کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان را، (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰، فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی مراجعه شود.

سرمایه انسانی افزوده شود، احتمال استخدام داخلی آن توسط سازمان افزایش می‌یابد. ارزش استراتژیک نیز خود به دو حالت قابل تفکیک است. ارزش استراتژیک بالا، بیان‌کننده‌ی 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).

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 منحصر به فرد بوده و می‌توان آنها را سرمایه‌های کمیاب و تخصصی سازمان دانست.

### بعد دوم: ارزش استراتژیک

بعد دیگری که در ارائه الگوی منابع انسانی راکد می‌تواند کمک‌کننده باشد، ارزش استراتژیک کارکنان راکد می‌باشد. 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 هر چه ارزش استراتژیک



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

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

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

### ۱. مازادمحور

به استخدام سازمان در می‌آیند). بهتر است سازمان‌ها از ایجاد این دسته از نیروها جلوگیری کرده تا منجر به افزایش هزینه‌هایش 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.

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 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 سفارشی یا در هنگام افزایش موقتی حجم کار در سازمان

### ۲. انباشت‌محور

انباشت‌محور اشاره به کارکنان راکدی دارد که دارای

مضمون، کارکردها مدیریت منابع انسانی از جمله؛ آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و کنترل و ارزیابی عملکرد، برای هر یک از انواع کارکنان راکد ارائه گردید که به طور خلاصه در شکل شماره ۲ آورده شده است. در این پژوهش به آسیب‌شناسی الگوی ارائه شده در جامعه آماری مورد نظر پرداخته می‌شود.

دو کارکرد آموزش و توسعه کارکنان راکد قبلا مورد بررسی قرار گرفتند<sup>۱</sup>. در این پژوهش فقط دو کارکرد دیگر دیگر مدیریت منابع انسانی؛ پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

**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 می‌گیرند. چنین تشویقی، با پاداش‌های مالی و غیرمالی همراه است. جبران خدمت صرفا شامل حقوق و مزایا نیست و می‌تواند همه جنبه‌های کیفیت زندگی کاری را شامل شود (پولیاشوویچ و ووچنویچ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳).

**کنترل و ارزیابی عملکرد.** می‌توان ارزیابی عملکرد را اینگونه تعریف کرد: ارزیابی عملکرد کنونی یا گذشته فرد با توجه به معیارهای او (دسلر، ۱۳۹۲؛ ۲۰۰). 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 می‌گردد. این ارزیابی با هدف تعیین استعداد و ظرفیت‌های بالقوه فرد، به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعالیت درآوردن آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد (ساین و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

بنابراین با توجه به آنچه گفته شد، پرسش‌های پژوهش حاضر عبارتند از:

۱. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و

شایستگی عمومی اما با ارزش استراتژیک بالا می‌باشند. بالا بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان، بیان‌کننده‌ی رابطه استخدامی بلندمدت در سازمان می‌باشد. ممکن است کارکنان انباشت‌محور به استناد مقالات مورد بررسی به دلیل منحنی یادگیری ایجاد شوند؛ کارکنان بعد از مدت مشخص کار در سازمان‌شان، تجربه و مهارت کافی برای انجام وظایف خود را پیدا می‌کنند. این میزان تجربه و مهارت آموخته شده در طول زمان باعث می‌شود، به مرور تعداد کارکنان کمتری برای انجام همان میزان وظایف لازم باشد. بنابراین در مقطعی از زمان کارکنان مازادی در سازمان شکل می‌گیرد.

### ۳. دانش محور

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 کوتاه مدت معمولا مد نظر قرار گیرد (مانند؛ مشاوران سازمانی). این دسته از کارکنان معمولا نقش ضربه‌گیران سازمانی در مواجهه سازمان با بحران‌ها را بازی می‌کنند و لذا عمدتا علت ایجاد آنها در سازمان، خود سازمان می‌باشد. سازمان‌ها تمایل دارند تعداد کارکنان دانشی بیش از نیاز داشته تا در مواقع حساس از آنها استفاده کنند

### ۴. ارزش محور

کارکنان ارزش‌محور اشاره به کارکنان راکدی که دارای شایستگی خاص؛ دانش ضمنی به همراه دامنه‌ی 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 طولانی‌مدت با سازمان برقرار کرده و برای سازمان دارای ارزش و اهمیت خاص می‌باشند. این‌ها 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 می‌شود، 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 مصاحبه‌های نیمه-ساختاریافته از خبرگان دانشگاهی و صنعتی و انجام تحلیل

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

<sup>۲</sup> Poljašević & Vučenović

<sup>۳</sup> Singh & et al,

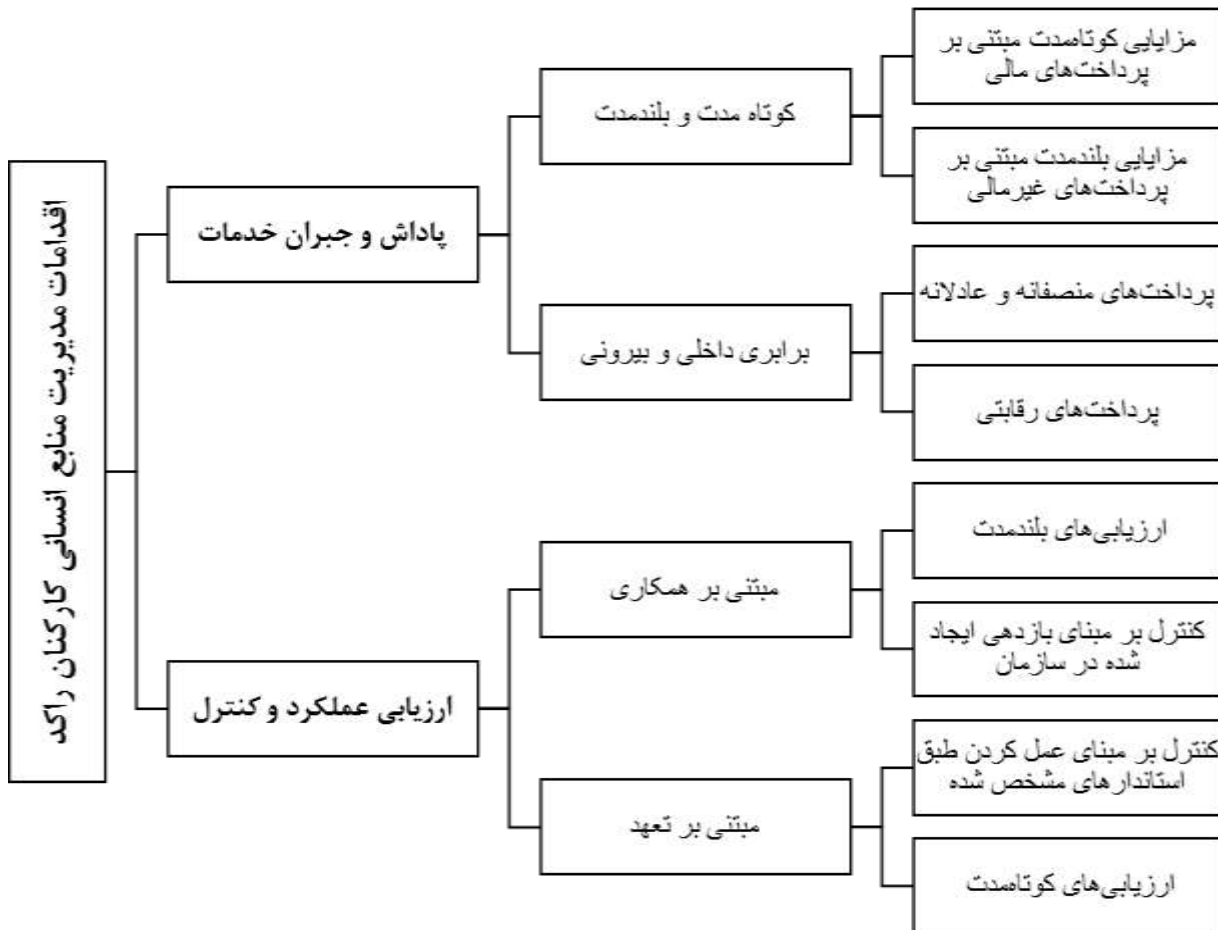
پاداش و جبران خدمات می‌باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟

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

جبران خدمات می‌باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟

۲. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راكد انباشت محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راكد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات می‌باشد در چه وضعیتی قرار دارد؟

۳. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راكد ارزش محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راكد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و



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

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

### روش‌شناسی پژوهش

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد؛ هدف از این پژوهش آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد 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. بنابراین این پژوهش از نظر هدف کاربردی، در پارادایم اثبات‌گرایی با رویکرد قیاسی (پیمایشی) می‌باشد. فرآیند تجزیه‌وتحلیل داده‌ها فرآیندی چندمرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری در جامعه (نمونه) آماری فراهم آمده‌اند خلاصه، کدبندی و دسته‌بندی و در نهایت پردازش می‌شوند تا زمینه برقراری انواع تحلیل‌ها و ارتباطها بین این داده‌ها به‌منظور آزمون فرضیه‌ها فراهم آید.

به‌منظور تجزیه‌وتحلیل داده‌های جمع‌آوری‌شده، ابتدا آمار توصیفی متغیرهای جمعیت شناختی تحقیق شامل جنسیت، سطح تحصیلات، سن، سابقه کاری یا مطالعاتی و جایگاه سازمانی ارائه می‌شود (جدول ۱)، سپس آمار استنباطی مطرح می‌گردد. برای بررسی پایایی و روایی و هم‌چنین بررسی فرضیه‌های تحقیق، آزمون‌های بارهای عرضی، آزمون چند ضریب ترکیبی (دیلون - گلدستاین)، متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) و ... الگوریتم اسمارت پی ال اس و بوت استارپ استفاده می‌گردد. داده‌های مورد نظر با استفاده از ابزار پرسش‌نامه و از طریق نمونه ۸۹ تایی گردآوری شده که مبنای تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گیرد. جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار PLS3 - SMART و SPSS24 استفاده می‌شود.

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 انسانی	۲۲٪	بین ۵-۱۰ سال	۴۰٪
کل ۱۰۰٪					بین ۱۰-۱۵ سال	۳۵٪
					بالای ۱۵ سال	۱۳٪

### پایایی پژوهش

برای سنجش پایایی از آزمون‌های مختلف؛ ضریب بارهای عاملی، آلفا کرونباخ، پایایی ترکیبی، پایایی اشتراکی و ضریب  $\rho_A$  استفاده شده است. به دلیل محدودیت تعداد صفحات مقاله فقط ضریب بارهای عاملی آورده شده است.

**ضریب بارهای عاملی:** برای بررسی پایایی معرف‌ها، از آزمون بار عاملی استفاده شده است که در این آزمون بار عاملی معرف‌ها باید بالاتر از ۰/۴ باشد (سوالاتی 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).

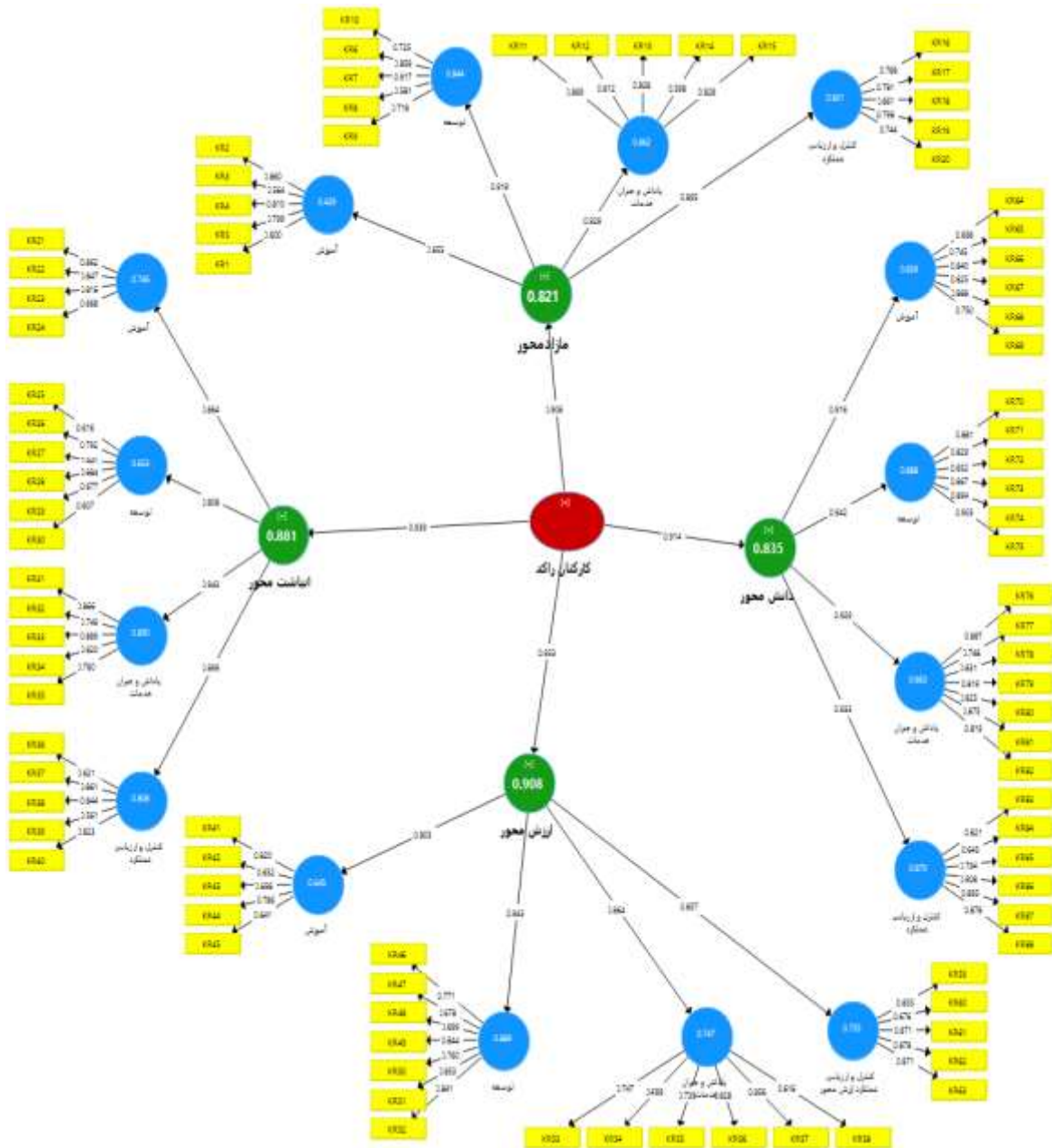
**ضریب معناداری بارهای عاملی پژوهش:** قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه‌گیری است. این





معناداری در سطح خطای ۰.۰۵ بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون t-value از ۱.۹۶ کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و سؤال موردنظر باید از پژوهش حذف گردد.

ضریب تعیین می‌کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می‌کند و از آنجاکه یک ضریب همبستگی است باید از نظر آماری معنادار باشد. معناداری بار عاملی با آماره t-value بررسی می‌شود. چون



شکل ۳. ضریب بارهای عاملی معرف‌های پژوهش<sup>۱</sup> (منبع: یافته‌های پژوهش)

Figure 3. Coefficient of Factor Loadings of Research Agents (Source: Research Findings)

<sup>۱</sup> 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

### آلفا کرونباخ

روشی سنتی برای سنجش پایایی سازه‌ها آلفاکرونباخ می‌باشد که حد مجاز آن ۰/۷ می‌باشد.

روایی پژوهش از طریق آزمون‌های؛ روایی صوری، روایی همگرا و روایی واگرا سنجیده شده است. (به دلیل محدودیت در صفحات از آوردن همه آنها خودداری شد).

جدول ۲. پایایی سازه‌ها: آلفا کرونباخ (منبع: یافته‌های پژوهش)

Table 2. Reliability of Constructs: Cronbach's Alpha (Source: Research Findings)

متغیر	آلفای کرونباخ
بزرگ‌تر از ۰/۷	
پاداش و جبران خدمات کارکنان ارزش محور	۰/۸۲۱
پاداش و جبران خدمات کارکنان انباشت محور	۰/۹۷۱
پاداش و جبران خدمات کارکنان دانش محور	۰/۹۲۸
پاداش و جبران خدمات کارکنان مازدمحور	۰/۷۹۷
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان ارزش محور	۰/۹۲۴
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان انباشت محور	۰/۸۴۷
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان دانش محور	۰/۹۴۸
کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان مازدمحور	۰/۸۸۹
دانش محور	۰/۸۳۳
مازدمحور	۰/۹۳۶

### روایی واگرا: روش فورنل و لارکر

با توجه به اینکه مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش، از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است، روایی واگرایی الگو در حد مناسبی است.

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.

جدول ۷. روایی واگرا: روش فورنل و لارکر (منبع: یافته‌های پژوهش)

Table 7. Divergent Validity: Fornell and Larcker Method (Source: Research Findings)

	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲	۱۳	۱۴	۱۵	۱۶
پاداش و جبران خدمات ارزش محور	0.59	0.65	0.55	0.49	0.52	0.59	0.60	0.57	0.71							
پاداش و جبران خدمات انباشت محور	0.65	0.58	0.64	0.46	0.51	0.68	0.58	0.58	0.51	0.82						
پاداش و جبران خدمات دانش محور	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 مازدمحور	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 ارزش محور	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 انباشت محور	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 دانش محور	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 مازدمحور	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

### آزمون میانگین یک جامعه یا t تک نمونه

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 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.

در راستای بررسی وضعیت شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازدمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی

کارکنان راکد با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای هر کدام 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 متوسط است. در جدول زیر شاخص‌های وضعیت کلی مقوله‌های کارکنان راکد مازدمحور 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).

جدول ۸. بررسی شاخص‌های ارزیابی عملکرد کنترل و پاداش و جبران خدمات کارکنان راکد مازدمحور

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	سطح	درجه	مقدار t	
	حد پایین	میانگین	معنی‌داری (sig)	آزادی		
<b>پاداش و جبران خدمات</b>						
مطلوب	3.68	3.18	3.427	.000	88	27.043
برای این دسته از کارکنان مزایایی کوتاه‌مدت مدنظر هستند.						
مطلوب	3.81	3.40	3.607	.000	88	34.986
این برنامه‌ها مبتنی بر پرداخت‌های مالی می‌باشند.						
نامطلوب	2.93	2.42	2.674	.000	88	20.792
برنامه‌ای پاداش مبادله‌ای ثابت در موردشان اعمال می‌گردد.						

نامطلوب	2.61	2.17	2.393	.000	88	21.479	برنامه‌های پاداش مبتنی بر برابری خارجی است.
مطلوب	3.73	3.24	3.483	.000	88	28.350	پاداش‌ها به صورت احتمالی به کارکنان پرداخت می‌شود.
کنترل و ارزیابی عملکرد							
نامطلوب	3.08	2.58	2.831	.000	88	22.282	معمولا ارزیابی‌های کوتاه‌مدت می‌باشد.
نامطلوب	2.98	2.55	2.764	.000	88	25.224	ارزیابی‌های فرآیندمحور در این دسته از کارکنان اجرا می‌گردد.
مطلوب	3.57	3.11	3.337	.000	88	28.700	کنترل این دسته از کارکنان به صورت مستقیم می‌باشد.
مطلوب	3.34	2.81	3.079	.000	88	23.155	کنترل به صورت گذشته نگر اعمال می‌گردد.
مطلوب	3.50	3.09	3.292	.000	88	32.095	برنامه‌های کنترلی این دسته از کارکنان مبتنی بر بازدهی می‌باشد.

سازمان با عنایت به الگوی ارائه شده باید در برطرف نمودن وضعیت نامطلوب همت گمارد.

#### یافته‌ها

#### پاداش و جبران خدمات. الگوی ارائه شده پاداش و

جبران خدمات متناسب با کارکنان مازدمحور را متمرکز بر برابری خارجی عنوان می‌کند. اما در واقعیت دیده می‌شود که اینگونه نیست و گویه‌های برابری خارجی با پاداش‌های مبادله‌ای ثابت اجرا نمی‌گردد یا اگر اجرا می‌گردد به صورت فراگیر نیست. از آنجایی که کارکنان مازدمحور ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی دارند و جزو نیروهای اولیه برون‌سپاری 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 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؟

با بررسی سوالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان انباشت‌محور در دو کارکرد نتایج زیر حاصل گردید؛

#### کنترل و ارزیابی عملکرد. کنترل و ارزیابی عملکرد

در کارکنان انباشت‌محور باید متمرکز بر تعهد باشد.

با انجام پیمایش در جامعه آماری مورد نظر، سعی در جمع‌آوری اطلاعات شد. بدین منظور از چهار سوال فرعی پژوهش، چهار گزاره پرسشی شکل گرفت و سپس مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش ذیل هر یک از گزاره‌های پرسشی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است.

#### گزاره اول. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد

مازدمحور 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 سوالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان مازدمحور در دو کارکرد؛ ارزیابی عملکرد و کنترل، پاداش و جبران خدمات، نتایج زیر حاصل گردید؛

#### ارزیابی عملکرد و کنترل. ارزیابی عملکرد و کنترل

کارکنان مازدمحور باید مبتنی بر فرآیند باشد و بر کنترل حال نگر به همراه تطابق عملکرد با استانداردها تمرکز داشته باشد. با بررسی سوالات پرسشنامه مرتبط با کنترل و ارزیابی عملکرد، مشخص گردید که در کارکنان مازدمحور ارزیابی عملکرد به صورت کوتاه‌مدت و فرآیندمحور انجام نمی‌گیرد، زیرا هر دو گویه فوق‌الذکر وضعیت نامطلوب را در سازمان نشان می‌دهند. لذا

با بررسی سوالات پرسشنامه مرتبط با کارکنان دانش‌محور در دو کارکرد نتایج زیر حاصل گردید:

**ارزیابی عملکرد و کنترل.** ارزیابی عملکرد و کنترل در کارکنان ارزش‌محور نتیجه‌محور و متمرکز بر آینده-نگری است. در این دسته از کارکنان نمی‌توان در بازه زمانی کوتاه مدت ارزیابی درستی بدست آورد، لذا لازم است در بازه زمانی بلند نتیجه فعالیت‌های صورت گرفته را بررسی نمود. اما هر دو گویه در بررسی سوالات پرسشنامه در 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 سوالات 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

ارزیابی دوره‌ای و تطابق عملکرد با استاندارد در این گروه از کارکنان راکد پیشنهاد گردیده است. ارزیابی دوره‌ای امکان بازنگری عملکرد کارکنان در فاصله زمانی مشخص را ایجاد می‌کند و تطابق عملکرد با استاندارد تداعی‌کننده ارزیابی فرآیند‌محور است. بررسی پرسشنامه در شاخص موردنظر نشان می‌دهد که در وضعیت نامطلوب می‌باشد. در ارزیابی عملکرد و کنترل کارکنان انباشت‌محور 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 انباشت‌محور مشخص گردید پاداش‌های پرداختی برای این دسته از کارکنان که باید بر برابری داخلی متمرکز باشد، در وضعیت نامطلوب می‌باشد. برابری داخلی در کارکنان انباشت‌محور از اهمیت برخوردار است؛ زیرا کارکنان انباشت‌محور معمولاً در حالت ماندگاری در سازمان قرار دارند و یا احتمال ماندگار در آنها زیاد می‌باشد. بنابراین اولین گزینه‌ای که مورد توجه-شان قرار می‌گیرد میزان دریافت مالی و مشوق‌های سازمانی به آنها و سایر همکارانشان است. البته پرداخت-های 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 راکد ارزش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد که شامل ارزیابی عملکرد و کنترل و پاداش و جبران خدمات است در چه وضعیتی قرار دارد؟

نفت نیاز دارد نسبت به حل شکاف موجود اقدامات لازم را اجرا کند.

### بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی را، 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 به طور عمد یا حتی به طور ناخواسته ایجاد کننده این دسته از کارکنان باشند. به طور عمد ایجاد این دسته از کارکنان را می‌تواند به دلیل حجم بالای کارکنان در سازمان باشد (به طور 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 یازمه 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 هر حال؛ دلیل هر چه باشد، باید توجه داشت نوع تاثیر 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 را عملی کنند. البته نکته قابل توجه این موضوع می‌باشد که در وهله نخست از مدیران انتظار می‌رود از ایجاد کارکنان را در سازمان جلوگیری نمایند. کارکنان را که با هر نوع از انواع آن می‌تواند در بازه زمانی بلندمدت و یا تعداد بیش از حجم معمول تاثیر منفی بر عملکرد و هزینه‌های سازمانی داشته باشد. با این تفاسیر، پژوهش حاضر به بررسی آسیب‌شناسی الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان را که در شرکت نفت پرداخت. برای دستیابی به هدف پژوهش، چهار سوال 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

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 را که اجازه کنترل در بازه زمانی کوتاه مدت را برای سازمان ایجاد نمی‌کند. چه بسا در بازه زمانی کوتاه‌مدت ارزیابی عملکرد این دسته از کارکنان را که منفی برآورد شود در حالی که در یک بازه زمانی بلندمدت مثبت ارزیابی شود (به طور مثال؛ نباید انتظار داشت عملکرد مشاوران سازمانی در بازه زمانی کوتاه-مدت مثبت برآورد گردد). بررسی سوالات 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 مبتنی بر ارزش‌افزایی یا همان نتیجه-مداری 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 سوالات 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 بیان کننده پاداش‌های احتمالی نیز می‌باشد، در وضعیت نامطلوب بود. سازمان باید متناسب با مقایسه عملکرد این دسته از کارکنان را که 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

(الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد) و وضعیت موجود و فعلی سازمان مورد بررسی تفاوت قابل ملاحظه- ای وجود دارد. خلاصه نتایج به شرح زیر می‌باشد؛ ارزیابی عملکرد در کارکنان مازادمحور که ارزش استراتژیک پایین به همراه شایستگی عمومی دارند؛ مبتنی بر فرآیند می‌باشد که تطابق عملکرد با استانداردها و ارزیابی حال نگر از ویژگی بارز آن می‌باشد. پاداش و جبران خدمت در کارکنان مازادمحور بر برابری خارجی که پرداخت مالی و مزایایی کوتاه‌مدت و 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 تاکید 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 فرآیندی مناسب آنها نبوده و کنترل‌های غیرمستقیم در بازه زمانی طولانی‌تر مناسب‌تر باشد. پاداش و جبران خدمات این گروه از کارکنان راکد رقابتی بوده و بر مبنای پرداخت- های مالی - احتمالی می‌باشد. ارزیابی عملکرد و کنترل در کارکنان راکد ارزش‌محور مبتنی بر همکاری است که ایجاب‌کننده ارزیابی آینده‌نگر و بلندمدت باشد. پاداش و جبران خدمات نیز به صورت مشوقی با تمرکز بر پرداخت‌مالی و پاداش‌های محرک کارکنان با عملکرد بالا می‌باشد.

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

✓ ابتدا به شناسایی و دسته‌بندی انواع کارکنان راکد گام بردارند. در وهله نخست باید طبقه‌بندی مناسبی از کارکنان سازمان به صورت کلی و کارکنان راکد 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 راکد اقدامات مناسب را طراحی نماید. به طور 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 پیشنهادات مطالعاتی زیر ارائه می‌گردد:

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

❖ به بررسی انواع کارکنان راکد 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 راکد در انواع مختلف سازمان‌ها بپردازند.

پژوهش حاضر اولین پژوهش در حوزه کارکنان راکد در ایران و جامع‌ترین پژوهش در این حوزه در دنیا می‌باشد. پژوهش‌های گذشته بیشتر به تاثیر کارکنان راکد بر عملکرد سازمان‌های مختلف پرداختند، در حالی که در این پژوهش و پژوهش‌های موازی با آن، برای اولین بار الگویی از انواع کارکنان راکد ارائه شد و به موازات آن کارکردهای مطرح مدیریت منابع انسانی در هر یک از انواع کارکنان راکد شناسایی و به مرحله آسیب‌شناسی وارد شد. در واقع سعی شد معماری کاملی از مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد ارائه دهد که از این نقطه‌نظر



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 علاقمندان به این حوزه گسترده است.

## منابع

- 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/AMBPP.1983.4976315>
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ. DOI: [10.1002/bs.3830040202](https://doi.org/10.1002/bs.3830040202)
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (۲۰۱۹). 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*, 14th year, 54 (13), 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)