



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 طباطبائی، تهران، ایران.

E-mail: rashidi_2011@yahoo.com

میرعلی سیدنقوی

*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir

بهروز رضایی‌منش

E-mail: rezaeemanesh@gmail.com

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

رضا واعظی

E-mail: vaezai@atu.ac.ir

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

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، اسکپوس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تمامسون روترز) 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 کارکردها مدیریت منابع انسانی از جمله، آموزش، توسعه، پاداش و حیران 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؛ مازادمحور، 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، میرعلی؛ رضایی‌منش، 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

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 می‌داند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان مضرر می‌دانند. 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^{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 توجیه کننده نیست و محققان آن را دلیل ناکارآمدی سازمان می‌دادند (به عنوان مثال؛ تریلینک^{۱۶}، ۲۰۲۰؛ جنسن و مکلینگ^{۱۷}، ۱۹۷۶؛ لاینشتاين^{۱۸}، ۱۹۶۵)، اما محققان دیگری در مورد مزایای بالقوه داشتن این منابع سخن به میان می‌آورند (به عنوان مثال؛ یانلونگ^{۱۹}، ۲۰۲۰؛ بورژوا^{۲۰}، ۱۹۸۱؛ سیرت و مارس، ۱۹۵۴؛ کالبریت^{۲۱}، ۱۹۷۳)، این محققان منعقدند این منابع به سازمان این اجازه را می‌دهد که با تغییرات پیش‌بینی نشده به طور موثر تری مواجه شود. اما هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها پاسخ واحد و جهانی نسبت به این سؤال که آیا منابع راکد باعث افزایش عملکرد نشان دادند یا 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 قابل مشاهده است. در تعاریف بالا از یک طرف به نیروهایی اضافی در سازمان واژه Slack اطلاق شده و از سوی دیگر به نیروهایی ضریب‌گیری که در شرایط بحرانی

"ظرفیت راکد"^{۲۲} یکی از دستنیافتنی‌ترین مفاهیم در پژوهش‌های سازمانی است. پیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارج^۲ (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت راکد را به عنوان 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 معنی 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 دو دسته 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 نویسنده‌گان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (به عنوان مثال گورزن و بیمیش^۵، ۲۰۰۷؛ کور و ماہونی^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 به عنوان تعداد کارمندان تمام وقت نسبت به عملیات فروش آن‌ها تعریف می‌کنند (به عنوان مثال میشینا و همکاران، ۲۰۰۴؛ ولبورن و همکاران، ۱۹۹۹).

در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد^۸، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به آسانی در کاربردهای مختلف قابل نقل و انتقال نیست. کارکنان راکد نقش ضریب‌گیران^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

- 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 جرمان خدمات (حقوق و دستمزد) وی مشخص شود. برای ایجاد انگیزه در کارکنان و شناسایی افراد با عملکرد بالا باید سیستم مدیریت عملکرد کارکنان استقرار باید و براساس ارزیابی عملکرد افراد، آموزش‌های لازم درزمنبینه رفع نقاط ضعف و توسعه توانمندی‌هایی لازم به آن‌ها داده شود و فرد برای طی مسیر شغلی و جانشینی در مشاغل کلیدی سازمان آمده شد. ایجاد سیستم پاداش و در عین حال سیستم انطباطی 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 تدبیری برای آن اندیشه 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 متصمن فعالیت‌های تأمین نیرو، توسعه و آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت است (ژانگ و گریو، ۲۰۱۹)

به‌زعم، رنگریز و عظیمی (۱۳۸۷) مدیریت منابع انسانی می‌تواند به عنوان یک روش استراتژیک فرایند دست‌یابی به نیروی انسانی و کارآمد و مؤثر را از طریق جذب، توسعه، بهسازی و برانگیختن آن‌ها به‌منظور حصول به تعهد لازم در جهت تحقق اهداف سازمانی تعریف شود (رنگریز و عظیمی، ۱۳۸۷: ۸). مطابق دیدگاه هال و تورینگتون^۱ (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 می‌کند (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 راکد وجود ندارد. اگرچه این مطالعات در شناخت ویژگی‌های منابع انسانی راکد 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 راکد 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 راکد 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. درنتیجه بر عملکرد سازمان نتایج منفی می‌گذارند. بنابراین، سازمان‌ها لازم است متناسب با نوع منابع انسانی راکد، کارکردی متناسب با آن را ارائه کنند.

درنتیجه هدف پژوهش حاضر این است که با بررسی جامع، مقالات مرتبط با منابع انسانی راکد و استخراج مؤلفه‌های کلیدی مرتبط با تعریف این دسته از منابع و تأثیر آن بر سازمان، برای اولین بار الگوی مرتبط با منابع انسانی راکد 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 راکد ارائه دهد.

پیشینه و ادبیات نظری

منابع انسانی ماهر و کارآمد، پرپهاترین 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 ماموریت 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

می‌گمارد. 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 ارزیابی 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 مختصه‌ی از هریک 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 حرفة‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی بیاموزند که در موفقیت آئی 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 آئی 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 می‌باید؛ کارمندیابی، آموزش، ارزیابی عملکرد، پاداش و ایجاد محیطی سالم و عادلانه برای کارکنان ازجمله این فعالیت‌ها است (دلسر، ۱۳۸۶؛ ۱۳).

کارکردهای مدیریت منابع انسانی

تریلینگ^۱ (۲۰۲۰) چهار وظیفه استفاده، بهسازی، حفظ و نگهداری و به کارگیری نیروی انسانی را به عنوان 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- نگهداری 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 مزايا، ۸- طراحی سیستم اطلاعاتی منابع انسانی.

بهطور مشابه دی سنزو و رایبنز (۲۰۰۲) کارکردهای ۱- جذب و به کارگماری، ۲- آموزش و بالندسازی، ۳- انگیزش و نگهداری را به عنوان 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 مذکور شد که علی‌رغم این تفاوت‌ها در عنوانی 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 به عنوان یکی از زیرسیستم‌های کلیدی کسبوکار، اساساً مدیریت «وروود، 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 نظام مند

براساس گفته فینک و همکاران^۱ (۲۰۰۵) مرور ادبیات، طرح نظام مند، آشکار و قابل تکراری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است. مرور ادبیات اغلب دو هدف عمدۀ را دنبال می‌کند (سورینگ و مولر، ۲۰۰۸)، نخست اینکه، با استفاده از شناسایی الگوهای، 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 نظام مند 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 اسکپوس 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 قابل توجهی برخودار هستند (شکل ۱، مراحل انجام روش نظام مند را نشان می‌دهد).
- بنابراین، با مراجعته 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 بازنیستگی 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).

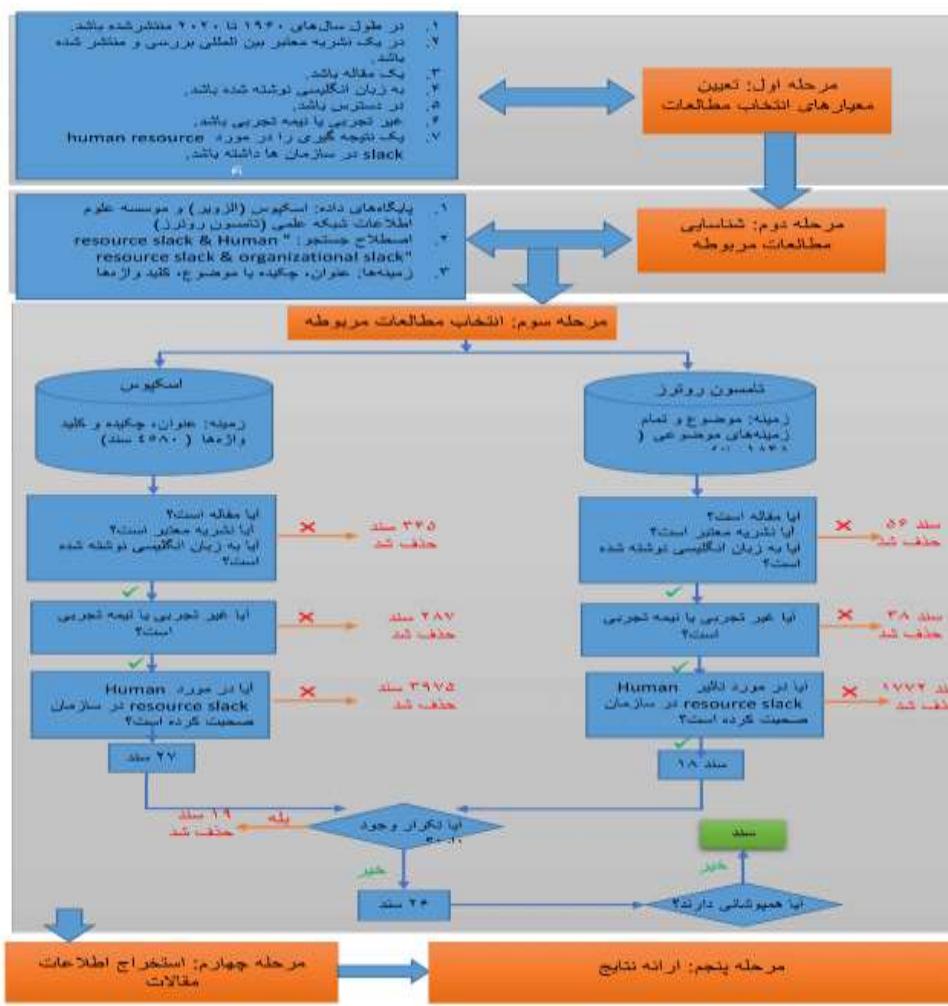
ارزیابی عملکرد و کنترل

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. علاوه‌بر این ارزیابی مؤثر، بهویژه ارزیابی که با مشارکت کارکنان انجام شود با افزایش رضایت شغلی ارتباط دارد (استوارت و براون، ۱۳۸۹: ۳۷۸).

روش شناسی پژوهش

اجرای این پژوهش طی دو مرحله به صورت زیر انجام پذیرفت. مطالعات کتابخانه‌ای و مرور سیستماتیک. در این مرحله با روش نظام مند، 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 هریک 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 (جوماگا^۱، ۲۰۱۳). به این ترتیب با جتسجوى نظاممند در این دو پایگاه اطلاعاتی و استفاده از کلیدواژه‌ها گفته شده در مجموع ۴۵۸۰ سند از پایگاه اطلاعاتی اسکپوس استخراج شد که از این تعداد ۳۹۷۵ مقاله به دلیل اینکه در مورد منابع انسانی راکد صحبت نکرده حذف شده، به ۲۶ سند نهایی در این پایگاه دست یافتیم. در پایگاه داده‌ای تامسون روترز ۱۸۴۸ مقاله با عنوان Slack 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 اسکپوس^۳ (الزویر^۴) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی^۵ (تمسون روترز^۶)، برای شناسایی و استخراج مقالات استفاده شده، زیرا هر دو پایگاه داده دارای منابع قابل اطمینان بوده و به عنوان

1. Gallardo-Gallardo

2. Thunnissen

3. Scopus

4. Elsevier

5. ISI Web of Science

6. Thomson Reuters



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.

فراترکیبی 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 معتمند؟ 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؟

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

برای سنجش روایی پژوهش از ابزار^۱ CASP استفاده شد. چک-لیست استاندارد ده سؤالی^۲ CASP، 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 به عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند (سینگه، 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 $K=0$ از طریق $Pr(e)$ تعریف شد)، وجود نداشته باشد، آنگاه 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 ($K=0/731$)، 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؟ آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز مورد استفاده قرار داد؟ 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 طبقه‌منقبالاً انحصاری مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول زیر):

$$K = \frac{\text{توافقات شناسی} - \text{توافقات مشاهده شده}}{\text{توافقات شناسی} - 1}$$

که در آن $Pr(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌ها است و $Pr(e)$ احتمال فرضی توافق شناسی است، با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده‌کننده که به صورت انفاقی بیانگر یکی از دسته‌ها هستند. اگر که ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند آنگاه $K=1$ 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 پرزا (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 وانکر و همکاران ^۶ (۲۰۱۹)	خصوصی که در اروپا حضور دارند.
ظرفیت‌های راکد سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری و گزارشگری پیکارچه: شواهدی از کشور کره	کیم و همکاران ^۷ (۲۰۱۹)
نقش منابع راکد در توسعه سریع بین‌المللی شرکت‌های رستوران دار	وان و کوه ^۸ (۲۰۱۸)
اثرات منابع راکد متخصصان واحد پژوهش و توسعه بر عملکرد شرکت: شواهدی از تولید سنتی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور	ژانک 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 راکد (منبع: مستخرج از یافته‌های محقق)

منابع راکد و نوآوری: نقش منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی میر و لیتر ^۱ (۲۰۱۸)	منابع راکد و عملکرد در صنعت بیمارستان: یک رویکرد پیکربندی گایگر و همکاران ^۲ (۲۰۱۸)	منابع راکد و نوآوری در کسبوکارهای کوچک و متوسط در ویتنام: نگوین و داک ترین ^۳ (۲۰۱۸)
وقتی تعداد بیش از حد کافی نیست: منابع انسانی راکد و عملکرد در شرکت‌های هندی شرق هلند (۱۷۹۵-۱۷۰۰) ^۴		
گرهگشایی از تأثیرات متعدد منابع راکد بر رفتار صادراتی شرکت‌ها پالمن و همکاران ^۵ (۲۰۱۷)	منابع راکد 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 راکد مالن ^۷ (۲۰۱۵)
دارا بودن دانش با ارزش در "مازاد": ارزش دانش ضمیمی و خاص لکونا و ریتزگ ^۸ (۲۰۱۴)		شرکت در منابع انسانی راکد
چطور منابع راکد مختلف سبب رشد شرکت می‌شود؟ (مطالعه موردی چین) ^۹ (۲۰۱۴)		
اثرات منابع راکد بر نوآوری: نقش تعديل گر مدیرعامل و پاداش موسی و چوچری ^{۱۰} (۲۰۱۴)	رابطه بین انواع متفاوت منابع مالی و انسانی راکد بر عملکرد شرکت: فونسکا و همکاران ^{۱۱} (۲۰۱۴)	Shawahdi از یک کشور در حال توسعه
تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد شرکت: شواهد یک کشور در حال توسعه (۲۰۱۳)	فونسکا و همکاران ^{۱۲} (۲۰۱۳)	رابطه بین منابع راکد و عملکرد شرکت‌های کارآفرین: نقش سرمایه‌های خطرپذیر و سرمایه‌گذاران فرشته
تأثیر آن بر عملکرد شرکت	پیلمن و وانکر ^{۱۳} (۲۰۱۲)	رابطه بین منابع مالی راکد و منابع انسانی راکد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت
تأثیر منابع انسانی راکد بر نوآوری محصول در شرکت‌های فناوری اطلاعات	جونگ ^{۱۴} (۲۰۱۱)	رابطه بین منابع انسانی راکد و نوآوری فناوری
منابع انسانی راکد و فناوری تکنولوژی: شواهدی از استان هنان چین	هایپینگ و همکاران ^{۱۵} (۲۰۰۹)	جانگ و همکاران ^{۱۶} (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. Dai1 & 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 (بالاخص دانش ضمنی) می‌باشند تأثیرشان نسبت به کارکنانی که فاقد دانش هستند، مشبّت 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 (به عنوان مثال؛ ماریا اگوستی پرز (۲۰۲۰)، فونسکا (۲۰۱۳ و ۲۰۱۴)).

دسته ششم و آخر، پژوهش‌هایی 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 مشبّت خواهد 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 مشبّت 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، متصاد 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 پیکربندی‌های 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 تمیز است:

بر عملکرد سازمان‌ها به تأثیر منفی منابع انسانی راکد دسته اول، پژوهش‌هایی که تأثیر منفی منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند باشد (به عنوان 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 پژوهش‌هایی که تأثیر منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مشبّت ارزیابی کرده‌اند (به عنوان مثال؛ ادامکو و نگوین (۲۰۲۰)، وان و کوه (۲۰۱۸)، میر و لیتر (۲۰۱۸)، مالن (۲۰۱۵)، موسی و چوچری (۲۰۱۴)، دیا و کیتیلاستنوانگ (۲۰۱۴)).

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

دسته چهارم، آن دسته از پژوهشگرانی که معتقد‌اند تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان، با توجه به نوع دانش آن‌ها متفاوت خواهد بود به عنوان 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 نیمه‌ساختاری‌یافته، ۱۶۹ کد غیرتکراری به دست آمد. ۴ مضمون فرآیند، 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 راکد 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 سوالات پژوهش مهم باشند. تحلیل مضمون صرفاً محدود به شمارش کلمات یا عبارت آشکار مرتبط به سوالات و اهداف پژوهش نیست بلکه فراتر از این رفته و بر شناسایی و توصیف ایده‌های آشکار و ضمنی درون داده‌ها یعنی مضماین تمرکز می‌کند. سپس کدها به عنوان معرف مضماین شناسایی شده استخراج و به داده‌های خام خلاصه برای تحلیل‌های بعدی ارتباط داده می‌شوند. چنین تحلیلی ممکن است در برگیرنده

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

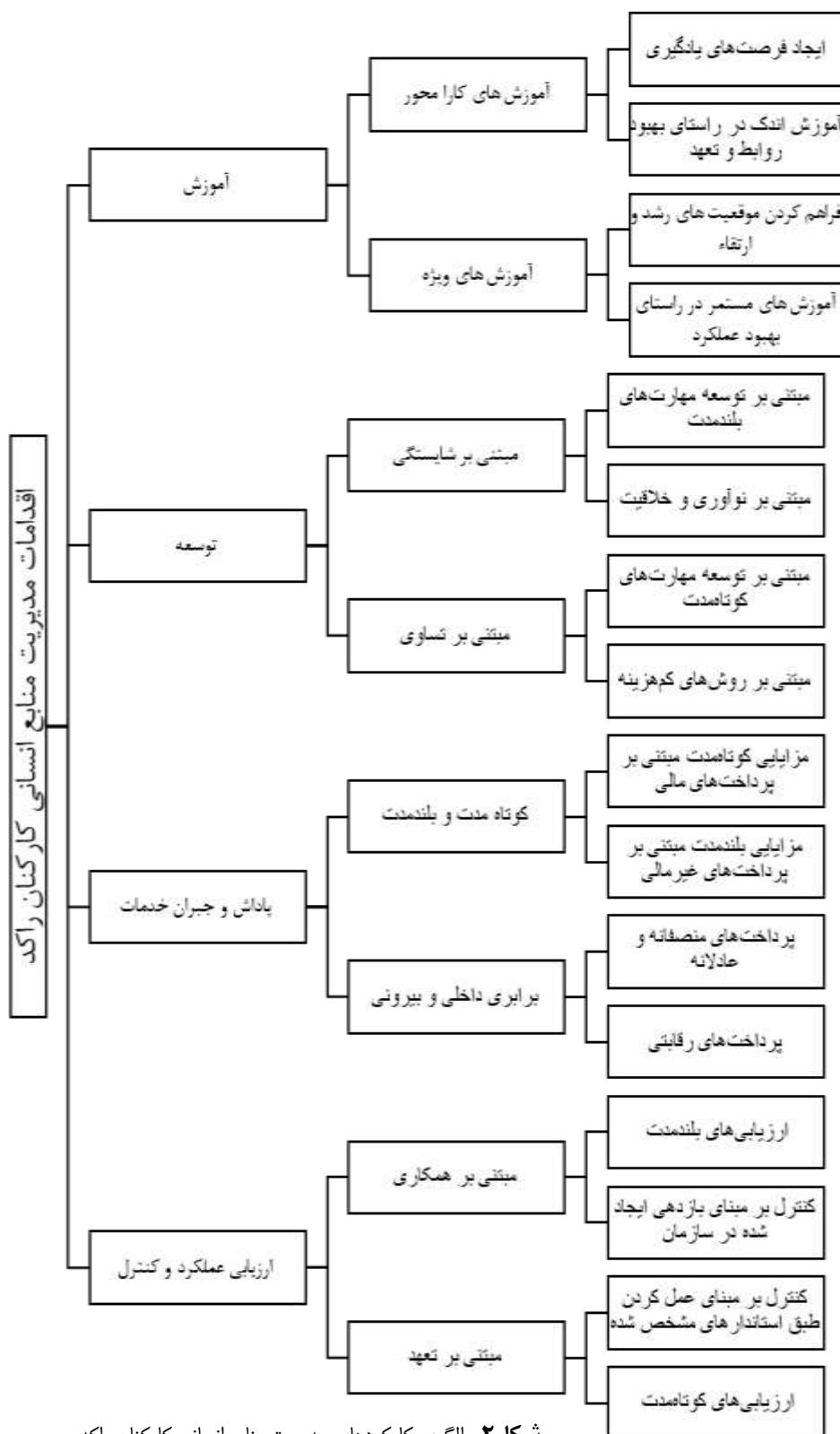
کدهای استخراج شده	متن استخراج شده
مشخص بودن وظایف در کارکنان مازادمحور	در کارکنان مازاد محور، وظایف سازمان باید به‌گونه‌ای طراحی شده که وظایف کاملاً مشخص و دقیق بوده و به‌راحتی قابل آموزش باشد.
تعییر و جابجایی کارکنان دانشمحور	سازمان‌های که از کارکنان دانشمحور استفاده می‌کنند یا دارای این دسته از منابع انسانی هستند بهتر است که به‌منظور افزایش منفعت سازمانی از تعییر مستمر این دسته از نیروها استفاده کنند.
تطابق عملکرد کارکنان مازادمحور با رویه‌ها و فرهنگ‌سازمانی	در کارکنان مازادمحور اگر کارمندی با فرهنگ‌سازمانی مطابقت ندارد نگهداشتن این کارمند باعث ایجاد هزینه برای سازمان می‌شود. اصلاً چون این دسته از کارکنان هم تخصص خاصی ندارند نباید سازمان تعهدی به نگهداشتن این نیرو داشته باشد. درواقع در حالت‌های دیگه هم باید تطابق با فرهنگ‌سازمانی را مدنظر قرار بدمیم.
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 ابیاشت محور و ارزش‌مدار صورت بگیرد. در دو حالت دیگر آموزش‌ها باید محدود به وظایف خاکشان باشد. در ارزش محورها 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

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

جدول ۳. مفاهیم مضمون

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



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 منحصر به فرد 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 کمک کننده 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 خوشی‌سازی 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 انباشت محور و ارزش محور به استخدام بلندمدت در سازمان اشاره دارد و حالت‌های دانش محور و مازاد محور اشاره به رابطه استخدامی کوتاه‌مدت دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

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؛ سنواونگ، 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 نکرده‌اند (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 مزایای 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

	دانش محور	ارزش محور
شایستگی		
عمومی	مازاد محور	انباشت محور
پایین	ارزش استراتژیک	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، به مرور 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 خواهد 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 استاندارهای 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 استاندارهای سازمانی بهترین نوع ارزیابی خواهد بود.

ارزش محور

کارکنان ارزشمحور اشاره به کارکنای 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 داشت 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 متابع انسانی را در این دسته ایجاد 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

حال انباشتمحور اشاره به کارکنان راکدی که دارای شایستگی

بهتر است بیشتر در راستای بهبود عملکرد آن‌ها باشد. سازمان‌ها با سوق دادن آموزش به سمتی که کارکنان دانش‌محور عملکردن راک بهبود یابد کمک‌کننده بهره‌وری شان خواهد 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 به خوبی استفاده کند.

پاداش و جبران خدمات. پرداخت‌های رقابتی بهترین نوع پرداختی است که سازمان می‌تواند به این دسته از کارکنان خود ارائه دهد. این پرداخت‌ها باعث خواهند شد که کارکنان دانش-محور 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 مبحث کنترل و ارزیابی عملکرد کارکنان دانش‌محور بهتر است سازمان با استفاده از بازدهی و عملکرد مشتمی که کارکنان دانش‌محور ارائه می‌دهند ارزیابی‌های خود را انجام دهن. شایستگی خاص این دسته از کارکنان و دانش‌ضمنی 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 راک، یکی از موضوعات جدید و قابل بحث در حوزه مدیریت منابع انسانی است. اهمیت موضوع آنچایی 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 عمده یا حتی به طور ناخواسته ایجاد کننده 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 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-ساختمانی 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 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 دارد.

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 ارتقادهنه 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. به گونه‌ای ارزیابی نتیجه‌محور جای خود را به ارزیابی‌های فرآیندمحور دهد. لذا، این منطق 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 ضریب‌گیران سازمانی در مواجهه سازمان با بحران‌ها را بازی می‌کنند و لذا، عمدتاً علت ایجاد آن‌ها در سازمان، خود سازمان است. سازمان‌ها تمايل دارند تعداد کارکنان دانشی بیش از نیاز داشته تا در موقع 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 نباید 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 خصوصی 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.

ضمون، کارکردهای مدیریت منابع انسانی که در این پژوهش عبارت‌اند از: آموزش، توسعه، پاداش و جبران خدمات و ارزیابی عملکرد و کنترل متناسب با هریک 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 پژوهش‌های 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.
- Blagojeva, 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, P. W. (2007). 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.