Employees Slack in the Oil Industry: Challenges of Training and Development of Human Resource Management

Mahboubeh rashidi[1] - Mirali sayyed naghavi[2]
Behrooz rezaeimanesh[3] - Reza vaezai[4]

Abstract

The existence of employees slack in all organizations, including public, private and private, is undeniable. Human resources slack refers to employees who are more than the actual needs of the organization and can have different and contradictory effects on the performance of organizations. The present study tries to examine the proposed human resource management framework for employees slack in the oil company. In terms of philosophical foundations in the positivist paradigm, this research is quantitative, applied and deductive. The statistical population of the research includes managers and human resources experts of the oil company. The reliability and validity of the research and the normality test of the questions have been measured in smart PLS software. The results in the quadruple slack employees show that the training and development of Surplus-oriented employees with low strategic value and general competence is limited and is not in line with identifying job descriptions and learning specific skills, in Accumulation-oriented employees. Given the high strategic value and their general competence is not based on organizational culture, career development and work experience, in Value-oriented employees with regard to high strategic value and special competence continuously and in line with opportunities for growth and promotion. And development is not based on self-assessment and finally in Knowledge-based employees, due to low

1. PhD. in Public Administration - Human Resources Management, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. rashidi_2011@yahoo.com.
2. Professor, Department of Management, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. asnaghavi@atu.ac.ir.
3. Associate professor, Department of Management, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. rezaeemanesh@gmail.com.
4. Professor, Department of Management, Allameh Tabataba'I University, Tehran, Iran. vaezai@atu.ac.ir.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

strategic value and special competence, training is only for capable employees and the development of organizational skills is not based on creativity and competence. In order to reduce the costs of the organization and make the performance of employees more efficient, it is recommended that the organization eliminate the existing gaps by following the instructions given.

keywords:
Employees Slack, Human Resource Management, Challenges, Training and Development, Pathology, Oil Industry.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۱۱/۳۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۴/۲۶

کارکنان راکد در صنعت نفت: چالش‌های آموزش و توسعهٔ مدیریت منابع انسانی

محبوبه رشیدی[۱] ـ میرعلی سیدنقوی[۲] ـ بهروز رضایی‌منش[۳] ـ رضا واعظی[۴]

چکیده

پژوهش حاضر، سعی دارد به بررسی چارچوب ارائه شدهٔ مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در شرکت نفت بپردازد. این پژوهش از حیث مبانی فلسفی در پارادایم اثبات‌گرایی، از نوع کمّی، کاربردی و قیاسی است. جامعهٔ آماری پژوهش را مدیران و کارشناسان منابع انسانی شرکت نفت در برمی‌گیرند. پایایی و روایی پژوهش و آزمون نرمال بودن سؤالات در نرم‌افزار Smart PLS سنجیده شده است. آسیب‌شناسی صورت گرفته با چارچوب ارائه شده در چهارگانه‌های کارکنان راکد به ترتیب نشان می‌دهد؛ آموزش و توسعهٔ کارکنان مازادمحور با ارزش استراتژیک پایین و شایستگی عمومی به‌صورت محدود و در راستای شناساندن شرح وظایف و یادگیری مهارت‌های خاص نیست؛ در کارکنان انباشت‌محور با عنایت به ارزش استراتژیک بالا و شایستگی عمومی آن‌ها مبتنی بر فرهنگ‌سازمانی، توسعهٔ مسیر شغلی و تجربیات کاری نبوده؛ در کارکنان ارزش‌محور با ملاحظه به ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص به‌صورت مستمر و در راستای فرصت‌های رشد و ارتقاء و توسعه، مبتنی بر خودارزیابی نبوده و در آخر در کارکنان دانش‌محور با توجه به ارزش استراتژیک پایین و شایستگی خاص آموزش مختص کارکنان توانمند و توسعهٔ مهارت‌های سازمانی و مبتنی بر خلاقیت و شایستگی نیست.

کلیدواژه‌ها: کارکنان راکد، چالش‌ها، آموزش، توسعه، آسیب‌شناسی، شرکت نفت.

۱. دکتری مدیریت دولتی- مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران، نویسنده مسئول، رایانامه: Rashidi_2011@yahoo.com

۲. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبای، تهران، ایران. رایانامه: asnaghavi@atu.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: rezaeemanesh@gmail.com

۴. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران. رایانامه: vaezai@atu.ac.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

مقدمه

دنیای کاری‌ای که می‌شناسیم به‌سرعت در حال تغییر است. حتی کمتر از دو دهه پیش، روند بسیار آرام‌تر ازآنچه امروز هست، بود، اما نه به این معنی که در آن زمان تغییر وجود نداشت. بلکه برعکس، همان‌گونه که اکنون وجود دارد در آن زمان نیز تغییر در جریان بود. به‌عبارت‌دیگر، تغییر حالت مداوم دارد. امروز به نظر می‌رسد که تغییرات با سرعت بیشتری رخ می‌دهند. به‌عنوان بخشی از سازمان، مدیریت منابع انسانی باید آمادۀ مواجهه با تأثیر تغییرات دنیای کار باشد. درک صحیحی از تأثیرات جهانی‌سازی، تغییر در فناوری، تنوع نیروی کار، کمبود نیروی کار، تغییر در الزامات مهارتی، بهبود مداوم ابتکار عمل، نیروی کار ستادی، تمرکززدایی محیط‌های کاری و مشارکت کارکنان داشته باشد (سیدنقوی و یعقوبی، ۱۳۸۹؛ ۵).

«ظرفیت راکد[1]» یکی از مفاهیم جدید در تحقیقات سازمانی است. بیش از ۵۰ سال پیش سیرت و مارچ[2] (۱۹۵۶) مفهوم ظرفیت راکد را به‌عنوان مخزنی از منابع اضافی معرفی کردند که به شرکت‌ها کمک می‌کرد تا با نوسانات غیرمنتظرۀ محیطی سازگار شوند. همچنین آن را، مجموعه‌ای از منابع بیش از حداقل لازم برای تولید سطح معینی از خروجی سازمانی نیز تعریف می‌کنند. (Nohria & Gulati, 1996 & 1997) ظرفیت راکد را می‌توانیم در انواع مختلفی از منابع مشاهده کنیم. این مفهوم بسیاری از ورودی‌هایی که بیش‌ازحد نیاز باشند؛ مانند کارکنان، امکانات فیزیکی استفاده نشده و جریان‌های نقدی غیرقابل استفاده را شامل می‌شود. در میان آن‌ها، منابع مالی و انسانی دودسته منابع انبوه گسترده‌ای هستند که در تحقیقات پیشین بیشتر مورد توجه قرارگرفته‌اند. (Duan & et al., 2020) و (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰) تعاریف متفاوتی از منابع انسانی راکد مطرح شده است؛ برخی از نویسندگان آن را با توجه به دانش و بهره‌وری تعریف می‌کنند (Goerzen & Beamish, 2007؛ Kor & Mahoney, 2005)، درحالی‌که دیگران از تعریف کلاسیک تعداد کارمندان مازاد در یک فرایند سازمانی استفاده می‌کنند. (Bourgeois, & Singh 1983) مشابه مطالعاتی که آن را به‌عنوان تعداد کارکنان تمام‌وقت نسبت به فعالیت‌های جاری آن‌ها تعریف می‌کنند. (Mishina et al., 2004؛ Welbourn et al., 1999؛ نقوی و همکاران، ۱۴۰۰) در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد[3]، یک دارایی با ارزش جذب شده‌ای است که به‌آسانی

1. Slack
2. Cyert & March
3. Human Resources Slack

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

در کاربردهای مختلف قابل نقل‌وانتقال نیست. کارکنان راکد نقش ضربه‌گیر[1] را برای سازمان در مواجهه با تغییرات دارند. این ظرفیت بکار نرفته می‌تواند شرکت را از تهدیدات محیطی محافظت کند(Mishina, 2004)، همچنین به سازمان توانایی کشف جهت‌های جدید را می‌دهد، در تعاریف دیگر، منابع انسانی راکد به سازمان اجازه می‌دهد ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد.(Chang & Kesner, 2012) این منابع همچنین بینش، هوش پرورشی، تجربه مدیران و کارکنان و روابط میان آن‌ها را جذب می‌کنند (V. Nguyen et al., 2019). درحالی‌که ولبورن و همکارانش، منابع انسانی راکد را یکی از الزامات حفظ رشد سازمان می‌دانند، پژوهشگران دیگر آن را برای سازمان مضر می‌داند. مطالعات انواع روابط بین ظرفیت راکد و عملکرد سازمانی را ثبت کردند که مثبت، منفی، خطی و منحنی هستند.(Daniel et al, 2004) این یافته‌ها تأیید می‌کنند که ظرفیت راکد مستقیماً بر عملکرد تأثیر می‌گذارد اما بیان صریحی در مورد ماهیت رابطه، تقریباً غیرقابل دستیابی است.(Lecuona & Reitzig, 2014) مطالعات تجربی متعدد تأثیر انواع مختلف منابع راکد بر عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند؛ ارتباط بین منابع راکد و ریسک کردن (Bromiley &Wiseman, 1999)، منابع مالی راکد و ریسک (Singh, 1986)، نوآوری و عملکرد (Adomako & Nguyen, 2020 ؛ Teirlink, 2020 ؛ Carnes, Sirmon 2019 & Karadag,)، منابع راکد و بهره‌وری.(Zhang & Greve, 2019) نتایج این تحقیقات به ما می‌آموزد که بررسی تأثیر ظرفیت‌های راکد بر عملکرد سازمان، نیاز به یک تجزیه‌وتحلیل جزئی‌تر از سازوکارهای زیربنایی این رابطه با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص این دسته از ظرفیت‌ها دارد؛ بنابراین لازم است با عنایت به چارچوب ارائه شده مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰)، به بررسی آسیب شناسانه آن در دو کارکرد آموزش و توسعه در جامعه موردنظر پرداخت.

آموزش فرایندی است که بر اساس آن تغییری نسبتاً دائمی در جهت بهبود نحوهٔ انجام کار کارکنان موردنظر صورت می‌دهد؛ بنابراین آموزش شامل تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و یا رفتار می‌شود. آموزش از فعالیت‌های یادگیری بهینه‌سازی شده است که با استفاده از ایجاد تغییرات در دانش، عملکرد یا نگرش، قادر به بهبود عملکرد افراد است. بااین‌حال، آموزش معمولاً به‌عنوان ابزار تغییر در افراد با ارائهٔ دانش و مهارت تازه به آن‌هاست. بااین‌حال، آموزش معمولاً به‌عنوان ابزار تغییردهندهٔ گروه افراد است،

1. Buffer

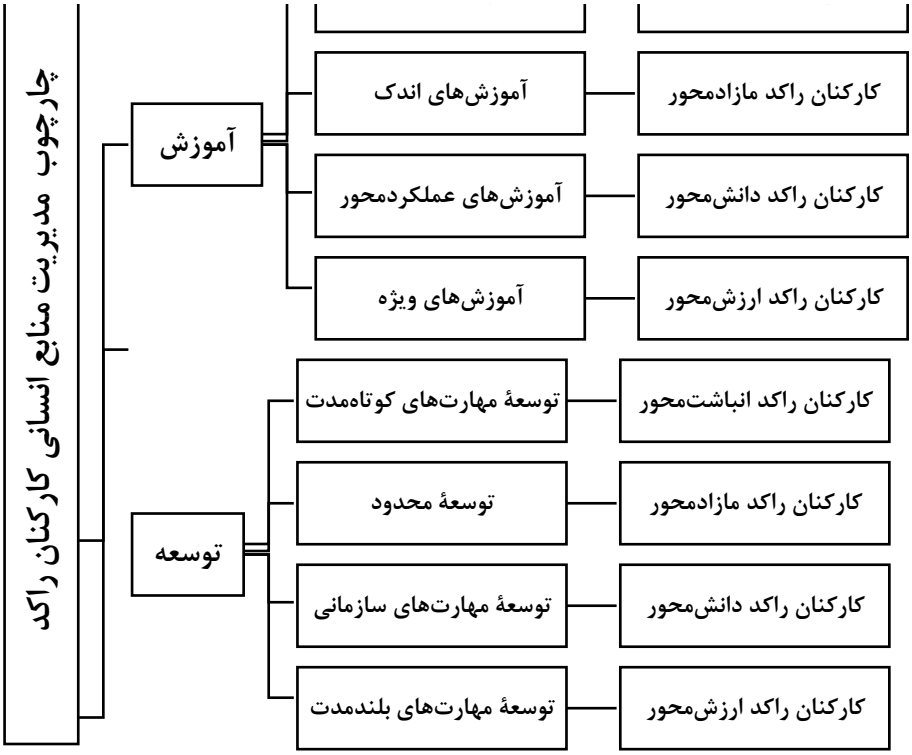
[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

چراکه آموزش هم‌زمانِ تعداد کافی برای تحت تأثیر قرار دادن محیط کار، به‌ندرت ممکن است. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹)

توسعهٔ کارکنان، مجموعهٔ فعالیت‌هایی است که بر رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان تأثیر می‌گذارد. این فعالیت‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا مهارت‌هایی را بیاموزند که در موفقیت آتی آن‌ها مؤثر است. فعالیت‌های توسعهٔ کارکنان با فعالیت‌های آموزشی متفاوت است؛ آموزش کارکنان بر کسب دانش و مهارت‌هایی تأکید دارد که برای انجام شغل فعلی مورد نیاز است، درحالی‌که توسعهٔ کارکنان، عملکرد آتی را مدنظر قرار می‌دهد. توسعهٔ کاراهه که ارتباط نزدیک با توسعهٔ کارکنان دارد، به افراد کمک می‌کند تا پیشرفت در مسیر شغلی را مدیریت کنند. (آرمسترانگ، ۱۳۸۹)

چارچوب مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد برگرفته از مرور نظام‌مند، تکنیک دلفی و تحلیل مضمون در شکل ۱ آورده شده است.(رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰)

شکل ۱. چارچوب مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد



منبع: رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

به استناد یافته‌های پژوهش‌های قبلی، کارکنان راکد به چهار نوع تعریف شدند؛ کارکنان مازادمحور، کارکنان انباشت‌محور، کارکنان ارزش‌محور و کارکنان دانش‌محور.(سیدنقوی و همکاران، ۱۴۰۰) بر اساس کدگذاری و گزاره‌های حکمی و قضایای پژوهش، پرسش‌هایی به شرح زیر مطرح می‌شوند:

۱. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

۲. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد انباشت‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

۳. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد ارزش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد خدمات در چه وضعیتی قرار دارد؟

۴. شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد دانش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

روش‌شناسی

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد؛ هدف این پژوهش آسیب‌شناسی چارچوب مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در شرکت نفت لذا ضروری است که مدل مفهومی طراحی‌شده در بخش کیفی مورد آزمون قرارگرفته تا آسیب‌های حوزهٔ مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در حوزهٔ شرکت نفت شناسایی شود. با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در خصوص آسیب‌شناسی چارچوب مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در شرکت نفت، چهار فرضیه (گزاره) از روی مدل تدوین و در ادامه به آزمون آن‌ها و آزمودن مدل در مورد مطالعه پرداخته شده است. پژوهشگر پس از این‌که روش تحقیق خود را مشخص کرد، با استفاده از ابزارهای مناسب، داده‌های موردنیاز را برای آزمون فرضیه‌های خود جمع‌آوری کرد، اکنون نوبت آن است که با بهره‌گیری از فن‌های آماری مناسبی که با روش تحقیق، نوع متغیرها و غیره سازگاری دارد، داده‌های جمع‌آوری‌شده را دسته‌بندی و تجزیه‌وتحلیل نمود و درنهایت فرضیه‌هایی را که تا این مرحله او را در تحقیق هدایت کرده‌اند در بوتهٔ آزمون قرار دهد و سرانجام بتواند راه‌حل و پاسخی برای پرسش تحقیق بیاید. فرایند تجزیه‌وتحلیل داده‌ها فرایندی چندمرحله‌ای است که طی آن داده‌هایی که از طریق به‌کارگیری ابزارهای جمع‌آوری در جامعه (نمونه) آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدبندی، دسته‌بندی و درنهایت پردازش می‌شوند تا زمینهٔ برقراری

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

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، سابقهٔ کاری یا مطالعاتی و جایگاه سازمانی ارائه شده (جدول ۱)، سپس آمار استنباطی مطرح می‌شود. برای بررسی پایایی و روایی و هم‌چنین بررسی فرضیه‌های تحقیق، آزمون‌های بارهای عرضی، آزمون چند ضریب ترکیبی (دیلون ـ گلدشتاین)، متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) و... الگوریتم اسمارت پی ال اس و بوت استارپ استفاده می‌شود. داده‌های موردنظر با استفاده از ابزار پرسشنامه و از طریق نمونهٔ ۸۹تایی گردآوری‌شده که مبنای تجزیه‌وتحلیل قرار می‌گیرد. جهت تجزیه‌وتحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SMART– PLS3 و SPSS24 استفاده می‌شود.

جدول ۱. آمار توصیفی مربوط به جامعهٔ آماری

جنسیت		سطح تحصیلات		سمت سازمانی		سابقهٔ کاری	
متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی	متغیر	فراوانی
مرد	۶۸	کارشناسی ارشد	۵۸	کارشناس منابع انسانی	۶۹	کمتر از ۵ سال	۱۰
زن	۲۱	دکتری	۳۱	مدیر منابع انسانی	۲۰	بین ۵ ـ ۱۰ سال	۳۵
کل	۸۹					بین ۱۰ـ ۱۵ سال	۳۲
						بالای ۱۵ سال	۱۲

جهت بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف ـ اسمیرنوف استفاده گردیده است. درصورتی‌که سطح معناداری از ۵ درصد بیشتر باشد متغیر نرمال است؛ و اگر سطح معناداری کمتر از ۵ درصد باشد متغیرها نرمال نیستند.

جدول ۲. آزمون نرمال بودن

آزمون	متغیرها			
	دانش‌محور	ارزش‌محور	انباشت‌محور	مازادمحور
Kolmogorov- Smirnov z	/۰۸۲	/۱۱۴	/۱۲۳	/۱۲۸
سطح معناداری	/۱۹۰	/۰۰۶	/۰۰۲	/۰۰۱

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

با توجه به این‌که سطح معناداری توزیع متغیرها کمتر از ۵ درصد (غیر نرمال) است، پس باید از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس برای تحلیل استفاده نمود؛ چراکه این نرم‌افزار به نرمال و غیر نرمال بودن داده‌ها حساس نیست. مهم‌ترین دلیل برتری این روش، برای نمونه‌های کوچک ذکرشده است. دلیل بعدی داده‌های غیر نرمال است که محققین در پژوهش‌ها با آن روبرو می‌شوند درحالی‌که نسل اول مدل‌سازی معادلات ساختاری که با نرم‌افزارهایی مثل: Lisrel، EQS، Amos اجرا می‌شدند، نیاز به تعداد نمونه زیاد داشتند. به‌طور نمونه بومسا و هوگلاند[1] (۲۰۰۱) تعداد ۲۰۰ به بالا را برای اجرای مدل‌های معادلات ساختاری توسط این نرم‌افزارها مناسب می‌دانستند. (Huang & et al., 2021) بررسی مقالات چاپ شده در دههٔ اخیر نشان از استفادهٔ وسیع پژوهشگران از این روش برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های پژوهش دارد. محققین دلایل زیادی را برای استفاده از این روش ذکر نموده‌اند. مهم‌ترین دلیل، برتری این روش برای نمونه‌های کوچک ذکرشده است. دلایل مختلف استفاده از این روش در پژوهش‌های چاپ شده در مجلات MISQ, JM,JMR و JAMS نشان می‌دهد که ۲۴ درصد از پژوهش‌ها در مجله MISQ به دلیل حجم نمونه کم بوده است و در مجلات JMR، JAMS JM به‌اندازهٔ ۱۵درصد ارجاع‌ها به دلیل نمونه‌های کم در مجلهٔ ذکرشده است. (Stolowy & et al., 2019)

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.

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

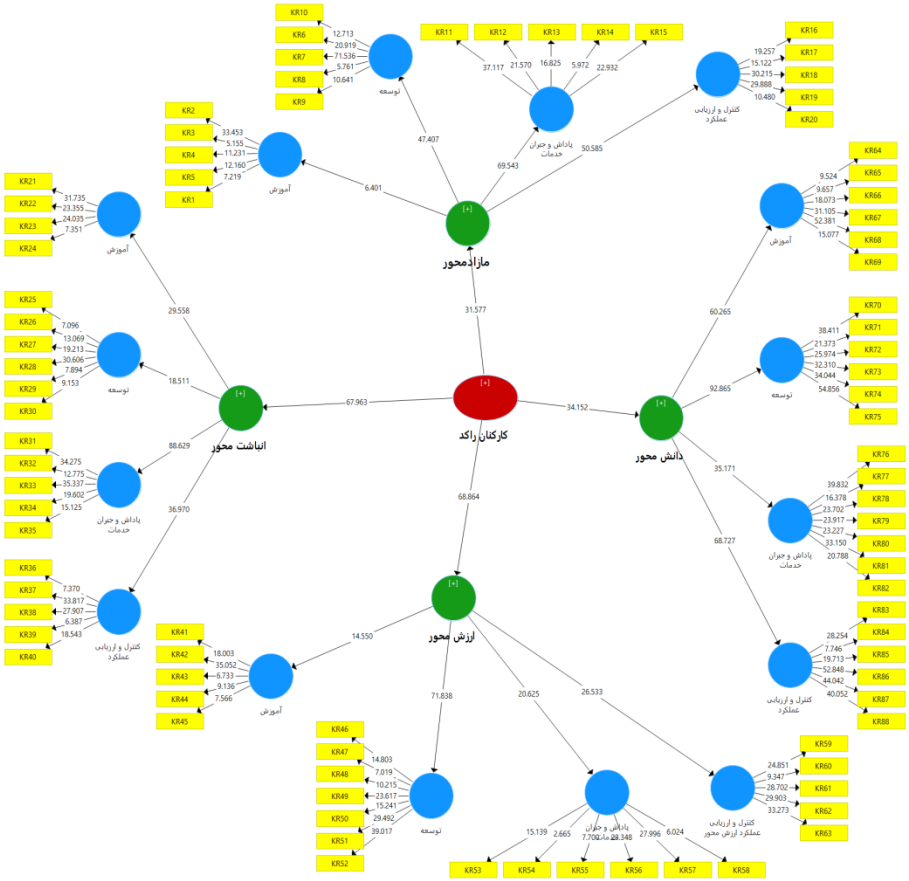
قدرت رابطهٔ بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل‌مشاهده به‌وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه‌گیری است. این ضریب تعیین می‌کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می‌کند و ازآنجاکه یک ضریب همبستگی است باید ازنظر آماری معنادار باشد. معناداری بار عاملی با آماره‌ی t-value

1. Boomsma & Hoogland

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

بررسی می‌شود. چون 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 شود.

شکل ۲. ضریب معناداری بارهای عاملی پژوهش



روایی پژوهش از طریق آزمون‌های؛ روایی همگرا و روایی واگرا سنجیده شده است. در ذیل نتایج هر دو روایی آورده شده است.

برای ارزیابی روایی در مدل‌های حداقل مربعات جزئی باید متوسط واریانس استخراج‌شده را مورد محاسبه قرار داد. از متوسط واریانس استخراج‌شده (AVE) برای محاسبهٔ روایی سازه استفاده شده است. مقدار متوسط واریانس استخراج شده برای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

تمامی متغیرها بالاتر از ۰/۵ است که نشان‌دهندهٔ روایی همگرا مناسب سازه‌ها است.

جدول ۳. روایی سازه: میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)

متغیر	میانگین واریانس استخراج‌شده
	بزرگ‌تر از ۰/۵
آموزش مازادمحور	۰/۵۸۳
ارزش‌محور	۰/۶۴۳
انباشت‌محور	۰/۷۵۷
توسعهٔ ارزش‌محور	۰/۵۸۲
توسعهٔ انباشت‌محور	۰/۶۵۵
توسعهٔ دانش‌محور	۰/۶۸۵
توسعهٔ مازادمحور	۰/۶۱۰

برای بررسی روایی واگرا، از روش فورنل و لارکر استفاده شده است که در آن میزان همبستگی یک سازه با شاخ‌هایش، در مقابل همبستگی آن سازه با سایر سازه‌ها مقایسه می‌شود. با توجه به این‌که مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش، از مقدار همبستگی میان آن‌ها بیشتر است، روایی واگرای الگو در حد مناسبی است.

جدول ۴. روایی واگرا: روش فورنل و لارکر

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
آموزش ارزش‌محور	۰/۷۶							
آموزش انباشت‌محور	۰/۶۵	۰/۸۰						
آموزش دانش‌محور	۰/۵۸	۰/۶۱	۰/۷۹					
آموزش مازادمحور	۰/۵۴	۰/۴۳	۰/۴۰	۰/۷۴				
توسعهٔ ارزش‌محور	۰/۶۶	۰/۷۰	۰/۶۱	۰/۴۶	۰/۷۸			
توسعهٔ انباشت‌محور	۰/۷۲	۰/۵۷	۰/۶۰	۰/۴۷	۰/۵۶	۰/۷۴		
توسعهٔ دانش‌محور	۰/۶۳	۰/۶۹	۰/۸۴	۰/۴۷	۰/۷۰	۰/۵۵	۰/۸۷	
توسعهٔ مازادمحور	۰/۶۷	۰/۷۰	۰/۵۵	۰/۵۴	۰/۷۵	۰/۶۲	۰/۶۱	۰/۷۷

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

یافته‌ها

با انجام پیمایش در جامعهٔ آماری مورد نظر، سعی در جمع‌آوری اطلاعات شد. بدین منظور از چهار سؤال فرعی پژوهش در بخش کمّی، چهار گزارهٔ پرسشی شکل گرفت و سپس مورد تحلیل قرار گرفت. در بخش ذیل هر یک از گزاره‌های پرسشی موردبررسی و تحلیل قرار گرفته است.

گزارهٔ اول: شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد مازادمحور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامهٔ مرتبط با کارکنان مازادمحور در دو کارکرد مختلف نتایج زیر حاصل شد:

آموزش: با بررسی پرسشنامهٔ جمع‌آوری‌شده در بحث آموزش کارکنان مازادمحور در شرکت نفت مشخص شد، آموزش‌ها به‌صورت محدود و در راستای شناساندن شرح وظایف نیست و همچنین این آموزش‌ها بر یادگیری وظایف شغلی و خاص تأکید نمی‌کند؛ بنابراین همان‌طور که در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در کارکرد آموزش گفته شد، آموزش‌ها در این دسته از کارکنان بیشتر هزینه‌زا محسوب می‌شود تا سرمایه‌زا، بنابراین توصیه می‌شود آموزشی برای کارکنان مازادمحور صورت نگیرد و اگر هم صورت می‌گیرد محدود به شناساندن شرح وظایف باشد.

توسعه: همان‌طور که آموزش برای کارکنان مازادمحور هزینه‌زا محسوب می‌شود، در کارکرد توسعه هم همین‌گونه است؛ بنابراین برنامه‌های توسعه‌ای نیز باید در این دسته از کارکنان محدود و فقط به یادگیری مهارت‌های خاصی متمرکز باشد که منجر به کارایی عملکرد سازمانی شود. با بررسی پرسشنامهٔ مرتبط با توسعهٔ کارکنان مازادمحور، مشخص شد که گویه‌های برنامه‌های توسعه‌ای مبتنی بر تساوی‌گری و توسعهٔ مهارت‌های خاص در وضعیت نامطلوب است. پس لازم است سازمان به این مهم توجه کند که برنامه‌های توسعه اگر در سازمان اجرا می‌شود به‌صورت محدود اجرا شود.

گزارهٔ دوم: شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد انباشت‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامهٔ مرتبط با کارکنان انباشت‌محور در دو کارکرد مختلف نتایج زیر حاصل شد:

آموزش: در الگوی ارائه‌شده، آموزش متناسب با کارکنان انباشت‌محور،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

آموزش‌هایی کارا بوده است که متناسب باارزش استراتژیک بالا، آموزش‌هایی است که درزمینهٔ هنجارها و فرهنگ‌سازمانی است؛ زیرا بالا بودن ارزش استراتژیک این دسته از کارکنان ایجاب می‌کند که آموزش به این سمت سوق داده شود تا اگر امکان ماندگاری فرد در سازمان ایجاد شود این مهم برآورده شده باشد. از آنجایی که کارکنان انباشت‌محور دارای شایستگی عمومی هستند، لذا آموزش‌های تخصصی مناسب نیست. سازمان می‌تواند درزمینهٔ گوناگون اما نزدیک به هم آموزش را ارائه دهد. از بررسی سؤالات پرسشنامه در همین بُعد، مشخص شده این‌گونه آموزش‌ها در سازمان در وضعیت نامطلوب است و لازم است سازمان مورد توجه قرار دهد.

توسعه: در بحث توسعه در شرکت نفت نیاز به تأملی بیشتر است. توسعه در کارکنان انباشت‌محور باید در راستای مسیر شغلی و با تمرکز بر یادگیری مهارت‌های خاص باشد. توسعهٔ مسیر شغلی ایجاب می‌کند که برنامه‌های توسعه با تجربیات کاری منطبق باشد و برنامه‌های توسعه به سمت توسعهٔ داخلی هدایت شود.

با بررسی سؤالات پرسشنامه در کارکرد توسعهٔ کارکنان انباشت‌محور مشخص شد تمام گویه‌های فوق‌الذکر در وضعیت نامطلوب بوده و همین امر نیاز به توجه سازمان را به این سمت مبرم می‌کند.

گزاره سوم: شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد ارزش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامهٔ مرتبط با کارکنان دانش‌محور در دو کارکرد مختلف نتایج زیر حاصل شد:

آموزش. در کارکنان ارزش‌محور که ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص دارند، سازمان باید آموزش‌های ویژه‌ای را در نظر داشته باشد، زیرا این نوع کارکنانِ باارزشِ سازمان هستند که دارای دانش ضمنی بالا نیز بوده و بنابراین برنامه‌های آموزشی مستمر در راستای ایجاد فرصت‌های رشد و ارتقاء باید مورد عنایت سازمان باشد؛ اما با بررسی پرسشنامه مشخص شد همین موضوع در وضعیت نامطلوب است، که نشان می‌دهد آموزش سازمان در این دسته از کارکنان به این سمت نیست و نیاز به توجه دارد.

توسعه: توسعه کارکنان ارزش‌محور؛ کارکنانی با ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص، باید به صورت متسمر و مبتنی بر خودارزیابی باشد. خودارزیابی این امکان را فراهم می‌آورد تا کارکنان ارزش‌محور برنامه‌های توسعه‌ای مورد نیاز خود را در داخل یا خارج از سازمان شناسایی و متناسب با آن، سازمان اقدام لازم را انجام دهد. در

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

بحث توسعه کارکنان ارزش‌محور نیاز است تا شرکت نفت مداقه بیشتری داشته باشد، زیرا گویه‌های این کارکرد نشان‌دهندهٔ وضعیت نامناسب آن است. تصمیم‌گیری غیرمتمرکز یکی از روش‌های ایجاد توسعه در کارکنان ارزش‌محور است که در وضعیت نامطلوب می‌باشد، همچنین برنامه‌های توسعه مبتنی بر ارتقاء کارکنان باهوش به رده‌بالاتر نیز از جمله برنامه‌های توسعه‌ای دیگری است که باید مورد توجه قرار گیرد، اما در وضعیت نامطلوب است. این‌ها توجه مدیران و کارشناسان شرکت نفت را می‌طلبد تا برطرف شوند.

گزاره چهارم: شاخص‌های مقوله‌های کارکنان راکد دانش‌محور در الگوی مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد در چه وضعیتی قرار دارد؟

با بررسی سؤالات پرسشنامهٔ مرتبط با کارکنان دانش‌محور در دو کارکرد مختلف نتایج زیر حاصل شد:

آموزش: در کارکنان دانش‌محور، آموزش عملکردمحور متناسب دیده شد. با توجه به ارزش استراتژیک پایین این نوع از کارکنان راکد، آموزش‌ها باید به‌صورت محدود و برای کارکنان توانمند اجرا شود. پایین بودن ارزش استراتژیک و دانشی بودن این نیروها نیازهای آموزشی محدود را برای این دسته از کارکنان مطلوب می‌پندارد. لذا این نوع برنامه‌ها باید با هدف افزایش همکاری و تعامل آنان با سازمان برنامه‌ریزی شوند. بررسی سؤالات پرسشنامه در کارکرد آموزش کارکنان دانش‌محور نشان می‌دهد که در شرکت نفت این امر تا حدودی رعایت نشده و برنامه‌های آموزشی به‌گونه‌ای پیش نرفته است که میزان تعامل کارکنان را با سازمان افزایش دهد؛ بدین ترتیب لازم است سازمان برنامه‌ها را به این سمت سوق دهد.

توسعه: توسعه در کارکنان دانش‌محور باید بر مبنای توسعهٔ مهارت‌های ویژهٔ سازمانی باشد. پایین بودن ارزش استراتژیک ایجاب می‌کند برنامه‌های توسعه محدود باشند. بررسی سؤالات پرسشنامه در کارکرد توسعهٔ کارکنان دانش‌محور نشان داد که توسعهٔ این منابع انسانی متناسب با توسعهٔ مهارت‌های سازمانی و مبتنی بر خلاقیت و شایستگی نیست. تمرکز بر خلاقیت در برنامه‌های توسعه‌ای کارکنان دانش‌محور ایجاب می‌کند، این برنامه‌ها مهارت‌های خاص و ویژه این کارکنان را پرورش داده و تمرکز بر شایستگی نیز ایجاب می‌کند همه کارکنان دانش‌محور نمی‌توانند مشمول برنامه‌های توسعه قرار گیرند. بدین ترتیب لازم است شرکت نفت و مجموعه شرکت‌های تابعهٔ آن به این موارد توجه عمیق‌تری داشته باشند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

بحث و نتیجه‌گیری

منابع انسانی راکد، یکی از موضوعات جدید و قابل بحث در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی است. اهمیت موضوع آنجایی بیشتر می‌شود که تمام سازمان‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی و خصولتی ممکن است انواع متفاوتی از آن‌ها را داشته باشند. سازمان‌ها ممکن است به‌طور عمد یا حتی به‌طور ناخواسته ایجادکنندهٔ این دسته از کارکنان باشند. به‌هرحال دلیل هر چه باشد، باید توجه داشت نوع تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها متناسب با دانش و تخصص منابع انسانی می‌تواند متفاوت باشد. لذا سازمان‌ها با عنایت به این موضوع، باید کارکردهای و اقدامات مدیریت منابع انسانی خود را متناسب با نوع منابع انسانی راکد اعمال کنند. در نتیجه، منابع انسانی راکد، یکی از پدیده‌های است که همهٔ سازمان‌ها در مقطعی با آن مواجه هستند. همان‌طور که خبرگان نیز به آن اشاره کردند، منابع انسانی راکد می‌تواند یا عمداً توسط سازمان‌ها شکل بگیرند و به عنوان ضربه‌گیران سازمانی مطرح شوند که از تعریف آن نیز برمی‌آید، یا این‌که به دلیل منحنی یادگیری نیز در سازمان‌ها ایجاد شوند. به‌هرحال دلیل هر چه باشد، باید توجه داشت نوع تأثیر آن‌ها بر عملکرد سازمان‌ها متناسب با دانش و تخصص و همچنین ارزش استراتژیک آن‌ها می‌تواند متفاوت باشد. لذا سازمان‌ها با عنایت به این موضوع، باید نسبت به بهره‌مندی مناسب از منابع انسانی راکد دانشی و همچنین جانمایی و بهینه‌سازی منابع انسانی راکد غیردانشی اقدام لازم را به عمل آورند. همان‌طور که گفته شد، منابع انسانی راکد دانش‌محور و ارزش‌محور، متناسب باارزش استراتژیک آن‌ها می‌توانند همراه با تأثیرات مثبت بر عملکرد سازمانی ارزیابی شوند، اما سازمان‌ها باید توجه داشته باشند که تأثیر مثبت این دسته از منابع انسانی راکد بستگی به تعداد آن‌ها در سازمان دارد. لذا حتی اگر تأثیر مثبتی بر منابع انسانی راکد متصور شود از این نکته نباید غافل شد که تعداد بیش‌ازاندازهٔ منابع انسانی راکد حتی در مورد کارکنانی با شایستگی خاص می‌تواند، نتیجه معکوس خصوصاً در بازهٔ زمانی کوتاه‌مدت داشته باشد. در مورد منابع انسانی راکد مازادمحور، موضوع کاملاً برعکس بوده و وجود این نوع از منابع انسانی حتی در تعداد پایین نیز می‌تواند تأثیر معکوس بر عملکرد سازمانی داشته و نه‌تنها مثبت نبوده بلکه همراه با ایجاد هزینه در سازمان‌ها خواهد بود؛ اما در مورد منابع انسانی راکد انباشت‌محور، باید بااحتیاط بیشتری برخورد کرد و سعی کرد تا جایی که امکان دارد از ایجاد این دسته از منابع راکد در سازمان‌ها جلوگیری کرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

منابع

آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۹)، چاپ اول، *مدیریت استراتژیک منابع انسانی*، مترجمان: سیدمحمد اعرابی و محمد ایزدی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی تهران.

ا. دیسنزو، دیوید؛ پ. رابینز، استیفن (۱۳۸۹)، *مبانی مدیریت منابع انسانی*، مترجمان: میرعلی سیدنقوی، سیامک یعقوبی، چاپ دوم، انتشارات مهکامه تهران.

رشیدی، محبوبه؛ سیدنقوی، میرعلی؛ رضایی‌منش، بهروز؛ واعظی، رضا (۱۴۰۰)، الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹(۳)، ۱۰ـ۱۴۱.

سیدنقوی، میرعلی؛ رشیدی، محبوبه؛ رضایی‌منش، بهروز؛ واعظی، رضا (۱۴۰۰)، منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان، مروری نظام‌مند، *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱ـ۲۳.

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.

Bourgeois, L., & Singh, J. V. (1983). *Organizational slack and political behavior within top management teams*. Academy of Management Proceedings, 43-49.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm* (Vol. 2): Englewood Cliffs, NJ.

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.

Cheng, J. L. C., & Kesner, I. F. (2012). *Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns*. Journal of Management, 23(1), 1-18.

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.

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.

Huang, Ying Julie, Kose John, and Hua Christine Xin. (2021). Religiosity, *Shareholder Lawsuits, and Employee Whistleblowing*. Journal of Accounting, Ethics and Public Policy 22(1): 27–58.

Nohria, N., & Gulati ,R. (1996). *Is slack good or bad for innovation*,

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]

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.

Welbourne ,T. M., Neck, H. M., & Meyer, G. D. (1999). H*uman 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.

Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2007). *The Penrose effect: "Excess"expatriates in multinational enterprises*. Management International Review, 47(2), 221-239.

Singh, J. V. (1986). *Performance, slack, and risk taking in organizational decision making*. Academy of Management Journal, 29(3), 562-585.

Mishina, Y., Pollock, T. & Porac, J. (2004). *Are More Resources Always Better for Growth? Resource*, Strategic Management Journal Journal, 39(5), 1245-1264.

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.

Stolowy, Hervé, Yves Gendron, Jodie Moll, and Luc Paugam. (2019*), Building the Legitimacy of Whistleblowers: A Multi-Case Discourse Analysis.* Contemporary Accounting Research 36(1): 7–49.

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.

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

Man Zhang, C., & Greve, H. R. (2019). *Dominant coalitions directing acquisitions: Different decision makers, different decisions*. Academy of management Journal, 62(1), 44-65.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2025-12-05]