



Human Resource Slack, Drivers or Inhibitors of Organizational Performance: A Systematic Review

Mir Ali Sayyed Naghavi ¹, Mahboubeh Rashidi ², Behrouz Rezaeemanesh ³, Reza Vaezai ⁴

Abstract

Background & Purpose: Human resources slack refers to more human resources than the organization needs, which can have different and even contradictory effects on organizational performance. The objective of the present study was to investigate the effect of this new concept in the field of human resources on the organization performance.

Methodology: This study was qualitative and fundamental with a systematic review in case of purpose. Therefore, the systematic search was limited to two databases including Elsevier (Scopus) and scientific network information sciences institute (Thomson Reuters) to identify and extract the articles. CASP standard checklist was used to assess the study validity, and Cohen kappa index equal to 0.731 was applied in SPSS software to assess the study reliability which was confirmed.

Findings: A model was suggested through investigating the existing articles in order to clearly state the manner of human resources slack effect on the organizations performance. Referring to the articles, the model introduces our types of human resources slack including Value-oriented, Knowledge-oriented, Surplus-oriented, Accumulation-oriented from two aspects of being relative or absolute, and also being knowledge-based or non-knowledge-based and considering short-term and long-term period.

Conclusion: The model presented in the research can be the basis for future research in order to optimize Human resource slack in various human resource management measures such as training, rewarding, and compensating evaluation, etc. In the proposed pattern, value-oriented and knowledge-based human resources slack with positive effects and Surplus-oriented human resources slack and to some extent Accumulation-oriented human resources slack with negative effects were evaluated. However, having too many of each type can be detrimental to an organization's performance.

Keywords: Absolute, Human resources slack, Knowledge, Organizational slack, Relative, resources slack

Citation: Sayyed Naghavi, M., Rashidi, M., Rezaeemanesh, B. and Vaezai, R. (2021), "Human resource slack, drivers or inhibitors of organizational performance: a systematic review", *Journal of Human Resource Studies*, Vol. 11, No. 2, PP. 1-23. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2021.134030>

-
1. Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: asnaghavi@atu.ac.ir
 2. PhD Candidate, Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: rashidi_2011@yahoo.com
 3. Associate Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: rezaeemanesh@atu.ac.ir
 4. Prof., Department of Public Administration, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran. E-mail: vaezai@atu.ac.ir
-



منابع انسانی را کد پيشران يا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام مند

میرعلی سیدنقوی^۱، محبوبه رشیدی^۲، بهروز رضایی منش^۳، رضا واعظی^۴

چکیده

زمینه و هدف: وجود منابع انسانی بیش از نیاز واقعی در سازمان، تأثیرهای متفاوت و گاه متناقضی بر عملکرد سازمان در پی دارد. به منظور شناخت بهتر این تأثیرها و مدیریت مؤثر این وضعیت، پژوهش حاضر، به مرور نتایج مطالعات انجام شده در خصوص تأثیر منابع انسانی را کد بر عملکرد سازمان پرداخته است.

روش: این پژوهش از نوع کیفی، کاربردی، تفسیری و استقرایی است. منابع اطلاعاتی آن را مقاله‌های منتشر شده در خصوص منابع انسانی را کد، در دو پایگاه داده اسکوپس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روتز) تشکیل می‌دهد. انتخاب مقاله‌ها بر پایه استفاده از شاخص‌های مدنظر انجام شده است. روایی پژوهش با استفاده از چک‌لیست استاندارد CASP و پایایی آن نیز به کمک شاخص کاپای کوهن در نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس ارزیابی و تأیید شده است.

یافته‌ها: پس از ترکیب نتایج مطالعات مرور شده، چارچوبی برای شناخت بهتر چگونگی تأثیرگذاری منابع انسانی را کد، بر عملکرد سازمان ارائه شده است. این چارچوب، از دو بُعد مازاد مطلق یا نسبی و دانشی یا غیردانشی بودن منابع انسانی شکل گرفته است. بر این اساس، منابع انسانی را کد، به چهار گونه دسته‌بندی شده است: مازاد محور، انباشت محور، دانش محور و ارزش محور. در این میان، تأثیر گونه‌های ارزش محور و دانش محور بر عملکرد سازمان، مثبت و تأثیر گونه‌های مازاد محور و تا حدی انباشت محور، منفی ارزیابی شده است.

نتیجه‌گیری: این چارچوب می‌تواند مبنایی برای تنظیم کارکردهای مدیریت منابع انسانی باشد و برای بهینه‌سازی منابع انسانی را کد در سازمان استفاده شود. مدیریت مؤثر منابع انسانی را کد، به گونه‌شناسی درست این وضعیت در سازمان نیاز دارد. با این حال، حضور بیش از اندازه از هر گونه آن، برای عملکرد سازمان زیان بار است.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی را کد، عملکرد سازمان، منابع انسانی دانشی و غیردانشی، مازاد مطلق و نسبی

استناد: سیدنقوی، میرعلی؛ رشیدی، محبوبه؛ رضایی منش، بهروز و واعظی، رضا (۱۴۰۰). منابع انسانی را کد پيشران يا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام مند. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۱(۲)، ۱-۲۳.

۱. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. asnaghavi@atu.ac.ir
۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: rashidi_2011@yahoo.com
۳. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: rezaeemanesh@atu.ac.ir
۴. استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. رایانامه: vaezai@atu.ac

نوع مقاله: پژوهشی

© دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

DOI: 10.22034/JHRS.2021.134030

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۰، تابستان، دوره ۱۱، شماره ۲، صص. ۱-۲۳

نویسنده مسئول: میرعلی سید نقوی

شاپای الکترونیک: ۰۶۲۴-۲۷۸۳

دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۱، پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۴

مقدمه

«ظرفیت راکد»^۱، یکی از مفاهیم دست‌نیافتنی در تحقیقات سازمانی است. پیش از ۵۰ سال پیش، سیرت و مارچ^۲ (۱۹۶۳) مفهوم ظرفیت راکد را به‌عنوان استخری از منابع اضافی معرفی کردند که به شرکت‌ها کمک می‌کردند تا با نوسان‌های ناگهانی محیطی سازگار شوند. پس از آن، نوه‌ریا و گلاتی^۳ (۱۹۹۷) آن را مجموعه‌ای از منابع انسانی تعریف کردند که برای تولید سطح معینی از خروجی سازمانی، از حداقل تعداد لازم بیشترند. ظرفیت راکد، در انواع مختلفی از منابع مشاهده می‌شود. این مفهوم، ورودی‌های بیش از حد نیاز، مانند کارکنان و امکانات فیزیکی استفاده نشده و جریان‌های نقدی بی‌استفاده را شامل می‌شود. در میان آنها، منابع مالی و انسانی، دو دسته از منابع انبوه و گسترده‌ای هستند که در پژوهش‌های پیشین، در کانون توجه بیشتری قرار گرفته‌اند (دوان، ونگ و جو^۴، ۲۰۲۰).

منابع انسانی، استخری از سرمایه‌های انسانی تحت کنترل سازمان در رابطه مستقیم شغلی است (وان و کو^۵، ۲۰۱۸). به‌طور خلاصه، منابع انسانی، بر دانش، مهارت و توانایی ذاتی افرادی تمرکز می‌کند که سازمان را شکل می‌دهند. منابع انسانی به دو نوع دسته‌بندی می‌شوند: افرادی که سازمان برای عملیات جاری به آنها نیاز دارد و افرادی که سازمان، پیش از آغاز جریان عملیات به آنها احتیاج دارد. همان‌طور که در بالا بیان شد، دسته دوم، منابع یا صلاحیت‌های راکد هستند (دوان و همکاران، ۲۰۲۰). در مقاله‌ای دیگر، منابع انسانی راکد^۶، دارایی با ارزش جذب شده‌ای تعریف شده‌اند که انتقال آنها به کاربردهای مختلف آسان نیست (کارنز، سایمون و کرج^۷، ۲۰۱۹). در تعریف دیگر، منابع انسانی راکد، نقش ضربه‌گیران^۸ سازمان در برابر تغییرات محیطی را ایفا می‌کنند. این ظرفیت‌های به‌کار نرفته، شرکت را از تهدیدهای محیطی محافظت می‌کنند (میشینا، پلوک و پرس^۹، ۲۰۰۴) و به سازمان توانایی می‌دهند تا جهت‌های جدید را کشف کنند. در تعریف دیگر، منابع انسانی راکد به سازمان اجازه می‌دهند تا ریسک بیشتری را قبول کند و نوآوری بیشتری داشته باشد (چنگ و کسندر^{۱۰}، ۱۹۹۷). این منابع، بینش، هوش پرورشی، تجربه مدیران و کارکنان و روابط میان آنها را جذب می‌کنند (نگوین، هان، تریو و ترن^{۱۱}، ۲۰۱۹). در حالی که ولبورن و همکارانش^{۱۲}، منابع انسانی راکد را یکی از الزامات حفظ رشد سازمان تعریف کرده‌اند، پژوهشگران دیگر، آن را برای سازمان مضر دانسته‌اند. به‌طور کلی، در پژوهش‌های پیشین، میان منابع راکد و عملکرد سازمانی، انواع رابطه‌های مثبت، منفی، خطی و منحنی، ثبت شده است (برای مثال: اسیری، خان و کند^{۱۳}، ۲۰۲۰). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که ظرفیت راکد، به‌طور مستقیم بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؛ اما بیان صریح در خصوص ماهیت رابطه، تقریباً دست‌نیافتنی است (لکونا و ریتزیگ^{۱۴}، ۲۰۱۴ و تریلینک^{۱۵}، ۲۰۲۰).

1. Slack
2. Cyert & March
3. Nohria & Gulati
4. Duan, Wang and Zhou
5. Vaughan and Koh
6. Human Resources Slack
7. Carnes, Sirmon & Karadag
8. Buffer
9. Mishina, Pollock & Porac
10. Chang & Kesner
11. Nguyen, Huynh., Trieu & Tran
12. Welbourn & et al.
13. Asiri, Khan, Kend
14. Lecuona and Reitzig
15. Teirlinck

در پژوهش‌های تجربی متعددی، تأثیر انواع مختلف منابع راکد بر عملکرد شرکت بررسی شده است، مانند ارتباط بین منابع راکد و ریسک‌کردن (ویسمان و بارملی^۱، ۱۹۹۶)، نوآوری (گریو^۲، ۲۰۰۳؛ نوری و گلاتی^۳، ۱۹۹۶)، رشد شرکت (واناکر، کلوارت و زهرا^۴، ۲۰۱۷) و عملکرد (بارلی و اور^۵، ۱۹۹۷؛ دیفوز و ویسمان^۶، ۲۰۰۰؛ آمبریک و لانت^۷، ۱۹۸۵؛ لاو و نوری^۸، ۲۰۰۵؛ میلر^۹، ۱۹۹۸؛ لیبین^{۱۰}، ۱۹۹۶؛ گازن و بیمش^{۱۱}، ۲۰۰۷؛ تان و پینگ^{۱۲}، ۲۰۰۳؛ ویسمان و بارملی^{۱۳}، ۱۹۹۶ و کارنگ، سایمون و کاردج^{۱۴}، ۲۰۱۹). همه این آثار، به‌طور مشترک به ما آموخته‌اند که بررسی تأثیر ظرفیت‌های راکد بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن ویژگی‌های خاص آنها، به تجزیه و تحلیل جزئی‌تری از سازوکارهای زیربنایی این رابطه نیاز دارد. در حالی که در زمینه منابع مالی راکد، درک عمیقی وجود دارد (جورج^{۱۵}، ۲۰۰۵)، در خصوص منابع انسانی راکد چنین درکی ایجاد نشده است که در این پژوهش با جزئیات به فهم‌پذیر شدن این موضوع پرداخته می‌شود. این سردرگمی در فهم ظرفیت راکد در منابع انسانی با توجه به اینکه کارمندان، مهم‌ترین عنصر سازمانی شناخته می‌شوند (لکونا و ریتزگ، ۲۰۱۴) و باید بیشترین اهمیت به آنها اختصاص داده شود، نیاز به تحقیقات در این زمینه را افزایش می‌دهد. به‌تازگی محققان استراتژی، برای تشریح ویژگی‌هایی که منابع انسانی راکد را از سایر منابع اضافی در سازمان تمیز می‌دهد، تحقیقاتی را آغاز کرده‌اند (یانلونگ^{۱۶}، ۲۰۲۰).

همان‌طور که در تعریف ظرفیت‌های راکد سازمانی گفته شد، نگهداری منابع بیش از حد نیاز در سازمان، از نگاه اقتصادی توجیه‌پذیر نیست و محققان آن را دلیل ناکارآمدی سازمان می‌دانند (برای مثال: تریلینگ، ۲۰۲۰ و استرویک^{۱۷}، ۱۹۸۳). اما محققان دیگری نیز، در خصوص مزایای بالقوه نگاه‌داشتن این منابع سخن به میان آورده‌اند (برای مثال: سان، دو و دینگ^{۱۸}، ۲۰۲۰؛ سیرت و مارچ، ۱۹۵۶ و من ژانگ و گریو^{۱۹}، ۲۰۱۹). آنها معتقدند که این منابع، به سازمان اجازه می‌دهد که به‌طور مؤثرتری با تغییرات پیش‌بینی‌نشده مواجه شود؛ اما هیچ‌یک از این تحقیقات، به این سؤال که آیا منابع راکد، به افزایش یا کاهش عملکرد منجر می‌شود، پاسخ یکسانی نداده‌اند. در عوض، این مطالعات نشان داده‌اند برای بررسی درک آثار منابع راکد بر عملکرد سازمان، باید ویژگی‌های آنها را در نظر گرفت و بررسی‌های دقیق‌تری انجام داد. در تمام تعاریف مطرح شده برای منابع انسانی راکد، پارادوکسی مشاهده می‌شود. در تعاریف بالا، از یک سو، به نیروهای اضافه در سازمان، واژه Slack اطلاق شده است و از سوی دیگر، نیروهای ضربه‌گیر تلقی می‌شوند که در

-
1. Wiseman and Bromiley
 2. Greve
 3. Gulati and Nohria
 4. Vanacker, Collewaert & Zahra
 5. Barley & Orr
 6. Deephouse and Wiseman
 7. Ambrick and lant
 8. Love and Nohria
 9. Miller
 10. Leiblein
 11. Goerzen & Beamish
 12. Tan and Peng
 13. Wiseman and Bromiley
 14. Carnes, Sirmon, and Karadag
 15. George
 16. Yunlong
 17. Starbuck
 18. Sun, Du and Ding
 19. Man Zhang & Greve

موقعیت‌های بحرانی برای سازمان‌ها مفیدند. در این صورت، هیچ تفاوتی بین انواع منابع انسانی راکد وجود ندارد. بنابراین، همان طور که در تعاریف نیز مشهود است، اول اینکه، تعریف مشخص و توافق‌شده‌ای از منابع انسانی راکد ارائه نشده است و دوم، تأثیر این دسته از منابع انسانی بر سازمان و عملکرد آن مشخص نیست.

اگرچه این مطالعات در شناخت ویژگی‌های منابع انسانی راکد حائز اهمیت است؛ سازوکار موجود به ما اجازه می‌دهد که به دو دلیل، در خصوص تأثیر عملکرد این منابع اضافه صحبت کنیم: یک) پژوهش‌های موجود، ضمن استناد به دانش و استدلال فردی کارمندان مختلف در سازمان، تمایزی برای نوع دانش آنها قائل نشده‌اند. دو) برای درک تأثیر منابع انسانی راکد بر سازمان، هم باید مزایای آن در نظر گرفته شود و هم به هزینه‌های اضافه‌ای که برای فراهم کردن آنها لازم است، توجه شود؛ زیرا منابع انسانی راکد، همان طور که مطرح شد، بر داشتن ورودی بیش از میزان نیاز برای عملیات سازمان دلالت می‌کند. بنابراین، حداقل در مقطعی، بخش یا تعدادی از کارکنان بیکارند یا از آنها استفاده کمتری می‌شود، در نتیجه، بر عملکرد سازمان نتایج منفی می‌گذارد. آنچه مشخص است، تحقیقات صورت گرفته در حوزه منابع انسانی راکد، نتایجی متفاوتی به همراه داشته‌اند، از این رو، ضرورت ایجاد می‌کند که با مروری نظام‌مند به تحقیقات مرتبط، به این دو سؤال پاسخ داده شود که منابع انسانی راکد چه تأثیری بر عملکرد سازمان دارند و آیا می‌توان با استناد به تحقیقات صورت گرفته، الگویی ارائه کرد تا تأثیر منابع انسانی راکد بر سازمان را به صورت دقیق‌تر مشخص کند؟ بنابراین، هدف پژوهش حاضر این است که به کمک روش نظام‌مند و استخراج مقاله‌های مرتبط با منابع انسانی راکد، برای نخستین بار، تأثیرگذاری این دسته از منابع انسانی بر سازمان را بررسی کند.

در ادامه، به مرور ادبیات و بیان روش به کار گرفته شده برای استخراج مقاله‌های مرتبط با موضوع پژوهش (مرور نظام‌مند منابع انسانی راکد) پرداخته می‌شود. پس از نقد و بررسی مقاله‌ها در قسمت استنتاجات، در بخش بحث و نتیجه‌گیری، تأثیرگذاری‌های این دسته از منابع در قالب چارچوب بیان خواهد شد.

پیشینه پژوهش

چستر بارنارد^۱ (۱۹۳۸)، نخستین فردی بود که در تئوری اداری و در مبحث نسبت مشوق - مساعدت، سرپیسته به مفهوم ظرفیت راکد اشاره کرد و پس از آن، مارچ و سایمون^۲ در سال ۱۹۵۸، مفهوم ظرفیت راکد را به طور جدی مطرح کردند (تامسون^۳، ۱۹۶۷؛ ففر و سالنیک^۴، ۱۹۷۸؛ سیرت و مارچ، ۱۹۶۳ و باچ، بلندون، رونا و بلاسکو^۵، ۲۰۱۸). به عقیده آنها، اگر نسبت مشوق‌ها به مشارکت، بیشتر از یک باشد یا به بیان ساده‌تر، اگر مشوق‌هایی که کارفرما به کارکنان می‌دهد، پیش از مساعدت‌هایی باشد که از آنها دریافت می‌کند، به این مشوق‌های افزوده، ظرفیت راکد گفته می‌شود (بلاگوا، مام، جانسون و جورج^۶، ۲۰۱۹). با وجود این، سایرت و مارچ (۱۹۶۳) نخستین افرادی بودند که به صورت خاص، مفهوم ظرفیت راکد سازمانی را در تئوری رفتاری شرکت تعریف کردند (ماهونی^۷، ۲۰۰۴).

1. Chester Barnard
2. March & Simon
3. Thompson
4. Pfeffer and Salancik
5. Argiles-Bosch, Garcia-Blandon, Ravenda, and Martinez-Blasco
6. Blagoeva, Mom, Jansen and George
7. Mahoney

این تئوری، سازمان را ائتلافی از افراد و سهام‌دارانی می‌داند که ضمن تلاش برای به حداکثر رساندن مزایای خود، برای رسیدن به اهداف سازمانی می‌کوشند. بنابراین، در این دیدگاه، به‌جای آنکه سازمان موجودیتی نگریده‌شده شود که به‌دنبال حداکثرسازی سود است، مکانی در نظر گرفته می‌شود که مدیر در آن تلاش می‌کند تا مطالبات ذی‌نفعان متعدد، در رقابت و تعارض با هم برآورده شود (لیوین و همکاران، ۲۰۰۴). در این تئوری، ظرفیت راکد سازمانی، مفهومی کلیدی است و این‌گونه تعریف می‌شود: ظرفیت راکد، دربردارندهٔ پرداخت اضافی به اعضای ائتلاف سازمان است؛ به‌گونه‌ای که این پرداختی، پیش از چیزی باشد که برای حفظ آنان لازم است (سان و همکاران، ۲۰۲۰).

به هر حال، پس از معرفی ظرفیت‌های راکد سازمانی در نظریهٔ رفتاری شرکت، این واژه در ادبیات سازمان و مدیریت بسط یافت و تعاریف و مفهوم‌سازی‌های جدیدی از آن ارائه شد. برای مثال، اختیار بیشتر در تخصیص منابع (مور^۱، ۱۹۶۹)؛ تفاوت میان منابع سازمان و ترکیبی از مطالبات موجود در سازمان (کوهن و همکاران^۲، ۱۹۷۲)؛ تخصیص منابع به گروه‌های ذی‌نفع غیرسهام‌دار و فراتر از حداقل مسائل ادعاهای آنها (ادل^۳، ۱۹۷۲)؛ تفاوت میان منابع موجود و مطالبات فعال (مارچ و السون^۴، ۱۹۷۶)؛ منابعی که سازمان به‌دست‌آورده و به مخارج ضروری تعلق نگرفته (دیمیک و موری^۵، ۱۹۷۸ و من یانگ و گریو^۶، ۲۰۱۹)؛ منابع و منافع فوق‌العاده (ففر و سالنیک، ۱۹۷۸). همچنین اعتقاد بر این است که چنانچه حداقل منابع مورد نیاز سازمان برای انجام مجموعه‌ای از کارکردهایش را در نظر بگیریم، ظرفیت‌های راکد عبارت است از هر منبع یا دارایی فراتر از این آستانه (بیفر و استون^۷، ۲۰۰۰ و لو، چن، زو و لان^۸، ۲۰۱۹).

علاوه بر این، بورجیس (۱۹۸۱: ۳۱) ظرفیت راکد سازمانی را چنین تعریف می‌کند: ظرفیت راکد سازمانی، لایه‌ای از منابع بالقوه یا واقعی است که به سازمان اجازه می‌دهد به‌شکلی موفق، خود را با فشارهای داخلی و برای تعدیل یا فشارهای خارجی هنگام تغییر خطمشی، انطباق دهد و به همان اندازه، بتواند به تغییرات راهبردی در پاسخ به محیط خارجی اقدام کند. این تعریف، برخلاف تعریف سایر و مارچ که در آن ظرفیت راکد سازمانی تنها با پرداخت اضافه به اعضای ائتلاف سازمانی محدود شده بود، از گسترهٔ بیشتری برخوردار است.

در پژوهشی دیگر، با توجه به میزان کمیابی و جذب منابع، منابع راکد به چهار دسته طبقه‌بندی شده است. میزان کمیابی منابع، به میزان منابع نادر و منحصربه‌فردی اشاره دارد که از طریق فرایندهای پیچیده، پُرزحمت و زمان‌بر، جمع‌آوری شده است. میزان جذب منابع، به مقدار منابعی اشاره می‌کند که به فعالیتی تعلق ندارند و به‌آسانی در درون سازمان استقرار می‌یابند، برای مثال، پول نقد و حد اعتبار، می‌توانند برای مقاصد متعددی به‌کار گرفته شوند. شکل ۱، چهار شکل ظرفیت‌های راکد سازمانی را نشان می‌دهد.

1. More
2. Cohen et al
3. Odell
4. March and Elson
5. Dimick and Murray
6. Man Zhang and Greve
7. Pfeffer & Sutton
8. Lv, Chen., Zhu and Lan



شکل ۱. چهار شکل ظرفیت‌های راكد سازمانی

منبع: نگوین و ترین (۲۰۱۸)

برای منابع انسانی راكد، تعاریف مختلفی وجود دارد که در قسمت مقدمه بیان شد؛ اما سه تعریف مرسوم و کوتاه از منابع انسانی راكد به شرح زیر است:

۱. به مخزنی از منابع انسانی در سازمان گفته می‌شود که از حداقل نیاز برای انجام عملیات سازمان بیشتر است (دان و همکاران، ۲۰۲۰).

۲. مخزنی از منابع انسانی بالقوه و بالفعل که به سازمان اجازه می‌دهد با فشارهای داخلی برای تغییر سیاست انطباق پیدا کند و همچنین، تغییرات در استراتژی‌ها را با توجه به محیط خارجی ایجاد کند (یانلونگ، ۲۰۲۰).

۳. منبعی فراتر از مقدار لازم برای شرکت است که مدیریت، به‌طور آگاهانه، آنها را نگه می‌دارد تا از طریق آن، برای مواجهه با تعهدهای شناخته شده اقدام کند (سان و همکاران، ۲۰۲۰).

همان‌طور که مشخص است، در تعریف‌های بیان شده، پارادوکس مشهودی وجود دارد که پیش‌تر به آن پرداخته شد. متأسفانه در حوزه منابع انسانی راكد، تاکنون الگویی ارائه نشده است تا به بحث گذاشته شود، از این‌رو، در این پژوهش، تلاش شده است تا پس از بررسی مقاله‌های مرتبط با منابع انسانی راكد، الگویی در این خصوص ارائه شود. به‌منظور درک بیشتر، در جدول ۱ انواع طبقه‌بندی موجود در خصوص ظرفیت‌های راكد، درج شده است.

جدول ۱. طبقه‌بندی انواع ظرفیت‌های راكد سازمانی

محقق	یافته‌ها
بورجیس (۱۹۸۱)	ظرفیت‌های راكد را در سه نوع مرتبط به هم اما متفاوت مطرح می‌کند: ظرفیت راكد در دسترس: عبارت است از منابعی که جذب سازمان نشده‌اند. ظرفیت راكد بازبایی شده: منابعی که در قالب هزینه‌های مازاد، در طراحی و ساختار سازمان وجود دارند؛ اما ممکن است در زمان‌های نامطلوب، بازبایی شده و دوباره به دست آیند. ظرفیت راكد بالقوه: به ظرفیت سازمان، برای خلق (جذب) منابع فوق‌العاده از محیط گفته می‌شود؛ به‌گونه‌ای که سازمان بتواند با استفاده از آن، سرمایه صاحبان سهام و اهرم مالی را افزایش دهد.
سینگ ^۱ (۱۹۸۶)	ظرفیت‌های راكد، به دو طریق کاملاً متفاوت در کانون توجه قرار می‌گیرند: ظرفیت راكد جذب نشده: منابع جذب نشده، در حال حاضر به‌جای خاصی اختصاص داده نشده و متعهد نشده‌اند و می‌توانند به‌راحتی در داخل سازمان از جایی به جای دیگر منتقل شوند. ظرفیت راكد جذب شده: این نوع از ظرفیت‌های راكد، به هزینه‌های اضافی در سازمان اشاره می‌کند.

ادامه جدول ۱. طبقه‌بندی انواع ظرفیت‌های راکد سازمانی

محقق	یافته‌ها
شرفمن ^۱ (۱۹۹۸)	منابع از لحاظ نحوه حفاظت از شرکت‌ها در برابر فشارهای داخلی و خارجی، متنوع‌اند. انواع متعددی از ظرفیت‌های راکد، با درجه‌های متفاوتی از اختیار و انعطاف، به مدیران در برابر کاهش فشارهای داخلی و خارجی کمک می‌کنند. ظرفیت راکد با اختیار بالا: ظرفیت‌هایی است که مدیر در تخصیص آنها صاحب اختیار است. ظرفیت‌های راکد با اختیار پایین: ظرفیت‌هایی است که مدیریت در تخصیص آنها اختیار محدودتری دارد.
آدل ^۲ (۱۹۷۲)	با توجه روابطه مبادله‌ای، ظرفیت راکد سازمانی را به سه دسته طبقه‌بندی کرده است؛ به این معنا که ظرفیت‌های راکدی که از سود مازاد به دست آمده است (ظرفیت‌های راکدی که به عمد ایجاد نشده و از سود بیشتر شکل گرفته است)، به چه گروهی در سازمان تعلق می‌گیرد. بر این اساس، انواع ظرفیت‌های راکد عبارت‌اند از: ظرفیت راکد ذخیره: این نوع ظرفیت‌های راکد، به تجمع دارایی‌ها و عدم پرداخت آنها به‌شکلی از روابط مبادله‌ای اشاره می‌کند. در این حالت، شرکت ممکن است منابع راکد را برای توسعه محصولات و بازارهای کنونی خود صرف کند یا برای ایجاد بازارها و محصولات جدید، فرصت‌ها و مزایای اقتصادی بیشتری بیافریند. ظرفیت راکد ناکارآمد: منظور مبلغ پرداختی نامناسب به افراد و گروه‌های ذی‌نفع است. ظرفیت راکد گروهی: جریانی از منابع که به گروه‌های ذی‌نفع مناسب، تخصیص داده شده است. در اینجا، منظور از ظرفیت‌های راکد، درآمدهای اضافی است که به گروه‌های ذی‌نفعی داده می‌شود تا پرداخت اضافه به آنها، مشوقی برای مشارکت آنها باشد، بنابراین، در این وضعیت، ظرفیت‌های راکد، هدر نمی‌شود. شایان ذکر است که این نوع از ظرفیت‌ها، در راستای دیدگاه چستر بارنارد، در خصوص توان مشوق - مشارکت است.

روش‌شناسی پژوهش

از آنجایی که هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان‌هاست، از حیث هدف بنیادی و از نظر شیوه جمع‌آوری داده‌های اسنادی، نظام‌مند به‌شمار می‌رود. در پژوهش حاضر، تلاش شده است تا با مرور نظام‌مند و بدون در نظر گرفتن بازه زمانی، مفهوم منابع انسانی راکد و نحوه تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان‌ها بررسی و الگویی برای آن پیشنهاد شود. بر اساس گفته فینک، تامسون و بونس^۳ (۲۰۰۵)، مرور ادبیات، طرح نظام‌مند، آشکار و تکرارپذیری برای شناسایی، ارزیابی و تفسیر مستندات ثبت شده است. مرور ادبیات، اغلب دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست اینکه، با استفاده از شناسایی الگوها و مضامین و مسائل، مطالعات فعلی را خلاصه می‌سازد و دوم، به شناسایی محتوای مفهومی حوزه‌های مشخص یاری می‌رساند و در توسعه نظریه نقش‌آفرینی می‌کند. در ادامه، گام‌های مرور نظام‌مند، به‌ترتیب تشریح شده است (ناگندبابا، دانکن و دامر^۴، ۲۰۲۰).

گام اول: تنظیم سوال پژوهش

پارامترهای پژوهش، یعنی What (چه چیزی بررسی می‌شود)، Who (جامعه آماری پژوهش چیست)، When (محدودیت زمانی چقدر است) و How (شیوه‌های جمع‌آوری داده‌های پژوهش چگونه است) با استفاده از پرسش‌های پژوهش شکل گرفته است (سورینگ و مولر^۵، ۲۰۰۸). پژوهشگر با عنایت به پروتکل‌ها، به سؤال‌های مطرح شده پاسخ داده است. برای مرور نظام‌مند، باید از قواعد یا پروتکل‌هایی برای انتخاب مقاله‌ها و منابع پیشین بهره برد. در این رابطه، در پژوهش حاضر برای انتخاب مقاله‌ها، از چهار پروتکل استفاده شده است:

1. Sharfman
2. Odell
3. Fink, Thompson and Bonnes
4. Nagendrababu, Duncan, & Dummer
5. Seuring & Muller

- اولین پروتکل، انگلیسی زبان بودن مقاله‌ها است.
- دومین پروتکل، مرتبط بودن مقاله با موضوع پژوهش است. بسیاری از مقاله‌های مربوط به منابع راکد، به بررسی تأثیرگذاری راکدهای مالی بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند؛ اما پژوهشگر فقط به مقاله‌هایی توجه کرده است که تأثیرگذاری منابع انسانی راکد بر عملکرد شرکت را بررسی کرده‌اند. در این پژوهش، از هر دو مقاله‌های کمی و کیفی استفاده شده است.
- سومین پروتکل، در دسترس بودن مقاله‌ها در پایگاه‌های اینترنتی است؛ زیرا دسترسی به مقاله‌های مکتوب امکان‌پذیر نبود.
- چهارمین پروتکل، دوره زمانی بررسی مقاله‌هاست. برای پوشش جامع به اهداف این پژوهش، در فرایند گردآوری مقاله‌ها، همه دوره‌های زمانی مد نظر پژوهشگران قرار گرفت تا از سیر تطور تاریخی در این نظریه، به درک عمیق‌تری برسند. 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 روتترز و اسکوپس استفاده شده است. علت انتخاب این دو پایگاه، نمایه‌کردن بسیاری از نشریه‌های حوزه مدیریت استراتژیک و مدیریت منابع انسانی بوده است؛ به طوری که نشریه‌های نمایه‌شده در این دو پایگاه، بسیار معتبر بوده و از کیفیت علمی شایان توجهی برخوردارند.

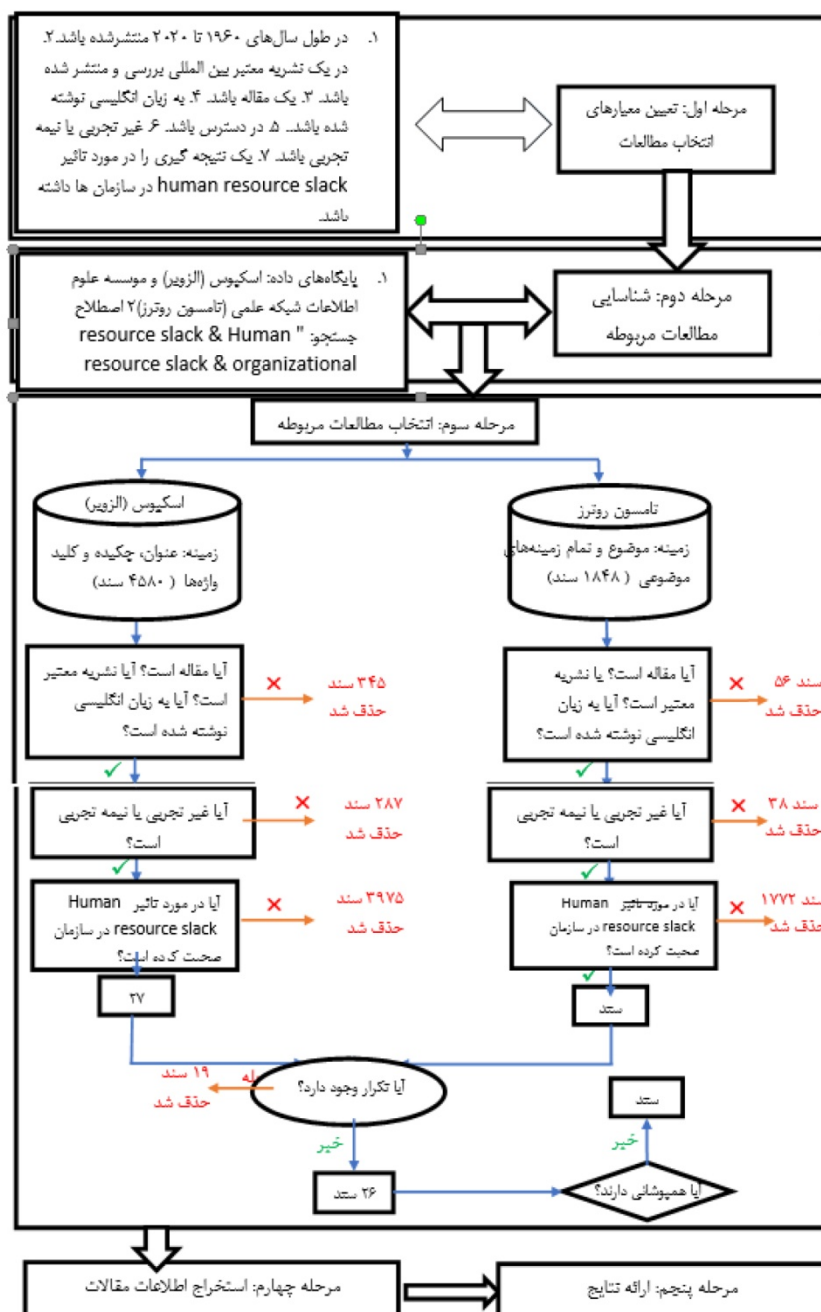
گام دوم: جست‌وجوی نظام‌مند

به‌منظور شناسایی ادبیات مربوط به مدیریت منابع انسانی راکد، پایگاه داده آنلاین خارجی اسکوپوس (الزویر) و مؤسسه علوم اطلاعات شبکه علمی (تامسون روتترز) جست‌وجو شدند؛ زیرا این پایگاه‌های داده، منابع مطمئن و استنادپذیری دارند و از پایگاه‌های داده اصلی و مرجع برای استفاده علمی در سراسر جهان محسوب می‌شوند (سیوماگا^۱، ۲۰۱۳: ۵۶۱). جست‌وجوی پژوهش حاضر، بدون در نظر گرفتن محدودیت زمانی بوده است. با توجه به اینکه در ارتباط با منابع انسانی راکد، مقاله‌ای در سال‌های قبل از ۲۰۰۸ وجود ندارد، سال ۲۰۰۸ نقطه آغاز برای جمع‌آوری داده‌ها انتخاب شده است. این جست‌وجوی نظام‌مند، میان مقاله‌های منتشر شده در مجله‌های بین‌المللی معتبر بوده است. بنابراین، از نظر نوع اسناد، پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها و فصل‌های آنها و یادداشت‌های سردبیر، در نظر گرفته نشده است. در ارتباط با مقاله‌های خارجی نیز، فقط آنهایی که به زبان انگلیسی منتشر شده‌اند، انتخاب شدند. برای مرور نظام‌مند، ابتدا واژه کلیدی، به‌عنوان معیار جست‌وجو در بانک‌های اطلاعاتی آنلاین تعریف می‌شود که در این پژوهش، واژه‌های کلیدی «منابع انسانی راکد»، «منابع راکد» و «راکدهای سازمانی» جست‌وجو شد. نتیجه جست‌وجوی اولیه از دو پایگاه داده‌ای، ۶۴۲۸ سند بود.

گام سوم: ارزیابی و انتخاب متون مناسب

در این مرحله، اسناد پیدا شده از مرحله قبل، بر اساس معیارهای مختلف بررسی شدند. در مرحله قبل، ۶۴۲۸ سند شناسایی شد. در ادامه، مقاله‌های انگلیسی منتشر شده در مجله‌های برتر، طی سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۲۰ غربال شدند که در این مرحله، ۴۰۱ سند، به دلایل انتشار در نشریه‌هایی با رتبه علمی ضعیف، زبان غیرانگلیسی و مطالبی غیر از مقاله،

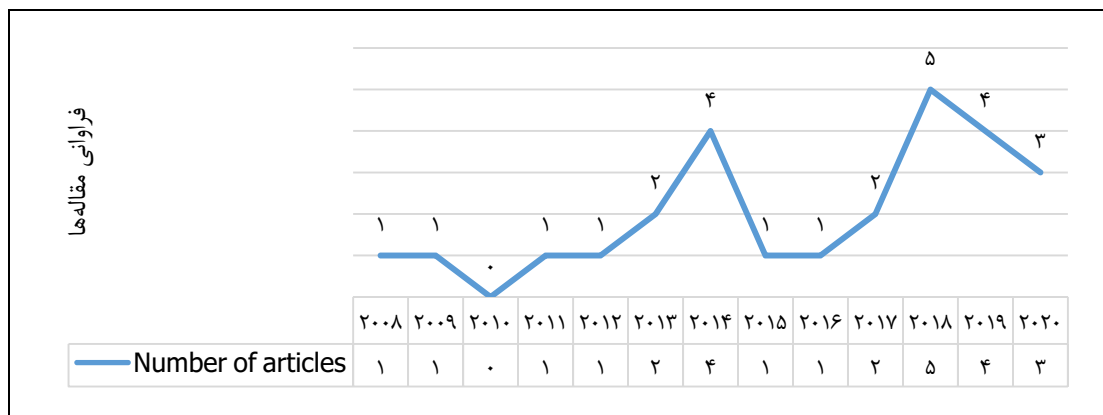
کنار گذاشته شدند. این فرایند، به استخراج ۶۰۲۷ مقاله برای بررسی انجامید. در مرحله بعد، فقط مقاله‌هایی انتخاب شد که به‌طور صریح، بر موضوع منابع انسانی راكد متمرکز بود و مطالعات مربوط به موضوعات مرتبط مانند منابع راكد، منابع مالی راكد و ظرفیت‌های راكد نادیده گرفته شد. بدین منظور، چکیده کلیه مقاله‌ها، برای صلاحیت انتخاب ارزیابی شد که در این مرحله نیز، ۵۷۴۷ مقاله کنار گذاشته شد.



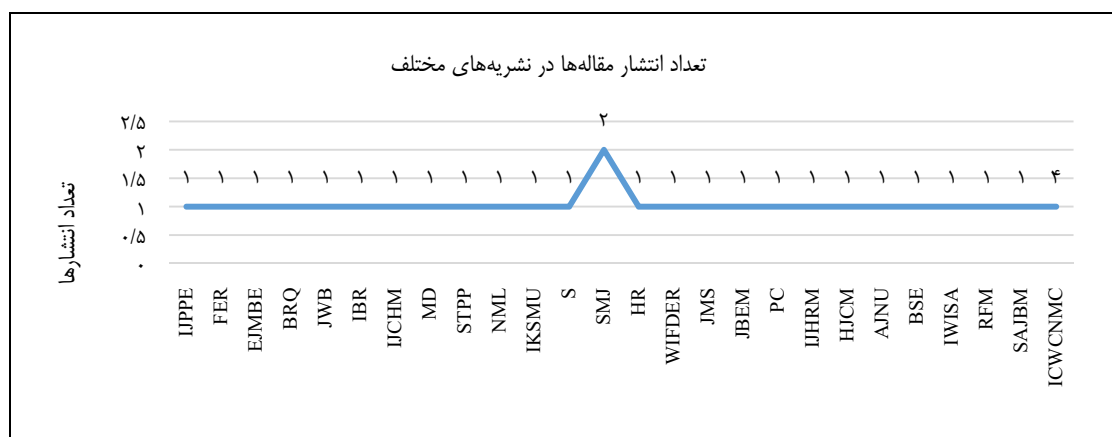
شکل ۲. مراحل مرور نظام‌مند

بیشترین دلیل حذف اسناد در این مرحله، عدم تمرکز بر موضوع منابع انسانی راكد بود. در بسیاری از اسناد، به‌طور کلی فقط از کلمه «Slack» استفاده شده بود و تمرکز اصلی مقاله نبود. علاوه بر این، طی فرایند جست‌وجو، برخی از

اسناد انتخاب شده در پایگاه‌های مدنظر تکراری بود. بنابراین، همه کپی‌ها حذف شدند. در نهایت، پس از حذف اسناد تکراری و تهیه فهرست واحدی از تمام اسناد واجد شرایط باقی‌مانده در بانک‌های اطلاعاتی، تعداد آنها به ۴۵ سند رسید. از میان ۴۵ مقاله استخراج شده، ۱۹ مقاله به دلیل هم‌پوشانی (نمایه در هر دو پایگاه داده‌ای) کنار گذاشته شدند و در نهایت، تعداد اسناد به ۲۶ نسخه رسید. شکل ۲ مراحل انجام بررسی ادبیات را نشان می‌دهد و شکل‌های ۳ تا ۶ نیز، نمودارهای مربوط به اطلاعات مقاله‌ها هستند.

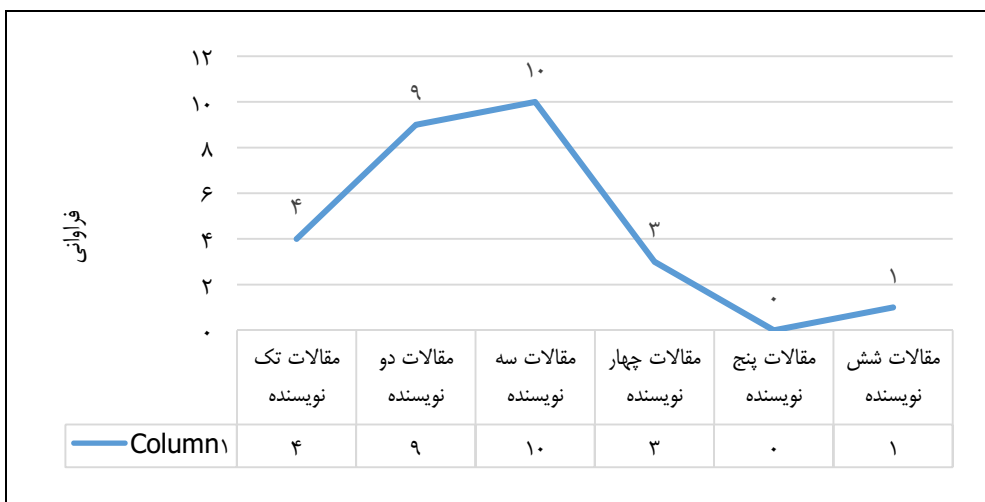


شکل ۳. نمودار فراوانی مقاله‌ها در سال‌های مختلف

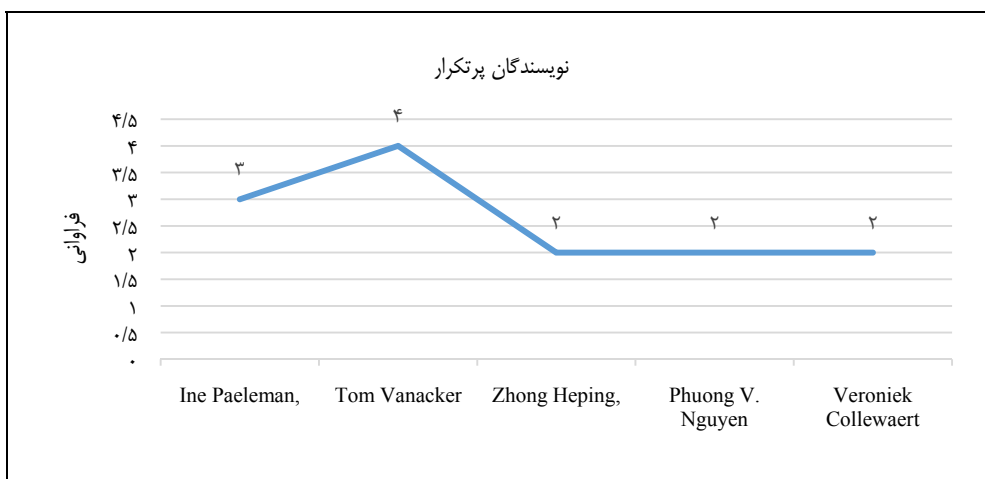


شکل ۴. نمودار مقاله‌های منتشر شده مربوط به منابع انسانی راكد در نشریه‌های مختلف

1. **IJPE**: 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 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.



شکل ۵. نمودار تعداد نویسندگان در مقاله‌های منتشر شده



شکل ۶. نمودار نویسندگان پرتکرار در مقاله‌های بررسی شده

روایی و پایایی

برای سنجش روایی پژوهش، از ابزار CASP^۱ استفاده شد. چک‌لیست استاندارد ده سؤال CASP^۲، ابزاری است که برای بررسی انتقادی گونه‌های متفاوت از شواهد، به محققان کمک می‌کند. با استفاده از این ابزار، روایی و اعتبار پژوهش‌های (شواهد) استفاده‌شده در تحقیقات فراترکیب و تحقیقاتی که از نتایج پژوهش‌های پیشین به‌عنوان داده‌های ثانویه بهره می‌برند، تعیین می‌شود (سینگ، ۲۰۱۳). در بسیاری از پژوهش‌ها، از این ابزار، برای تأیید اعتبار و روایی پژوهش‌های فراترکیبی و مرورهای نظام‌مند بهره گرفته شده است. چک‌لیست استفاده‌شده در پژوهش حاضر، سؤال‌های زیر را دربرداشته است (برنامه مهارت‌های ارزیابی انتقادی، ۲۰۱۸):

1. Critical Appraisal Skills Programs
2. Casp-uk.net

بخش الف) آیا نتایج مرور معتبرند؟

۱. آیا تحقیق 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 برای سنجش کیفیت مقاله‌های منتخب، به اندازه کافی تلاش کرده‌اند؟
۵. آیا ترکیب نتایج مرور، کاری منطقی بوده است؟

بخش ب) نتایج چیست‌اند؟

۶. نتایج کلی مرور انجام شده چه بوده است؟
۷. چقدر این نتایج دقیق‌اند؟

بخش ج) آیا نتایج به صورت بومی نیز کاربردی است؟

۸. آیا نتایج را می‌توان در جامعه بومی نیز به کار برد؟
۹. آیا تمامی پیامدهای مهم لحاظ شده‌اند؟
۱۰. آیا فواید آن به هزینه انجام کار می‌ارزد؟

برای سنجش پایایی پژوهش، از شاخص کاپای کوهن^۱ در نرم‌افزار اسپاس پی‌اس اس استفاده شد. کاپای کوهن، قرارداد را بین دو ارزیابی که هر یک N موضوع را در C طبقه انحصاری متقابل مرتب کرده‌اند، اندازه‌گیری می‌کند (فرمول زیر):

$$\text{رابطه ۱)} \quad \kappa = \frac{\text{Pr}(a) - \text{Pr}(e)}{1 - \text{Pr}(e)} = \frac{\text{توافقاتی‌های شانس - توافقاتی‌ها مشاهده شده}}{\text{توافقاتی‌های شانس} - 1}$$

در این رابطه، $\text{Pr}(a)$ توافق نسبی مشاهده شده بین ارزیاب‌ها و $\text{Pr}(e)$ احتمال فرضی توافق شانسی با استفاده از داده مشاهده شده برای محاسبه احتمال‌های هر مشاهده کننده است که به صورت اتفاقی، بیان کننده یکی از دسته‌هاست. اگر ارزیاب‌ها در توافق کامل باشند، $\kappa = 1$ ؛ اگر هیچ توافقی بین ارزیاب‌ها وجود نداشته باشد (به غیر از آنچه تصادفی قابل دستیابی باشد که با نماد $\text{Pr}(e)$ تعریف می‌شود)، $\kappa = 0$ است. در مجموع، اگر شاخص عددی کاپا، در محدوده $0/61$ تا $0/80$ باشد، وضعیت توافق مطلوب است و تأیید می‌شود (مونز و باندیوالا^۲، ۱۹۹۷). بر این اساس، با توجه به میزان کاپای به دست آمده برای پژوهش حاضر ($\kappa = 0/731$)، پایایی تحقیق در محدوده قابل قبول قرار دارد و تأیید می‌شود.

گام چهارم: استخراج اطلاعات از مقاله‌ها

همان طور که در روش‌شناسی نیز مطرح شد، هدف از مرور مقاله‌های مرتبط با منابع انسانی راکد، بررسی نوع تأثیرگذاری آنها بر عملکرد سازمان‌هاست. بدین منظور، ۲۶ مقاله مستخرج از یافته‌های محقق در جدول ۲ درج شده است. در این جدول تلاش شده است تا چکیده‌ای از مقاله‌هایی که نشان‌دهنده تأثیر این دسته از منابع انسانی بر سازمان‌هاست، اشاره شود، سپس با استناد به همین مقاله‌ها، به نتیجه‌ای در خصوص نحوه تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌ها دست یافت.

1. Cohen's Kappa
2. Munoz & Bangdiwala

جدول ۲. پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه منابع انسانی راكد

نویسنده و سال نشر	عنوان	استنتاج‌ها
اگوستی پرز، گالان و آسدو ^۱ (۲۰۲۰)	رابطه بین منابع راكد و عملکرد: تقارن زمانی و مدت اثرها	تأثیر منابع انسانی راكد، به نوع منبع به‌کار گرفته شده بستگی دارد.
دیوی، چن و لان ^۲ (۲۰۲۰)	ناسازگاری در فشار عملکردی چندگانه، منابع راكد، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه شرکت: دیدگاه نظریه نمایندگی رفتاری	در شرکت‌های دولتی و نیمه‌دولتی، فشار عملکردی، به افزایش منابع انسانی راكد منجر می‌شود.
آدامکو و نگوین ^۳ (۲۰۲۰)	منابع انسانی راكد، نوآوری پایدار و عملکرد محیطی در شرکت‌های کوچک و متوسط جنوب آفریقا	منابع انسانی راكد تأثیر مثبت بر نوآوری دارند.
نگوین و همکاران (۲۰۱۹)	بین‌المللی‌سازی، منابع راكد استراتژیک و عملکرد شرکت: مطالعه موردی از شرکت‌های ویتنامی	در مراحل اولیه بین‌المللی‌سازی، منابع انسانی راكد ممکن است تأثیر مثبت داشته باشند.
فواد ^۴ (۲۰۱۹)	نقش منابع انسانی راكد در اجرای مدیریت کیفیت جامع	منابع انسانی راكد، در عملکرد سازمانی تأثیر منفی دارند.
واناکر، کولورت و پیلمن ^۵ (۲۰۱۹)	منابع راكد، عملکرد شرکت و بافت سازمانی: شواهدی از شرکت‌های خصوصی حاضر در اروپا	تأثیر منفی منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمانی، به‌خصوص در کشورهایی که کارکنان حقوق کمتری دریافت می‌کنند.
کیم، شین، شین و پارک ^۶ (۲۰۱۹)	ظرفیت‌های راكد سازمانی، مسئولیت اجتماعی شرکت، پایداری و گزارشگری یکپارچه: شواهدی از کشور کره	منابع انسانی راكد بر مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها تأثیر مثبتی دارند.
وان و کو ^۷ (۲۰۱۸)	نقش منابع راكد در توسعه سریع بین‌المللی‌سازی شرکت‌های رستوران‌دار	منابع انسانی راكد بر بین‌المللی‌سازی شرکت تأثیر مثبتی دارند.
جانگ و همکاران ^۸ (۲۰۱۸)	اثرهای منابع راكد متخصصان واحد تحقیق و توسعه بر عملکرد شرکت: شواهدی از تولید سنتی شرکت‌های اقتصادهای نوظهور	بهره‌گیری از منابع انسانی راكد باید با شرایط اقتضایی متناسب باشد.
میر و لایتینر ^۹ (۲۰۱۸)	منابع راكد و نوآوری: نقش منابع انسانی در سازمان‌های غیرانتفاعی	منابع انسانی راكد، به افزایش نوآوری در سازمان‌ها منجر خواهد شد.
گایگر، مارلین و سگرس ^{۱۰} (۲۰۱۸)	منابع راكد و عملکرد در صنعت بیمارستان: یک رویکرد پیکربندی	منابع انسانی راكد باید همراه با منابع دیگر به‌کار گرفته شوند.
نگوین و ترین (۲۰۱۸)	منابع راكد و نوآوری در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در ویتنام: دیدگاه رفتاری، نظارتی و نهادی	منابع انسانی راكد بر نوآوری سازمانی، تأثیر مثبت دارند.
و سگرو و ون لنت ^{۱۱} (۲۰۱۷)	وقتی تعداد بیش از حد کافی نیست: منابع انسانی راكد و عملکرد در شرکت‌های هندی شرق هلند (۱۷۰۰-۱۷۹۵)	فقط آن دسته از منابع انسانی راكدی که از دانش ضمنی خاصی برخوردارند، بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارند.

1. Agusti-Perez, Galan & Acedo

2. Diwei, Chen & Lan

3. Adomako & Phong Nguyen

4. Rasheed Fouaad

5. Vanacker, Collewaert & Paeleman

6. Kim, Shin, Shin & Park

7. Vaughan & Koh

8. Zhang & et al

9. Meyer & Leitner

10. Geiger, Marlin & Segrest

11. Sgourev & van Lent

ادامه جدول ۲. پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه منابع انسانی راکد

نویسنده و سال نشر	عنوان	استنتاج‌ها
پیلمن و واناکر ^۱ (۲۰۱۷)	گره‌گشایی از تأثیرهای متعدد منابع راکد بر رفتار صادراتی شرکت‌ها	منابع انسانی بر میزان صادرات شرکت‌ها تأثیر مثبتی خواهند داشت.
ونگ و همکاران ^۲ (۲۰۱۶)	منابع راکد و پتانسیل درآمدزایی دانش خاص شرکتی	منابع انسانی راکد دانشی، بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبتی دارند.
مالن ^۳ (۲۰۱۵)	ایجاد انگیزه و توانمندساختن تلاش نوآورانه شرکت: یکپارچه‌سازی نظریه رفتاری و پنوسیان، چشم‌اندازهایی بر منابع راکد	منابع انسانی راکد اگر با منابع مالی راکد همراه باشند، ممکن است در عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت بگذارند.
لکونا و ریتزگ (۲۰۱۴)	برخورداری از دانش باارزش در «مازاد»: ارزش دانش ضمنی و خاص شرکت در منابع انسانی راکد	منابع انسانی راکد برخوردار از دانش ضمنی، ممکن است بر عملکرد شرکت‌ها تأثیر مثبت بگذارند.
دای و کیتیلکسانوانگ ^۴ (۲۰۱۴)	چطور منابع راکد مختلف، رشد شرکت را سبب می‌شوند؟ (مطالعه موردی: چین)	منابع انسانی راکد، به رشد شرکتی همراه با نوآوری منجر می‌شوند.
موسی و چودری ^۵ (۲۰۱۴)	تأثیر منابع راکد بر نوآوری: نقش تعدیلگر مدیرعامل و پاداش	منابع انسانی راکد بر استراتژی‌های تحقیق و توسعه شرکت تأثیر مثبتی دارند.
فونسکا و همکاران ^۶ (۲۰۱۴)	رابطه بین انواع متفاوت منابع مالی و انسانی راکد بر عملکرد شرکت: شواهدی از یک کشور در حال توسعه	منابع انسانی راکد در شرکت‌های دولتی بیش از شرکت‌های خصوصی، بر عملکرد تأثیر منفی می‌گذارند.
فونسکا، وانگ و منزور ^۷ (۲۰۱۳)	تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد شرکت‌ها: شواهد یک کشور در حال توسعه	تأثیر دوگانه منابع انسانی راکد؛ منابع انسانی راکد مطلق بر عملکرد تأثیر مثبت و منابع انسانی راکد نسبی بر عملکرد تأثیر منفی دارند.
واناکر و همکاران (۲۰۱۳)	رابطه بین منابع راکد و عملکرد شرکت‌های کارآفرین: نقش سرمایه‌های خطرپذیر و سرمایه‌گذاران فرشته	در شرکت‌هایی که سرمایه‌گذاران فرشته و خطرپذیر حضور دارند، منابع انسانی راکد تأثیر مثبت خواهند داشت.
پیلمن و واناکر (۲۰۱۲)	رابطه بین منابع مالی راکد و منابع انسانی راکد و تأثیر آن بر عملکرد شرکت	بین منابع انسانی راکد و عملکرد شرکت، رابطه منفی وجود دارد.
جونگ ^۸ (۲۰۱۱)	تأثیر منابع انسانی راکد بر نوآوری محصول در شرکت‌های فناوری اطلاعات	تعداد بیشتر از متوسط منابع انسانی راکد، بر نوآوری تأثیر مثبت خواهد داشت.
هپینگ و همکاران ^۹ (۲۰۰۹)	رابطه بین منابع انسانی راکد و نوآوری فناوری	تعداد کمتر منابع انسانی راکد، بر نوآوری تأثیر مثبتی خواهد داشت.
جانگ و همکاران (۲۰۰۸)	منابع انسانی راکد و فناوری: شواهدی از استان هنان چین	بین منابع انسانی راکد و نوآوری سازمانی، رابطه معکوسی وجود دارد.

1. Paeleman & Vanacker

2. Wang & et al

3. Malen

4. Dai & Kittilaksanawong

5. Mousa & Chowdhury

6. Fonseka & et al

7. Fonseka & Wang & Manzoor

8. Zhong

9. Heping & et al

گام پنجم: ارائه نتایج

در بخش قبل، خلاصه‌ای از ۲۶ مقاله منتخب را بیان کردیم (جدول ۲). در این قسمت، تلاش می‌کنیم که در خصوص نتایج پژوهش‌ها، به جمع‌بندی کلی برسیم.

همان طور که در بررسی مقاله‌ها نیز دیده شد، نتایج مربوط به تأثیر منابع انسانی راكد در عملکرد سازمان، متفاوت و گاهی متناقض بوده است، بنابراین، نمی‌توان با قطعیت درباره تأثیر منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمانی صحبت کرد. همان طور که در یکی از پژوهش‌ها نیز اشاره شد (جانگ و همکاران، ۲۰۱۸)، صحبت درباره تأثیر منابع انسانی راكد را نمی‌توان در رابطه خطی، منفی، معکوس یا یو شکل (U) خلاصه کرد و حتی، پیکربندی‌های متفاوت از منابع راكد، نتایج متفاوتی را به دنبال دارد (گایگر و همکاران، ۲۰۱۸)، از این رو، لازم است که با عنایت به رهنمودهای این مقاله‌ها، به دسته‌بندی واحدی در خصوص تأثیر منابع انسانی راكد در عملکرد سازمان‌ها دست یافت.

به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که تأثیر منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمان‌ها، به چند دسته تفکیک می‌شود: دسته اول، پژوهش‌هایی هستند که تأثیر منفی منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمانی را نشان می‌دهند (جدا از انواع مختلف این نوع منابع انسانی راكد). در این پژوهش‌ها اشاره شده است که رابطه این دسته از منابع انسانی با عملکرد سازمانی معکوس بوده است (برای مثال: واناکر و همکاران، ۲۰۱۹؛ فواد، ۲۰۱۹؛ سگورو و ون لنت، ۲۰۱۷؛ پیلمن، فوس و واناکر^۱، ۲۰۱۶ و فونسکا و همکاران، ۲۰۱۴).

دسته دوم، آن دسته از پژوهش‌هایی هستند که تأثیر منابع انسانی بر عملکرد سازمان را مثبت ارزیابی کرده‌اند. این دسته از پژوهش‌ها نیز، به نوع منابع انسانی راكد اشاره‌ای نکرده‌اند (از نظر دانشی و غیردانشی بودن، در دسترس و قابل بازیابی یا حتی بالقوه). از این رو، بدون توجه به این مطالب، به‌طور کلی تأثیر آنها بر سازمان را مثبت ارزیابی کرده‌اند و پاسخ جامعی در این باره نداده‌اند که چه نوع تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی گذاشته‌اند (برای مثال: آدامکو و نگوین، ۲۰۲۰؛ وان و کو، ۲۰۱۸؛ میر و لایتنر، ۲۰۱۸؛ مالن، ۲۰۱۵؛ موسی و چودری، ۲۰۱۴ و دای و همکاران، ۲۰۱۴).

دسته سوم، آن دسته از پژوهش‌هایی هستند که با توجه به تعداد به‌کارگیری منابع انسانی راكد، عملکرد آنها را برای سازمان مثبت یا منفی ارزیابی کرده‌اند (پیلمن و واناکر، ۲۰۱۲؛ جونگ و همکاران، ۲۰۱۱؛ هیپنک و همکاران، ۲۰۰۹ و جانگ و همکاران، ۲۰۰۸). این محققان معتقدند که منابع انسانی راكد، اگر در سطح پایین و متوسطی باشند، بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی می‌گذارند، در حالی که اگر در سطح بالایی قرار داشته باشند، تأثیرشان منفی خواهد بود (البته این محققان نیز به نوع منابع انسانی راكد اشاره‌ای نکرده‌اند).

دسته چهارم، پژوهشگرانی هستند که معتقدند تأثیر منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمان، با توجه به نوع دانش آنها متفاوت است (برای مثال: ونگ و همکاران، ۲۰۱۶ و لکونا و ریتزگ، ۲۰۱۴). به اعتقاد این پژوهشگران، تأثیر کارکنانی که از دانش، به‌ویژه دانش ضمنی برخوردارند، نسبت به کارکنانی که فاقد دانش‌اند، مثبت است (همان طور که به نظر می‌رسد، این پژوهش‌ها در مقایسه با پژوهش‌های قبل‌تر، تأثیرگذاری منابع انسانی راكد بر عملکرد سازمانی را دقیق‌تر بررسی کرده‌اند).

دسته پنجم، پژوهشگرانی هستند که با توجه به تفاوت در نوع منابع انسانی راكد (در دسترس، بالقوه، قابل بازیابی) و

مطلق و نسبی، تأثیر آنها بر عملکرد سازمان را متفاوت ارزیابی می‌کنند (برای مثال: اگوستی پرز و همکاران، ۲۰۲۰ و فونسکا و همکاران، ۲۰۱۳ و ۲۰۱۴).

دسته ششم یا دسته آخر، پژوهشگرانی هستند که نشان داده‌اند با توجه به نوع محیط فعالیت سازمان (مطلوب و نامطلوب) و نوع سازمان (دولتی و خصوصی)، تأثیرگذاری منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی متفاوت است (نگوین و داک ترین (۲۰۱۸)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۳ و ۲۰۱۴). محققان در این دسته معتقدند که منابع انسانی راکد در محیط مطلوب، بر عملکرد سازمان تأثیر منفی دارند، در حالی که همین منابع در محیط نامطلوب تأثیر مثبت می‌گذارند. از طرف دیگر، منابع انسانی راکد در عملکرد شرکت‌های دولتی، نسبت به شرکت‌های خصوصی، تأثیر منفی تری در عملکرد را به ثبت رسانده‌اند. همان طور که دیوی و همکارانش (۲۰۲۰)، نشان داده‌اند، فشارهای عملکردی و مالکیت کمتر مدیریتی (نسبت شرکت‌های دولتی یا نیمه‌دولتی به شرکت خصوصی که مالکیت بیشتری دارند)، باعث افزایش تعداد منابع انسانی راکد در سازمان (جذب منابع انسانی) خواهد شد که این میزان افزایش، ممکن است در کوتاه‌مدت بر عملکرد سازمان تأثیر مثبتی داشته باشد؛ اما در بلندمدت، تأثیر آن منفی خواهد شد.

تا اینجا تلاش شد که پژوهش‌های پیشین، بررسی و جمع‌بندی شوند. در ادامه با عنایت به مطالب گفته شده، چارچوب مستخرج از اطلاعات جمع‌آوری شده ارائه خواهد شد.

بحث

در این مقاله تلاش شد تا با استفاده از روش سیستماتیک، تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی بررسی شود. بدین منظور، تمام مقاله‌های منتشر شده در حوزه منابع انسانی راکد بررسی شدند تا تأثیر این دسته از منابع انسانی، بر عملکرد سازمان مشخص شود (برای مثال: میر و لایتنر؛ ۲۰۱۸؛ اگوستی پرز و همکاران، ۲۰۲۰). البته مفهوم منابع انسانی راکد، مفهومی نیست که به تازگی وارد ادبیات حوزه منابع انسانی شده باشد؛ اما پژوهش در خصوص این مفهوم، همانند انواع دیگر منابع راکد، از سال ۱۹۹۰ وارد حوزه مطالعاتی نشد، بلکه پیش‌تر، فقط درباره انواع سایر ظرفیت‌های راکد، به خصوص منابع مالی، تحقیقات گسترده‌ای صورت گرفته بود. با عنایت به اینکه منابع انسانی، مهم‌ترین منبع هر سازمانی محسوب می‌شود و همچنین، این دسته از منابع، در هر سازمانی، چه خصوصی و چه دولتی وجود دارد، تحقیق در این زمینه حائز اهمیت است (چون به هر حال، سازمان‌ها یا به‌طور دائم یا مقطعی با منابع انسانی بیش از نیاز مواجه می‌شوند).

همان طور که از مرور مقاله‌ها مشخص شد، از نظر نوع تأثیر این دسته از منابع بر عملکرد سازمان، نتایج متفاوت و حتی متضاد است (گایگر و همکاران، ۲۰۱۸، مالن، ۲۰۱۵ و پیلمن و واناکر، ۲۰۱۲). البته تحقیقات دیگری نیز بین انواع مختلف منابع انسانی راکد و تأثیر آنها بر عملکرد سازمان تفاوت قائل شده‌اند؛ اما دسته‌بندی و تعریف دقیقی از آنها ارائه نکرده‌اند (جونگ، ۲۰۱۱؛ واناکر و همکاران؛ ۲۰۱۳؛ سگرو و ون لنت؛ ۲۰۱۷ و آدامکو و نگوین، ۲۰۲۰). به‌طور خلاصه، دسته‌ای از تحقیقات، به بازدارنده بودن این دسته از منابع (با توجه به اینکه حجم مازاد منابع انسانی، به‌خصوص در کوتاه‌مدت که سازمان با بحران خاصی مواجه نمی‌شود و تأثیرات منفی و بار مالی برای سازمان ایجاد خواهد کرد) و دسته‌ای دیگر، به پیشران بودن و تأثیر مثبت این دسته از منابع بر عملکرد سازمان اشاره کرده‌اند (با عنایت به اینکه

نیروهای مازاد و راکد موجود، در زمان بحران سازمانی می‌توانند نقش ضربه‌گیر را ایفا کنند). در واقع با توجه به نوع تأثیرگذاری متفاوت و حتی متناقض منابع انسانی راکد بر عملکرد و به‌طور کلی بر سازمان، نمی‌توان با نگاه مثبت (دارایی با ارزش جذب شده که در زمان بحران، نقش ضربه‌گیر را برای سازمان ایفا می‌کند) یا برعکس با نگاه منفی (نیروهایی که بیش از حداقل نیاز سازمان هستند و برای شرکت بار منفی دارند) آن را تعریف کرد.

به نظر می‌رسد، بدون تعریف دقیق و کامل نمی‌توان به بررسی تأثیرگذاری این نوع از منابع انسانی دست پیدا کرد. بنابراین، ابتدا باید تعریفی متناسب با تمام زوایا از منابع انسانی راکد صورت گیرد. منابع انسانی راکد، به ظرفیت‌هایی اشاره می‌کند که بیش از حداقل نیاز سازمان هستند و می‌توانند در انواع مختلف و با تأثیرهای متفاوت در سازمان‌ها وجود داشته باشند. بنابراین، نشان دادن تمایز بین تأثیر آنها بر عملکرد سازمان، اهمیت زیادی دارد. همان‌طور که در بررسی مقاله‌ها مشخص شد، درک این تمایز بسیار مهم است؛ زیرا در کنار مزایای وجود منابع انسانی راکد که کمابیش در پژوهش‌های قبلی به آن اشاره شد (مالن، ۲۰۱۵) باید به هزینه‌های نگهداری آن نیز توجه شود (لکونا و ریتزگ، ۲۰۱۴). با عنایت به تحقیقات انجام شده، مدلی ارائه شده است تا تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان آسان‌تر مشخص شود. در این مدل، فرض می‌شود که بر اساس ماهیت شرکت‌ها (دولتی و خصوصی بودن) این مدل یکسان بوده است.

در مدل یاد شده از دو بُعد برای تشریح بیشتر تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان استفاده شده است.

- بُعد اول: دانشی و غیردانشی بودن منابع انسانی. همان‌طور که از بررسی مقاله‌ها استنتاج شد، بخشی از تأثیرگذاری منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان، به دانشی و غیردانشی بودن کارکنان مربوط می‌شود. کارکنان دانشی، کارکنانی هستند که از دانش و تخصص خاص (به‌طور معمول متناسب با ماهیت شغل و نوع سازمان) برخوردارند و کارکنان غیردانشی، هیچ‌گونه دانش خاص مرتبط با شغل ندارند.
- بُعد دوم: مطلق و نسبی بودن مازاد منابع انسانی. با توجه به منحنی یادگیری، منابع انسانی موجود در سازمان‌ها، بعد از گذشت زمان، تخصص و مهارت لازم برای انجام امور را کسب می‌کنند. این تخصص و مهارت ایجاد شده در منابع انسانی، باعث می‌شود که تعداد منابع انسانی لازم و متناسب با فعالیت سازمانی در مقایسه با قبل کاهش یابد، از این رو با گذشت زمان، در عملیات روزمره سازمانی، تعدادی از منابع انسانی نسبت به گذشته حالت مازاد و راکد می‌گیرند. به این تعداد منابع انسانی مازاد، منابع انسانی مازاد مطلق گفته می‌شود (فونسکا و همکاران، ۲۰۱۳).

اما منابع انسانی مازاد نسبی، به تعداد منابع انسانی شرکت، در مقایسه به تعداد منابع انسانی در صنعت آن سازمان (یا شرکت‌های مشابه و رقیب) اشاره می‌کند. اگر تعداد منابع انسانی موجود در سازمان، بیش از تعداد منابع انسانی لازم در سازمان‌های مشابه (یا شرکت‌های رقیب) باشد، این تعداد اضافی را منابع انسانی راکد نسبی می‌نامند (فونسکا و همکاران، ۲۰۱۳).

با توجه به مطالب گفته شده، الگوی تأثیرگذاری منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمانی در شکل ۷ به نمایش گذاشته شده است. در این چارچوب چهار حالت متصور است که به تفصیل توضیح داده می‌شود.

نوع دانش	دانشي	ارزش محور	دانش محور
	غيردانشي	انباشت محور	مازاد محور
		مطلق	نسبي
مازاد منابع انساني			

شکل ۷. چارچوب منابع انسانی راكد

انباشت محور

در این حالت، منابع انسانی راكد، نیروهای غیردانشی و مطلق هستند. اگر فرض شود که همه نیروهای این دسته در دسترس باشند (نه حالت‌های قابل بازیابی و بالقوه)، در بلندمدت بر عملکرد سازمان‌ها تأثیر منفی می‌گذارند و هزینه‌هایی برای سازمان متحمل می‌کنند. این حالت بیشتر در شرکت‌های دولتی دیده می‌شود تا شرکت‌های خصوصی؛ زیرا شرکت‌های خصوصی، هزینه - درآمد محور هستند و در مقایسه با شرکت‌های دولتی، نیروهای راكد مطلق کمتری دارند و همان طور که در بخش استنتاج‌ها دیدیم، شرکت‌های با مالکیت پایین، زمانی که با فشارهای عملکردی مواجه می‌شوند، ممکن است به استخدام نیروی انسانی اقدام کنند. این جذب، شاید در بازه زمانی کوتاه‌مدت، فشار عملکردی سازمان را کاهش دهد؛ اما در بلندمدت برای سازمان‌ها هزینه ایجاد می‌کند. در این وضعیت، بهتر است که سازمان، هرچه سریع‌تر، از طریق جانمایی یا بهره‌گیری از سیاست‌های دیگر، از حجم منابع انسانی راكد بکاهد تا از افزایش هزینه جلوگیری کند. شایان ذکر است که هدف ما انتخاب راحت‌ترین راهکار ممکن، یعنی تعدیل نیرو نیست؛ زیرا در کنار مزایای مطرح شده، نباید از هزینه‌های آن غافل شد. همچنین، تعدیل نیرو در شرکت‌های دولتی، به مراتب مشکل‌تر از شرکت‌های خصوصی است.

مازاد محور

این حالت، زمانی اتفاق می‌افتد که منابع انسانی موجود غیردانشی و نسبی باشند. همان طور که گفته شد، زمانی که تعداد نیروی انسانی موجود در سازمان، بیش از تعداد نیروهایی باشد که در سازمان‌های مشابه استفاده می‌شود، سازمان با پدیده نسبی بودن منابع انسانی راكد مواجه خواهد شد. در این حالت، منابع انسانی راكد سازمان غیردانشی هستند. اگر فرض شود که این تعداد منابع انسانی راكد در دسترس باشند، بر عملکرد سازمانی تأثیر منفی می‌گذارند. البته باید توجه شود که به میزان افزایش منابع انسانی راكد نسبی غیردانشی، تأثیر منفی آنها نیز بیشتر می‌شود. با استناد به مقاله‌ها، می‌توان گفت که در مواقعی، نگه داشتن منابع انسانی راكد نسبی در سازمان عمده است، یعنی سازمان‌ها به عمد، تعداد نیروی انسانی خود را بیش از تعدادی که نیاز دارند، جذب و نگهداری می‌کنند؛ اما این سیاست، در خصوص منابع انسانی راكد مطلق صدق نمی‌کند و عمدی در کار نیست (با توجه به منحنی یادگیری و مطالب گفته شده در حالت اول). از این رو، همان طور که در قسمت قبل بیان شد، غیردانشی بودن کارکنان، چه در بازه کوتاه‌مدت و چه در بازه بلندمدت، هزینه محور است و سازمان باید هرچه سریع‌تر، در این خصوص، چاره‌ای بیندیشد.

دانش محور

این حالت زمانی اتفاق می‌افتد که منابع انسانی سازمان از نوع دانشی و نسبی هستند. دانشی بودن این دسته از منابع انسانی، ممکن است بار منفی این تأثیر را کاهش دهد؛ اما در کوتاه‌مدت، تأثیر منفی آن بر عملکرد سازمانی بیشتر خواهد شد. همان طور که در بررسی مقاله‌ها گفته شد، اگر سازمان با بحران مواجه شود، چون این دسته از منابع انسانی دانشی هستند، به‌عنوان ضربه‌گیران سازمانی عمل می‌کنند و حتی در مواقعی، عاملان موفقیت سازمان محسوب می‌شوند؛ اما مشروط به اینکه در بلندمدت ارزیابی شوند؛ زیرا ارزیابی این دسته در بازه کوتاه‌مدت، گاهی این رابطه را معکوس می‌کند (مانند مشاوران سازمانی).

ارزش محور

در این حالت، منابع انسانی راكد مطلق و از نوع دانشی هستند. همان طور که گفته شد، مطلق بودن منابع انسانی موجود، به دلیل تخصص و مهارت در یادگیری اتفاق افتاده است. بر طبق منحنی یادگیری، سازمان‌ها همیشه با منابع انسانی راكد مطلق مواجه‌اند؛ ولی نکته‌ای که اینجا حائز اهمیت است، دانشی بودن این دسته از کارکنان است. دانش این دسته از منابع انسانی، مختص سازمان است و انتقال این مهارت‌ها به دیگران آسان نیست، از این رو، نقش ضربه‌گیران سازمانی را ایفا می‌کنند و سازمان‌ها به هیچ وجه دوست ندارند که این منابع انسانی را از دست بدهند. با توجه به آنچه در ادبیات مقاله بیان شد، این دسته از منابع انسانی، به‌عنوان مزیت رقابتی منحصر به فرد سازمان‌ها شمرده می‌شوند و به نظر می‌رسد، تأثیر منفی این گروه از منابع انسانی، بسیار کمتر از تأثیر مفید آنهاست و برای عملکرد سازمانی و حتی نوآوری و حل مشکلات سازمان در زمان مواجهه با بحران کارسازند. بنابراین، در خصوص این دسته از منابع انسانی راكد، می‌توان گفت که در عملکرد سازمانی مؤثرند. البته نباید فراموش کرد که اگر تعداد این دسته از منابع انسانی در سازمان‌ها افزایش پیدا کند، احتمالاً رابطه معکوسی شکل خواهد گرفت.

نتیجه‌گیری

منابع انسانی راكد، یکی از پدیده‌های است که همه سازمان‌ها در مقطعی با آن مواجه می‌شوند. همان طور که مطرح شد، بعضی از سازمان‌ها، به‌عند، منابع انسانی راكد را به دو منظور نگه می‌دارند: یکی اینکه نقش ضربه‌گیران سازمانی را ایفا کنند و دوم اینکه منحنی یادگیری در سازمان‌ها شکل بگیرد. به هر حال، دلیل هر چه باشد، باید توجه شود که نوع تأثیر آنها بر عملکرد سازمان‌ها، بسته به دانش و تخصص منابع انسانی متفاوت است، از این رو، سازمان‌ها با عنایت به این موضوع، باید به بهره‌مندی مناسب از منابع انسانی راكد دانشی و همچنین، جانمایی و بهینه‌سازی منابع انسانی راكد غیردانشی اقدام کنند. همان طور که گفته شد، منابع انسانی راكد دانش محور و ارزش محور، متناسب با نوع مطلق و نسبی بودن، می‌توانند همراه با تأثیر مثبت بر عملکرد سازمانی ارزیابی شوند؛ اما سازمان‌ها هم باید دقت کنند که تأثیر مثبت این دسته از منابع انسانی راكد، به تعداد آنها در سازمان بستگی دارد، از این رو، حتی اگر برای این منابع انسانی تأثیر مثبتی تصور شود، نباید از این نکته غافل شد که تعداد بیش از اندازه منابع انسانی راكد، حتی با دانش خاص، می‌تواند در بازه زمانی کوتاه، نتیجه معکوس داشته باشد. در خصوص منابع انسانی راكد مازاد محور، موضوع کاملاً برعکس است، یعنی وجود این نوع از منابع انسانی، حتی در تعداد اندک نیز بر عملکرد سازمان تأثیر معکوس دارد و نه تنها مثبت نیست،

بلکه با ایجاد هزینه در سازمان‌ها همراه خواهد بود. اما در خصوص منابع انسانی انباشت‌محور، باید با احتیاط بیشتری برخورد کرد و تلاش کرد تا جایی که امکان دارد، از ایجاد این دسته از منابع در سازمان‌ها جلوگیری شود. منابع انسانی راکد، یکی از موضوعات جدید ادبیات منابع انسانی است و هنوز، تحقیقات گسترده‌ای در این رابطه صورت نگرفته است و تحقیقات موجود نیز، به صورت واضح و مشخص، تأثیر منابع انسانی راکد را بر عملکرد سازمان‌ها بررسی نکرده‌اند و پژوهشگران با کمبود منابع در این زمینه مواجه‌اند، از این رو، فضای لازم برای بررسی این موضوع هم از جنبه‌های مدیریتی و هم مدیریت منابع انسانی باز است. با توجه به آنچه مطرح شد، موضوعات زیر به پژوهشگران بعدی پیشنهاد می‌شود:

۱. بررسی چارچوب ارائه شده در سازمان‌های دولتی، شرکت‌های خصوصی و خصوصی و مقایسه آنها با یکدیگر.
۲. بررسی سنج‌های مدیریت منابع انسانی مانند تعهد، انگیزش و... در رابطه با هر یک از انواع منابع انسانی راکد.
۳. بررسی اقدام‌های مدیریت منابع انسانی، از قبیل، برنامه‌ریزی، آموزش، پاداش، جبران خدمات، ارزیابی عملکرد در ارتباط با منابع انسانی راکد و الگوی ارائه شده.
۴. ارائه راهکارهای مدیریتی برای استفاده بهینه از منابع انسانی راکد در سازمان‌ها.

References

- Adomako, S., & Nguyen, N. P. (2020). Human resource slack, sustainable innovation, and environmental performance of small and medium-sized enterprises in sub-Saharan Africa. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 2984-2994.
- Agusti-Perez, M., Galan, J. L., & Acedo, F. J. (2020). Relationship between slack resources and performance: temporal symmetry and duration of effects. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3).
- Asiri, N., Khan, T., & Kend, M. (2020). Environmental management accounting in the middle east and North Africa region: Significance of resource slack and coercive isomorphism. *Journal of cleaner production*, 267, 121870.
- Barley, S. R., & Orr, J. E. (1997). *Between craft and science: Technical work in US settings*: Cornell University Press.
- Blagoeva, R. R., Mom, T. J., Jansen, J. J., & George, G. (2020). Problem-solving or self-enhancement? A power perspective on how CEOs affect R&D search in the face of inconsistent feedback. *Academy of management Journal*, 63(2), 332-355.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management review*, 6(1), 29-39.
- Carnes, C. M., Xu, K., Sirmon, D. G., & Karadag, R. (2019). How competitive action mediates the resource slack-performance relationship: A meta-analytic approach. *Journal of Management Studies*, 56(1), 57-90.
- Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1997). Organizational slack and response to environmental shifts: The impact of resource allocation patterns. *Journal of Management*, 23(1), 1-18.
- Ciomaga, B. (2013). Sport management: A bibliometric study on central themes and trends. *European sport management quarterly*, 13(5), 557-578.

- 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.
- 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.
- 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 .
- 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.
- Geiger, S. W., Marlin, D., & Segrest, S. L. (2018). Slack and performance in the hospital industry: a configurational approach. *Management Decision*, 57(11).
- 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.
- 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.
- Lewin, A. Y., Weigelt, C. B., & Emery, J. D. (2004). Adaptation and selection in strategy and change. *Handbook of organizational change and innovation*, 108-160.
- 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.

- Mahoney, J. T. (2004). *Economic foundations of strategy*. Sage Publications.
- 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.
- Nagendrababu, V., Duncan, H., & Dummer, P. (2020). Research that matters: systematic reviews and meta-analyses. *National Library of Medicine*, 53(4), 437-439.
- 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.
- Odell, H. R. (1972). *Organizational slack as a measure of the discretionary allocation of resources by the Business Firm*: Indiana University, Kelley School of Business.
- 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.
- 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>
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*: Harvard business press.
- 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.
- Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of organizational slack. *Academy of Management review*, 13(4), 601-614.

- Singh, J. (2013). Critical appraisal skills programme. *Journal of pharmacology and Pharmacotherapeutics*, 4(1), 76-77.
- Singh, J. V. (1986). Performance, slack, and risk taking in organizational decision making. *Academy of Management Journal*, 29(3), 562-585.
- Starbuck, W. H. (1983). Organizations as action generators. *American sociological review*, 48(1), 91-102.
- 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.
- Seuring, S. & Müller, M. (2008). From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699-1710.
- 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).
- Wang, H., Choi, J., Wan, G. & Dong, J.Q. (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.
- 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). The Impact of Human Resource Slack on the Product Innovation of Information Technology Firms. *Paper presented at the 2011 3rd International Workshop on Intelligent Systems and Applications*.
- Yunlong, D., 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.