



Providing A Model of Effective Factors on Surplus-Driven Human Resources Slack

Mohammad Ali Asadi*

M.Sc. in Human Resource Management
(Strategic Human Resource Management),
Apadana Higher Education Institute, Shiraz, Iran

Fatemeh Kabiri

Assistant Professor and Faculty Member,
Department of Management, Apadana Higher
Education Institute, Shiraz, Iran

Solmaz Farajzadeh

Assistant Professor, Department of Management,
Apadana Higher Education Institute, Shiraz, Iran

Abstract

Today, the rapid changes in organizational environments have compelled organizations to continuously evaluate their performance, and in this context, human resources are recognized as one of the most vital factors for survival and success. However, one of the fundamental challenges in many public sector organizations, including municipalities, is the presence of employees who have been recruited beyond organizational needs. These employees not only lack the required productivity but also impose a heavy financial burden on the organization while undermining motivation and justice among other employees. This research aims to design a model of factors affecting the formation of surplus-oriented slack human resources in the Shiraz Municipality. The present study is applied in terms of purpose and qualitative in terms of approach, conducted using thematic analysis method and MAXQDA 2024 software. The required data were collected through semi-structured interviews with 11 experts and human resource managers of Shiraz Municipality, who were selected through purposive sampling. The findings revealed that the factors affecting the formation of surplus-oriented slack human resources can be categorized into three main dimensions: organizational factors (including eight components: inappropriate recruitment, inappropriate compensation and benefits, mismanagement, job-person mismatch, inefficient bureaucracy, inadequate training, lack of promotion opportunities, and flawed performance evaluation), environmental factors (including four components: organizational culture problems, incorrect regulations, negative societal influences, and economic issues and job security), and psychological factors (including five components: lack of motivation, lack of communication skills, wrong feelings and experiences, destructive individual behaviors, and migration of active employees). The results indicate that the phenomenon of surplus-oriented slack human resources is the result of a complex and systematic interaction of the aforementioned three factors. To reduce and manage this phenomenon, reforming the recruitment system, redesigning the compensation and performance evaluation system, clarifying laws and regulations, strengthening organizational culture based on meritocracy, empowering managers, and designing targeted motivational programs are essential. By presenting a comprehensive and indigenous model, this research provides valuable insights for human resource managers in public organizations, particularly municipalities, to identify and manage the factors causing human resource stagnation, and can be considered an effective step towards improving the productivity and efficiency of these organizations.

Keywords: slack human resources, surplus-oriented, shiraz municipality, productivity, thematic analysis

* Corresponding Author: m.aliasadi11077@yahoo.com

ارائه الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور

محمدعلی اسدی *

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گرایش مدیریت استراتژیک منابع انسانی،
مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران

فاطمه کبیری

استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز،
ایران

سولماز فرج‌زاده

استادیار گروه مدیریت، مؤسسه آموزش عالی آپادانا، شیراز، ایران

چکیده

امروزه، تغییرات سریع محیط‌های سازمانی، سازمان‌ها را ناچار به ارزیابی مستمر عملکرد خود ساخته است و در این میان، نیروی انسانی به عنوان یکی از حیاتی‌ترین عوامل بقا و موفقیت شناخته می‌شود. با این حال، یکی از چالش‌های اساسی در بسیاری از سازمان‌های دولتی از جمله شهرداری‌ها، وجود کارکنانی است که بیش از نیاز سازمان جذب شده‌اند و نه تنها بهره‌وری لازم را ندارند، بلکه بار مالی سنگینی بر دوش سازمان تحمیل کرده و انگیزه و عدالت را در میان سایر کارکنان تضعیف می‌کنند. این پژوهش با هدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این نیروهای راکد مازادمحور، در شهرداری شیراز انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر رویکرد کیفی است که با استفاده از روش تحلیل مضمون و به کارگیری نرم‌افزار MAXQDA انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۱۱ نفر از خبرگان و مدیران منابع انسانی شهرداری شیراز که با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند، گردآوری گردید. یافته‌های پژوهش نشان داد که عوامل مؤثر بر شکل‌گیری منابع انسانی راکد مازادمحور در قالب سه بُعد اصلی شامل عوامل سازمانی (شامل هشت مؤلفه: استخدام نامناسب، پاداش و حقوق نامناسب، مدیریت اشتباه، منطبق نبودن شغل و شغل، بوروکراسی ناکارآمد، آموزش ناکافی، نبود فرصت ارتقا و ارزیابی عملکرد اشتباه)، عوامل محیطی (شامل چهار مؤلفه: مشکلات فرهنگ سازمانی، قوانین نادرست، تأثیرات منفی جامعه و مشکلات اقتصادی و امنیت شغلی) و عوامل روان‌شناختی (شامل پنج مؤلفه: نبود انگیزه، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، احساس و تجربه غلط، رفتارهای مخرب فردی و مهاجرت نیروهای فعال) دسته‌بندی می‌شوند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که پدیده منابع انسانی راکد مازادمحور، حاصل تعامل پیچیده و نظام‌مند عوامل سه گانه فوق است و برای کاهش و مدیریت این پدیده، اصلاح نظام جذب و استخدام، بازطراحی نظام پاداش و ارزیابی عملکرد، شفاف‌سازی قوانین و دستورالعمل‌ها، تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی، توانمندسازی مدیران و ایجاد برنامه‌های انگیزشی هدفمند ضروری است. این پژوهش با ارائه الگوی بومی و جامع، بینش‌های ارزشمندی را برای مدیران منابع انسانی سازمان‌های دولتی و به ویژه شهرداری‌ها در جهت شناسایی و مدیریت عوامل ایجادکننده رکود منابع انسانی فراهم می‌آورد و می‌تواند گامی مؤثر در جهت بهبود بهره‌وری و کارایی این سازمان‌ها محسوب شود.

کلیدواژه‌ها: منابع انسانی راکد، مازادمحور، شهرداری شیراز، تحلیل مضمون

مقدمه

در چند دهه اخیر، محیط‌های سازمانی با تغییرات سریع و گسترده‌ای مواجه بوده‌اند که سازمان‌ها را ناچار به ارزیابی مستمر کارایی و اثربخشی فعالیت‌های خود در سطوح مختلف ساخته است. در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان یکی از حیاتی‌ترین ابزارهای بقا و موفقیت در شرایط رقابتی شناخته می‌شود (هاشمی و پورامین آزاد، ۱۳۹۰). امروزه، سرمایه انسانی نه تنها یک هزینه، بلکه با ارزش‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود و مزیت رقابتی پایدار، بیش از آنکه وابسته به سرمایه مالی یا فناوری باشد، به کیفیت مدیریت و بهره‌برداری از این سرمایه استراتژیک وابسته است (صامعی، ۱۳۸۸؛ Pasban & Nojehdeh, 2016).

اگر منابع انسانی مازاد بر نیازهای کار روزانه باشند یا در زمینه نیروی انسانی ضعف وجود داشته باشد، به‌طوری که افراد بیکار بمانند یا کمتر بهره‌وری داشته باشند، این موضوع می‌تواند منجر به راکد شدن در عملکرد سازمان شود. از این‌رو، یکی از چالش‌های جدی در بسیاری از سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی کشور، از جمله شهرداری‌ها، وجود نیروهای مازاد بر نیاز یا همان «منابع انسانی راکد» است. این نیروها که اغلب براساس روابط شخصی و بدون توجه به نیاز واقعی سازمان جذب شده‌اند، نه تنها بهره‌وری لازم را ندارند، بلکه بار مالی سنگینی را بر دوش سازمان تحمیل می‌کنند و باعث کاهش انگیزه در سایر کارکنان، احساس بی‌عدالتی و در نهایت افت عملکرد کلی سازمان می‌شوند (Fouad, 2019; Segoro & Van Lent, 2017). به عبارتی، وجود این نیروها نه تنها کمکی به پیشبرد اهداف سازمان نمی‌کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان تهدیدی جدی برای اثربخشی و کارایی سازمان عمل نماید (Jensen & Meckling, 2019).

ادبیات مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که عوامل متعددی از جمله بی‌عدالتی سازمانی (Colquitt et al., 2001)، حقوق و دستمزد ناعادلانه (List & Yuri, 2006)، فقدان آموزش و توسعه حرفه‌ای (Salas et al., 2012)، عدم تعهد کاری (Mayer et al., 2002)، نارضایتی شغلی (Judge & Mueller, 2012)، استرس شغلی (Cooper & Quick, 2017) و مشکلات مدیریتی (Yukl, 2013) در شکل‌گیری این پدیده نقش دارند. با این وجود، تاکنون الگوی جامعی که به‌طور خاص عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور (یعنی نیروهایی که بیش از نیاز سازمان بوده و ارزش استراتژیک پایینی دارند) را در بستر سازمان‌های شهرداری ایران شناسایی و دسته‌بندی کند، ارائه نشده است.

بررسی‌های میدانی و گزارش‌های موجود حاکی از آن است که بسیاری از سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی کشور، از جمله شهرداری‌های کلان‌شهرها، با چالش‌هایی در زمینه تطابق حجم نیروی انسانی با نیازهای واقعی سازمان مواجه هستند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰؛ Dayu'alwi et al., 2022). این مسئله، مدیریت بهینه منابع انسانی را با چالش جدی روبه‌رو ساخته است. از این‌رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز انجام شده است تا با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این پدیده، زمینه را برای سیاست‌گذاری مؤثر در جهت کاهش یا مدیریت این نیروها فراهم آورد.

سؤال اصلی پژوهش عبارت است از: «الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز چگونه است؟» و سؤالات فرعی شامل شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های این الگو می‌باشد.

مفهوم منابع انسانی راكد

مفهوم «منابع انسانی راكد»^۱ برای اولین بار توسط سیرت و مارچ (۱۹۶۳) مطرح شد و به گروهی از نیروهای کاری اطلاق می‌گردد که بیش از حداقل نیاز سازمان برای تولید خروجی مشخص، در سازمان حضور دارند (Nohria & Gulati, 1996). به عبارت دیگر، راكد شدن به وضعیتی از بیکاری نسبی اشاره دارد که در آن بهره‌وری نیروی کار بالاتر از صفر است، اما به سطح مطلوب و قابل قبولی نمی‌رسد (فیض و همکاران، ۱۳۹۵). برخی پژوهشگران این پدیده را با «زیرکاردرروی» یا «ظرفه‌روی از کار» مرتبط می‌دانند که به معنای تمایل به ارائه تلاش کمتر از حد انتظار است (Jones, 1970; Liebowitz & Tollison, 1980). در سال‌های اخیر، تعاریف متعددی از منابع انسانی راكد ارائه شده است که می‌توان آن‌ها را در دو رویکرد کلی دسته‌بندی کرد:

رویکرد منفی (هزینه‌محور): این دیدگاه که توسط بورجیس^۲ (۱۹۸۱) و جنسن و مک‌لین^۳ (۲۰۱۹) تقویت شده، منابع انسانی راكد را به عنوان نیروهای مازاد و ناکارآمد می‌داند که هزینه‌های اضافی به سازمان تحمیل کرده و یکی از دلایل اصلی ناکارآمدی سازمان‌ها به شمار می‌روند.

رویکرد مثبت (فرصت‌محور): گروهی از دانشمندان مانند دوو و همکاران^۴ (۲۰۲۲) و میشینا و همکاران^۵ (۲۰۰۴) معتقدند که این نیروها می‌توانند در شرایط بحرانی به عنوان «ضربه‌گیر» عمل کرده و با ایجاد ظرفیت مازاد، امکان نوآوری و پذیرش ریسک بیشتر را برای سازمان فراهم آورند.

باین حال، در سازمان‌های دولتی ایران و به‌ویژه شهرداری‌ها، رویکرد منفی بر این پدیده غلبه دارد، زیرا این نیروها اغلب نه از روی برنامه‌ریزی استراتژیک، بلکه براساس روابط شخصی و فشارهای سیاسی جذب شده‌اند و ارزش افزوده قابل توجهی ایجاد نمی‌کنند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

منابع انسانی راكد مازادمحور

منابع انسانی راكد مازادمحور به کارکنانی اطلاق می‌شود که بیش از نیاز سازمان بوده و ارزش استراتژیک پایینی دارند و شایستگی آن‌ها از نوع عمومی است، به این معنا که این گروه از کارکنان دارای مهارت‌های گسترده بوده و دانش آن‌ها از نوع صریح است؛ یعنی به راحتی این دانش قابل انتقال می‌باشد. منابع انسانی راكد را براساس ارزش استراتژیک و نوع شایستگی به چهار دسته تقسیم کردند که یکی از مهم‌ترین آن‌ها، منابع انسانی راكد مازادمحور است. این گروه به کارکنانی اطلاق می‌شود که بیش از نیاز سازمان هستند (حجم مازاد دارند)، ارزش استراتژیک پایینی برای سازمان دارند، شایستگی از نوع عمومی دارند (مهارت‌های قابل انتقال و دانش صریح) و به راحتی قابل جایگزینی هستند. این دسته از نیروها، بیشترین هزینه را به سازمان تحمیل کرده و کمترین بازدهی را دارند و معمولاً در سازمان‌های با ساختار اداری متورم و نظام جذب غیرعلمی دیده می‌شوند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۰).

چالش‌های تنبلی سازمانی و رکود منابع انسانی

یکی از چالش‌های نوظهور در حوزه مدیریت منابع انسانی، پدیده تنبلی سازمانی است. این مفهوم به وضعیتی اشاره دارد که در آن کارکنان به دلایل مختلف (از جمله ساختارهای ناکارآمد، عدم انگیزه، یا ابهام نقش) اقدامات خود را به تعویق می‌اندازند، تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار می‌کنند و مشارکت فعال در فرایندهای کاری را کاهش می‌دهند.

1. slack human resources
2. Bourgeois
3. Jensen & Meckling
4. Do et al.
5. Mishina et al.

(شاهرزایی، ۱۳۹۳). در چنین شرایطی، سازمان و افراد دچار رکود عملکردی می‌شوند که نتیجه آن کاهش بهره‌وری، افت کیفیت خدمات و افزایش هزینه‌ها است.

مفهوم «راکد»^۱ در تحقیقات سازمانی، هرچند سابقه‌ای طولانی دارد، اما همچنان به‌عنوان مفهومی مبهم و چندبعدی مورد بحث است که به‌تازگی توجه گسترده‌تری را در مطالعات رفتاری و مدیریتی به خود جلب کرده است (Mishina et al., 2004). این مفهوم اغلب به شرایطی اطلاق می‌شود که با عواملی نظیر برنامه‌ریزی ضعیف، مدیریت ناصحیح، و کارایی پایین منابع انسانی همراه است (Trilik, 2020; Jensen & Meckling, 2019).

باین‌حال، دیدگاه‌های متفاوتی نسبت به پدیده راکد وجود دارد. برخی پژوهشگران، ازجمله گرینلی و اکتمگیل^۲ (۱۹۹۸)، معتقدند که وجود مقداری از منابع راکد در سازمان می‌تواند به‌عنوان ابزاری استراتژیک برای ایجاد انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی به موقعیت‌های پیش‌بینی‌نشده، و فراهم آوردن بستر لازم برای بهبود سیاست‌ها و فرایندهای سازمانی عمل کند. به عبارتی، از این منظر، راکد بودن یک سازمان، در صورتی که کنترل شده و هدفمند باشد، الزاماً منفی تلقی نمی‌شود.

باین‌وجود، در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی ایران، این پدیده اغلب به‌صورت انباشت نیروی مازاد بر نیاز ظاهر می‌شود که پیامدهایی مانند افزایش هزینه‌ها، کاهش بهره‌وری و بی‌عدالتی سازمانی را به‌همراه دارد. از این‌رو، شناخت دقیق عوامل مؤثر بر شکل‌گیری این وضعیت و ارائه راهکارهای مدیریتی مناسب، یکی از ضرورت‌های اساسی برای بهبود عملکرد سازمان‌های عمومی محسوب می‌شود.

پیشینه

در میان پژوهش‌های داخلی، حمزه‌لوئیان و همکاران (۱۴۰۲) با هدف ارزیابی مفهوم انباشت نیروی کار در اقتصاد ایران، از داده‌های سالانه صنایع کارخانه‌ای در بازه زمانی ۱۳۷۶ تا ۱۳۹۳ و با به‌کارگیری فیلتر هدریک-پرسکات استفاده کردند و به این نتیجه رسیدند که بیکاری پنهان و مازاد نیروی کار، هم در دوره‌های رونق و هم در دوره‌های رکود اقتصادی وجود داشته و این امر موجب کاهش بهره‌وری صنایع کارخانه‌ای و اختلال در فعالیت‌های مولد و توسعه‌ای گردیده است. در پژوهش دیگری، رشیدی و همکاران (۱۴۰۱) با رویکرد کمی و با استفاده از پرسش‌نامه و نرم‌افزار Smart PLS در صنعت نفت، به بررسی چالش‌های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی در مواجهه با کارکنان راکد پرداختند و نشان دادند که تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان، به نوع، تعداد و ارزش استراتژیک آن‌ها بستگی دارد؛ به‌طوری که منابع انسانی راکد دانش‌محور و ارزش‌محور در صورت تعدیل تعداد می‌توانند تأثیرات مثبتی بر عملکرد داشته باشند، اما منابع مازادمحور حتی در تعداد کم نیز تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارند. همچنین رشیدی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهشی با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، به شناسایی چهار نوع منابع انسانی راکد بر اساس دو بُعد ارزش استراتژیک و شایستگی پرداختند که عبارت‌اند از: مازادمحور، انباشت‌محور، دانش‌محور و ارزش‌محور و برای هر یک، کارکردهای مشخصی ازجمله آموزش، توسعه، پاداش‌دهی و ارزیابی عملکرد پیشنهاد کردند. سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۰) نیز با رویکرد مروری نظام‌مند، چارچوبی دوبعدی (مازاد مطلق یا نسبی و دانشی یا غیردانشی) برای دسته‌بندی منابع انسانی راکد ارائه دادند و نشان دادند که منابع دانش‌محور و ارزش‌محور تأثیر مثبت و منابع مازادمحور و انباشت‌محور تأثیر منفی بر عملکرد سازمان دارند. در سطح صنایع کارخانه‌ای، یوسفی و خادمی (۱۳۹۵) با تحلیل داده‌های ۲۲ صنعت کارخانه‌ای ایران در بازه زمانی ۱۳۷۴ تا ۱۳۹۱ نشان دادند که متوسط بیکاری پنهان در این صنایع بیش از ۴۷ درصد برآورد شده و وجود نیروی کار مازاد، علاوه بر کاهش بهره‌وری، به افزایش

1. Slack

2. Greenley & Oktemgil

هزینه تولید و کاهش توان رقابتی صنایع منجر شده است. ازسوی دیگر، سامانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با رویکرد آمیخته در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات، با استفاده از روش دلفی به شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی پرداختند و نتیجه گرفتند که مهم‌ترین عامل، بُعد محیطی سازمان (به‌ویژه محیط داخلی) است و پس از آن، به ترتیب اهداف، ساختار، عوامل انسانی و فناوری تأثیرگذار هستند.

در سطح بین‌المللی، اویار و همکاران (۲۰۲۳) با تحلیل داده‌های ۴۴۱۲۹ مشاهده سالانه از ۶۱ کشور در بازه زمانی ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۹ نشان دادند که وجود منابع انسانی راکد، مشارکت شرکت‌ها در فعالیتهای مسئولیت اجتماعی (CSR) را کاهش می‌دهد، زیرا شرکت‌ها ترجیح می‌دهند منابع خود را به سرمایه‌گذاری‌هایی با بازده مالی بیشتر اختصاص دهند. کونز و مگنانی^۱ (۲۰۲۳) با استفاده از نظریه داده‌بنیاد و مطالعه ۹ شرکت در ایتالیا که به‌شدت تحت تأثیر پاندمی کووید-۱۹ قرار گرفته بودند، نشان دادند که منابع راکد به جذب شوک‌ها و ایجاد تاب‌آوری کمک می‌کنند، اما برای تبدیل بحران به فرصت، نگرش کارآفرینانه مطلوب نیز ضروری است. اگراستی پرز و همکاران (۲۰۲۰) با تحلیل داده‌های پانل ۴۴۹ شرکت صنعتی اسپانیایی در بازه زمانی ۲۰۰۶ تا ۲۰۱۷ نشان دادند که تأثیر منابع راکد بر عملکرد به نوع آن بستگی دارد؛ به گونه‌ای که منابع مازاد در دسترس تأثیر مثبت کوتاه‌مدت، منابع بازیافت‌پذیر تأثیر منفی مداوم و منابع بالقوه تأثیر متغیر بر سودآوری دارند. دایوالوی و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی شرکت‌های تولیدی ثبت‌شده در بورس چین در دوره ۲۰۰۷ تا ۲۰۱۷ نشان دادند که ناهم‌خوانی در فشارهای عملکردی، به‌ویژه در شرکت‌های دولتی و نیمه‌دولتی، موجب ایجاد منابع سازمانی راکد از جمله منابع انسانی راکد می‌شود و این منابع، شدت سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه را افزایش می‌دهند. دی جانگ و همکاران (۲۰۲۰) با استفاده از داده‌های طولی از ۷۱ شرکت نوپا نشان دادند که وجود منابع انسانی راکد در سازمان‌های نوپا می‌تواند به کاهش بهره‌وری و کندی رشد منجر شود، مگر اینکه این منابع به‌صورت استراتژیک مدیریت شده و در فرایندهای سازمانی به کار گرفته شوند. فواد^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای بر روی ۶۹ عضو هیئت علمی دانشگاه دهوک نشان داد که رابطه معکوس معناداری بین سطح مازاد منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت کیفیت جامع وجود دارد و افزایش منابع انسانی راکد، مانع از اجرای مؤثر اصول TQM مانند کار تیمی، بهبود مستمر، تمرکز بر مشتری و مشارکت کارکنان می‌شود. سگورو و ونلنت (۲۰۱۷) در پژوهشی تاریخی با استفاده از داده‌های شرکت هلندی هند شرقی (۱۷۰۰-۱۷۹۵) نشان دادند که وجود منابع انسانی مازاد، به افزایش قابلیت اطمینان عملیاتی کمک می‌کند، اما این امر به بهای کاهش کارایی و افزایش هزینه‌ها تمام می‌شود. فونسکا و همکاران^۳ (۲۰۱۴) با مطالعه ۱۱۹۸۵ شرکت دولتی و خصوصی چین در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۹ نشان دادند که رابطه معکوسی بین منابع انسانی راکد و عملکرد شرکت وجود دارد و این تأثیر منفی در سازمان‌های دولتی بیش از سازمان‌های خصوصی است. تیتوس و ولبورن^۴ (۲۰۱۵) با تحلیل داده‌های ۳۳۰ شرکت در دوره پس از عرضه عمومی اولیه (IPO) نشان دادند که رابطه بین منابع انسانی راکد و سودآوری به‌صورت منحنی معکوس U است؛ به‌طوری که در ابتدا افزایش این منابع باعث افزایش سودآوری می‌شود، اما پس از رسیدن به نقطه بهینه، ادامه این روند به کاهش سودآوری منجر می‌شود. لکونا و ریتزینگ^۵ (۲۰۱۴) با مطالعه ۴۰۷۰ کارخانه تولیدی مکزیکی نشان دادند که منابع انسانی راکد مازادمحور عملکرد شرکت را کاهش می‌دهند، اما منابع انسانی راکد دانش‌محور در شرایط رقابتی می‌توانند برای سازمان مفید باشند. در نهایت، ورائس^۶ (۲۰۱۳) با بررسی ۱۳۲ سازمان نشان داد که وجود منابع انسانی

1. Koentz & Magnani
2. Fouad
3. Fonesca et al.
4. Titus & Welbourne
5. Lakona & Ritzig
6. Vrais

راکد، یکی از موانع رشد سازمان‌ها و دستیابی به سطح بین‌المللی است و باعث کاهش کارایی، افزایش هزینه‌ها و کاهش عملکرد سازمان می‌شود.

بررسی پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر، توجه قابل توجهی به پدیده منابع انسانی راکد در ادبیات مدیریت معطوف شده است. پژوهش‌های داخلی عمدتاً بر شناسایی انواع، ابعاد و پیامدهای این پدیده در صنایع کارخانه‌ای، صنعت نفت و برخی سازمان‌های دولتی متمرکز بوده‌اند و پژوهش‌های خارجی نیز از زوایای مختلفی همچون تأثیر بر مسئولیت اجتماعی، تاب‌آوری، سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، مدیریت کیفیت جامع و عملکرد مالی به این موضوع پرداخته‌اند. با این وجود، مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که تاکنون پژوهشی که به‌طور خاص به طراحی الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در سازمان‌های شهرداری ایران پرداخته باشد، انجام نشده است. با توجه به ساختار اداری خاص شهرداری‌ها، حجم بالای نیروی انسانی، وجود نیروهای مازاد بر نیاز و چالش‌های ناشی از آن در این سازمان‌ها، انجام پژوهشی که به شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های شکل‌دهنده به این پدیده در شهرداری شیراز بپردازد، از ضرورت بالایی برخوردار است. پژوهش حاضر با هدف پر کردن این شکاف پژوهشی و ارائه الگویی بومی برای عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز طراحی و اجرا شده است.

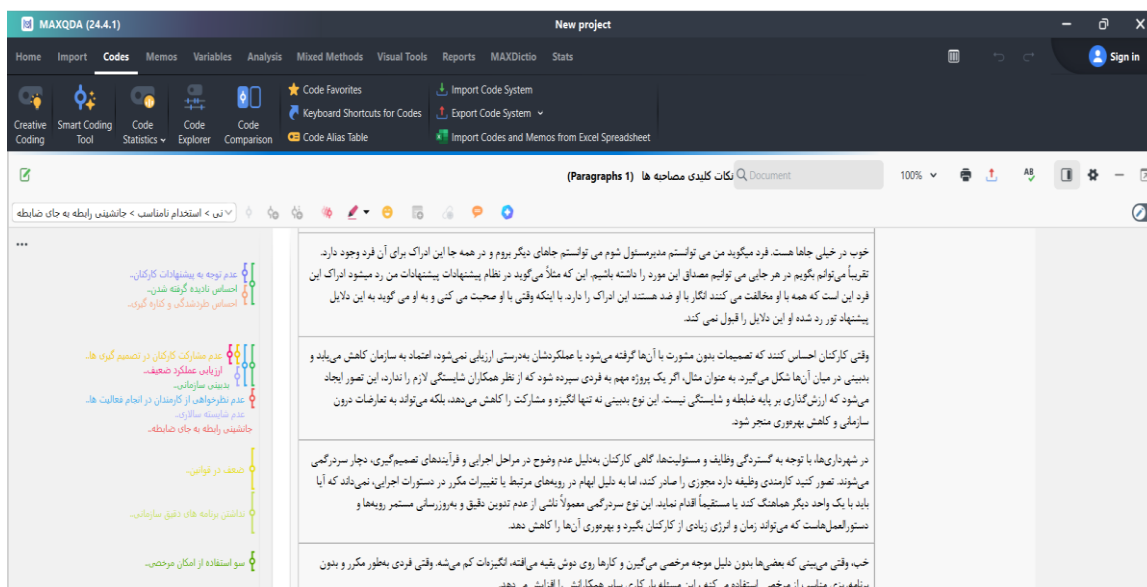
روش

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از مدل پیاز پژوهش ساندرز و همکاران (۲۰۰۹) طراحی شده است. براساس این مدل، فلسفه حاکم بر پژوهش، تفسیرگرایی است که بر این باور استوار است که واقعیت‌های اجتماعی از طریق تفسیرهای ذهنی افراد ساخته می‌شوند و شناخت ما از جهان اجتماعی نسبی و وابسته به بسترهای فرهنگی و تجربیات فردی است. رویکرد پژوهش، استقرایی است؛ به این معنا که فرایند تحقیق از مشاهده و جمع‌آوری داده‌های تجربی آغاز شده و سپس از طریق تحلیل و تفسیر این داده‌ها به سمت توسعه الگوها و نظریه‌های کلی پیش می‌رود. از نظر هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است، زیرا در پی تدوین الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور و ارائه راهکارهای عملی برای بهبود وضعیت موجود می‌باشد و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، توصیفی است، زیرا هدف آن ارائه تصویری دقیق و منظم از وضعیت موجود پدیده‌های مورد بررسی است. روش پژوهش، کیفی است و به دلیل تمرکز بر درک عمیق و جامع از تجربیات، معانی و دیدگاه‌های افراد در مورد پدیده مورد مطالعه انتخاب شده است. پژوهش حاضر از نوع تک‌مقطعی است و داده‌ها در بازه زمانی فروردین تا مرداد ۱۴۰۳ جمع‌آوری شده‌اند. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل ۱۱ نفر از خبرگان منابع انسانی شهرداری شیراز بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. معیارهای انتخاب شامل مدیر بودن در شهرداری شیراز، اشتغال در بخش‌های منابع انسانی و دارا بودن حداقل ۵ سال سابقه فعالیت در این حوزه بود. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری شدند. این روش به پژوهشگر امکان می‌داد تا ضمن داشتن چارچوب کلی به منظور هدایت مصاحبه‌ها، انعطاف‌پذیری لازم را برای پیگیری موضوعات و دیدگاه‌های جدید فراهم کند. مصاحبه‌ها به صورت فردی و با حفظ محرمانگی کامل انجام شدند و به دلیل عدم رضایت مشارکت‌کنندگان برای ضبط صدا، تمامی نکات و مطالب به‌طور دقیق یادداشت و ثبت گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات، علاوه بر مصاحبه، از بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای شامل پایان‌نامه‌ها، مقالات و کتب فارسی و لاتین نیز استفاده شده است. روش تجزیه و تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون (تم) بود که براساس مراحل شش‌گانه براون و کلارک (۲۰۰۶) شامل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، جست‌وجوی مضامین، بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و نهایتاً نگارش گزارش، انجام شد. در این فرایند، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به واحدهای معنادار

تفكيك و طبقه‌بندی شده و مفاهيم و الگوهای مشترك میان آن‌ها شناسایی گردید. پس از جمع‌آوری داده‌ها، مکتوبات مصاحبه‌ها بدون هیچ‌گونه دخل و تصرف و به‌طور کامل پیاده‌سازی شد و برای اطمینان از صحت و کامل بودن اطلاعات، چندین بار مرور و بازبینی گردید. در نهایت، مضامین استخراج‌شده در قالب شبکه مضامین شامل مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر تدوین و گزارش نهایی تهیه شد.

یافته‌ها

فرایند تحلیل داده‌ها با مرحله آشنایی با داده‌ها آغاز شد که در آن، مصاحبه‌ها چندین بار به‌دقت خوانده شده و بخش‌های مرتبط با سؤالات تحقیق و پاسخ‌های اصلی مشخص گردیدند. در این مرحله، تلاش شد تا حالت بیان و گفتار مشارکت‌کنندگان عیناً حفظ و به‌طور دقیق گزارش شود. سپس فرایند کدگذاری و برچسب‌گذاری بر روی این بخش‌ها به‌طور کامل انجام شد. برای تسهیل این فرایند، از نرم‌افزار MAXQDA به‌عنوان ابزار اصلی تحلیل داده‌ها استفاده گردید. بدین‌منظور، پس از پیاده‌سازی کامل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار ورد و انتقال فایل‌ها به نرم‌افزار مکس کیودا، ابتدا کدهای پایه هر مصاحبه مشخص و علامت‌گذاری شدند و سپس با گروه‌بندی مجموعه کدهای پایه‌ای مرتبط به هم، کدهای فرعی شناسایی گردیدند. در ادامه، با دسته‌بندی کدهای فرعی براساس مفاهيم مشترك، مضامین پایه استخراج شده و در مراحل بعدی، این مضامین در قالب مضامین سازمان‌دهنده و در نهایت مضامین فراگیر، شبکه مضامین پژوهش را شکل دادند. کلیه مراحل کدگذاری با دقت و به‌صورت سیستماتیک انجام شد و برای اطمینان از صحت و جامعیت داده‌ها، مکتوبات مصاحبه‌ها چندین بار مرور و بازبینی گردید. در شکل ۱ نمونه اقدام انجام شده برای کدگذاری با استفاده از این نرم‌افزار قابل مشاهده است.



شکل ۱. نمونه کدگذاری مضامین اولیه مصاحبه‌ها با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA

کدهای شناسایی شده از مصاحبه‌ها (کدهای اولیه)

در این مرحله، داده‌های مورد نظر که در مرحله قبلی مشخص شده بود، برچسب‌زده شد و کدگذاری اولیه روی آن‌ها انجام پذیرفت. کدها نشان‌دهنده ویژگی‌هایی از داده‌ها هستند که از نظر تحلیلی جذاب و قابل توجه هستند. شاخص‌های الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور در شهرداری شیراز چیست؟ برای پاسخ به این پرسش، در ادامه جدول زیر ارائه شده است که به‌طور جامع به شاخص‌های شناسایی شده اشاره می‌کند. در این قسمت، بخشی

از نکات مهم کلیدی مصاحبه‌ها و کدهای اولیه‌ای که به آن‌ها اختصاص داده شده است، در قالب جدول ۱ ارائه می‌گردد.

جدول ۱. کدگذاری اولیه داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها

ردیف	نکات کلیدی مصاحبه‌ها	کد اولیه
۱	بسیاری از کارکنان به دلیل نداشتن مهارت‌های لازم یا به روز نبودن اطلاعاتشان، نمی‌توانند به خوبی وظایف خود را انجام دهند. تغییرات اقتصادی و فناوری نیاز به مهارت‌های جدید دارد و باید به کارمندان آموزش‌های کاربردی و متناسب با نیاز ارائه شود.	عدم آموزش و توانمندسازی منابع انسانی
۲	سازمان‌ها به دلیل نداشتن برنامه‌های دقیق برای استفاده از توانمندی‌های کارکنان، نمی‌توانند از تمامی نیروهای خود به بهترین شکل استفاده کنند. تخصیص نیروی درست به کار درست یکی از مهم‌ترین وظایف مدیر است و بسیاری از مدیران شناخت کافی از استعدادهای کارکنان ندارند.	مدیریت ناکارآمد منابع انسانی
۳	اگر فردی در شغلی قرار گیرد که با مهارت‌ها، علاقه‌ها و توانایی‌هایش همخوانی نداشته باشد، انگیزه و بهره‌وری او کاهش می‌یابد. نمونه آن، فردی با تخصص عمران که به عنوان مدیر مالی منصوب شده و نه تنها خودش دچار رکود شده، بلکه عملکرد کل تیم مالی را نیز تحت تأثیر قرار داده است.	عدم تناسب شغل و شاغل

با توجه به این تحلیل، ۵۹ عامل به عنوان شاخص‌های عوامل مؤثر بر منابع انسانی را کد مازادمحور شناسایی شدند. از کدگذاری‌های انجام‌شده بر روی ۱۱ نمونه مصاحبه می‌توان نتیجه گرفت که فرایند برچسب‌گذاری و کدگذاری، در واقع اولین گام در جهت خلاصه‌سازی و تلخیص داده‌های گسترده‌ای است که از مصاحبه‌های شرکت‌کنندگان در پژوهش به دست می‌آید. این مرحله باید به گونه‌ای انجام شود که کدها به طور دقیق مفاهیم بیان‌شده توسط مصاحبه‌شونده را منعکس کرده و برای دیگران قابل درک باشد.

شناسایی مضامین فرعی

با توجه به کدگذاری اولیه در مصاحبه‌ها و تجزیه و تحلیل و توجه به نحوه تلفیق و ترکیب کدها، مضامین فرعی مشخص شناسایی شدند.

مؤلفه‌های الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی را کد مازادمحور در شهرداری شیراز چیست؟ برای پاسخ‌گویی به سؤال فوق، ۵۹ شاخص در قالب ۱۷ مؤلفه تقسیم‌بندی شدند که در جدول ۲ در قالب مضامین فرعی نشان داده شده‌اند.

جدول ۲. احصا مضامین پایه (کدگذاری ثانویه)

ردیف	مضامین فرعی	کدهای پایه
۱	پاداش و حقوق و مزایای نامناسب	ضعف در سیستم تشویق کارکنان فعال، بی‌عدالتی در تویع پاداش و امتیازات، سیستم پرداخت یکسان، رضایت‌بخش نبودن میزان دریافتی حقوق.
۲	مدیریت اشتباه	محول کردن کارهای اضافی به افراد فعال، فرسودگی شغلی ناشی از فشار کاری، مدیریت نامعطف، عدم شناسایی و استفاده مدیران از ظرفیت‌های انسانی، کاهش کارایی کارکنان آسیب دیده، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، عدم مدیریت مؤثر، عدم توجه به استعدادهای و هوش افراد، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات اساسی، استفاده نکردن سازمان در اجرایی نکردن پیشنهادات نوآورانه کارکنان.
۳	نداشتن مهارت‌های ارتباطی	انزوا و عدم تعامل برخی کارکنان، اختلاف بین کارمندان، عدم سازگاری فرهنگی.
۴	بوروکراسی ناکارآمد	پیچیدگی ساختارهای سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، نبود بانک اطلاعاتی جامع از مهارت‌ها، سردرگمی ناشی از ضعف در دستورالعمل‌های اجرایی.
۵	آموزش ناکافی	عدم آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی، عدم تجربه عملی و تأثیر آن بر انگیزه و پیشرفت شغلی.

ردیف	مضامین فرعی	کدهای پایه
۶	استخدام نامناسب	جانشینی رابطه به جای ضابطه، عدم رعایت دستورالعمل‌های استخدامی، عدم شایسته‌سالاری.
۷	رفتارهای مخرب فردی	تجربه زیاد بدون بهره‌وری مؤثر، فرهنگ طفره‌روی از کار، پیچیده‌سازی کار و اتلاف زمان سازمانی، استفاده نادرست از شبکه‌های اجتماعی در محیط کار، راحت‌طلبی افراد و اجتناب از چالش‌ها، سوءاستفاده از موقعیت شغلی جهت منافع شخصی، سوءاستفاده از خلأهای قانونی سازمان، سوءاستفاده از امکان مرخصی و تأثیر آن بر سایرین، سوءاستفاده از مأموریت‌های سازمانی.
۸	ارزیابی عملکرد اشتباه	عدم نظارت کارآمد، پایش ناکافی عملکرد نیروها، ارزیابی عملکرد ناکارآمد سازمان.
۹	مشکلات فرهنگ سازمانی	بدبینی سازمانی، تخریب افراد شاخص و فعال به دلیل حسادت، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها.
۱۰	مهاجرت و خروج نیروهای فعال	خروج یا جابه‌جایی کارمندان فعال.
۱۱	قوانین نادرست	امکان ارتقا شغلی فقط برای بخشی از کارمندان، ضعف در سیستم تشویق، تحمیل قانونی و عدم کارایی، استخدام تعداد بیش از حد موردنیاز در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، ضعف در راهکارهای انضباطی سازمان.
۱۲	تأثیرات منفی جامعه بر سازمان	فشارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی، تأثیر جامعه بیرونی بر شایسته‌سالاری درون سازمان، انتشار افکار منفی در سازمان، تأثیرات بد عوامل محیطی بر روحیه کارکنان.
۱۳	مشکلات اقتصادی و امنیت شغلی	ضرورت شغل دوم برای تأمین معیشت، اهمیت امنیت شغلی در حفظ انگیزه، تأثیر مستقیم اقتصاد بر انگیزه کاری.
۱۴	نبود انگیزه	احساس بی‌تأثیری و بی‌فایده بودن تلاش‌ها، بی‌انگیزگی، عدم ایجاد انگیزش در سازمان.
۱۵	نبود فرصت ارتقا و تحرک شغلی	بی‌عدالتی در ارتقا کارکنان، امکان ارتقا شغلی تنها برای بخشی از کارکنان، عدم شایسته‌سالاری.
۱۶	احساس و تجربه غلط	احساس بی‌عدالتی، عدم تعلق خاطر به سیستم، احساس طردشدگی و کناره‌گیری از سیستم.
۱۷	منطبق نبودن شغل و شاغل	عدم تناسب شغل و شاغل، بیگانگی شغلی و کاهش عملکرد، تعریف نادرست نیازهای شغلی و تأثیر آن بر عملکرد، عدم تطابق تخصص با شغل.

همان گونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است، پس از بازنگری‌ها و مشاهدات صورت گرفته، ۱۷ مضمون فرعی که همان مؤلفه‌های عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور هستند، استخراج و معرفی گردید.

شناسایی مضامین اصلی

با مشخص کردن مضامین فرعی مرتبط و دسته‌بندی مضامین فرعی با قرابت معنایی تحت یک مضمون اصلی، عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد شناسایی شدند. البته به صورت قطعی نمی‌توان گفت این موارد تمام عوامل مؤثر می‌باشند، زیرا این عوامل براساس نظرات مصاحبه‌شوندگان شناسایی شده‌اند و ممکن است عوامل دیگری هم بر منابع انسانی راكد مؤثر باشند.

ابعاد الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور در شهرداری شیراز چیست؟
در ادامه در جدول ۳ به ابعاد عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور پرداخته و مضامین اصلی تحلیل مضمون مشخص می‌گردد.

جدول ۳. احصا مضامین اصلی

مضامین اصلی	مضامین فرعی
عوامل سازمانی	استخدام نامناسب
	پاداش و حقوق و مزایای نامناسب
	مدیریت اشتباه
	منطبق نبودن شغل و شاغل
	بروکراسی ناکارآمد
عوامل محیطی	آموزش ناکافی
	نبود فرصت ارتقا و تحرک شغلی
	ارزیابی عملکرد اشتباه
	مشکلات فرهنگ سازمانی
	قوانین نادرست
عوامل روانشناختی	تأثیرات منفی جامعه بر سازمان
	مشکلات اقتصادی و امنیت شغلی
	نبود انگیزه
	نداشتن مهارت‌های ارتباطی
	احساس و تجربه غلط
	رفتارهای مخرب فردی
	مهاجرت و خروج نیروهای فعال

با توجه به تحلیل مضمون انجام شده ابعاد عوامل مؤثر بر منابع انسانی را کد مازادمحور در قالب ۳ کد مضمون اصلی شناسایی شد. در جدول زیر نیز با ضمن پاسخ دادن به سؤال فرعی ۴، کلیه عواملی که باعث شکل‌گیری منابع انسانی را کد مازادمحور در شهرداری شیراز می‌شوند آورده شده است.

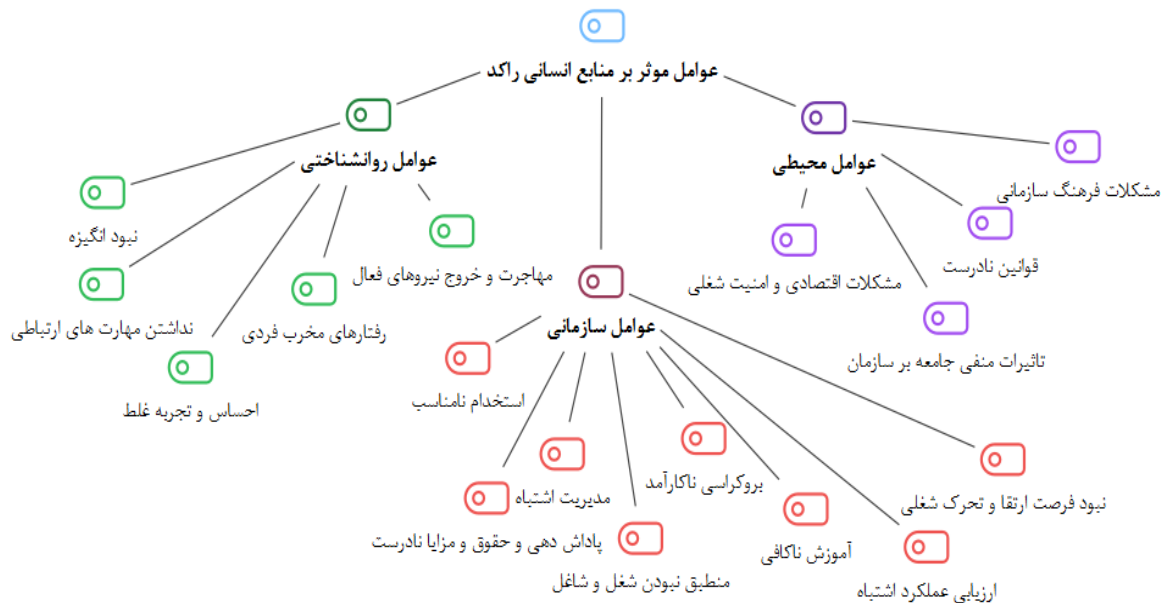
جدول ۴. عوامل مؤثر بر شکل‌گیری منابع انسانی را کد مازادمحور

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای پایه
عوامل سازمانی	استخدام نامناسب	جانشینی رابطه به جای ضابطه، عدم رعایت دستورالعمل‌های استخدامی، عدم شایسته‌سالاری
	پاداش و حقوق و مزایای نامناسب	ضعف در سیستم تشویق کارکنان فعال، بی‌عدالتی در توزیع پاداش و امتیازات، سیستم پرداخت یکسان، رضایت‌بخش نبودن میزان دریافتی حقوق
	مدیریت اشتباه	محول‌کردن کارهای اضافی به افراد فعال، فرسودگی شغلی ناشی از فشار کاری، مدیریت نامنعطف، عدم شناسایی و استفاده مدیران از ظرفیت‌های انسانی، کاهش کارایی کارکنان آسیب دیده، مدیریت ناکارآمد منابع انسانی، عدم مدیریت مؤثر، عدم توجه به استعدادها و هوش افراد، عدم شفافیت در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیمات اساسی، استفاده نکردن سازمان در اجرایی نکردن پیشنهادات نوآورانه کارکنان.
	منطبق نبودن شغل و شاغل	عدم تناسب شغل و شاغل، بیگانگی شغلی و کاهش عملکرد، تعریف نادرست نیازهای شغلی و تأثیر آن بر عملکرد، عدم تطابق تخصص با شغل
	بروکراسی ناکارآمد	پیچیدگی ساختارهای سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، نبود بانک اطلاعاتی جامع از مهارت‌ها، سردرگمی ناشی از ضعف در دستورالعمل‌های اجرایی
عوامل محیطی	آموزش ناکافی	عدم آموزش و توانمندسازی نیروی انسانی، عدم تجربه عملی و تأثیر آن بر انگیزه و پیشرفت شغلی
	نبود فرصت ارتقا و تحرک شغلی	بی‌عدالتی در ارتقا کارکنان، امکان ارتقا شغلی تنها برای بخشی از کارکنان، عدم شایسته‌سالاری
	ارزیابی عملکرد اشتباه	عدم نظارت کارآمد، پایش ناکافی عملکرد نیروها، ارزیابی عملکرد ناکارآمد سازمان

مضامین اصلی	مضامین فرعی	کدهای پایه
عوامل محیطی	مشکلات فرهنگ سازمانی	بدبینی سازمانی، تخریب افراد شاخص و فعال به دلیل حسادت، عدم مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
	قوانین نادرست	امکان ارتقا شغلی فقط برای بخشی از کارمندان، ضعف در سیستم تشویق، تحمیل قانونی و عدم کارایی، استخدام تعداد بیش از حد موردنیاز در سازمان‌های دولتی و نیمه‌دولتی، ضعف در راهکارهای انضباطی سازمان
	تأثیرات منفی جامعه بر سازمان	فشارهای سیاسی در سازمان‌های دولتی، تأثیر جامعه بیرونی بر شایسته‌سالاری درون سازمان، انتشار افکار منفی در سازمان، تأثیرات بد عوامل محیطی بر روحیه کارکنان
	مشکلات اقتصادی و امنیت شغلی	ضرورت شغل دوم برای تأمین معیشت، اهمیت امنیت شغلی در حفظ انگیزه، تأثیر مستقیم اقتصاد بر انگیزه کاری
	نبود انگیزه	احساس بی‌تأثیری و بی‌فایده بودن تلاش‌ها، بی‌انگیزگی، عدم ایجاد انگیزش در سازمان
	نداشتن مهارت‌های ارتباطی	انزوا و عدم تعامل برخی کارکنان، اختلاف بین کارمندان، عدم سازگاری فرهنگی
	احساس و تجربه غلط	احساس بی‌عدالتی، عدم تعلق خاطر به سیستم، احساس طردشدگی و کناره‌گیری از سیستم
عوامل روان‌شناختی	رفتارهای مخرب فردی	تجربه زیاد بدون بهره‌وری مؤثر، فرهنگ طفره‌روی از کار، پیچیده‌سازی کار و اتلاف زمان سازمانی، استفاده نادرست از شبکه‌های اجتماعی در محیط کار، راحت‌طلبی افراد و اجتناب از چالش‌ها، سوءاستفاده از موقعیت شغلی جهت منافع شخصی، سو استفاده از خلأهای قانونی سازمان، سوءاستفاده از امکان مرخصی و تأثیر آن بر سایرین، سوءاستفاده از مأموریت‌های سازمانی
	مهاجرت و خروج نیروهای فعال	خروج یا جابه‌جایی کارمندان فعال

الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور: تحلیل مصاحبه‌ها

براساس نتایج حاصل از مصاحبه‌ها و تحلیل مضامین آن‌ها، ۱۷ مضمون فرعی به‌عنوان عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور شناسایی شدند. این مضامین در سه دسته اصلی و فراگیر به نام‌های عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل روان‌شناختی طبقه‌بندی شدند. هریک از این سه دسته می‌توانند به‌عنوان پاسخی به سؤالات فرعی پژوهش عمل کنند، به‌طوری که هر کدام از این مضامین اصلی، عواملی که باعث رکود منابع انسانی در سازمان شهرداری شیراز شده‌اند را از دیدگاه مشارکت‌کنندگان توضیح می‌دهند. با اجرای این مراحل و جهت پاسخ به سؤال اصلی پژوهش که چگونگی الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور بود، مدل عوامل مؤثر بر منابع انسانی راكد مازادمحور ایجاد و در شکل ۲ به تصویر کشیده شده است.



شکل ۲. الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور

نتایج و پیشنهادات

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز انجام شد. براساس تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده با ۱۱ نفر از خبرگان منابع انسانی شهرداری شیراز و با استفاده از روش تحلیل مضمون، ۵۹ کد اولیه (شاخص)، ۱۷ مضمون فرعی (مؤلفه) و ۳ مضمون اصلی (بعد) شناسایی گردید. ابعاد شناسایی شده عبارت‌اند از: عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل روان‌شناختی. این یافته‌ها نشان می‌دهد که پدیده منابع انسانی راکد مازادمحور، یک مسئله چندبعدی و سیستماتیک است که ریشه در تعامل پیچیده عوامل مختلف در سطوح فردی، سازمانی و فراسازمانی دارد. یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های پیشین ازجمله کارهای رشیدی و همکاران (۱۴۰۰ و ۱۴۰۱)، سیدنقوی و همکاران (۱۴۰۰)، فونسکا و همکاران (۲۰۱۴) و لکونا و ریتزینگ (۲۰۱۴) هم‌سو می‌باشد و نشان می‌دهد که عوامل سازمانی (ازجمله استخدام نامناسب، مدیریت اشتباه و ارزیابی عملکرد ناکارآمد) بیشترین تأثیر را در شکل‌گیری منابع انسانی راکد در سازمان‌های دولتی دارند. همچنین تأثیر عوامل محیطی مانند قوانین نادرست، فشارهای سیاسی و مشکلات اقتصادی بر تشدید این پدیده، با یافته‌های دایوالوی و همکاران (۲۰۲۰) و اوپار و همکاران (۲۰۲۳) هم‌خوانی دارد.

براساس نتایج، عوامل سازمانی با ۸ مؤلفه (استخدام نامناسب، پاداش و حقوق و مزایای نامناسب، مدیریت اشتباه، منطبق نبودن شغل و شاغل، بروکراسی ناکارآمد، آموزش ناکافی، نبود فرصت ارتقا و تحرک شغلی، ارزیابی عملکرد اشتباه) بیشترین سهم را در شکل‌گیری منابع انسانی راکد مازادمحور دارند. این یافته نشان می‌دهد که ضعف در نظام جذب و استخدام، عدم تناسب شغل و شاغل، و مدیریت ناکارآمد، هسته مرکزی این پدیده را تشکیل می‌دهند. عوامل محیطی با ۴ مؤلفه (مشکلات فرهنگی سازمانی، قوانین نادرست، تأثیرات منفی جامعه بر سازمان، مشکلات اقتصادی و امنیت شغلی) به‌عنوان بستر و زمینه‌ساز این پدیده عمل می‌کنند. عوامل روان‌شناختی با ۵ مؤلفه (نبود انگیزه، نداشتن مهارت‌های ارتباطی، احساس و تجربه غلط، رفتارهای مخرب فردی، مهاجرت و خروج نیروهای فعال) به‌عنوان عوامل درونی و فردی، نقش تشدیدکننده یا تعدیل‌کننده در این پدیده ایفا می‌کنند. این سه دسته عوامل به‌صورت تعاملی و نظام‌مند، موجب شکل‌گیری و تداوم منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز می‌شوند.

در یک جمع‌بندی کلی می‌توان گفت منابع انسانی راکد مازادمحور، نه تنها یک مسئله مالی و اداری، بلکه یک آسیب جدی به فرهنگ سازمانی، عدالت سازمانی و مشروعیت نظام اداری محسوب می‌شود. این پدیده نتیجه تعامل پیچیده عوامل سازمانی، محیطی و روان‌شناختی است که با یکدیگر تعامل داشته و موجب کاهش بهره‌وری، افزایش هزینه‌ها، بی‌انگیزگی کارکنان و نارضایتی ارباب رجوع می‌شود. پژوهش حاضر با ارائه الگوی جامع عوامل مؤثر بر منابع انسانی راکد مازادمحور در شهرداری شیراز، گامی در جهت شفاف‌سازی ریشه‌های این پدیده برداشته است. اجرای راهکارهای ارائه‌شده در سه حوزه سازمانی، محیطی و روان‌شناختی، می‌تواند شهرداری شیراز را از وضعیت موجود به سمت سازمانی چابک، کارآمد و پاسخ‌گو سوق دهد و الگویی برای سایر سازمان‌های دولتی کشور فراهم آورد. در نهایت، توجه به این مسئله نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای بقا و تعالی سازمان‌های عمومی در عصر رقابت و پاسخ‌گویی است.

پیشنهادهای در حوزه عوامل سازمانی

- با توجه به اینکه بیش از ۳۴ درصد کدهای استخراج‌شده به عوامل سازمانی اختصاص داشت، اصلاح نظام‌های مدیریت منابع انسانی در شهرداری شیراز در اولویت نخست قرار دارد:

 ۱. اصلاح نظام جذب و استخدام: بازنگری فرایند جذب براساس شایستگی‌های عمومی و تخصصی، برگزاری آزمون‌های علمی و مصاحبه‌های ساختاریافته، به‌روزرسانی شرایط احراز مشاغل و شفاف‌سازی آن.
 ۲. بازطراحی نظام پاداش و حقوق: ایجاد ارتباط مستقیم و شفاف بین عملکرد و پاداش، طراحی سیستم‌های تشویقی مبتنی بر ارزیابی عملکرد عینی و ایجاد بسته‌های پاداش برای کارکنان فعال و بهره‌ور.
 ۳. ارتقای مهارت‌های مدیریتی: طراحی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی مدیران در حوزه‌های رهبری، ارتباطات مؤثر، تفویض اختیار، شناسایی استعدادها و مدیریت عملکرد، همچنین ایجاد نظام ارزیابی ۳۶۰ درجه مدیران.
 ۴. بهبود نظام ارزیابی عملکرد: بازطراحی نظام ارزیابی بر اساس شاخص‌های کمی و کیفی شفاف و استفاده از نتایج آن در تصمیمات ارتقا، پاداش و آموزش.
 ۵. ایجاد بانک اطلاعاتی جامع از مهارت‌ها: طراحی سامانه‌ای برای ثبت مهارت‌ها، تجربیات، توانمندی‌ها و علایق شغلی کارکنان به‌منظور شناسایی سریع نیروی مناسب.
 ۶. بازنگری در ساختار و فرایندهای اداری: چابک‌سازی و کاهش بوروکراسی زائد، حذف پست‌های غیرضروری و حرکت به سمت ساختار کارآمد.

پیشنهادهای در حوزه عوامل محیطی

۱. شفاف‌سازی قوانین و دستورالعمل‌ها: به‌روزرسانی و ابلاغ شفاف قوانین مرتبط با مدیریت منابع انسانی به‌منظور جلوگیری از سوءتعبیر و سوءاستفاده از خلأهای قانونی.
۲. ایجاد نظام انضباطی و نظارتی کارآمد: تدوین و اجرای نظام انضباطی شفاف و منسجم برای برخورد با تخلفات و جلوگیری از رفتارهای طفره‌روانه.
۳. کاهش فشارهای سیاسی بر تصمیمات سازمانی: تدوین منشور شفافیت و پاسخ‌گویی و ایجاد استقلال نسبی مدیران منابع انسانی در فرایند جذب و ارتقا.
۴. تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر شایستگی: ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری، عدالت سازمانی و تقدیر از افراد توانمند.

پیشنهادهای در حوزه عوامل روان‌شناختی

۱. طراحی برنامه‌های انگیزشی هدفمند: طراحی و اجرای برنامه‌های انگیزشی متنوع (مادی و غیرمادی) براساس نیازسنجی کارکنان.
۲. مدیریت رفتارهای مخرب فردی: تدوین قوانین شفاف، نظارت مستمر و ارائه آموزش‌های اخلاق حرفه‌ای برای جلوگیری از طفره‌روی، سوءاستفاده از منابع و پیچیده‌سازی کار.
۳. ارتقای مهارت‌های ارتباطی و تعاملی کارکنان: برگزاری دوره‌های آموزش مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی و حل تعارض.
۴. توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، ایجاد نظام مشاوره شغلی و تقویت حس تعلق سازمانی.
۵. جلوگیری از مهاجرت نیروهای فعال: ایجاد مسیرهای شفاف پیشرفت شغلی، ارائه بسته‌های جذاب مادی و معنوی و فراهم آوردن امنیت شغلی پایدار.

منابع

- حمزه‌لویان، محسن، رحمانی، تیمور، و محمدی، حسین. (۱۴۰۲). ارزیابی مفهوم انباشت نیروی کار و بررسی وجود احتمالی این پدیده در اقتصاد ایران. *فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی*، ۲۲(۴)، ۸۹-۱۱۲.
- خادمی، محسن، و یوسفی، عباس. (۱۳۹۵). تخمین بیکاری پنهان در صنایع کارخانه‌ای ایران. *فصلنامه اقتصاد کاربردی*، ۷(۲)، ۳۵-۵۸.
- رشیدی، محمدحسین، فیض، داود، خائف‌الهی، احمدعلی، و عابدی جعفری، حسن. (۱۴۰۰). الگوی کارکردهای مدیریت منابع انسانی کارکنان راکد. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۱۳(۵۰)، ۲۹-۵۴.
- رشیدی، محمدحسین، فیض، داود، خائف‌الهی، احمدعلی، و عابدی جعفری، حسن. (۱۴۰۱). کارکنان راکد در صنعت نفت: چالش‌های آموزش و توسعه مدیریت منابع انسانی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۴(۲)، ۶۷-۹۰.
- سامانی، حمیدرضا، عبدی، مصطفی، و کریمی، سعید. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر طفره‌روی سازمانی با رویکرد نقشه راه اصلاح نظام اداری در وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات. *پژوهش‌های مدیریت سازمانی*، ۶(۳)، ۱۵۳-۱۷۸.
- سیدنقوی، میرعلی، رشیدی، محمدحسین، و فیض، داود. (۱۴۰۰). منابع انسانی راکد پیشران یا بازدارنده عملکرد سازمان: مروری نظام‌مند. *دوفصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۱۳(۱)، ۱۲۵-۱۴۸.
- شاهرضایی، غلامرضا. (۱۳۹۳). تنبلی سازمانی و راه‌های مقابله با آن. *مجله مدیریت و فرهنگ*، ۹(۴)، ۵۷-۷۴.
- صامعی، ناصر. (۱۳۸۸). سرمایه انسانی و مزیت رقابتی. *فصلنامه مدیریت منابع انسانی*، ۲(۳)، ۴۵-۶۲.
- فیض، داود، رشیدی، محمدحسین، و خائف‌الهی، احمدعلی. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر منابع انسانی راکد بر عملکرد سازمان. *همایش ملی مدیریت دولتی، دانشگاه تهران*، ۱۵-۳۰.
- هاشمی، سیدرضا، و پورامین آزاد، محسن. (۱۳۹۰). نقش سرمایه انسانی در مزیت رقابتی سازمان‌ها. *مجله مدیریت توسعه*، ۲۴(۳)، ۴۵-۶۸.

- Bourgeois, L. J. (1981). On the measurement of organizational slack. *Academy of Management Review*, 6(1), 29-39.
- Colquitt, J. A., et al. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2017). Stress and well-being in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 1-12.
- Dayu'alwi, S., et al. (2020). Paradoxical performance pressures, slack resources, and corporate R&D investment: A behavioral agency theory perspective. *Journal of Business Research*, 118, 456-469.

- Dayu'alwi, S., et al. (2022). Organizational slack and firm performance in state-owned enterprises. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1022-1048.
- Do, H., et al. (2022). Strategic slack and organizational innovation. *Journal of Business Venturing*, 37(3), 106-128.
- Exasti Pérez, J., et al. (2020). The relationship between slack resources and performance: Time symmetry and duration of effects. *Journal of Business Research*, 112, 234-248.
- Fonseca, J., et al. (2014). The relationship between different types of financial and human resource slack on firm performance: Evidence from a developing country. *Journal of Business Research*, 67(12), 2578-2588.
- Fouad, A. (2019). The role of human resource slack in implementing total quality management (TQM). *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(8), 1345-1362.
- Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1998). A comparison of slack resources in high and low performing British companies. *Journal of Management Studies*, 35(3), 377-398.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (2019). Organizational slack and firm performance. *Journal of Management Studies*, 56(3), 512-540.
- Jones, G. R. (1970). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Judge, T. A., & Mueller, J. D. (2012). Job satisfaction and employee motivation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1098-1110.
- Koentz, L., & Magnani, G. (2023). Responding to unexpected crises: The role of slack resources and entrepreneurial attitude in building resilience. *Journal of Business Venturing*, 38(2), 106-128.
- Lakona, R., & Ritzig, S. (2014). Knowledge that is worth having more. *Journal of Business Research*, 67(10), 2156-2165.
- Liebowitz, S. J., & Tollison, R. D. (1980). Free riding, shirking, and team production in legal partnerships. *Economic Inquiry*, 18(3), 451-461.
- List, J. A., & Yuri, M. (2006). The effects of lower pay on motivation. *Journal of Labor Economics*, 24(3), 523-544.
- Mayer, R. C., et al. (2002). The relationship between organizational commitment and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 705-726.
- Mishina, Y., et al. (2004). Organizational slack and firm performance. *Strategic Management Journal*, 25(1), 59-78.
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation? *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Ovia, S., et al. (2023). Balancing between corporate investment and corporate social responsibility (CSR): The moderating effect of financial slack, human resource slack, and gender diversity on the board. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 345-368.
- Pasban, M., & Nojehdeh, S. (2016). Human capital and competitive advantage. *Journal of Human Resource Management*, 8(2), 112-128.
- Salas, E., et al. (2012). Training and development in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 745-764.
- Segoro, W., & Van Lent, L. (2017). When many is not enough: Human resource slack and performance in the Dutch East India Company (1700-1795). *Strategic Management Journal*, 38(5), 1055-1075.
- Titus, V. K., & Welbourne, T. M. (2015). Human resource slack, human capital risk, and firm performance: Should firms grow employees faster than sales? *Journal of Business Research*, 68(12), 2562-2570.
- Trilik, P. (2020). Human resource slack and organizational inertia. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1022-1048.
- Vrais, J. (2013). The impact of financial slack and human resource slack on the speed of internationalization. *International Business Review*, 22(5), 876-888.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). London: Pearson Education.