

## **Designing Human Resource Empowerment Inertia Model for Roads and Urban Planning Office of Gulestan Province**

Hassan Valian \*, Ali Reza Kooshki Jahromi \*\*, Mehran Arroei \*\*\*

### **Abstract**

The progress and development of any organization necessitate the development of human resource capabilities to achieve a high level of perception, behavior and performance consistent with its organizational goals. Yet, there are gaps such as traditional structures, leadership styles, and content barriers, which create inertia in organizations, that create prevent human resource empowerment. This research is intended to design an inertia model for human resource empowerment through total interpretive structural modelling (TISM) approach. In fact, while presenting a hierarchical model, this research looks for a symmetric combination of the relationship between indicators in a paired comparison through the participation of members of the target community. This is a mixed research based on meta-analysis and Delft's analysis in the qualitative section, and Total Interpretive Structural Modeling in the quantitative phase where two target communities were involved. 10 experts of organizational management and HRM, selected through homogeneous sampling, participated in the research in the qualitative section. In the quantitative section, 30 managers of roads and urban planning of Gulestan province, having at least 10 years of work experience and master's or PhD degrees. The results of the qualitative part of the research showed that 3 main components of attitude inertia, practice inertia, and psychological features inertia were identified in the form of 11 primary indicators. Then, based on Delphi analysis, two indices were dismissed and two others were combined together and a total of 8 inertial indicators of human resource empowerment reached to quantitative analysis. Based on the hierarchical

---

\* Assistant professor at the Department of Management, Islamic Azad University of Sari, Iran [behnam.r1986@yahoo.com](mailto:behnam.r1986@yahoo.com)

\*\* Assistant professor at the Department of Management, Allameh Tabatabaee University [alirezakoushkie@gmail.com](mailto:alirezakoushkie@gmail.com)

\*\*\* PhD candidate at the Department of Management, Islamic Azad University of Semnan, Iran [mehran-206@hotmail.com](mailto:mehran-206@hotmail.com)

presented model, quantitative analysis showed that two indicators of perceptual error, and tiresome and burnout are the most effective indicators of inertia in human resource capability the Roads and urban planning office. Based on the MICMAC  
rr annng yyyyyyyemooœ'' rrr eennnnnnrrrrr ss eee mii n tttttt tt ff eeaaaa  
in human resource capability, which must be considered and controlled in order to develop and enhance the human resource empowerment.

**Keywords:** *human resource empowerment inertia, Total Interpretive Structural Modelling (TISM) Approach, Meta-Synthesis Analysis.*



شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴  
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی  
پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی  
(زمستان ۱۳۹۸، سال ۱۱، شماره ۴: ۸۴ - ۳۹)



## طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی استان گلستان

حسن ولیان\*، علیرضا کوشکی جهرمی\*\*، مهرا ن اروئی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۵

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۹/۱۲

### چکیده

رشد و توسعه هر سازمانی نیازمند توسعه توانمندی‌های منابع انسانی برای رسیدن به سطح ادراک، رفتار و عملکرد همراستا با اهداف سازمانی است؛ اما وجود خلأهایی همچون ساختارهای سنتی، سبک‌های رهبری و موانع محتوایی که باعث ایجاد اینرسی در سازمان‌هاست، باعث می‌شود تا موانعی در راه توانمندسازی منابع انسانی ایجاد شود. هدف این پژوهش، طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از رویکرد تحلیلی ساختاری-تفسیری فراگیر (TISM) است. در واقع، این پژوهش ضمن ارائه مدل سلسله‌مراتبی، به دنبال ترکیب متقارن ارتباط بین شاخص‌ها به صورت مقایسه زوجی و با مشارکت اعضای جامعه هدف بود. در این پژوهش که یک پژوهش ترکیبی مبتنی بر تحلیل فراترکیب و تحلیل دلفی در بخش کیفی و تحلیل ساختاری تفسیری فراگیر در بخش کمی است، دو جامعه هدف مشارکت دارد. در بخش کیفی تعداد ۱۰ نفر از متخصصان حوزه‌های مدیریت سازمان و مدیریت منابع انسانی مشارکت کردند که از طریق نمونه‌گیری همگن انتخاب شدند و در بخش کمی نیز ۳۰ نفر از مدیران اداره راه و شهرسازی استان گلستان که دارای بیش از ۱۰ سال سابقه کاری و دارای مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری بودند، مشارکت نمودند. براساس نتایج، در بخش کیفی ۳ مؤلفه اصلی تحت عنوان اینرسی در بینش کارکنان، اینرسی در عمل و اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی در قالب ۱۱ شاخص اولیه شناسایی شدند. سپس براساس تحلیل دلفی دومرحله‌ای، دو شاخص حذف و دو شاخص ادغام شدند که مجموعاً ۸ شاخص اینرسی توانمندی منابع انسانی

behnam.r1986@yahoo.com

alirezakoushkie@gmail.com

mehran-206@hotmail.com

\* استادیار گروه مدیریت، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

\*\* استادیار گروه مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی

\*\*\* دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران

وارد فاز تحلیل کمی شدند. در بخش تحلیل کمی مشخص شد ابتدا براساس مدل ارائه شده سلسله‌مراتبی دو شاخص: خطای ادراکی و رخوت و فرسودگی شغلی، تأثیرگذارترین شاخص ایجاد اینرسی در توانمندی منابع انسانی اداره راه و شهرسازی می‌باشند و براساس تحلیل نموداری MICMAC مشخص شد، خطای ادراکی کارکنان، محرک اصلی ایجاد اینرسی در توانمندی منابع انسانی است که لزوم توجه و کنترل آن به منظور توسعه و پویاسازی توانمندی منابع انسانی ضروری می‌باشد.

**کلیدواژه‌ها:** اینرسی توانمندسازی منابع انسانی؛ تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر؛ تحلیل فراترکیب



## مقدمه

به گفته دراکر، قرن بیست و یکم، قرن اقتصاد دانشی است. در این اقتصاد، دارایی‌های فکری و به‌ویژه سرمایه‌های انسانی، جزء مهم‌ترین دارایی‌های سازمانی محسوب می‌شود و موفقیت بالقوه سازمان‌ها، از قابلیت‌های فکری آنها ریشه می‌گیرد (نظرپوری و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۷۵). در اقتصاد دانشی، انعطاف‌پذیری، دارایی نامشهودی است که به یکی از موضوعات مهم در نظریه‌ها و سیاست‌های حوزه سازمان و مدیریت تبدیل شده است. مهندسی مجدد فرایندها، توانمندسازی کارکنان، حرکت به سوی سازمان‌های مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی مؤثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به‌منظور ارائه پاسخ اثرگذار به تغییرات، از جمله فعالیت‌هایی است که در این راستا انجام می‌گیرد (سیدجوادین و همکاران، ۱۳۹۴: ۸۱). دستیابی سازمان‌ها به اهداف متعالی، به مهارت‌ها و رفتارهای بهینه نیروی انسانی و کارکردهای کارآمد مدیریت منابع انسانی نیاز دارد که تحقق آن، مستلزم انعطاف‌پذیری منابع انسانی است (باتاچاریا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵: ۶۲۳). در واقع در محیط نامطمئن، انعطاف‌پذیری منابع انسانی از طریق ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت، برای سازمان ارزش آفرین است (کتکار و ست<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰: ۱۱۷۵). براساس دیدگاه مبتنی بر منابع به‌نظر می‌رسد یکی از متغیرهایی که می‌تواند در فرایند تأثیرگذاری اقدامات منابع انسانی تعهدمحور بر مزیت رقابتی نقش داشته باشد، انعطاف‌پذیری منابع انسانی است. استفاده از نیروی انسانی چندوظیفه‌ای و توانمند به شرکت اجازه می‌دهد تا به‌سرعت به تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده و نامتعادل که ممکن است در بخش‌ها به‌وجود آید، پاسخ دهد (ناصرحی‌فر و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۷). چنین انعطاف‌پذیری و عدم وجود اینرسی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا زمان گردش تولید و موجودی کار در جریان را کاهش داده و در نتیجه، سرعت ارائه خدمات با کیفیت‌تر به ارباب‌رجوع و شهروندان ارتقا یابد و براین‌مبنا به مزیت رقابتی دست یابند (فرایزر و هولبی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). اما انعطاف‌پذیری و ایجاد پویایی در سازمان به‌خصوص در منابع انسانی کاری بس دشوار

1. Bhattacharya et al
2. Ketkar & Sett
3. Fraser and Hvolby

در عصر حاضر محسوب می‌شود؛ چراکه افراد رویکردها و ادراک‌های متفاوتی نسبت به یکدیگر و نسبت به اهداف سازمانی که در آن مشغول هستند، دارند و براین مبنا بسته به شرایط در برابر پذیرش مسئولیت‌ها و ارتقای سطح توانمندی‌ها، از خود مقاومت نشان می‌دهند که این موضوع باعث ایجاد اینرسی توانمندسازی منابع انسانی می‌شود (شوکولا<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۳۳۱). نکته قابل توجه این است که سازمان‌ها برحسب اندازه، نسبت به مقاومت در برابر تغییر حساسند و با بزرگتر شدن اندازه سازمان‌ها، کارکنان مقاومت بیشتری را از خود نشان می‌دهند (سیلیک<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۰) و این موضوع باعث می‌شود، سازمان حالتی معکوس نسبت به انعطاف‌پذیری کسب نماید که در تحت این شرایط اینرسی ایجاد خواهد شد. اصل اینرسی در فیزیک بیان می‌کند، هرگاه بر جسمی نیرویی خارجی وارد نشود یا برآیند نیروهای وارد بر آن صفر باشد، به ایستایی تبدیل شده و باعث می‌گردد تا از پویایی آن کاسته و اینرسی ایجاد شود (کوئنگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳۲۷). از منظر سازمانی در رابطه با موضوع توانمندسازی منابع انسانی، این نیروهای خارجی همچون محرکی برای افزایش چالش در سازمان‌ها مثل ارتقای سطح توانمندی‌ها و مهارت‌های شغلی و وظیفه‌ای و پاسخگویی عمل می‌کنند. اما زمانی که سکون و بی‌حرکی در لایه‌های ساختاری سازمان نهادینه شود، منابع انسانی نیز به سمت عدم پذیرش تغییر و چالش در کار خود متمایل می‌شوند و اصطلاحاً اینرسی در توانمندسازی منابع انسانی ایجاد شده است (جانگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۳۳). اغلب دیده می‌شود که سازمان‌ها برای تغییر و تحول از خود بی‌علاقگی نشان می‌دهند و نوعی رخوت و بی‌حالی در سازمان‌ها دیده می‌شود. عمده تغییرات ضروری و حیاتی سازمان و توان انطباق‌پذیری سازمان با عدم اطمینان‌های محیطی در باتلاق اینرسی سازمانی گرفتار می‌شوند و ناکام می‌مانند (ابراهیمی، ۱۳۹۴: ۹۳). هدبرگ و ولف<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) معتقدند اینرسی موانع جدی را در سر راه ارتقای و توانمندی منابع انسانی و توسعه آن در مسیر رسیدن به اهداف سازمان ایجاد

1. Shukla
2. Sillic
3. Konig et al
4. Jung et al
5. Hedberg & Wolff

می‌کند و باعث می‌شود افراد از پذیرش نقش‌ها و مسئولیت‌های جدید شانه خالی نمایند. پژوهش‌های متنوعی در مورد اینرسی در سازمان انجام شده است که هر کدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده‌اند. تسای<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) اینرسی سازمانی را مهم‌ترین عاملی می‌داند که مانع شناسایی تهدیدات محیطی برای سازمان شده و باعث می‌شود سرعت تطبیق‌پذیری سازمان با محیط کند شود. گودکین و الکورن<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) معتقدند که اینرسی، مهم‌ترین عامل برای بروز مقاومت در برابر تغییر است. کاپلان و هندرسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۵) با مطرح کردن محرک‌های سازمانی در کنار اینرسی سازمانی به دنبال برقراری پل ارتباطی میان نظریه‌های اقتصادی و نظریه‌های سازمان بودند و آن را عامل ایجاد رخوت در منابع انسانی معرفی نمودند. هاگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۴) اینرسی را مانعی در برابر پذیرش تغییرات به خصوص تغییرات مربوط به ارتقای سطح توانمندی منابع انسانی مطرح نمود. در واقع، با اتکا به نتایج پژوهش‌های انجام شده، می‌توان این‌طور استنباط کرد که اینرسی باعث می‌شود افراد در برابر پذیرش و ارتقای سطح مهارت‌های رفتاری و عملکردی دچار رخوت و فرسایش شوند که این موضوع باعث کاهش اثربخشی و بهره‌وری منابع انسانی می‌شود (جوادی و همکاران، ۱۳۹۶: ۴۰). در این رابطه و مطابق با هدف پژوهش باید بیان نمود، اداره راه و شهرسازی استان گلستان همسو با اعمال تغییرات ساختاری در ادارات کل راه و شهرسازی استان‌ها و تدوین سند برنامه نیروی انسانی منطبق با نقشه راه اصلاح نظام اداری از سال ۱۳۹۶ به تدوین برنامه‌ها و اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت برای توسعه و ارتقای سطح توانمندسازی منابع انسانی مطابق با آیین‌نامه داخلی و کاربرگ‌های ضمیمه بخشنامه شماره ۱۳۵۹۸/۹۶/۲۰۰/۱۳۹۶ خود اقدام نموده است. براساس ارزیابی‌های دوره‌ای اداره راه و شهرسازی استان گلستان مشخص شد میزان مشارکت فردی منابع انسانی در امور مربوط به توسعه منابع انسانی همچون مشارکت در کارگاه‌های آموزشی، پایبندی به تدوین تقویم برنامه‌های آموزشی از سوی بخش‌های مختلف سازمان، عدم کسب امتیازهای لازم پس از برگزاری دوره‌های آموزشی و... در سطح پایینی بوده

1. Tsai
2. Godkin & Allcorn
3. Kaplan & Henderson
4. Haag

است و این موضوع تاحدی وجود عدم پذیرش تغییر و انعطاف‌پذیری در توانمندسازی منابع انسانی را پراهمیت نموده و باعث ایجاد اینرسی توانمندسازی منابع انسانی شده است. لذا این پژوهش تلاش دارد تا دلایل ایجاد اینرسی توانمندسازی منابع انسانی را ابتدا براساس رویکرد گودکین و الکورن (۲۰۰۸) شناسایی نماید و به کمک تحلیل ساختاری تفسیری فراگیر ادراک منسجم‌تری در رابطه با علل ایجاد آن ارائه نماید.

## مبانی نظری

### اینرسی توانمندسازی منابع انسانی<sup>۱</sup>

اینرسی و انعطاف‌پذیری دو واژه متضاد در ادبیات سازمان هستند. انعطاف‌پذیری بار مثبت دارد و سازمانی با انعطاف‌پذیری بیشتر، بهتر و کارا تر است. اینرسی به شکل‌های مختلف در سازمان نمود پیدا می‌کند؛ همانند سرکوب اطلاعات ارزشمند در سازمان، قوانین خشک و انعطاف‌ناپذیر، تعهد بیش‌ازحد به سازمان و غیره (ابراهیمی، ۱۳۹۴: ۳۱۱). سازمان‌ها به‌صورت سیستمی باز هستند و با محیط خود ارتباط برقرار می‌کنند و این، ضامن بقای سازمان است. در صورتی که سازمان، مجاری ارتباطی و اطلاعاتی پیرامون خود را قطع کند، از تحولات اطراف خود آگاه نمی‌گردد و این امر موجب نابودی آن می‌شود. عدم انعطاف‌پذیری این اجازه را به سازمان و افراد آن نمی‌دهد که خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند، در نتیجه موجب رکود فردی و درپی آن به‌وجود آمدن حالت اینرسی در کل سازمان می‌شود. مرور ادبیات نظری و تجربی موجود در مورد اینرسی سازمانی کمک می‌کند تا ابعاد و مؤلفه‌های مختلف این پدیده شناسایی شود و به پژوهشگران و مدیران سازمان کمک می‌کند تا این پدیده را بهتر شناخته و برای رهایی از این وضعیت راهکار مناسبی را اتخاذ کنند (آلکورن و گودکین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱: ۹۲). مفهوم اینرسی را برای رفتار انسان نیز به کار می‌برند که نشان می‌دهد افراد اغلب روش‌های قدیمی را در مواجهه با مشکلات به کار می‌برند و در برابر تغییر از خود واکنش منفی و یا مقاومت نشان

1. Human Resource Empowerment Inertia  
2. Allcorn & Godkin



می‌دهند. رویکردهای حل مشکل و استدلال‌های مشابه عادی برای صرفه‌جویی در زمان و همچنین اجتناب از ریسک به کار گرفته می‌شوند. در زمینه تغییر راهبرد، اینرسی به‌عنوان تمایل به باقیماندن در وضعیت موجود و مقاومت در مقابل بازطراحی راهبرد سازمان خارج از شکل جاری آن تعریف شده است (غفاری و رستم‌نیا، ۱۳۹۶: ۳۰۹). گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) اینرسی سازمانی را شامل سه بعد دانسته‌اند که عبارت است از: اینرسی در بینش<sup>۱</sup>، اینرسی در عمل<sup>۲</sup> و اینرسی روان‌شناختی<sup>۳</sup>. اینرسی در بینش به مدل‌های ذهنی و نظریه‌های کنش مربوط می‌شود، درحالی‌که اینرسی عملی از دو بعد فرض‌های مدیریتی و کنترل پیش‌فرض مورد بررسی قرار می‌گیرد و اینرسی روان‌شناختی نیز در بعد استرس و اضطراب و سازوکارهای دفاعی پاسخ به تغییر، بررسی می‌شوند (اسلیک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹: ۱۱۱). درمقابل، پولایتس و کارهانا<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) پنج نوع اینرسی را معرفی کرده‌اند: ۱. اینرسی شناختی؛ این نوع اینرسی بیان می‌کند که مدیران کلیدی، باوجود اینکه می‌دانند ممکن است جایگزین‌های بهتر، مؤثرتر و کارآمدتری وجود داشته باشد، آگاهانه بر استفاده از سیستم و رویه‌های موجود، اصرار می‌ورزند، ۲. اینرسی رفتاری؛ این نوع اینرسی بیان می‌کند که مدیران سازمان به استفاده از روش‌های موجود ادامه می‌دهند، زیرا به این روش‌ها عادت داشته و در گذشته به آن خو گرفته‌اند، ۳. اینرسی شناختی اجتماعی؛ مدیران سازمان، استفاده از فرایندها و روش‌های موجود را ادامه می‌دهند، به این دلیل که تغییر روش‌ها و رویه‌های موجود با مقاومت کارکنان مواجه است و تغییر ارزش‌ها و هنجارهای سازمان به‌سادگی امکان‌پذیر نیست، ۴. اینرسی اقتصادی؛ تغییر فرایندهای موجود در سازمان به‌دلیل هزینه‌های بالای آن با مشکل مواجه است. بنابراین، عمل طبق فرایندهای موجود از نظر مدیران راحت‌تر است و ۵. اینرسی سیاسی؛ مدیران سازمان‌ها به‌دلیل اینکه، تغییر رویه‌های موجود با مخالفت یا ممانعت شرکا و ذی‌نفعان راهبردی مواجه می‌شود، به استفاده از فرایندهای سنتی موجود اصرار می‌کنند (مالاکار و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۴۷). درواقع، اینرسی در توانمندی منابع انسانی از سرمنشأ مقاومت در برابر

1. Insight inertia
2. Action inertia
3. Psychology inertia
4. Sillic
5. Polites & Karahanna
6. Malakar et al

تغییر ایجاد می‌شود. زمانی که همه افراد بر تغییر، اتفاق نظر دارند، یک راه‌حل و برنامه برای تغییر، ارائه می‌شود و تلاش‌ها برای پیاده سازی آن عملی می‌گردد و حتی اگر شکستی در این زمینه به وجود بیاید، مسئولیت آن برعهده همه کارکنان است، اما زمانی که مقاومت در برابر تغییر وجود دارد، افراد در برابر هر برنامه‌ای، تلاش می‌کنند مانع از اجرای آن شوند که وجود این بینش در سازمان، ضمن کاهش اثربخشی‌های سازمانی، تأثیرات منفی از نظر رفتاری بر عملکردهای سازمانی دارد (آلکون و گودکین، ۲۰۱۱: ۹۰). نکته قابل توجه این است که اینرسی در توانمندسازی منابع انسانی به شکل‌های مختلف نمود پیدا می‌کند. گاهی در ایجاد عدم اعتماد به سازمان نقش ایفا می‌کند و گاهی در فضای نگرشی و ادراکی افراد و تردیدها نسبت به موفقیت برنامه ایجاد می‌شود. به هر حال، اینرسی به هر شکلی که باشد، باعث افزایش عدم کارکردهای منابع انسانی شده و باعث می‌گردد ضمن حرکت افراد به سمت رخوت و فرسایش، باعث کاهش بهره‌وری‌های سازمانی نیز شود.

### رویکردهای توانمندسازی منابع انسانی

ادبیات پژوهش در زمینه مدیریت دو دیدگاه توانمندسازی در کار ارائه می‌کند (لیدن و آراد، ۱۹۹۶: ۲۰۵).

اولین دیدگاه براساس ماهیت کار در توانمندسازی است که توسط کانتر<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) ارائه شده است و بر جنبه‌های کلان سازمانی در زمینه توانمندسازی تأکید دارد. از این دیدگاه، توانمندسازی تحت برخی شرایط محتوایی، ساختاری و اجتماعی، مانند ساختارها، سیاست‌ها و رویکردهای سازمانی قابل اجراست که سبب توانمندسازی در محیط کار می‌شود. برای مثال، کلیداس و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) پیشنهاد کردند که توانمندسازی رفتار کارکنان، می‌تواند توسط سبک رهبری توانمندساز در یک فرهنگ مشتری‌مدار، ارتقا یابد. دومین دیدگاه، دیدگاه خرد<sup>۴</sup> است و بر تجربیات روان‌شناختی کارکنان، مانند درک آنها از توانمندشدن در کار یا واکنش‌های فردی به

1. Liden and Arad  
2. Kanter  
3. Klidas et al  
4. Micro-Oriented

ساختارها، سیاست‌ها و روش‌های سازمانی، تمرکز دارد (کیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷: ۲۰۲۳). واژه دیدگاه خرد برای اولین بار در پژوهش مفهومی کونگر و کانونگو<sup>۲</sup> (۱۹۸۸)، به کار گرفته شد. آنها باور داشتند که اگر کارکنان فاقد احساس خودکارآمدی باشند، توانمندسازی روش‌های مدیریتی روی آنان بی‌تأثیر است. توماس و ولت هوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰)، توانمندسازی را به‌عنوان یک انگیزش شغلی درونی تلقی می‌کردند که در چهار حالت شناختی یا روان‌شناختی نمود پیدا می‌کند و بر گرایش به کار افراد تأثیر می‌گذارد و سبب بسط و توسعه کار کارکنان می‌شود. اسپریترز<sup>۴</sup> (۱۹۹۷) سپس این چهار بعد را به‌صورت زیر تعریف می‌کند:

۱. معناداشتن<sup>۵</sup>: اشاره به تناسب بین نقش شغلی فرد با باورها، ارزش‌ها و رفتارهای وی دارد.
۲. شایستگی<sup>۶</sup>: حس خودکارآمدی یا باور فرد به قابلیت خود برای انجام کارهایی که نیاز به مهارت دارند.

۳. خودمختاری<sup>۷</sup>: حس استقلال یا انتخاب در شروع یا تغییر کار را روایت می‌کند.

۴. موثر بودن<sup>۸</sup>: میزانی که یک فرد می‌تواند بر نتایج کار اثر بگذارد.

اگرچه مدل چهارعاملی توانمندسازی روان‌شناختی بکرات در پژوهش‌های قبلی به کار گرفته شده است، اما میزان اهمیت آن به‌حدی است که محققانی همچون ژانگ و بارتولو<sup>۹</sup> (۲۰۱۰)؛ هئوگاما و همکاران<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۹) و چن و همکاران<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۸) با الهام از مقیاس اسپریترز مدل‌های متفاوتی با گویه‌ها و معیارهای متفاوت ارائه داده‌اند. برای مثال، کیم و جورج<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵) دو بعد فرعی از توانمندسازی روان‌شناختی را مورد شناسایی قرار دادند: نگرش (معنی و

1. Kim et al
2. Conger and Kanungo
3. Thomas and Velthouse
4. Spreitzer
5. Meaning
6. Competence
7. Self-determination
8. Impact
9. Zhang and Bartol
10. Hewagama et al
11. Chen et al
12. Kim and George

شایستگی) و تأثیر (خودمختاری و مؤثربودن) گازوولی و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) یک ساختار دو عاملی از توانمندسازی روان‌شناختی را پیشنهاد کردند. اگرچه هر دو رویکرد، به محققین در رسیدن به پیشرفت‌های شگرف در پیشبرد نظریه‌ها و روش‌های توانمندسازی کمک شایانی کرده است، اما این دو رویکرد عاری از محدودیت نیز نمی‌باشند (احمد و گائو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). برای مثال، دیدگاه اجتماعی - ساختاری<sup>۳</sup> به‌خاطر تمرکز بر سازمان‌ها، یک دیدگاه محدود تلقی می‌شود، درحالی‌که دیدگاه روان‌شناختی به‌خاطر تمرکز ذاتی‌اش، محدود به افرادی می‌شود که توانمند شده‌اند (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۳). بنابراین، تلفیق هر دو دیدگاه، مستلزم درک بیشتر از این پدیده می‌باشد. درحقیقت، محققین معاصر شرایط محتوایی را به‌جای خود توانمندسازی، به‌عنوان مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی تلقی می‌کنند. این پژوهش تلاش دارد تا با شناخت مفاهیم توانمندسازی منابع انسانی از طریق الگوها و پژوهش‌های مختلف، مقاومت‌ها و یا ویژگی‌های ایجادکننده اینرسی در این مورد را شناسایی و مورد واکاوی قرار دهد. درواقع، شناخت مفاهیمی همچون دو رویکرد فوق به درک مفهومی موضوع درجهت توسعه توانمندسازی منابع انسانی کمک می‌کند.

### پیشینه تجربی

آمارانتو و همکاران<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان مقاومت در برابر تغییر: یک بررسی تجربی از مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن انجام دادند. در این پژوهش عوامل مؤثر بر مقاومت در برابر تغییر منابع انسانی در رویه‌های سازمانی همچون مسئولیت‌پذیری و توانمندسازی منابع انسانی در بخش اورژانس بیمارستان‌های کشور یونان شناسایی شدند. جامعه آماری این پژوهش ۱۲۸ از کارکنان دارای ۱۰ سال سابقه کاری در واحد اورژانس بودند که از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای

1. Gazzoli et al
2. Ahmad & Gao
3. Social-Structural Viewpoint
4. Lee et al
5. Amarantou et al

دومرحله‌ای انتخاب شده بودند. نتایج نشان داد، نگرش، اصلی‌ترین عامل مقاومت در برابر تغییر محسوب می‌شود و این موضوع باعث می‌گردد تا سطح توانمندسازی منابع انسانی تقریباً در حد ثابتی قرار گیرد و این موضوع باعث کاهش بهره‌وری و افزایش سطح یادگیری بین کارکنان شود. شوکولا (۲۰۱۸) پژوهشی تحت عنوان تأثیرپذیری انعطاف‌پذیری از توانمندسازی کارکنان انجام داد. در این پژوهش تأثیرات توانمندسازی کارکنان همچون مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، استقلال شغلی و آزادی عمل و مالکیت روان‌شناختی بر انعطاف‌پذیری منابع انسانی مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش کارکنان سطوح میانی سازمان‌های خدماتی در کشور هند بودند که از طریق روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۸۲۴ نفر به‌عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد، مالکیت روان‌شناختی به‌عنوان یک متغیر تعدیل‌کننده، تأثیرپذیری انعطاف‌پذیری سازمانی را از توانمندسازی کارکنان تقویت می‌نماید و باعث ایجاد هم‌افزایی (سینرژی) در فرایندهای انجام کاری می‌شود. کیم و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان و عوامل تعیین‌کننده محتوی و پیامدهای آن انجام دادند. در این پژوهش عوامل تعیین‌کننده محتوایی اشاره به نظریه مبادله رهبر - پیرو<sup>۱</sup> و انعطاف‌پذیری در زمان‌بندی<sup>۲</sup> دارد و پیامدها نیز به عملکرد کارکنان و خدمات قابل‌ارائه اشاره می‌کند. جامعه آماری پژوهش کارکنان شاغل در رستوران‌های کشور نیوزلند ( $n = 152$ ) و کره جنوبی ( $n = 151$ ) بودند. نتایج نشان داد، کارکنانی که دارای جدول زمانی‌بندی انعطاف‌پذیر و کیفیت بالای ارتباط رهبر- پیرو با سرپرست مستقیم خود هستند، احتمال بیشتری وجود دارد که احساس توانمندی بیشتری نمایند و به‌احتمال‌زیاد نیروی کار توانمند، خدمات‌رسانی بهتری به مشتریان دارند. دلفیگو و اسوانک<sup>۳</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان توانمندی سرمایه‌انسانی برای وظایف خاص و اینرسی سازمانی انجام دادند. این پژوهش از یک مدل ساده و دومرحله‌ای اصیل - وکیل<sup>۴</sup> استفاده کرده و نشان می‌دهد که تا اندازه‌ای وجود اینرسی برای سازمان، مفید است. این پژوهش، میزان بهینه اکتشاف،

1. Leader-Member Exchange (LMX)

2. Schedule Flexibility

3. Delfgaauw & Swank

4. Principal-Agent model

چشم‌انداز مدیریت، سرمایه‌گذاری سازمانی روی وظایف خاص و پرداخت مشوق‌ها به‌منظور توسعه توانمندی‌های منابع انسانی، را مورد بررسی قرار داد و نتایج نشان داد تلفیق خط‌مشی‌های توسعه منابع انسانی در قالب قابلیت‌های سرمایه‌انسانی باعث ایجاد نقطه بهینه‌ای در اینرسی می‌شود، نقطه‌ای که باعث ایجاد تنش به‌منظور رسیدن به حد مطلوبیت در بهره‌وری سازمان می‌شود. آلکورن و گودکین (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان تلاطم محیط‌کاری و مدیریت اینرسی سازمانی انجام دادند. این پژوهش براساس روش‌شناسی مطالعه موردی تدوین شد و بیش از ۲۲ پژوهش مرتبط با جو سازمانی و اینرسی در محیط‌کاری مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد شناخت مفاهیم محیط‌کاری و وجود تنش‌های محیط‌کاری باعث خواهد شد تا نوعی اینرسی درونی براساس ویژگی‌های روان‌شناختی و اینرسی رفتار عملی شکل بگیرد که باعث ایجاد عدم‌انعطاف‌پذیری سازمانی شود. حکاک و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی تحت عنوان نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی انجام دادند. جامعه آماری پژوهش را تعداد ۲۲۰ نفر از کارکنان رسمی ستاد شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی در شیراز تشکیل داده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه‌ای به تعداد ۱۳۴ نفر انتخاب شد. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه استاندارد جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که جو مسموم سازمانی رابطه مثبت و معنای‌داری با سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد. یافته‌های پژوهش دلالت بر وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین سکوت سازمانی و اینرسی سازمانی دارد. جعفری و همکاران (۱۳۹۷) پژوهشی تحت عنوان تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد انجام دادند. جامعه آماری شامل شرکت‌های فعال در صنعت فناوری اطلاعات در شهر تهران بوده است. داده‌های پژوهش از ۱۶۰ شرکت به روش هدف‌مند به‌عنوان نمونه جمع‌آوری شد و فرضیه‌های پژوهش با استفاده از فن مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گرفتند. یافته‌ها نشان دادند که اینرسی سازمانی با نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار، رابطه منفی دارد و نوآوری باز و نوآوری در مدل کسب‌وکار بر عملکرد تأثیر مثبت دارد.

## بسط کاربرد یکپارچه تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر (TISM/ISM) در اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

روش مقایسه زوجی<sup>۱</sup> برای تعیین ساختار سلسله‌مراتبی میان مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها/ متغیرها توسط وارفیلد<sup>۲</sup> (۱۹۷۴) معرفی شد. او با استفاده از یک ارتباط متقابل در مقایسه زوجی در یک چارچوب ماتریسی استفاده کرد تا ساختار سلسله‌مراتبی میان مؤلفه‌ها/ متغیرها را به شکل یک نمودار ترسیم نماید، به گونه‌ای که از لایه‌های مشخصی از تأثیر‌گذاری هریک از مؤلفه‌ها تشکیل شده باشد (مهانتای و شانکار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۴۷۳). این نمودار انتزاعی براساس مؤلفه‌ها و روابط جهت‌دارشان به صورت یک مدل ساختاری تفسیری<sup>۴</sup> (ISM) تفسیر می‌شود. مقایسه زوجی در واقع برای به حداقل رساندن تأثیر پیش‌فرض‌های ذهنی محققان استفاده می‌شوند که به کمک یک رویکرد مهندسی سیستم یعنی ماتریس متقابل و ماتریس دستیابی به تحلیل ارتباط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌ها اقدام می‌نماید و صرفاً به دنبال مشخص نمودن ارتباط مثبت بین دو شاخص نیست، بلکه روابط غیرمستقیم بین شاخص‌ها را نیز مدنظر قرار می‌دهد. ماتریس دستیابی امکان رسیدن یک مؤلفه یا شاخص به مؤلفه‌ها و یا شاخص‌های دیگر موجود در بررسی را شامل می‌شود. به این صورت که اگر مؤلفه  $A$  به مؤلفه  $Z$  برسد و مؤلفه  $Z$  به مؤلفه  $K$  برسد، پس مؤلفه  $A$  به صورت متقابل با مؤلفه  $K$  می‌تواند در تعامل و ارتباط باشد. الگوریتم‌های بررسی‌های دستیابی و تقسیم‌بندی سلسله‌مراتبی در کار وارفیلد (۱۹۹۰) ارائه شده‌اند. کم‌تر پژوهشی در زمینه علل عدم انعطاف‌پذیری، مقاومت یا اینرسی از طریق «ISM» اقدام به بررسی نموده‌اند. در زمینه توانمندسازی منابع انسانی، این روش «ISM» برای بررسی عوامل ایجادکننده موانع توانمندسازی منابع انسانی (مک‌ماهان و همکاران<sup>۵</sup> ۱۹۹۸؛ کولاکوسکا و همکاران<sup>۶</sup> ۲۰۱۰؛ استانکیویچ<sup>۷</sup> ۲۰۱۵) به کار برده شده است.

1. Paired Comparison
2. Warfield
3. Mohanty & Shankar
4. Interpretative Structural Model
5. McMahan et al
6. Kulakowska et al
7. Stankiewicz

## روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی پژوهشی به‌لحاظ هدف، کاربردی و از حیث نحوه به‌دست‌آوردن داده‌ها، توصیفی و به‌لحاظ روش‌شناسی ترکیبی از تحلیل فراترکیب و تحلیل تفسیری - ساختاری فراگیر (TISM) به‌شمار می‌آید. براین‌اساس در دو قسمت روش پژوهش کیفی و کمی در این پژوهش توضیح داده می‌شود.

## روش‌شناسی و جامعه آماری بخش کیفی

در روش پژوهش کیفی از فراتحلیل برای تعیین گزاره‌های پژوهش استفاده شده است. در واقع، فراتحلیل یکی از روش‌های فرامطالعه است. فرامطالعه<sup>۱</sup> تجزیه و تحلیلی عمیق از کارهای پژوهشی انجام شده در یک حوزه خاص و شامل چهاربخش اصلی است: فراتحلیل<sup>۲</sup> (تحلیل کمی محتوای مطالعات اولیه)؛ فراروش<sup>۳</sup> (تحلیل روش‌شناسی مطالعات اولیه)؛ فرانظری<sup>۴</sup> (تحلیل نظریه‌های مطالعات اولیه)؛ و فراترکیب<sup>۵</sup> (تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه) (بنچ و دی،<sup>۶</sup> ۲۰۱۰: ۴۸۸). در این میان، فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از روش ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد. این روش دانش جاری را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل فراهم می‌کند (زیمِر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶: ۳۱۲). هدف فراترکیب، ایجاد تفسیری خلاقانه و یکپارچه از یافته‌های کیفی است (بک<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲: ۹۵). در این روش به‌منظور پژوهش هدف تحقیق در بخش کیفی ابتدا از روش هفت مرحله‌ای باروسو و سندلوسکی<sup>۹</sup> (۲۰۰۷) استفاده

1. Meta-Study
2. Meta-Analysis
3. Meta-Method
4. Meta-Theory
5. Meta-Synthesis
6. Bench and Day
7. Zimmer
8. Beck
9. Barros & Sandelowski



شده که شامل ۷ مرحله: تنظیم سؤال پژوهش، جستجو و انتخاب مقالات مناسب، انجام ادبیات نظام‌مند، استخراج اطلاعات مقاله، کنترل کیفیت، تجزیه و تحلیل و ارائه بازبینی (چک‌لیستی) برای تحلیل در مرحله کمی می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی شامل پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با موضوع پژوهش و ۱۰ نفر از اعضای پانل است که شامل دانش فنی و تخصصی در رابطه با موضوع‌های نظریه‌های سازمانی و منابع انسانی می‌باشند. این افراد از طریق روش نمونه‌گیری همگن انتخاب شدند؛ چراکه هدف این بود، افرادی در این بخش مشارکت کنند که دارای دید نظری در رابطه با موضوع پژوهش باشند. همچنین در این بخش از مقالات و کتاب‌هایی در تارنماهایی همچون جهاد دانشگاهی (SID)؛ پایگاه نشریات کشور (MAGIRAN)؛ مرکز پژوهش‌های علوم رایانه‌ای اسلامی (NOORSOFR)؛ مرجع بین‌المللی مقالات روز دنیا (Scimedirect)؛ مرجع امرالد (Emeraldinsight) و مرجع (OnlineLibrary) استفاده شد.

### روش‌شناسی و جامعه آماری بخش کمی

جامعه آماری در بخش کمی، تعداد ۳۰ نفر از مدیران اداره راه و شهرسازی استان گلستان بودند که از طریق نمونه‌گیری غیراحتمالی و با تعیین معیارهایی همچون سابقه بیش از ۱۰ سال و مدرک تحصیلی فوق‌لیسانس و دکتری انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان در این بخش از طریق بازبینی (چک‌لیست) ماتریسی تعیین شده از مرحله فراترکیب مشارکت می‌کنند. در تحلیل بخش کمی از تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر (TISM) استفاده می‌شود که یک روش تحلیل مبتنی بر پژوهش بر مبنای عملیات است و از پرسشنامه ماتریس مقایسه زوجی استفاده می‌نماید.

### یافته‌های پژوهش

#### یافته‌های فراترکیب

طبق نظر باروسو و سندلوسکی (۲۰۰۷)، در پژوهش‌های فراترکیب کیفی، روایی توصیفی یعنی تشخیص تمامی گزارش‌های پژوهش‌های مرتبط با موضوع و شناسایی و توصیف اطلاعات هر کدام از گزارش‌های موجود در مطالعه. روایی نظری در فراترکیب، در درجه اول به اعتبار

روش‌هایی بر می‌گردد که برای ایجاد یکپارچگی نتایج درپیش گرفته شده است و درگام بعد به یکپارچگی خود نتایج یا به عبارتی تفسیر محقق از یافته‌های پژوهشگران پیشین می‌پردازد (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۹۳). برای روایی نظری، محققان سعی نمودند با فیش‌برداری از پژوهش‌هایی معتبر از منظر ارجاع مقالات، کیفیت شناسایی مؤلفه‌های مربوط به متغیر پژوهش را افزایش دهند. در اولین گام ابتدا رویکرد اینرسی گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) مورد بررسی قرار گرفت تا براساس تحلیل نظام‌مند از پژوهش از هدف اصلی خود خارج نشود و صرفاً شاخص‌های مربوط به این رویکرد مورد بررسی قرار گیرد. براین‌منا تلاش شد کتاب‌ها و همچنین مجموعه مقالات پایگاه‌های داده‌ها، مجلات، همایش‌ها و موتورهای جستجوی که در رابطه با اینرسی توانمندی منابع انسانی مختلف بود، بررسی شود. براساس نتایج اولیه حاصل از جستجو به‌دلیل محدودکردن پژوهش در بخش ارزیابی، ۱۷ مقاله و کتاب مرتبط با ماهیت پژوهش شناسایی شد و برای انتخاب مطالعات مناسب براساس الگوریتم ارزیابی حیاتی<sup>۱</sup>، ابتدا محققان با فیش‌برداری از مقالات مشابه برحسب چکیده و محتوای آنها، اولویت‌های لازم درمورد هر یک از مقالات و کتاب‌ها را مشخص نمودند که در این رابطه مراحل پالایش منابع مورد استفاده به‌ترتیب زیر است:

#### جدول ۱. مراحل پالایش منابع مورد استفاده براساس روش ارزیابی حیاتی

تعداد	منابع جستجو شده	مراحل
۲۷	تعداد منابع یافت شده	مرحله ۱
(۵)	تعداد منابع رد شده به علت عنوان	
۲۲	منابع غربال شده براساس عنوان	مرحله ۲
(۰)	تعداد منابع رد شده از نظر چکیده	
۱۲	منابع غربال شده براساس چکیده	مرحله ۳
(۳)	تعداد منابع رد شده از نظر محتوا	
۱۹	تعداد منابع نهایی	مرحله ۴

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۱۹ مقاله و کتاب به منظور شناسایی شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی انتخاب شدند که براساس روش ارزیابی حیاتی، این پژوهش وارد مرحله، استخراج اطلاعات متون، می‌شود. در این روش از طریق ۱۰ معیار اهداف پژوهش، منطق روش پژوهش، طرح پژوهش، نمونه‌برداری، جمع‌آوری داده‌ها، انعکاس پذیری، دقت تجزیه و تحلیل، بیان نظری و شفاف یافته‌ها و ارزش پژوهش و به کمک ۱۰ نفر از اعضای پانل در بخش کیفی اقدام به تعیین شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی می‌شود. این روش یک مقیاس ۵۰ امتیازی است که محقق براساس نظام امتیازبندی، هر مقاله‌ای را که پایین‌تر از امتیاز ۳۰ باشد حذف می‌کند. این برنامه، شاخصی است که به پژوهشگر کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و اهمیت مطالعه‌های کیفی پژوهش را مشخص کند (کشاورز و همکاران، ۱۳۹۵: ۶). بنابراین، ابتدا باید پژوهش‌های مرتبط طبق جدول ۲ با استفاده از روش امتیازدهی بر مبنای جدول ۳ شناسایی و سپس شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی مشخص شود.

جدول ۲. ارزیابی حیاتی پژوهش‌های مرتبط با اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی	اهداف پژوهش	منطق روش پژوهش	طرح پژوهش	نمونه برداری	جمع‌آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع
اولسازک و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۳۸
جیانگ و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	۳	۵	۳	۳	۳	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴۲
پینیون و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	۳	۴	۴	۴	۲	۳	۴	۲	۴	۵	۴	۳۷
یانگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۵	۳۳
لامبرت و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	۴	۴	۴	۳	۴	۲	۳	۴	۴	۴	۴	۳۶

1. Olszak et al
2. Jiang et al
3. Pinion et al
4. Yang et al
5. Lambert et al

ادامه جدول ۲. ارزیابی حیاتی پژوهش‌های مرتبط با اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی	اهداف پژوهش	منطق پژوهش	طرح پژوهش	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجربه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع
زوپیادیس و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۴)	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۲	۲	۲	۳۵
گارلند و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۳)	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۳	۳	۴	۳۷
مسی و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۳)	۴	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۳	۴	۵	۵	۴۳
آلکورن و گودکین (۲۰۱۱)	۴	۵	۵	۵	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۸
چریس و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۰)	۳	۴	۵	۵	۴	۴	۳	۲	۳	۳	۴	۳۰
سلیوان و آرتور <sup>۵</sup> (۲۰۰۶)	۳	۲	۳	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
بارکر و شوونقیل <sup>۶</sup> (۲۰۰۵)	۴	۴	۳	۳	۲	۴	۵	۲	۳	۴	۳	۳۴
داگفوز <sup>۷</sup> (۲۰۰۴)	۲	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۲
اندرسون <sup>۸</sup> (۱۹۹۶)	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۴	۲	۳	۲۷
دیکاریفول و شان <sup>۹</sup> (۱۹۹۰)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۴	۳	۲	۲	۲۴
گرستین و همکاران <sup>۱۰</sup> (۱۹۸۷)	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۵	۴	۳۹
ایسینبرگ و همکاران <sup>۱۱</sup> (۱۹۸۶)	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۴	۵	۳۲
فاکس <sup>۱۲</sup> (۱۹۸۲)	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳۵

همان‌طور که مشاهده می‌شود، ۲ پژوهش اندرسون (۱۹۹۶) و دیکاریفول و شان (۱۹۹۰) به دلیل اینکه امتیاز زیر ۳۰ را کسب نمودند، از دور بررسی شناسایی مؤلفه‌های مربوط به اینرسی

1. Zopiatis et al
2. Garland et al
3. Misis et al
4. Schreurs et al
5. Sullivan & Arthur
6. Bakker & Schaufeli
7. Daghfous
8. Andersson
9. DeCarufel & Schaan
10. Gerstein et al
11. Eisenberger et al
12. Fox

توانمندسازی منابع انسانی خارج شدند. سپس در گام چهارم براساس پژوهش‌های تأییدشده، اطلاعات در قالب شاخص‌های پژوهش استخراج می‌شود. در این مرحله، به منظور تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی جهت تعیین شاخص‌های پژوهش از روش تعیین فراوانی کل، استفاده شد. بر مبنای این روش کلیه معیارهای فرعی استخراج شده از متن مقالات تأییدشده، در ستون جدول نوشته می‌شود و سپس در ردیف هر جدول نام محققان پژوهش‌های تأییدشده آورده می‌شود. بر مبنای استفاده از هر پژوهشگر از معیارهای فرعی نوشته شده در ستون جدول، علامت «\*» درج می‌شود، سپس امتیازهایی هر ستاره در ستون معیارهای فرعی، باهم جمع می‌شود و امتیازهای بالاتر از میانگین پژوهش‌های انجام شده، به عنوان مؤلفه‌های پژوهش انتخاب می‌شوند.

جدول ۳. تعیین شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی	اهداف پژوهش	منطق روش پژوهش	طرح پژوهش	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انعکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجزیه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع
اولسازک و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۸)	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۳۸
جیانگ و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۸)	۳	۵	۳	۳	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۴	۴۲
پینیون و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۲	۴	۵	۴	۳۷
یانگ و همکاران <sup>۴</sup> (۲۰۱۵)	۳	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۲	۵	۳۳
لامبرت و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۵)	۴	۴	۴	۳	۴	۲	۳	۴	۴	۴	۴	۳۶
زوپیادیس و همکاران <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۵	۴	۲	۳	۳	۳۵
گارلند و همکاران <sup>۷</sup> (۲۰۱۳)	۵	۳	۳	۳	۳	۳	۴	۵	۳	۳	۴	۳۷
مسی و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۳)	۴	۵	۵	۵	۵	۳	۴	۳	۴	۵	۵	۴۳

1. Olszak et al
2. Jiang et al
3. Pinion et al
4. Yang et al
5. Lambert et al
6. Zopiatis et al
7. Garland et al

ادامه جدول ۳. تعیین شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

مقاله‌ها	معیارهای ارزیابی انتقادی	اهداف پژوهش	منطق روش پژوهش	طرح پژوهش	نمونه برداری	جمع آوری داده‌ها	انتکاس پذیری	ملاحظات اخلاقی	دقت تجربه و تحلیل	بیان تئوریک و شفاف یافته‌ها	ارزش پژوهش	جمع
آلکورن و گودکین (۲۰۱۱)	۴	۵	۵	۵	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۳۸
چریس و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۱۰)	۳	۴	۵	۵	۴	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۳۰
سلیوان و آرتور <sup>۲</sup> (۲۰۰۶)	۳	۲	۳	۳	۲	۴	۵	۵	۵	۴	۵	۳۸
بارکر و شوئنفیل <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)	۴	۴	۴	۳	۲	۴	۵	۲	۳	۴	۳	۳۴
داگفوز <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)	۲	۳	۳	۳	۳	۴	۳	۳	۳	۴	۴	۳۲
اندرسون <sup>۵</sup> (۱۹۹۶)	۲	۲	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۴	۲	۳	۲۷
دیکاریفول و شان <sup>۶</sup> (۱۹۹۰)	۲	۲	۲	۲	۲	۲	۳	۴	۳	۲	۲	۲۴
گرستین و همکاران <sup>۷</sup> (۱۹۸۷)	۴	۵	۴	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۵	۴	۳۹
ایسینبرگ و همکاران <sup>۸</sup> (۱۹۸۶)	۳	۳	۳	۳	۳	۲	۳	۳	۴	۴	۵	۳۲
فاکس <sup>۹</sup> (۱۹۸۲)	۳	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۴	۳۵

باتوجه به اینکه ۱۶ پژوهش در این بخش براساس کلیه شاخص‌های اینرسی توانمندسازی منابع انسانی بررسی شدند و به‌طور کلی این مفهوم چندان نظریه‌سازی نشده است، برحسب فراوانی امتیازهای کسب‌شده، پژوهش‌هایی که بیش از نصف پژوهش‌های تأییدشده را کسب نمودند، به‌عنوان شاخص‌های مربوط به مؤلفه فرعی پژوهش انتخاب شدند و مجموعاً ۱۱ شاخص انتخاب شد که در گام پنجم طبق جدول ۴ در قالب بازینه (چک‌لیستی) امتیازی تدوین شدند.

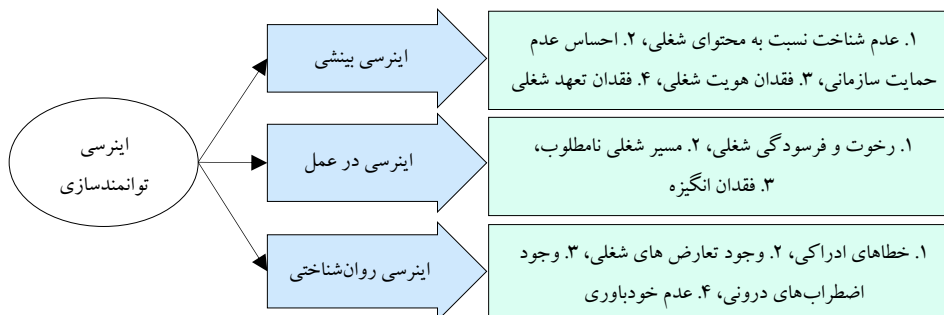
1. Misis et al
2. Schreurs et al
3. Sullivan & Arthur
4. Bakker & Schaufeli
5. Daghfous
6. Andersson
7. DeCarufel & Schaan
8. Gerstein et al
9. Eisenberger et al
10. Fox

جدول ۴. بازبینی (چک لیست) مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

شاخص‌ها	مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه اصلی
عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی	اینرسی در بینش	اینرسی توانمندسازی منابع انسانی
احساس عدم حمایت سازمانی		
فقدان هویت شغلی		
فقدان تعهد شغلی		
رخوت و فرسودگی شغلی	اینرسی در عمل	
مسیر شغلی نامطلوب		
فقدان انگیزه شغلی		
خطاهای ادراکی	اینرسی روان‌شناختی	
وجود تعارض‌های ادراک شغلی		
وجود اضطراب‌های درونی		
عدم خودباوری		

در گام ششم به منظور کنترل کیفیت از روایی و پایایی و تحلیل دلفی (در بخش تجزیه و تحلیل یافته) استفاده می‌شود. به منظور تأیید روایی پرسشنامه‌های ساخته شده، از روش نسبت روایی محتوای<sup>۱</sup> (CVR) استفاده شد که بر این اساس از هر ۱۰ نفر از اعضای پانل در بخش کیفی خواسته شد تا امتیازهای خود را برای هر یک از مؤلفه‌های فرعی اعلام نمایند. با توجه به اینکه مقدار CVR مقیاس بزرگتری از ۰/۶۲ (حداقل مقدار نسبت روایی محتوایی برای ده نفر اعضای پانل) است، بر اساس نتیجه به دست آمده، اعتبار محتوایی مؤلفه‌های پژوهش تأیید شد. از نظر پایایی نیز همان‌طور که در بخش تحلیل دلفی مشخص می‌شود از دو معیار میانگین و ضریب توافق طبق نظر اعضای پانل در بخش کیفی استفاده می‌شود و هر شاخصی که امتیاز لازم را بر حسب مقیاس ۷ گزینه‌ای لیکرت (ابزار سنجش تحلیل دلفی) کسب نکند، حذف می‌شود و بر این اساس پایایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نهایت در گام ششم و هفتم مدل زیر ارائه می‌شود. در شکل زیر به صورت خلاصه می‌توان مؤلفه‌های مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی را مشاهده کرد:

1. Content validity ratio



شکل ۱. مدل مفهومی استخراج شده

### یافته‌های دلفی

در بخش دوم به منظور تأیید/حذف مؤلفه‌های پژوهش، با استفاده از مشارکت متخصصان (اعضای پانل) براساس دو مقیاس میانگین و ضریب توافق، مؤلفه‌های ناشی از تحلیل فراترکیب که در جدول ۵ آورده شده است، مورد بررسی قرار می‌گیرد. جدول ۵ نتایج تحلیل دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. تحلیل دلفی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	میانگین	ضریب توافق	تایید/حذف
اینرسی مبتنی بر بینش	عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی	۵/۰۵	۰/۷۴	تایید
	احساس عدم حمایت سازمانی	۴/۱۶	۰/۴۹	تایید
	فقدان هویت شغلی	۴/۱۸	۰/۵۰	ادغام
	فقدان تعهد شغلی	۴/۲۳	۰/۵۱	
اینرسی مبتنی بر عمل	رخوت و فرسودگی شغلی	۵/۰۹	۰/۷۷	تایید
	مسیر شغلی نامطلوب	۳/۱۵	۰/۳۶	حذف
	فقدان انگیزه شغلی	۵/۵۱	۰/۹۱	تایید
اینرسی روان‌شناختی	خطاهای ادراکی	۵/۶۴	۰/۹۴	تایید
	وجود تعارض‌های شغلی	۴/۰۷	۰/۳۹	حذف
	وجود اضطراب‌های درونی	۵/۱۶	۰/۸۰	تایید
	عدم خودباوری	۵/۱۳	۰/۷۸	تایید



براساس دو معیار میانگین (باتوجه به مقیاس ۷ گزینه‌ای) و ضریب توافق (که باید بالاتر از ۰/۵ باشد) ۲ شاخص حذف شد که این دو شتخص عبارتند از:

۱. مسیر شغلی نامطلوب (اینرسی مبتنی بر عمل)

۲. وجود تعارض‌های شغلی (اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی)

چون میانگین دو شاخص فقدان تعهد شغلی و فقدان هویت شغلی براساس چک‌لیست‌های پر شده توسط مشارکت‌کنندگان زیر ۵ است و از آنجا که در مقیاس ۷ گزینه‌ای لیکرت توصیه شده است که ۵ مطلوب‌تر است و ضریب توافق که هر دو بیشتر از ۰/۵ بودند، لذا با هم ادغام شدند. پس از مشخص شدن معیارهای حذف و ادغام شده مجدداً برای رسیدن به نقطه اشباع تحلیل دلفی در راند دوم انجام پذیرفت. نتایج این بحث در جدول ۶ مشخص است:

جدول ۶. تحلیل راند دوم دلفی

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی	میانگین	ضریب توافق	تأیید/حذف
اینرسی مبتنی بر بینش	عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی	۵/۱۷	۰/۷۹	تأیید
	احساس عدم حمایت سازمانی	۵/۰۸	۰/۷۵	تأیید
	فقدان هویت شغلی	۵/۲۱	۰/۸۲	تأیید
اینرسی مبتنی بر عمل	رخوت و فرسودگی شغلی	۵/۱۸	۰/۸	تأیید
	فقدان انگیزه شغلی	۵/۵۹	۰/۹۴	تأیید
اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی	خطاهای ادراکی	۵/۱۴	۰/۷۶	تأیید
	وجود اضطراب‌های درونی	۵/۳۴	۰/۸۹	تأیید
	عدم خودباوری	۵/۴۹	۰/۹۰	تأیید

همان‌طور که مشاهده می‌شود، تمامی شاخص‌ها در مرحله دوم دلفی تأیید شدند و این به معنای ایجاد اشباع نظری در راستای ماهیت پژوهش و متغیرهای آن می‌باشد. پس از تأیید دلفی به منظور تحلیل تفسیری - ساختاری فراگیر (TISM) پژوهش وارد بخش سوم پژوهش می‌شود. در این بخش ۳۰ نفر از مدیران اداره راه و شهرسازی استان گلستان مشارکت نمودند و امتیازهای تعریف شده در قسمت توضیحات را به پرسشنامه‌های ماتریسی دادند.

## تحلیل یافته‌ها

### تحلیل ساختاری - تفسیری (ISM/TISM)

ابتدا به منظور شروع این تحلیل لازم است، شاخص‌های تأییدشده از مرحله تحلیل دلفی

کد گذاری شوند:

جدول ۷. کد گذاری اختصاری شاخص‌های تأییدشده

اختصار	شاخص	اختصار	شاخص
B5	فقدان انگیزه شغلی - شغلی	B1	عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی
B6	خطاهای ادراکی	B2	احساس عدم حمایت سازمانی
B7	وجود اضطراب و استرس	B3	فقدان هویت و تعهد شغلی
B8	عدم خودباوری	B4	رخوت و فرسودگی شغلی

همان‌طور که در جدول ۷ مشاهده می‌شود، شاخص‌های تأییدشده توسط خبرگان، به شکل علائم اختصاری برای تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری تعیین شده است. به منظور ارتقای تحلیل ساختاری - تفسیری به تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر باید به‌طور کامل هر مقایسه زوجی را با پاسخ به سؤال تفسیری ذکر شده در گام قبلی تفسیر نمود. برای مقایسه‌های زوجی  $i$  امین شاخص به صورت دوه‌دو با تمام عناصر از  $(i + 1)$  ام تا  $n$  ام مقایسه می‌شود. برای هر ارتباط پاسخ بله «Y» یا خیر «N» داده شده و در صورت پاسخ مثبت، دلیل آن بیان می‌گردد. اما اگر پاسخ خیر «N» باشد، در مورد جفت متغیرهای مورد نظر مشارکت کنندگان باید اظهار نظر نمایند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۸. مقایسه زوجی بین شاخص‌ها براساس فرم ماتریس

رابطه تقارن بین شاخصها	رابطه معتبری بین i با z وجود ندارد (0)	رابطه دو طرفه i و z وجود دارد (i = z)	z منجر به i می‌شود (j - i)	i منجر به z می‌شود (i - j)	مقایسه‌های زوجی
-ve +ve	۰	۱=۲	۱-۲	۲-۱	B1 . B2
-ve +ve	۰	۲=۳	۲-۳	۳-۲	B2 . B3
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B1 با B3 انتقال پذیر است؟			B1 . B3
-ve +ve	۰	۳=۱	۱-۳	۳-۱	
-ve +ve	۰	۳=۴	۳-۴	۴-۳	B3 . B4
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B2 با B4 انتقال پذیر است؟			B2 . B4
-ve +ve	۰	۲=۴	۲-۴	۴-۲	
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B1 با B4 انتقال پذیر است؟			B1 . B4
-ve +ve	۰	۱=۴	۱-۴	۴-۱	
-ve +ve	۰	۴=۵	۴-۵	۵-۴	B4 . B5
Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B3 با B5 انتقال پذیر است؟			B3 . B5
-ve +ve	۰	۳=۵	۳-۵	۵-۳	
Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B2 با B5 انتقال پذیر است؟			B2 . B5
-ve +ve	۰	۲=۵	۲-۵	۵-۲	
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B1 با B5 انتقال پذیر است؟			B1 . B5
-ve +ve	۰	۱=۵	۱-۵	۵-۱	
-ve +ve	۰	۵=۶	۵-۶	۶-۵	B5 . B6
Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B4 با B6 انتقال پذیر است؟			B4 . B6
-ve +ve	۰	۴=۶	۴-۶	۶-۴	
Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B3 با B6 انتقال پذیر است؟			B3 . B6
-ve +ve	۰	۳=۶	۳-۶	۶-۳	
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B2 با B6 انتقال پذیر است؟			B2 . B6
-ve +ve	۰	۲=۶	۲-۶	۶-۲	
Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		آیا ارتباط بین شاخص B1 با B6 انتقال پذیر است؟			B1 . B6
-ve +ve	۰	۱=۶	۱-۶	۶-۱	
-ve +ve	۰	۶=۷	۶-۷	۷-۶	B6 . B7

ادامه جدول ۸. مقایسه زوجی بین شاخص‌ها براساس فرم ماتریس

مقایسه‌های زوجی	i منجر به j می‌شود (i - j)	j منجر به i می‌شود (j - i)	رابطه دو طرفه i و j وجود دارد (i = j)	رابطه معتبری بین i با j وجود ندارد (0)	رابطه تقارن بین شاخصها
B5. B7	آیا ارتباط بین شاخص B5 با B7 انتقال پذیر است؟	۷-۵	۵=۷	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input type="checkbox"/> +ve <input checked="" type="checkbox"/>
B4. B7	آیا ارتباط بین شاخص B4 با B7 انتقال پذیر است؟	۷-۴	۴=۷	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B3. B7	آیا ارتباط بین شاخص B3 با B7 انتقال پذیر است؟	۷-۳	۳=۷	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B2. B7	آیا ارتباط بین شاخص B2 با B7 انتقال پذیر است؟	۷-۲	۲=۷	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input type="checkbox"/> +ve <input checked="" type="checkbox"/>
B1. B7	آیا ارتباط بین شاخص B1 با B7 انتقال پذیر است؟	۷-۱	۱=۷	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B7. B8	آیا ارتباط بین شاخص B7 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۷	۷=۸	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B6. B8	آیا ارتباط بین شاخص B6 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۶	۶=۸	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B5. B8	آیا ارتباط بین شاخص B5 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۵	۵=۸	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B4. B8	آیا ارتباط بین شاخص B4 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۴	۴=۸	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	-ve <input type="checkbox"/> +ve <input checked="" type="checkbox"/>
B3. B8	آیا ارتباط بین شاخص B3 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۳	۳=۸	Yes <input type="checkbox"/> No <input checked="" type="checkbox"/>	-ve <input type="checkbox"/> +ve <input checked="" type="checkbox"/>
B2. B8	آیا ارتباط بین شاخص B2 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۲	۲=۸	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	-ve <input checked="" type="checkbox"/> +ve <input type="checkbox"/>
B1. B8	آیا ارتباط بین شاخص B1 با B8 انتقال پذیر است؟	۸-۱	۱=۸	Yes <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	-ve <input type="checkbox"/> +ve <input checked="" type="checkbox"/>

	ارتباط مستقیم +ve		ارتباط مستقیم +ve
	ارتباط مستقیم -ve		ارتباط مستقیم -ve
	ارتباط انتقالی مستقیم +ve		ارتباط انتقالی مستقیم +ve
	ارتباط انتقالی مستقیم -ve		ارتباط انتقالی مستقیم -ve
	عدم وجود ارتباط		عدم وجود ارتباط

### مرحله سوم) تشکیل ماتریس دستیابی

در این مرحله روابط به صورت ماتریس دستیابی<sup>۱</sup> به صورت «+۱»، «-۱» یا «۰» وارد می شوند که در جدول ۹ ارائه شده است. یک کدگذاری رنگی هم در نمودار و هم در ماتریس دستیابی انجام می شود تا روابط مستقیم و انتقال پذیر با تقارن گرایی مثبت یا منفی مشخص شوند. ماتریس دستیابی با ترکیب تقارن قراردادن «۱» به جای «+۱» و «-۱» به ماتریس دستیابی بدون تقارن گرایی تبدیل می شود که شکل ۲ به صورت نمودار سلسله مراتبی مشخص شده است.

جدول ۹. ماتریس دستیابی با مشخص شدن با تقارن گرایی روابط

معیارها	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	قدرت نفوذ	
									+ve	-ve
B1	۱	+۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
B2	+۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰
B3	-۱*	-۱	۱	۰	-۱	۰	-۱*	+۱	۱	۴
B4	-۱*	-۱*	+۱	۱	-۱	۰	-۱*	+۱*	۲	۴
B5	+۱*	+۱	۰	۰	۱	۰	+۱	۰	۳	۰
B6	+۱*	+۱*	-۱	۰	+۱	۱	+۱	-۱	۴	۲
B7	+۱*	+۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۲	۰
B8	-۱*	-۱*	+۱	۰	-۱	۰	-۱	۱	۱	۴
قدرت وابستگی	+ve	۴	۴	۲	۰	۱	۰	۲	۲	
	-ve	۳	۳	۱	۰	۳	۰	۳	۱	

1. Reachability Matrix

در ادامه در این مرحله، امتیازها براساس ماتریس دستیابی تشکیل می‌شود.

**جدول ۱۰. ماتریس دستیابی از نظر میزان انتقال پذیری ارتباط بین شاخص‌ها**

شاخص‌ها	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	قدرت نفوذ
B1	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
B2	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
B3	۱*	۱	۱	۰	۱	۰	۱*	۱	۶
B4	۱*	۱*	۱	۱	۱	۰	۱*	۱*	۷
B5	۱*	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۰	۴
B6	۱*	۱*	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۷
B7	۱*	۱	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۳
B8	۱*	۱*	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۶
قدرت وابستگی	۸	۸	۴	۱	۵	۱	۶	۴	
* ارتباط انتقال پذیر بین شاخص‌ها									

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، نمادهای مفهومی اختصاص داده شده براساس شاخص مد، تبدیل به امتیاز ۰ و ۱ و \*۱ با توجه به تعریف روابط مفهومی به اعداد طبق جدول قبلی شده است. در جدول زیر قدرت نفوذ ۱۸ (امتیاز ۱ به دست آمده از سطر) و قدرت وابستگی ۱۹ (امتیاز ۱ به دست آمده از ستون) را مشخص نماییم:

**جدول ۱۱. تفکیک نیروهای نفوذ و وابستگی**

شاخص	اختصار	قدرت نفوذ	قدرت وابستگی
عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی	B1	۲	۸
احساس عدم حمایت سازمانی	B2	۲	۸
فقدان هویت و تعهد شغلی	B3	۶	۴
رخوت و فرسودگی شغلی	B4	۷	۱
فقدان انگیزه شغلی - شغلی	B5	۴	۵
خطاهای ادراکی	B6	۷	۱
وجود اضطراب و استرس	B7	۳	۶
عدم خودباوری	B8	۶	۴

## تعیین روابط بین متغیرها و تشکیل ماتریس مخروطی ۲۰

در این بخش به منظور تعیین روابط بین متغیرها ابتدا باید مجموعه خروجی، مجموعه ورودی و عناصر مشترک را شناسایی نمود. نمره تعیین سطح و اولویت متغیرها مجموعه دستیابی و مجموعه پیش‌نیاز برای هر متغیر تعیین می‌شود. مجموعه دستیابی هر متغیر شامل متغیرهایی می‌شود که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید و مجموعه پیش‌نیاز شامل متغیرهایی می‌شود که طبق آنها می‌توان به این متغیر رسید. سپس اشتراکات مجموعه دستیابی ۲۱ و پیش‌نیاز همه عوامل ۲۲ تعیین می‌شود و در صورت یکسان بودن مجموعه دستیابی با مجموعه اشتراک آن عامل (عوامل) به عنوان سطح اولویت در نظر گرفته می‌شود. سطح اشاره به لایه‌های طراحی شده مدل نهایی دارد. برای به دست آوردن سایر سطوح باید سطوح قبلی از ماتریس جدا و فرایند تکرار شود. پس از تعیین سطوح دوباره ماتریس دریافتی را به ترتیب سطوح مرتب کرده، ماتریس جدید، ماتریس مخروطی نامیده می‌شود (آذر و همکاران، ۱۳۹۲).

### بخش بندی سطح

در این مرحله با استفاده از ماتریس دسترسی نهایی، مجموعه خروجی و ورودی برای هر متغیر به دست می‌آید. مجموعه خروجی و ورودی برای یک متغیر به صورت زیر تعریف می‌شود: مجموعه خروجی برای یک بعد/ مؤلفه خاص عبارت است از خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرند، به عبارت دیگر، متغیرهایی که از طریق این متغیر می‌توان به آنها رسید. مجموعه‌ی ورودی نیز برای هر متغیر شامل خود آن متغیر به انضمام سایر متغیرهایی است که بر آن تأثیر می‌گذارند و در نهایت عناصر مشترک، اشاره به ابعاد اشتراکی مجموعه خروجی و ورودی‌های متغیرها در مدل تفسیری - ساختاری ۲۳ (TISM) به عنوان متغیر سطح بالا دارد، به عبارت دیگر، این متغیرها در ایجاد هیچ متغیر دیگری مؤثر نمی‌باشند. پس از تعیین عناصر خروجی، عناصر ورودی و عناصر مشترک، شاخصی که عناصر خروجی و عناصر مشترک یکسانی دارند، به عنوان اولین سطح و عامل تأثیرگذار در ایجاد اینرسی توانمندسازی منابع انسانی تعیین می‌شوند. پس از تعیین این سطح یعنی تأثیرگذارترین سطح اینرسی در توانمندی منابع

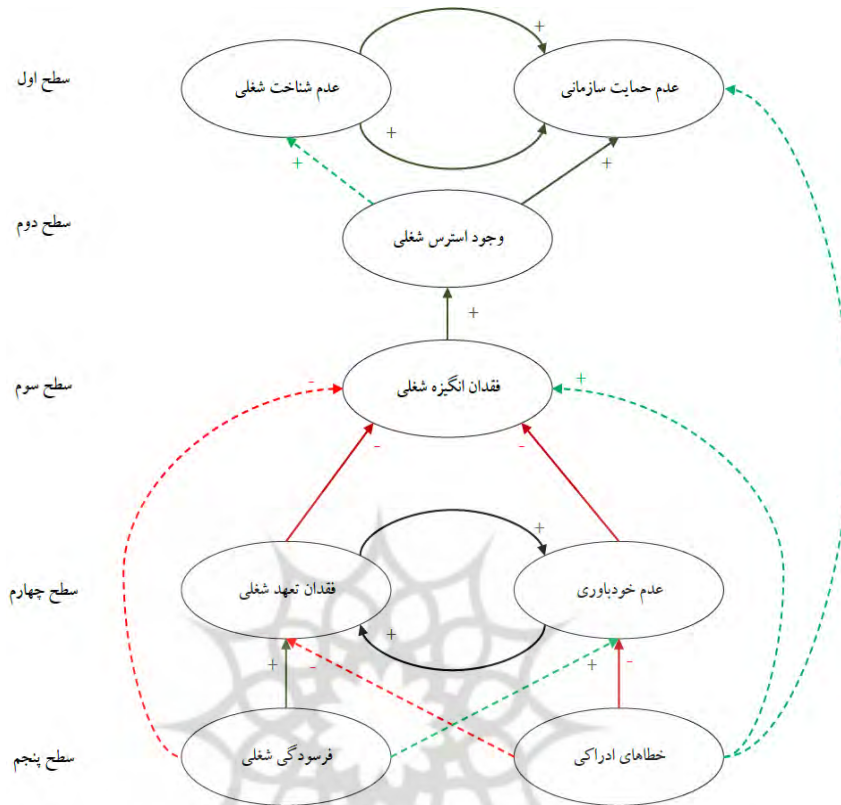
انسانی، آن شاخص را حذف می‌کنیم و شاخص‌های یکسان عناصر ورودی و مشترک را بررسی و آن را به‌عنوان سطح بعدی انتخاب می‌کنیم. این عملیات تا آنجا تکرار می‌شود که اجزای تشکیل‌دهنده تمام سطوح سیستم مشخص شوند (رضایی پندری و یکه‌زارع، ۱۳۹۵: ۷۲).

جدول ۱۲. مجموعه خروجی شاخص‌ها

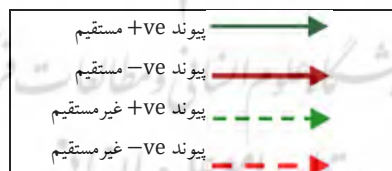
شاخص‌ها	اختصار	شاخص خروجی	شاخص ورودی	عناصر مشترک	سطح
عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی	B1	۱،۲	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲	۱،۲	۱
احساس عدم حمایت سازمانی	B2	۱،۲	۳،۴،۵،۶،۷،۸،۱۰،۱۲	۱،۲	۱
فقدان هویت و تعهد شغلی	B3	۱،۲،۳،۵،۷،۸	۳،۴،۶،۸	۳،۸	۴
رخوت و فرسودگی شغلی	B4	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۴	۴	۵
فقدان انگیزه شغلی شغلی	B5	۱،۲،۵،۷	۳،۴،۵،۶،۸	۵	۳
خطاهای ادراکی	B6	۱،۲،۳،۴،۵،۷،۸	۶	۶	۵
وجود اضطراب و استرس	B7	۱،۲،۷	۳،۴،۵،۶،۷،۸	۷	۲
عدم خودباوری	B8	۱،۲،۳،۵،۷،۸	۳،۴،۶،۸	۳،۸	۴

همان‌طور که در جدول ۱۳ مشاهده می‌شود، اولین سطح کد B1 یعنی عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی و B2 یعنی احساس عدم حمایت سازمانی به‌عنوان اولین سطح و کم‌اثرترین عامل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی مشخص نمودند و آخرین سطح مربوط به دو شاخص B4 رخوت و فرسودگی شغلی مربوط به اینرسی درعمل و B6 خطاهای ادراکی مربوط به اینرسی در روان‌شناختی است که تأثیرگذارترین شاخص مربوط به اینرسی توانمندسازی منابع انسانی می‌باشند. سایر سطوح نیز بر این اساس مشخص می‌شوند.





شکل ۲. سلسله‌مراتبی براساس تقارن لینک‌ها



حال به منظور تحلیل گره‌های مربوط به شاخص‌ها در نمودار سلسله‌مراتبی از جدول تحلیلی زیر استفاده می‌شود. تفسیر گره‌ها و لینک‌ها مدل ساختاری تفسیری فراگیر شاخص‌های مربوط به

اینرسی توانمندی منابع انسانی را به همراه ترکیب تقارن در روابط مشخص می‌نماید.

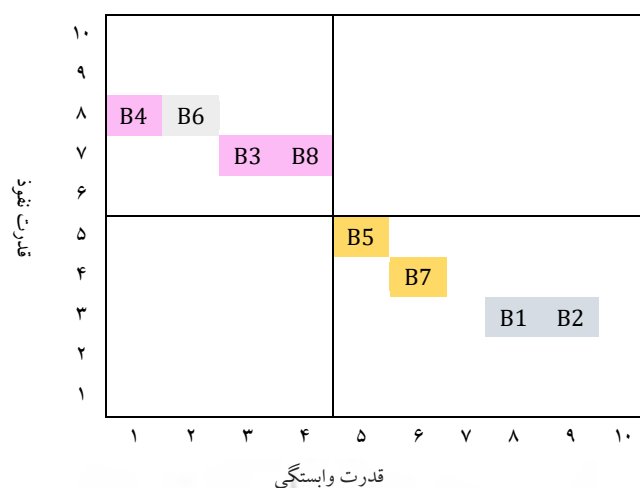
جدول ۱۳. تحلیل گره‌ها و لینک‌های مربوط به ارتباط بین شاخص‌های ترسیم‌شده در شکل ۲

شاخص‌ها	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
B1	-	+۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰
B2	+۱	-	۰	۰	۰	۰	۰	۰
B3	۰	۰	-	۰	-۱	۰	۰	+۱
B4	۰	۰	+۱	-	-۱	۰	۰	+۱
B5	۰	۰	۰	۰	-	۰	+۱	۰
B6	۰	+۱	-۱	۰	+۱	-	۰	-۱
B7	+۱	+۱	۰	۰	۰	۰	-	۰
B8	۰	۰	+۱	۰	-۱	۰	۰	-

همان‌طور که مشخص است ارتباط بین شاخص B1 یعنی عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی با B2 یعنی احساس عدم حمایت سازمانی به صورت متقابل مثبت می‌باشد و شاخص B7 یعنی وجود اضطراب و استرس با شاخص B1 یعنی عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی دارای ارتباط پیوندی غیرمستقیم است و شاخص B7 با B2 دارای پیوند مثبت و مستقیم می‌باشد. سایر ارتباط بین شاخص‌ها در جدول (۱۵) و شکل (۳) ارائه شده است.

### نمودار تحلیلی

بر اساس نمودار (MICMAC) اقدام به تجزیه و تحلیل شاخص‌های پژوهش می‌نماییم. همان‌طور که در نمودار ۱ مشخص است، این نمودار از دو محور افقی شامل میزان وابستگی و محور عمودی شامل قدرت نفوذ تشکیل شده است. در واقع شاخص‌های مربوط به اینرسی توانمندی منابع انسانی با قرار گرفتن در نمودار (MICMAC) میزان وابستگی یا محرک بودن آنها را نسبت به ماتریس دستیابی نشان می‌دهد. به این ترتیب، معیارها به عنوان معیارهای محرک (نیروی محرکه زیاد - وابستگی کم)، معیارهای پیونددهنده (نیروی محرکه متوسط - وابستگی متوسط) و معیارهای وابسته (نیروی محرکه کم - وابستگی زیاد) طبقه‌بندی می‌شوند که در نمودار ۱ نشان داده شده است.



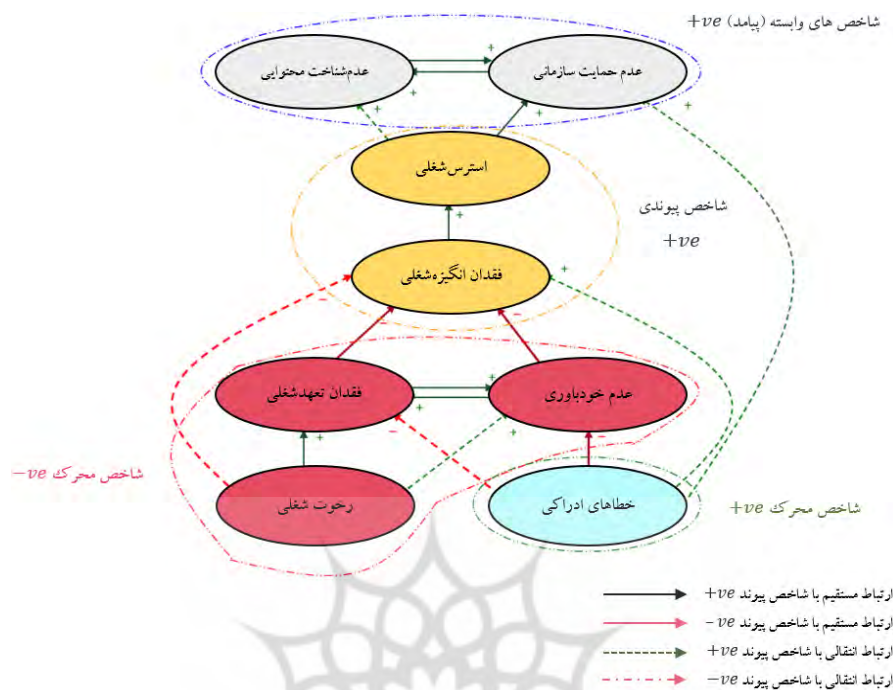
نمودار ۱. (MICMAC) قرار گرفتن شاخص های پژوهش براساس قدرت نفوذ و وابستگی

براساس نتیجه مشخص شد هیچ یک از شاخص های مربوط به اینرسی توانمندی منابع انسانی در ربع چهارم یعنی دسته مربوط به خودمختاری قرار نگرفته اند. این به معنای آن است که هیچ کدام از شاخص های مربوط به اینرسی توانمندی منابع انسانی از نظر نیروی محرکه کم و وابستگی کم وجود ندارند. در واقع جهت این معیارها (مثبت / منفی) براساس نیروی محرکه مثبت / منفی و وابستگی مثبت / منفی در جدول ماتریس دستیابی به دست آمده اند و براساس آن نمودار

فوق ترسیم شده است. براین اساس شاخص B6 یعنی خطای ادراکی مربوط به مؤلفه فرعی اینرسی روان‌شناختی، نیروی محرکه مثبت بیشتری (۴ نیروی محرکه مثبت) نسبت به نیروی محرکه منفی (۲ نیروی محرکه منفی) دارد و بنابراین، یک معیار محرکه مثبت تلقی می‌شود. این به معنای آن است وجود خطاهای ادراکی به عنوان مهم‌ترین عامل در بروز اینرسی توانمندی منابع انسانی نقش ایفا می‌کند. اما شاخص‌های B3 فقدان هویت و تعهدشغلی به عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی در بینش، B4 رخوت و فرسودگی شغلی به عنوان اینرسی در عمل و B8 عدم خودباوری به عنوان اینرسی روان‌شناختی، که نیروی محرکه منفی بیشتری (هر کدام ۴ محرکه منفی) نسبت به نیروی محرکه مثبت (به ترتیب B3 یک نیروی محرکه مثبت؛ B4 دو نیروی محرکه مثبت؛ B8 یک نیروی محرکه مثبت) دارند، محرکه منفی تلقی می‌شوند. به عبارت دیگر، هرچند فقدان هویت و تعهدشغلی، رخوت و فرسودگی و عدم خودباوری عامل مهمی در ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی محسوب می‌شوند، اما به عنوان یک محرکه خنثی و تأثیرپذیر از محرکه خطای ادراکی نقش تأثیرگذار خود را بر ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی ایفا می‌نمایند. معیارهای پیوندی نیز نیروی محرکه مثبت بیشتری دارند و معیارهای پیوندی مثبت تلقی می‌شوند. معیارهای پیوندی نیز نیروی محرکه مثبت بیشتری دارند و معیارهای پیوندی مثبت تلقی می‌شوند. شاخص‌های B1 عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی و B2 احساس عدم حمایت سازمانی وابستگی مثبت بیشتری (هر کدام با ۴ محرکه مثبت) نسبت به وابستگی منفی (هر کدام با ۳ محرکه منفی) نتایج مثبت تلقی می‌شوند. به عبارت دیگر، می‌توان گفت دو شاخص عدم شناخت نسبت به محتوای شغلی و احساس عدم حمایت سازمانی، شاخص‌های وابسته به سایر شاخص‌ها در ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی محسوب می‌شوند و جزء کم‌اثرترین شاخص‌ها در این پژوهش تعیین شدند. از نمودار فوق می‌توان این‌طور استنباط کرد که شاخص B6 یعنی خطاهای ادراکی به عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی روان‌شناختی، تنها محرکه مثبت است و سه معیار محرکه دیگر یعنی شاخص‌های B3 فقدان هویت و تعهدشغلی به عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی در بینش، B4 رخوت و فرسودگی شغلی به عنوان اینرسی در عمل و B8 عدم خودباوری به عنوان اینرسی روان‌شناختی

جهت گیری منفی دارند. در واقع این نتیجه نشان می دهد شاخص B6 یعنی خطای ادراکی با محرک مثبت و نفوذ بالا، شاخص مهمی در ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی محسوب می شود. اما شاخص های B3 فقدان هویت و تعهد شغلی به عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی در بینش، B4 رخوت و فرسودگی شغلی به عنوان اینرسی در عمل و B8 عدم خودباوری به عنوان اینرسی روان شناختی هر چند قدرت نفوذ بالایی دارند اما جزء محرک های منفی محسوب می شوند. یعنی این سه شاخص هر چند در ابتدا باعث اینرسی در توانمندی منابع انسانی می شوند، اما از محرک پذیری مثبتی برخوردار نیستند و با اعمال کنترل بر عملکردهای سازمانی می تواند آنها را کنترل نمود. اما شاخص B6 هم از تأثیر گذاری بالایی برخوردار می باشد و هم عامل محرک در مورد سایر شاخص های محسوب می شود و به طور پیوند مستقیم دو شاخص B5 فقدان انگیزه شغلی - شغلی و B2 احساس عدم حمایت سازمانی را تحت تأثیر قرار می دهد. حال ماتریس تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر (TISM) را می توان در شکل زیر ایجاد نمود. در واقع این شکل (۴) طبقه بندی شاخص ها و جهت گیری مثبت/ منفی و روابطشان با تقارن را در نمودار (۱) به نمایش می گذارد. این نوع نمایش به تفهیم و ادراک بهتر موضوع اینرسی توانمندی منابع انسانی کمک می کند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۳. جهت‌گیری شاخص‌ها بر اساس ترکیب تقارن بین شاخص‌های اینرسی توانمندسازی منابع انسانی

بر اساس شکل فوق مشخص شد که ۷ مسیر منفی و سه مسیر مثبت برای اینرسی توانمندی منابع انسانی وجود دارد. تنها محرک مثبت، شاخص B6 خطای ادراکی است که از طریق شاخص‌های B3 فقدان هویت و تعهد شغلی به‌عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی در پیش، B4 رخوت و فرسودگی شغلی به‌عنوان اینرسی در عمل و B8 عدم خودباوری به‌عنوان اینرسی روان‌شناختی تأثیر مثبتی بر اینرسی توانمندی منابع انسانی می‌گذارد. بر اساس مفهوم اینرسی که نشان‌دهنده موانع در توانمندی منابع انسانی است، محرک مثبت یعنی شاخص B6 باید کاهش یابد؛ چراکه مهم‌ترین عامل در اینرسی توانمندی منابع انسانی است و محرک‌های منفی باید تحت کنترل قرار گیرند تا از تأثیرگذاری بیشترشان بر توانمندی‌های منابع انسانی جلوگیری شود. خلاصه نتایج را می‌توان در جدول زیر که مسیر ارتباط شاخص‌ها را نشان می‌دهد، مشاهده نمود:

جدول ۱۴. مسیر ارتباط بین شاخص‌ها

تقارن گرایی مسیر	مسیر	کد شاخص‌های محرک	شاخص‌های محرک
،-ve ،-ve -ve	فقدان هویت و تعهدشغلی B3، عدم خودباوری B8، فقدان انگیزه شغلی شغلی B5	B4	رخوت و فرسودگی شغلی
،-ve ،-ve -ve	عدم خودباوری B8، فقدان انگیزه شغلی شغلی B5	B3	فقدان هویت و تعهد شغلی
،-ve ،-ve -ve	فقدان هویت و تعهدشغلی B3، فقدان انگیزه شغلی شغلی B5	B8	عدم خودباوری
،+ve ،+ve +ve	فقدان هویت و تعهد شغلی B3، عدم خودباوری B8، فقدان انگیزه شغلی - شغلی B5	B6	خطاهای ادراکی

درواقع این نتیجه نشان می‌دهد، خطاهای ادراکی B6 محرک مثبت در ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی می‌باشد که از طریق فقدان هویت و تعهدشغلی B3، عدم خودباوری B8، فقدان انگیزه شغلی-شغلی B5 تأثیرگذاری مثبتی بر عدم انعطاف‌پذیری سازمان در پذیرش تغییر و راهبردهای سازمانی می‌گذارد. همچنین شاخص‌های فقدان هویت و تعهدشغلی B3، عدم خودباوری B8، فقدان انگیزه شغلی - شغلی B5 اگرچه در ایجاد اینرسی توانمندی منابع انسانی مهم هستند، اما محرکی در تقویت تأثیر منفی آنان محسوب نمی‌شوند و سازمان از طریق کنترل آنها و توسعه راهبردهای منابع انسانی می‌تواند، احاطه لازم را بر آنان ایفا نماید.

## بحث و نتیجه‌گیری

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح شده، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی، فرایند نیل به بهبود مستمر عملکرد سازمانی از طریق گسترش و توسعه نفوذ نسبی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها در بیشتر حوزه‌ها و کارکردهایی است که در عملکرد آنها و در نهایت در عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد (امین‌بیدختی و علیجانی، ۱۳۹۵: ۴). هدف از توانمندسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است، به صورتی که

کارکنان از طریق ارتقای سطح توانمندی‌های رفتاری و مهارتی، به رشد و توسعه و بهره‌وری سازمان خود کمک نمایند. اما همواره موانعی در ابعاد مختلف در راه توانمندسازی منابع انسانی همچون موانع ساختاری، سبک رهبری، فرایندی و فردی وجود دارد که باعث می‌شود سازمان‌ها نتوانند از تمام ظرفیت‌های خود به‌خوبی استفاده کنند. مجموع عواملی که باعث ایجاد عدم‌انعطاف‌پذیری در اجرای برنامه‌های سازمانی می‌شود را اصطلاحاً اینرسی می‌نامند. در واقع سازمانی که دچار اینرسی می‌شود، با محدودیت‌هایی از نظر ایجاد موانع مواجه می‌شوند که باعث می‌گردد اثربخشی سازمان تحت تأثیر قرار گیرد. هدف این پژوهش، طراحی مدل اینرسی توانمندسازی منابع انسانی براساس رویکرد تحلیلی ساختاری - تفسیری فراگیر (TISM) بود. براین‌مبنا در بخش اول این پژوهش ابتدا از طریق تحلیل فراترکیب تلاش شد با اتکا به رویکرد گودکین و آلکورن (۲۰۰۸) ابعاد اینرسی توانمندی منابع انسانی در سازمان مشخص شود تا براساس تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر به طراحی مدل در این زمینه اقدام شود. براساس تحلیل فراترکیب ۱۱ شاخص مربوط به سه مؤلفه اینرسی مبتنی بر بینش کارکنان، اینرسی مبتنی بر عمل کارکنان و اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی کارکنان در سازمان مشخص شدند. به‌منظور تأیید/حذف شاخص‌های شناسایی‌شده، طی دو مرحله تحلیل دلفی و براساس معیارهای میانگین و ضریب توافق، مشخص شد، از مجموع ۱۱ شاخص شناسایی‌شده، سه شاخص حذف شدند و ۸ شاخص در قالب سه مؤلفه فرعی وارد فاز تحلیل ساختاری - تفسیری فراگیر شدند. براساس تحلیل این بخش ابتدا فرم‌هایی تحت عنوان فرم مقایسه زوجی بین تک‌تک شاخص‌ها در قالب فرمت بازیانه (چک‌لیست) بله یا خیر بین اعضای پانل توزیع و سپس ماتریس دستیابی بر مبنای سؤالات تدوین شد. نتایج مدل سلسله‌مراتبی ارائه‌شده نشان داد، شاخص خطای ادراکی به‌عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی روان‌شناختی و شاخص رخوت و فرسودگی شغلی به‌عنوان معیار شاخص اینرسی در عمل دو عامل دارای اولویت در توانمندی‌سازی کارکنان محسوب می‌شوند و در واقع تأثیرگذارترین می‌باشند. در واقع مشخص شد وجود خطاهای ادراکی که منشأ بیشتری مبتنی بر ویژگی‌های رفتاری افراد دارد، باعث می‌شود مقاومت در برابر تغییر سطح مهارت‌ها و عملکردها و



به‌طور کلی ارتقای سطح توانمندی‌های فردی صورت پذیرد و افراد بر مبنای رویکرد ادراکی که بخشی از آن ممکن است تحمیلی و بخشی از آن ممکن است مبتنی بر ویژگی‌های شخصیتی فرد باشد، کم‌تر تمایلی به آموزش و افزایش توانمندی در محیط کار و مسئولانه خود نشان می‌دهد. وجود این ضعف روان‌شناختی در محیط کار می‌تواند سازمان را در رسیدن به اهداف و راهبردهای تدوین شده دچار مشکل نماید و بهره‌وری منابع انسانی را کاهش دهد. همچنین مشخص شد، رخوت و فرسودگی شغلی در فرد باعث می‌شود کم‌تر انگیزه لازم برای پویایی و ارتقای سطح توانمندی‌ها در فرد وجود داشته باشد و این موضوع فرد را به مسئولیت‌های و مهارت‌های فعلی قانع می‌نماید و انگیزه‌ای برای رشد و رسیدن به جایگاه‌ها و مرتبه‌های شغلی بالاتر برای فرد باقی نمی‌گذارد. وجود این ضایعه شغلی در هر فردی می‌تواند فرد را دچار ثبات رویه و سکون‌زدگی نماید. همچنین مشخص شد، در سطح پنجم فقدان هویت و تعهد شغلی به‌عنوان شاخص مؤلفه فرعی اینرسی عملکردی و شاخص عدم خودباوری به‌عنوان شاخص اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی قرار گرفتند که بیان‌کننده این موضوع هستند که نبود هویت و تعهد شغلی در افراد باعث می‌گردد عملکردهای فردی رو به انحطاط گام بردارد و فرد در اجرای عملکردهای فردی خود با حداقل توان و ذهنیت به سرانجام برساند و از هر فرصتی برای عدم پذیرش مسئولیت‌های سازمانی استفاده کند. این موضوع می‌تواند به تمامی سازمان سرایت نماید، اگر با بروز اولین ویژگی‌های رفتاری عدم تعهد و عدم هویت و تعلق خاطر به شغل و سازمان، فکر جدی برای آن نشود و می‌تواند ساختارهای عملکردی یک سازمان را در ارائه خدمات با ضعف شدید مواجه کند. همچنین مشخص شد، عدم خودباوری می‌تواند عاملی باشد که یک فرد از منظر روان‌شناختی تمایلی به ارتقای سطح توانمندی‌های و مهارت‌های حرفه‌ای و شغلی خود نداشته باشد و این عدم خودباوری همراه با گوشه‌گیری و انفعال در عملکردهای رفتاری و مشارکتی در درون فرد پایه‌ریزی و باعث گردد فرد صرفاً یک ابزار سازمانی است که فاقد هیچ‌گونه اظهار نظر برای پیشبرد اهداف سازمان نمی‌باشد. در سطح سوم و چهارم نیز مشخص شد شاخص فقدان انگیزه شغلی - شغلی به‌عنوان شاخص اینرسی مبتنی بر عمل و شاخص استرس و اضطراب شغلی به‌عنوان

شاخص اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی قرار گرفته است. در واقع، وجود این دو شاخص در این سطح نشان از تأثیرگذاری متوسط رو به بالا در اینرسی توانمندسازی منابع انسانی دارد که شایسته توجه به آن می‌باشد. در واقع، استرس و اضطراب و یا انگیزه شغلی نتیجه عملکردهای بدسازمانی هستند که به دلیل اینکه هنوز با رسیدن به رخوت شغلی و عدم تعهد و هویت شغلی ممکن است فاصله داشته باشند و احتمالاً قبل از آنها شکل گرفته باشند، قابل کنترل باشند و بتوان با استفاده از برنامه‌های توسعه توانمندی‌های فردی و رفتاری آنها را به مسیر درستی از اهداف سازمانی بازگرداند. در واقع، استرس و انگیزه شغلی می‌تواند باعث شود که فرد به دلیل بروز فشار کاری بیشتر تمایلی به افزایش سطح توانمندی‌های خود نداشته باشد و این موضوع باعث شود تا در برابر اهداف توانمندسازی سازمان مقاومت نشان دهد. در نهایت در سطح اول مشخص شد شاخص عدم احساس حمایت سازمانی و عدم درک درست محتوایی از شغل به عنوان دو شاخص مؤلفه فرعی اینرسی در پیش فردی کارکنان قرار گرفته است که نشان می‌دهد کم‌ترین میزان اثرگذاری را بر ایجاد مانع در توانمندسازی منابع انسانی کارکنان دارد که علت آن می‌تواند وجود برنامه‌های تناسب‌سازی سازمان و کاهش فشار شغلی افراد در جهت حمایت‌های سازمانی و وجود معیارهای تعریف‌شده شغلی باشد که به افراد در امور وظیفه‌ای بارها گوش زد می‌شود. از طرف دیگر، براساس تحلیل نموداری «MICMAC» که با کمک ایجاد پیوند بین ترکیب تقارن ارتباط بین شاخص‌های شناسایی‌شده صورت پذیرفت، مشخص شد، شاخص خطاهای ادراکی به عنوان شاخص محرک در ایجاد اینرسی توانمندسازی کارکنان سازمان محسوب می‌شود که لزوم توجه و کنترل به آن ضروری به نظر می‌رسد؛ چراکه عدم کنترل آن می‌تواند محرکی در جهت بروز سایر شاخص‌های اینرسی توانمندی‌سازی منابع انسانی به خصوص شاخص‌های ایجاد عدم هویت و تعهد شغلی، عدم خودباوری و فقدان انگیزه شغلی - شغلی شود و باعث گردد تا سازمان اثربخشی و بهره‌وری لازم را در اجرای برنامه و سیاست‌های خود از دست بدهد و کارکنان نیز تمایلی به تغییر در این زمینه از خود بروز ندهند. وجود خطاهای ادراکی در سازمان موضوع بسیار مهمی است، چرا که از ادراک فردی که نقطه حساس شکل‌گیری رفتار وی می‌باشد،

سرچشمه می‌گیرد و با گذر زمان و بروز تقویت‌کننده‌هایی در این زمینه، خطاهای ادراکی از هر نوعی که باشد در درون ویژگی‌های فردی کارکنان ریشه می‌دواند و باعث می‌شود فرد علاقه و انگیزه شغلی خود را ازدست بدهد.

براساس نتایج کسب‌شده پیشنهاد می‌شود، با توجه به تأثیرگذاری اینرسی مبتنی بر ویژگی‌های روان‌شناختی، راهبردهای توسعه‌محور منابع انسانی با استفاده از نزدیک کردن اهداف و برنامه‌های سازمان با نیازمندی‌ها و علائق فردی، کاهش تضادهای شغلی از طریق تعامل با خانواده‌های کارکنان و برگزاری همایش‌هایی با حضور خانواده‌های کارکنان در جهت ادراک مشترک و کاهش فشارهای شغلی عادلانه در سازمان به سمت پویایی بیشتر کارکنان هدایت شود؛ چراکه این موضوع می‌تواند با کاهش خطاهای ادراکی کارکنان که در طی زمان درمورد سازمان ایجاد شده است، تلطیف بیشتری یابد و کارکنان با ادراک ارزشمندی بیشتری برای سازمان نوع ادراک اشتباه خود را تغییر دهند. از طرف دیگر درمورد مقابله با اینرسی مربوط به عملکرد کارکنان و تبدیل آن به انعطاف‌پذیری، لازم است سازمان از تنوع شغلی و هویت‌بخشیدن به جایگاه شغلی افراد براساس تغییر عنوان مشاغل، تغییر پوشش کارکنان در جهت زیبایی، ایجاد آرامش محیطی حین انجام کار، تغییر لحن سازمان و جایگزین احترام و حرمت با بی‌احترامی و استفاده از لحن سخیف در ارتباطات سازمانی استفاده نماید تا از این طریق تعهد شغلی و انگیزه شغلی افراد بیشتر تقویت شود و با وجود رضایت فرد از موقعیت خود، پویایی و پذیرش نقش‌های جدید و ارتقای سطح توانمندی‌های فردی نیز بالاتر می‌رود. در نهایت پیشنهاد می‌شود، به منظور کاهش اینرسی مبتنی بر بینش فردی کارکنان لازم است، با مشارکت افراد در تعریف مشاغل جدید و تغییر قواعد و دستورالعمل‌های سازمانی به آنها احساس اعتماد بیشتری تزریق نمود تا از این طریق ضمن افزایش اثربخشی قراردادهای روان‌شناختی بین فرد با سازمان، کارکنان احساس نمایند که سازمان به خوبی از آنها حمایت می‌کند؛ چراکه وجود حمایت‌های سازمانی ادراک‌شده می‌تواند به افزایش سطح بینش فردی برای پذیرش توانمندی‌ها و مهارت‌های بیشتر در مسیر اهداف سازمانی منجر شود.

## منابع

- ابراهیمی، سیدعباس (۱۳۹۴)، درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۴(۱): ۹۱ - ۱۰۸.
- امین‌بیدختی، علی‌اکبر و علیجانی، رسول (۱۳۹۵)، پیش‌بینی توانمندسازی کارکنان بر مبنای مهارت سیاسی با نقش واسطه‌ای سکوت سازمانی و رفتار سکوت کارکنان، فصلنامه فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۹، ۴(۴): ۳ - ۲۱.
- آذر، ع؛ خسروانی، ف. و جلالی، ر. (۱۳۹۲)، پژوهش در عملیات نرم رویکردهای ساختاردهی، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- جعفری، سیدمحمدباقر؛ محمدی‌دورباش، زهرا و میرزایی، اشرف (۱۳۹۷)، تأثیر اینرسی سازمانی بر نوآوری و نوآوری بر عملکرد، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۶(۴): ۱۵۳ - ۱۷۵.
- جوادی، سیدمصطفی؛ الوداری، حسن؛ امیرخانی، امیرحسین و جمشیدی، علی (۱۳۹۶)، ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۲۰): ۳۹ - ۴۸.
- حکاک، محمد؛ سپهوند، رضا؛ زارع، فرجام و موسوی، سیدنجم‌الدین (۱۳۹۸)، نقش جو مسموم بر اینرسی سازمانی با نقش میانجی سکوت سازمانی در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز زاگرس جنوبی، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۱۰(۳۹): ۱۴۹ - ۱۷۴.
- رضایی‌پندری، عباس و یکه‌زارع، محسن (۱۳۹۵)، طراحی مدل ساختاری - تفسیری عوامل انتقال فناوری موفقیت‌آمیز در راستای رسیدن به توسعه پایدار، پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۲۰، ش ۱، بهار: ۶۱ - ۷۹.
- سیدجوادی، سیدرضا؛ امین، فرشته و استیری، مهناز (۱۳۹۴)، بررسی و ارزیابی تأثیرات اقدام‌های انگیزش‌زای سامانه‌های کاری با عملکرد بالا بر عملکرد واحدهای سازمان، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۳): ۷۹ - ۱۰۴.
- صادقی‌مقدم، علی‌اصغر؛ خاتمی‌فیروزآبادی، علی و ربانی، یوسف (۱۳۹۰)، استفاده از رویکرد ترکیبی SD و SSM برای حل مسائل اجتماعی غیرساختاریافته، فصلنامه مدیریت صنعتی، ۳(۷): ۵۵ - ۷۶.
- عباس‌زاده، محمدرضا؛ حصارزاده، رضا؛ جباری‌نوقابی، مهدی و عارفی‌اصل، سولماز (۱۳۹۴)، فراتحلیل حاکمیت شرکتی و مدیریت سود، فصلنامه علمی - پژوهشی بررسی‌های حسابداری و حسابرسی، ۲۲(۱):



- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice, *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- DeCarufel, A., & Schaan, J-L. (1990). **The impact of compressed work weekson police job involvement**. Canadian Police College, 14, 81-97
- Delfgaauw, J., Swanky, O. (2014). **Task-specific human capital and organizational inertia, the University of Amsterdam and VU University Amsterdam**, Tinbergen Institute Discussion Paper
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(11): 500-507
- Forrester, J. W. (1958). Industrial dynamics: A major breakthrough for decision makers. *Harvard Business Review*, 36(4), 37-66.
- Fox, J. (1982). **Organizational and racial conflict in maximum-security pris-ons**. Lexington, MA: Lexington Books.
- Fraser, K., Hvolby, H. (2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study, *Team Performance Management, An International Journal*, 16(1/2): 74-94
- Garland, B., Hogan, N., Kelley, T., Kim, B., & Lambert, E. (2013). To be or not to be committed: The effects of continuance and affective com-mitment on absenteeism and turnover intent among private prisonpersonnel. *Journal of Applied Security Research*, 8(8): 1-23
- Gazzoli, G., Hancer, M., Park, Y. (2010). The role and effect of job satisfaction and empowerment on custom industry, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1): 56-77
- Gerstein, L., Topp, C., & Correll, G. (1987). The role of the environment and person when predicting burnout among correctional personnel. *Criminal Justice and Behavior*, 14(14): 352-369.
- Godkin, L. & Allcorn, S. (2008). Overcoming Organizational Inertia: A Tripartite Model for Achieving Strategic Organizational Change. *Journal of Applied Business and Economics*, 8 (1): 82-95
- Haag, S. (2014). **Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption – Multidimensional Scale Development and Validation**, Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah.
- Hedberg, B. & Wolff, R. (2003). **Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery**. In Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). *Handbook of rganizational Learning & Knowledge*. Oxford: Oxford University Press, (535-556).
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G., Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels, *International Journal of Hospitality Management*, 81(7): 73-82.
- Jadhav, A., Orr, S., Malik, M. (2018). The role of supply chain orientation in achieving supply chain sustainability, *International Journal of Production Economics*, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.031>
- Jiang, Zh., Hu, X., Wang, Zh. (2018). Career adaptability and plateaus: The moderating



- 55(1): 94-108
- Pinion, C., Brewer, Sh., Douphrate, D. (2017). The impact of job controls on employee perception of management commitment to safety, *Safety Science*, 93(4):70-75
- Polites, G. L. & Karahanna, E. (2012). Shackled to the Status Quo: The Inhibiting Effects of Incumbent System Habit, Switching Costs, and Inertia on New System Acceptance. *MIS Quarterly*, 36(1): 21-42.
- Sarriot, E., Morrow, M., Langston, A., Weiss, J., Landegger, J., Tsuma, L. (2015). A causal loop analysis of the sustainability of integrated community case management in Rwanda, *Social Science & Medicine*, 131(4): 147-155
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., Notelaers, G., & De Witte, H. (2010). Job insecurity and employee health: The buffering potential of job control and job self-efficacy. *Work and Stress*, 24(1): 56-72.
- Shukla, A. (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework, *IIMA Management Review*, 30(5): 330-342.
- Sillic, M. (2019). individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context, *Computers & Security*, 80(5): 108-119
- Spreitzer, G. M. (1997). **Toward common ground in defining empowerment, in Woodman, R.W. and Pasmore, W.A. (Eds), Research in Organizational Change and Development**, JAI Press, Greenwich, CT: 31-62
- Stankiewicz, K. (2015). **Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management**, eeeee eeeee eety ee eeeeeeeey, uuuuyyyff aa eeee mttt EEE EEEEEEEEE216.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19-29.
- Thomas, K. W., Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an tttt pprrt vv' mllll ff ttt rccctask motivation, *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intra-organizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004.
- Warfield, J. N. (1974). Toward interpretation of complex structural models. *IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics*, 4(5): 405-417.
- Warfield, J. N. (1990). **A science of generic design: Managing complexity through systems design**, Vol. I & II. U.S.A: Inter Systems Publication
- Yang, W., Guan, Y., Lai, X., She, Z., & Lockwood, A. J. (2015). Career adaptability and perceived overqualification: Testing a dual-path model among Chinese human resource management professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 90(12):154-162.
- Zhang, X., Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: the influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.
- ii mm,,, L. 0000.. llll ttaiivè mtt—syeeee::: a tttt ttt ff dgggggggggggtxx,, *Journal of Advanced Nursing*, 53(3): 311-318.
- Zopiatis, A., Constanti, P., Theocharous, A, L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus, *Tourism Management*, 41(8): 129-140.