

140401071202815

## شناسایی مولفه های توانمندسازی سرمایه انسانی راكد در سازمان های غير دولتی با استفاده

### از نظریه داده بنیاد چند وجهی

حمید پوریاریزی<sup>۱</sup>، عباس بابایی نژاد<sup>۲\*</sup>، رضا زینل زاده<sup>۳</sup>، سهیلا شمس الدینی<sup>۴</sup>

۱- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران (نویسنده مسئول: [abbasbabaei@iau.ac.ir](mailto:abbasbabaei@iau.ac.ir))

۳- گروه اقتصاد، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران.

۴- گروه مدیریت بازرگانی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

| اطلاعات مقاله                                                                         | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تاریخ ارسال<br>۱۴۰۴/۱۱/۰۷                                                             | پذیرش پارادایم تغییرات در سازمان ها در زمان های پرتلاطم کنونی که با چالش های جدید و بی سابقه ی تغییرات تکنولوژیک مشخص می شود، مهم است. چنین تغییرات عمده ای باعث افزایش آگاهی در مورد نیاز به تجسم مجدد سازمان، ساختن سازمانی فراگیرتر، انسان محورتر و پایدارتر و همچنین پرورش سرمایه انسانی مولدتر می شوند که در برابر چالش های جهانی آینده انعطاف پذیر باشد. با توجه به این مهم، هدف پژوهش حاضر تدوین الگوی مولفه های توانمندسازی سرمایه انسانی راكد در سازمان های غير دولتی می باشد. پژوهش حاضر دارای رویکرد کیفی بوده و از نظریه داده بنیاد چند وجهی (مولت گرند تئوری) استفاده نموده است. روش گردآوری داده ها مطالعه کتابخانه ای و مصاحبه عمق با ۱۵ خبره دانشگاهی و سازمان های غير دولتی در بخش مدیریت سرمایه انسانی و فناوری اطلاعات بوده است. در جهت تحلیل داده ها از روش مقایسه مداوم در سه مرحله کد گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شده است. تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که اینرسی ساختاری در سازمان، اینرسی روانشناسی منفی، اینرسی اجتماعی-ساختاری، اینرسی اجتماعی-فنی، اینرسی اقتصادی، اینرسی سیاسی از عوامل علیت سرمایه انسانی راكد در سازمان های غير دولتی هستند. همچنین بستر های ساختاری، سیستمی، انسانی نیز از زمینه ها توانمندسازی سرمایه انسانی راكد و مقوله های اصلی سازمان ها و ارگان های مدیریتی اند. راهبرد ها نیز شامل مالی-مدیریتی، اخلاقی-اجتماعی، سازمانی، جامعه-فنی در ابعاد سطح سازمان و سطح کلان جامعه هستند. |
| تاریخ پذیرش<br>۱۴۰۴/۰۲/۲۹                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| (مقاله پژوهشی)                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| کلمات کلیدی: سرمایه انسانی راكد، توانمند سازی، کیفی، داده بنیاد چند وجهی              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

#### مقدمه

دهه گذشته با تغییرات، نوآوری ها و پیشرفت های تکنولوژیکی مشخص شده است. در عین حال، شرایط نامطمئن کسب و کار مانند فشار اقتصادی، رقابت و جهانی شدن چشم انداز رقابتی سازمان ها را به طور اساسی تغییر داده است (برتلو وهمکاران ۲۰۲۱). پذیرش پارادایم تغییرات در سازمان ها در زمان های پرتلاطم کنونی که با چالش های جدید و بی سابقه ی تغییرات تکنولوژیک مشخص می شود، به طور فزاینده ای ضروری شده است (چاترجی و همکاران ۲۰۲۲)<sup>۲</sup> در نهایت، چنین تغییرات عمده

1- Bertello et al., 2021, p.1

2- Chatterjee et al, 2022, p.4

ای باعث افزایش آگاهی در مورد نیاز به تجسم مجدد جامعه، ساختن جهانی فراگیرتر، انسان محورتر و پایدارتر می‌شوند که در برابر چالش‌های جهانی آینده انعطاف‌پذیر باشد (هندرسون ۲۰۲۰).<sup>۱</sup>

از طرفی تغییر سازمانی موفق مستلزم یک استراتژی برنامه ریزی شده و اجرا شده است که ذینفعان مختلف از جمله کارکنان را درگیر می‌کند (بلیاس و همکاران ۲۰۲۰).<sup>۲</sup> مدیریت تغییر در سازمان‌ها فرآیند پیچیده‌ای است که مستلزم مشارکت و تعهد کارکنان در تمام سطوح است (سانتوس و همکاران ۲۰۲۳).<sup>۳</sup>

همچنین یک سازمان زمانی رکود پیدا می‌کند که ثبات دائمی در سازمان نمایان باشد (قضاوی ۲۰۱۸).<sup>۴</sup> در سازمان دارای سرمایه انسانی راکد، کارکنان بر اساس تجربه قبلی به مسائل به روز، واکنش نشان می‌دهند و مقاومت سرمایه انسانی داخلی، قابل توجه است زیرا که نیروی انسانی در برابر تغییرات در طول زمان از خود مقاومت نشان داده که این مقاومت در برابر تغییر به تدریج به اقدامات سازمانی نیز نفوذ می‌کند. ناتوانی سازمان در تطبیق با تغییرات محیط خود، منجر به «اینرسی» می‌شود زیرا نیروهای داخلی سازمان را در برابر تغییرات مقاوم می‌کنند و ترجیح می‌دهند وضعیت موجود را حفظ کنند. همچنین، در صورتی که فرآیند تغییر قبلی سازمان منجر به نتایج نامطلوب شود، شانس «اینرسی» افزایش می‌یابد، زیرا فرآیند تغییر ضروری نیازمند ترکیبی از تغییر ساختار سازمانی، فناوری و پرسنل است. اینرسی یا رکود سازمانی به عنوان یکی از دلایل اصلی انحطاط سازمان‌ها محسوب می‌شود (شهید و همکاران ۲۰۲۴).<sup>۶</sup>

محققان بیان می‌کنند که رکود در یک سازمان اغلب از طرز فکر راکد متخصصانی که نیروی کار را تشکیل می‌دهند نشأت می‌گیرد (اودرتچ و همکاران ۲۰۲۰).<sup>۷</sup> این نگرش، تأثیر عمده‌ای بر پویایی عملیاتی و فرهنگ سازمانی دارد. رکود سازمانی توسط ایده‌ها، ارزش‌ها و ادراکات شخصی سرمایه انسانی راکد شکل می‌گیرد. البته یک تصور رایج این است که منابع مالی و فیزیکی می‌تواند بهره‌وری مؤسسات و توانمندی سرمایه انسانی را افزایش دهد، اما این پرسش وجود دارد که آیا فقط داشتن منابع مالی و فیزیکی کافی است! پس منابع انسانی چطور؟ در واقع، سرمایه انسانی حرفه‌ای توسعه یافته و آراسته با داشتن تعهد و نگرش مثبت بیشتر می‌تواند با تجزیه و تحلیل نیازهای واقعی منابع مالی و فیزیکی و ایجاد ترمز بر هزینه‌های گزاف، به بهره‌وری کمک کند. در غیر این صورت به دلیل مدیریت ضعیف و سوء رفتارها منابع فیزیکی و مالی نمی‌تواند یک سازمان را بهبود بخشد (شهید و همکاران).<sup>۸</sup> علاوه بر این، تحقیقات قبلی ثابت می‌کند که سرمایه انسانی نقش مهمی در افزایش نوآوری در سازمان‌های خصوصی ایفا می‌کند (کاستا و همکاران ۲۰۲۳).<sup>۹</sup> دیگر مطالعات همچنین بر اهمیت سرمایه انسانی در سازمان‌های بخش غیر انتفاعی تأکید می‌کنند. در بخش غیر انتفاعی و خصوصی، رکود سازمانی منعکس شده از سرمایه انسانی راکد منجر به عملکرد پایین‌تر نیروی انسانی می‌شود و در تعصب، رنجش کارکنان، و فشارهای سیاسی منطقه‌ای و ملی منعکس می‌شود (دمیرکیگلو و همکاران ۲۰۲۴).<sup>۱۰</sup>

بنابراین، گذار از رکود به رشد فقط به افزایش پیشرفت فنی یا رشد سریع‌تر مالی مربوط نمی‌شود، بلکه تحولی جامع در مجموعه‌ای از جنبه‌ها است که نیازمند توانمندسازی در جنبه‌های مختلف سرمایه انسانی و سازمانی را دارد. با توجه به موارد بیان شده مطالعه حاضر با هدف شناسایی مولفه‌های توانمندسازی سرمایه انسانی راکد در سازمان‌های غیر دولتی انجام گردیده است.

<sup>1</sup>- Henderson, 2020, p.2

<sup>2</sup>- Belias et al., 2020, p.3

<sup>3</sup>-Santos et al, 2023, p.11

<sup>4</sup>- Ghazzawi, 2018, p.3

<sup>۵</sup>- خاصیتی از یک جسم است که در برابر تغییر سرعت یا تغییر جهت حرکت مقاومت می‌کند

<sup>6</sup>- Shahid et al, 2024, p. 2

<sup>7</sup>- Audretsch et al, 2020, p.7

<sup>8</sup>-Shahid et al, ۲۰۲۴, p.۱۴

<sup>9</sup>- Costa et al., 2023, p.1

<sup>10</sup>- Demircioglu et al, 2024, p.10

## مبانی نظری پژوهش

### توانمند سازی

توانمندسازی افراد به اعطای استقلال، اختیار و اعتماد و همچنین توانمند ساختن آنها برای ایجاد دستورالعمل هایی برای تکمیل وظایف در یک سازمان اشاره دارد (لویس و همکاران ۲۰۲۳)<sup>۱</sup>. توانمندسازی کارکنان توسط نظریه پردازان مدیریت به عنوان فرآیندی تعریف می شود که به مدیران و کارمندان در به حداکثر رساندن مهارت ها و دانش خود کمک می کند (منصوری و ایازت ۲۰۲۳)<sup>۲</sup>.

### سرمایه انسانی

در حال حاضر، سرمایه انسانی یک مفهوم پرکاربرد با تعاریف پیچیده و متفاوت است که اغلب نسبتاً مبهم باقی مانده است. در زمینه های خاص ممکن است فقط شامل تحصیل در مدرسه (یعنی آموزش رسمی اکتسابی) شود، در حالی که در شرایط دیگر می تواند مجموعه وسیع تری از سرمایه گذاری ها را در بر گیرد که به طور بالقوه بر رفاه و بهره وری مردم، سازمان ها و ملت ها تأثیر می گذارد (مینسر ۱۹۹۶)<sup>۳</sup>. به طور کلی، سرمایه انسانی همانطور که معمولاً تعریف می شود (آموزش رسمی) دیدگاهی را نسبت به سرمایه انسانی به عنوان یک کالای خصوصی بیان می کند، در حالی که مهارت ها یا دانش تا حدی غیر انتفاعی و در نتیجه نامناسب هستند (بارپاندا و بونتیس ۲۰۲۱)<sup>۴</sup>.

### تبیین مفهوم اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی به طور مفهومی به صورت زیر بیان شده است:

«اینرسی اولین سطح تحلیل تحول سازمانی است که میزان چسبندگی سازمان در حال تغییر را مشخص می کند و تلاش لازم برای پیشبرد تحول سازمانی را مشخص می کند (استیگلیتز و همکاران ۲۰۱۶)»<sup>۵</sup>

در جایی که سازمان های قدیمی نسبت به سازمان های جوان تر در معرض تغییرات عمده در فرآیندهای اصلی خود هستند، اینرسی نیز بیشتر است. در نتیجه، سازمان های قدیمی تحت تأثیر تاریخ خود قرار دارند (هانن و فریمن ۱۹۸۴)<sup>۶</sup>. در جدول شماره ۱. انواع اینرسی به صورت خلاصه ارائه شده است:

جدول ۱. انواع شناخته شده اینرسی سازمانی (منبع: خلاصه سازی توسط نویسنده)

| نوع اینرسی           | تشریح                                                                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| اینرسی ساختاری       | ایجاد تعادل بین رسانه های مکتوب و آنالین، قرار گرفتن در سازمان جدید و واگذاری های متعاقب آن، همسویی در سازمان جدید       |
| اینرسی اجتماعی و فنی | مقیاس ناپذیری، فقدان راه حل های مدولار                                                                                   |
| اینرسی شناختی        | رویکرد تدافعی به تغییرات در سطح کلان                                                                                     |
| هویت                 | شعار «تبلیغ رایگان» و ناتوانی در هدایت تحول خارج از آن                                                                   |
| اینرسی مدل کسب و کار | مدل های کسب و کار موجود در بازار جدید، چگونگی استخراج مدل کسب و کار جدید از مدل موجود                                    |
| تله موفقیت           | مدل کسب و کار موفق و موقعیت قوی در مدل درآمدی در بازار متحول است که تله را تخلیه کرده و به رقبای جدید اجازه ورود می دهد. |

<sup>1</sup> - Lubis et al, 2023, p.3

<sup>2</sup> - Mansoori & Aizat, 2023, p.3

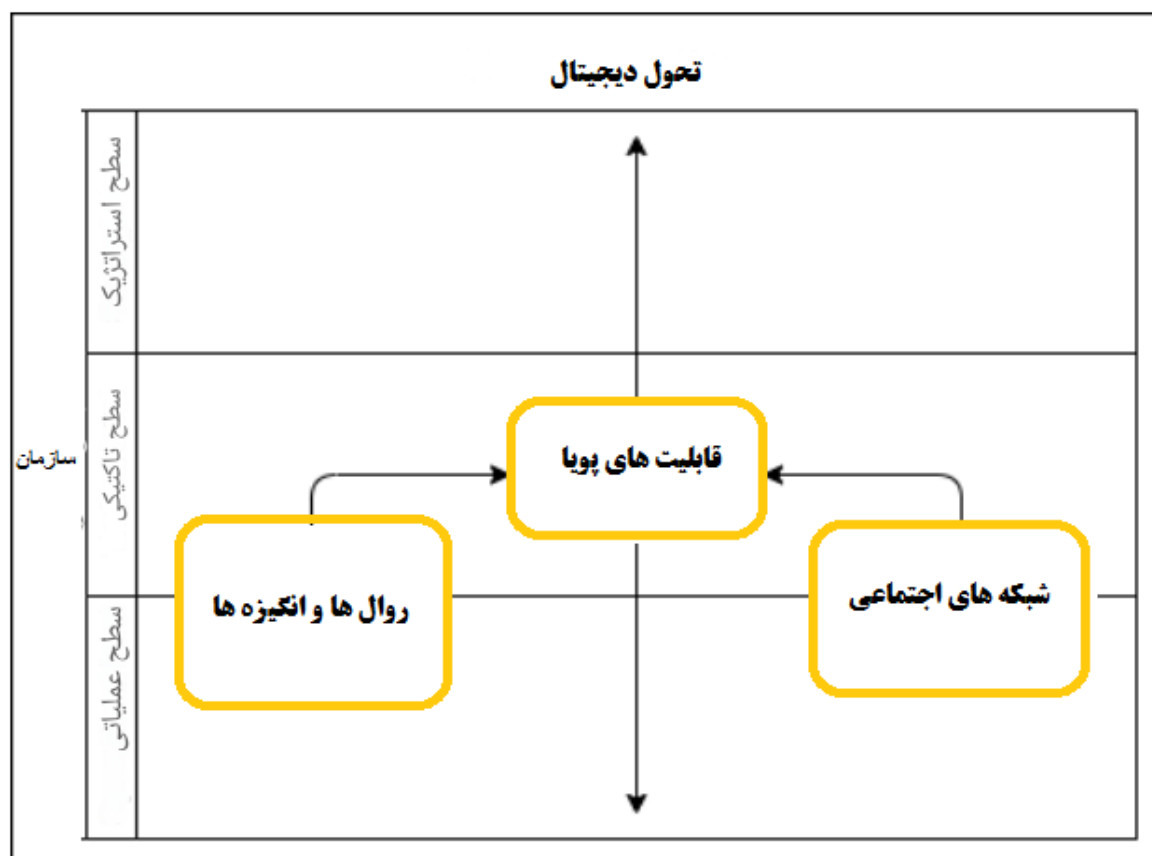
<sup>3</sup> - Mincer, 1996, p.32

<sup>4</sup> - Barpanda, Bontis, 2021: 5.

<sup>5</sup> - Stieglitz et al, 2016, p.3-4

<sup>6</sup> - Hannan, Freeman, 1984, p.47

سرمایه انسانی راكد در پرتو نظريه قابليت هاي پويا و بنيادهاي خرد سازماني نظريه بنيادهاي خرد سازماني، درباره افراد، فرآيندها و ساختارهايي است كه از طريق تعاملات خود به ظهور سازه هاي جمعي كمك مي كنند. از ديدگاه مديريت استراتژيك، سازمان ها نه تنها سازمان هستند، بلكه از افراد ساخته شده اند، كه اغلب در درك سازمان ها به عنوان موجوديت هاي استراتژيك ناپديده گرفته مي شود. در تحقيقات اخير، بنيادهاي خرد به عنوان اكتشافی تحقیقاتی برای مدیریت کلان و یک بعد مناسب برای مطالعه تحول دیجیتال برجسته شده است (فلین و همکاران ۲۰۲۳)<sup>۱</sup> شكل شماره ۱. نحوه رويكرد به قابليت هاي پويا و ريزپايه ها را دركنار هم قرار مي دهد.



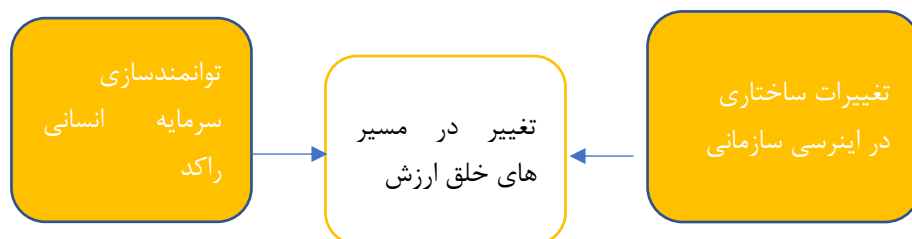
شكل شماره ۱. چارچوب مفهومی برای پایه های خرد قابليت هاي پويا (فلین و همکاران)<sup>۲</sup>

بحث قبلي در مورد قابليت هاي پويا و بنيادهاي خرد نشان مي دهد كه فرآيندهاي سطح خرد مي توانند در يك زمينه تحولي چقدر پيچيده باشند و نشان داده شد كه چگونه كنش فردي سرمايه انساني راكد در نهايت از شناخت نشات مي گيرد. مطالعات بيان مي كند كه اينرسي نقش مهمي در تحول ديگيتال ايفا مي كند. در جايي كه پذيرش فناوري هاي جديد يك "تعيين كننده حياتي" براي ماندن در رقابت است، بزرگترين چالش مديريت رفتارهاي پذيرش، كنترل اينرسي ساختاري است (اشمیت ۲۰۱۹)<sup>۳</sup>. در حالي كه قابليت هاي پويا با موفقيت سازمان ها را متحول مي كنند، مسيرهاي خلق ارزش جديد تحت تأثير اينرسي سرمايه انساني سازمان قرار مي گيرند و مي توانند منجر به عدم درك سازمان ها از ارزش اين تحول شوند (شكل ۲).

<sup>۱</sup> Felin et al, 2023, p. 8-9

<sup>۲</sup> Felin et al, 2023, p. 8-9

<sup>۳</sup> Schmid, 2019, p.4



شکل ۲. فرآیند تحول سازمانی مبتنی بر فناوری دیجیتال

### رویکردهای تکاملی و بوم شناختی سرمایه انسانی راكد

برخلاف مفروضات نظریه نئوکلاسیک «هسته ای»، واقعیت سرمایه انسانی راكد در سازمان ها، تحت تأثیر وابستگی به مسیر و تاریخی است (یعنی اینرسی سازمانی) (استینچکومبی ۱۹۶۵)<sup>۱</sup> و نهادهای فرااقتصادی در شکل دادن به رفتار و عملکرد سرمایه انسانی راكد نقش دارند (اشمید ۲۰۱۹)<sup>۲</sup>.

### پیشینه پژوهش های تجربی

در این بخش از مطالعه به بررسی پیشینه پژوهش های مرتبط با موضوع پرداخته خواهد شد. جدول شماره ۲. خلاصه ای از این پژوهش ها را ارائه نموده است.

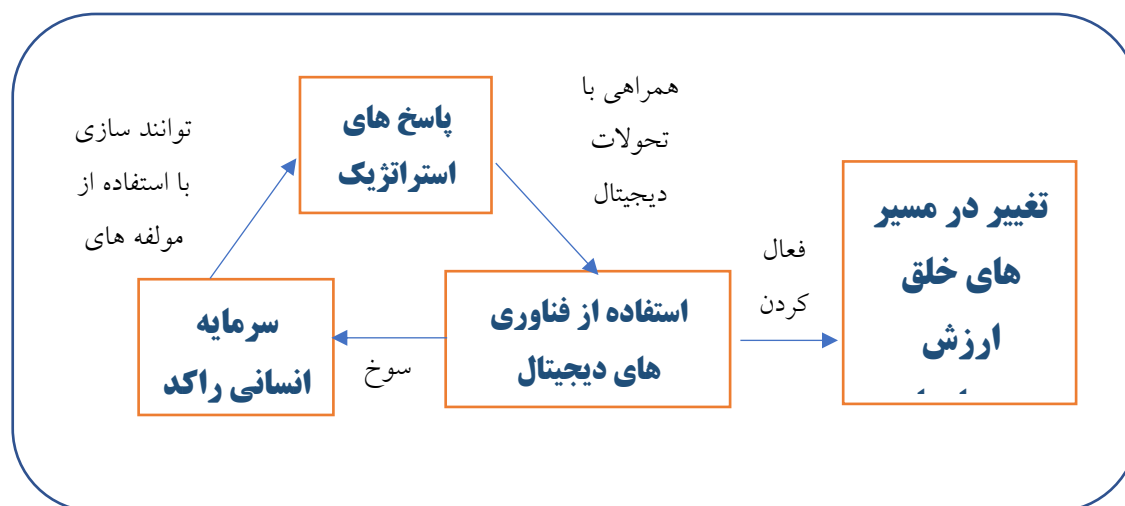
جدول شماره ۲. پیشینه پژوهش (منبع: نویسنده)

| نویسندگان           | سال انتشار | موضوع                                                                                                                                    | نتایج                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rezazadeh et al.    | ۲۰۲۴       | پویایی توانمندسازی داخلی مدیریت اینرسی سازمانی. در اینرسی نهادی: نظریه و شواهد                                                           | یافته های تحقیق نشان می دهد که مدیریت اینرسی سازمانی و بهره گیری از توقف یا محدود کردن اینرسی در روابط سازمانی نیازمند تمرکز ویژه بر استراتژی های توانمندسازی چهارگانه شامل مدیر، کارمند، بافت سازمانی و روابط سازمانی کارکنان است.                                                |
| Alanoglu, Karabatak | ۲۰۲۳       | چگونه توانمندسازی روانی بر تغییر جهت گیری اعضای هیئت علمی تأثیر می گذارد: آیا اینرسی دانش نقش میانجی دارد؟ فرآیند آموزشی                 | نتایج این مطالعه حاکی از آن است که اعضای هیئت علمی که مشاغل خود را معنادار می بینند، دانش کافی در مورد شغل خود دارند، مسئول تصمیم گیری در مورد شغل خود هستند و به راحتی تغییر را می پذیرند. همچنین نتیجه گیری شد که این اعضای هیئت علمی دارای سطوح بالایی از جهت گیری تغییر هستند. |
| Priyantoro          | ۲۰۲۲       | بررسی و ادغام دیدگاه های تغییر سازمان راكد: بررسی فرآیند طراحی و پیاده سازی یک سیستم اطلاعاتی سرمایه انسانی در یک سازمان بخش غیر انتفاعی | نتایج نشان می دهد که سرعت تغییر در EIPها یک رابطه U شکل معکوس با سرعت و کیفیت نوآوری دارد. اثر منحنی خطی برای سازمان هایی با میانگین سطح EIP نسبتاً پایین تر است.                                                                                                                  |
| Amberg, McGaughey   | ۲۰۱۹       | مدیریت استراتژیک منابع انسانی و اینرسی در کارآفرینی شرکتی یک شرکت چند ملیتی                                                              | پیوندهای بین فرآیند گرایی سازمانی، HRM استراتژیک و CE، دو مشارکت جدید در نظریه انجام شد. و (۲) اصلاح درک فعلی از شایستگی های انسانی برای CE نیز ارائه گردید.                                                                                                                       |

<sup>۱</sup> Stinchcombe, 1965, p.4

<sup>۲</sup> Schmid, 2019, p.7-8

تدوین مدل برگرفته از مطالعات نظری و تجربی در جهت توانمند سازی سرمایه انسانی راکد این بخش از پژوهش بر پاسخ‌های استراتژیک و مسیرهای ایجاد ارزش تغییر یافته، علاوه بر تحول دیجیتال ارائه شده در فرآیند تبدیل دیجیتال سازمان‌ها و ارتباط آنها با اینرسی سازمانی و سرمایه انسانی راکد در جهت توانمند سازی پرداخته شده است: مدل اولیه تدوین شده به شرح شکل شماره ۳. می باشد:



شکل شماره ۳. تدوین مدل برگرفته از مطالعات نظری و تجربی در جهت توانمند سازی سرمایه انسانی راکد. (منبع: مطالعه نویسنده)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس هدف، کاربردی و از نقطه نظر چگونگی جمع آوری اطلاعات، از نوع پژوهش‌های کیفی است که با استفاده از روش نظریه داده بنیاد چندوجهی انجام گرفته است.

روش داده بنیاد چندوجهی

روش داده بنیاد چندوجهی، روشی است که برای گردآوری داده‌ها از انواع مصاحبه و بررسی نتایج پژوهش‌های پیشین استفاده می‌شود. با تحلیل و کدگذاری متن مصاحبه‌ها به ارائه مدل پارادایمی پرداخته می‌شود. در روش گراند تئوری با استفاده از یک دسته داده‌ها، نظریه‌ای تکوین می‌یابد. با توجه به این که عوامل متعددی در ادبیات توانمند سازی و سرمایه انسانی راکد و اینرسی سازمانی مطرح است و هر کدام به صورت مستقیم یا غیر مستقیم به مدل پژوهش و اجزای آن پیوسته هستند.

در نخستین گام برای شناسایی الزامات مدیریتی توانمندسازی سرمایه انسانی راکد در سازمان‌ها در بخش غیر انتفاعی در ایران با مراجعه به خبرگان، این شاخص‌ها استخراج شده است. تعداد ۱۵ نفر از استادان مجرب دانشگاهی و فعالان و مدیران سازمان‌های بخش غیر انتفاعی که دارای دانش و تجربه کافی راجع به موضوع اینرسی سازمانی و سرمایه انسانی راکد بر اساس عواملی نظیر سابقه فعالیت حرفه‌ای در زمینه مدیریت سازمانی، سابقه انجام تحقیق‌های علمی در این زمینه و مواردی از این دست انتخاب شده است. در این پژوهش پس از بررسی جامع ادبیات مرتبط و سپس انجام مصاحبه‌های عمیق و با استفاده از نظریه داده بنیاد چندوجهی، در نهایت مدل جامعی برای توانمند سازی سرمایه انسانی راکد در بخش غیر انتفاعی ارائه شده است.

تحلیل داده‌ها در نظریه پردازی داده بنیاد در سه مرحله کدگذاری انجام می‌شود.

نخستین گام یافتن مقوله‌ها مفهومی در داده‌ها در سطح اولیه‌ای از انتزاع است.

گام دوم یافتن ارتباطات بین این مقوله‌ها است.

سومین گام مفهوم سازی و گزارش این ارتباطات در سطح بالاتری از انتزاع است.

## یافته های پژوهش

گام اول: یافتن مقوله ها

پس از انجام مصاحبه ها و پیاده سازی آنها در فرآیندی متن مصاحبه ها در گام اول از متن مصاحبه ها گزاره ها (ابعاد و ویژگی ها) استخراج شدند. در مرحله بعد، داده ها در سطح جمله و عبارت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقوله های کوچک تر کشف شدند. یعنی پس از استخراج گزاره ها با دسته بندی هایی که صورت گرفت عوامل تدوین شدند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده ها، مفاهیم از طریق مشترک کاربرد آنها، ایجاد شدند. کدگذاری، به طور مستقیم از متن مصاحبه شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد در نهایت، متن مصاحبه ها مورد بررسی بیشتر قرار گرفتند و تجزیه و تحلیل داده ها با دقت بیشتر، برای رسیدن به اشباع منطقی، انجام شد. برای مقوله های اصلی، ابعاد و ویژگی های آنها به صورت تکراری انجام شد. حدود هر مقوله و ابعاد آنها در آغاز تجزیه و تحلیل به صورت قطعی تعیین نشد و این مقوله ها در زمان تجزیه و تحلیل مورد تجدید نظر قرار گرفتند.

جدول شماره ۳. مفاهیم استخراجی از مصاحبه ها

| کد استقرایی                                                                                                                                                                                                                            | کد الگوی                 | طبقه بندی اصلی      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| تنظیم ساختار خود در پاسخ به محیط خارجی-چالش های پاسخگویی-فشارهای محیط خارجی-چالش های موجود به سازماندهی مجدد-روال های راكد فردی-چگونگی پذیرش تحولات در سطح خرد-نادیده گرفتن نیروهای داخلی سازمان                                       | اینرسی ساختاری در سازمان | عوامل مرتبط با علیت |
| رفتار گروهی- رفتار فردی- عدم اطمینان کارمندان از استقرار فناوری جدید- سوگیری منفی                                                                                                                                                      | اینرسی روانشناسی منفی    |                     |
| وابستگی به مسیرکارمندان- دوره های پایداری پایدار - عادی سازی ناشی از یک محیط پایدار - فرآیند های تغییر- رفتارهای عمدی یا مبتنی بر قانون- سازگاری با تغییرات- انعطاف پذیری شناختی- منابع روتین- مدیریت فعال برای اکتشاف و سازگاری بیشتر | اینرسی اجتماعی-شناختی    |                     |
| تعامل سیستم های اجتماعی و سیستم فنی- بهینه سازی مشترک فناوری- اطلاعات در خدمت رقابت و چابکی سازمان- درک اینرسی در زمینه تحول دیجیتال- تغییرات محیطی- ابعاد مدولار بودن، مقیاس پذیری و قابلیت همکاری نیروی انسانی- بلوغ سازمانی         | اینرسی اجتماعی- فنی      |                     |
| تعهد به راه حل های فناوری اطلاعات- کاهش هزینه از طریق هزینه های انتقالی- جایگزین های بالقوه مالی                                                                                                                                       | اینرسی اقتصادی           |                     |
| ناشی از منافع و اتحادها- مشکل در پذیرش توسط رهبران - اجرای طرح های حاکمیتی که اشکال جدیدی از ارتباطات و تبادل دانش را دیکته می کنند-فرآیند پیاده سازی- ایجاد تیم های مجزا                                                              | اینرسی سیاسی             |                     |
| سازمان برنامه و بودجه- دستگاه های اجرایی- نهادهای نظارتی- سازمان های کنترل کننده منابع و مصارف                                                                                                                                         | سازمان ها و ارگان ها     | مقوله ها            |
| پاسخ گویی مدیران زیر بخش های غیر انتفاعی- هدف گرایی برای جلوگیری - از راكد بودن منابع انسانی و سازمان- ایجاد سیستم مدیریت اینرسی و فرآیند های توانمند سازی- ایجاد ساختار سازمانی مولد                                                  | اداری و مدیریتی          |                     |
| مدیریت ساختاری سازمان مولد- جلوگیری از روال سازی- ایجاد ساختار مولد استفاده از راه حل های فناوری                                                                                                                                       | سازمانی                  | عوامل مداخله گر     |
| مدیریت فرآیند تحول و تغییر در مرحله راهبرد- اجرای طرح های جایگزین بالقوه- ایجاد مزیت رقابتی و چابکی از طریق شاخص های عملکرد                                                                                                            | فرآیندی                  |                     |

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|                                                | سیاست های کلان اقتصادی- تورم<br>رکود- انتقالات مالی- جایگزین های بالقوه- تخصیص بودجه- آموزش نیروی انسانی                                                                                                                                                                                                                                          | مالی و اقتصادی    |
| بستر ها و زمینه                                | ارتقای مدیریت مولد- ارتقای استفاده از فناوری- تغییرات سیستم ها به مولد و پایدار                                                                                                                                                                                                                                                                   | ساختاری           |
|                                                | شناسایی منابع- تاکید بر خروجی مولد- فرهنگ سازی                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | سیستمی            |
|                                                | توانمند سازی - آموزش در بخش های مختلف سازمانی- تقویت ابعاد فنی نیروی انسانی- پذیرش و همراهی مدیران مولد - ایجاد تعهد نیروی انسانی                                                                                                                                                                                                                 | انسانی            |
| راهبرد ها<br>(توانمند سازی سرمایه انسانی راکد) | سرمایه گذاری در آموزش و توسعه- مدیریت، شناسایی، پیاده سازی و تحقق - دارایی های دیجیتالی جدید- ایجاد یک سمت مدیر ارشد دیجیتال- حمایت از حفظ کارکنان -افزایش فرصت های یادگیری افزایش بهره وری- ایجاد سرمایه انسانی مولد با بهره وری زیاد- استفاده از نیروی انسانی با تحصیلات بالاتر آموزش رسمی- ارتقای دانش آموزشی و کسب تجربیات یادگیری در محل کار | مالی-مدیریتی      |
|                                                | ایجاد انگیزه برای رویارویی با تغییر- تعهد اخلاقی نسبت به سازمان خود برای ارائه خدمات با کیفیت و نوآور- ایجاد ابتکار مبتنی بر دانش- تحریک رقابت پذیری- تشویق به مشارکت                                                                                                                                                                             | اخلاقی-اجتماعی    |
|                                                | رشد فرهنگ سازمانی- برنامه های آموزشی در حین و خارج از کار-جذب کارکنان با تجربه با مدارک تحصیلی بالاتر                                                                                                                                                                                                                                             | سازمانی           |
|                                                | استفاده از فناوری های جدید و پیشرفته در بهبود مهارت های خاص- نوآوری در حیطه پایداری- سوآوری- رشد ملی- توسعه سازمانی پایدار- ایجاد ظرفیت- توسعه مزیت رقابتی                                                                                                                                                                                        | جامعه-فنی         |
| پیامد ها                                       | ایجاد سرمایه انسانی سازگار با محیط در حال تغییر- ایجاد سرمایه انسانی با دانش بروز- ایجاد سرمایه انسانی غیر راکد و مولد                                                                                                                                                                                                                            | سطح سرمایه انسانی |
|                                                | ایجاد محیط با آزادی عمل بیشتر- ایجاد محیط با انعطاف پذیری بیشتر- تغییر جهت سازمانی از تغییر تمرکز به سمت تمرکز- ایجاد سازمان سازگار با محیط در حال تغییر- ایجاد سازمان با دانش بروز- ایجاد سازمان غیر راکد و مولد- جلوگیری از رکود سازمانی- کمک به تطبیق وضعیت سازمان برای کارکرد موثر در محیط اقتصاد جهانی                                       | سطح سازمان        |
|                                                | ایجاد جامعه پایدار در برابر تحولات تکنولوژیکی- توانمند سازی جامعه در بستر توسعه اقتصادی-پایدار-تکنولوژیکی- ایجاد سازمان پاسخگو - تخصیص درست و کارآمد منابع در سطح ملی- ایجاد عدالت اجتماعی- ایجاد انضباط ملی                                                                                                                                      | سطح کلان جامعه    |

### گام دوم: تلخیص نظریه

در این مرحله از پژوهش به تلخیص نظریه که دومین مرحله از تجزیه و تحلیل داده بنیاد است، پرداخته شده است. در این مرحله هدف شامل برقراری ارتباط مابین طبقه های تولید شده در مرحله کد استقرایی می باشد. این امر با استفاده از مدل پارادایم انجام می شود و فرآیند ساخت نظریه توسط محقق طی می شود. اساس فرآیند ارتباط دهی در کد گذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از طبقه ها قرار دارد. انجام روند تلخیص نظریه از این راه پیچیده بوده و باید ضمن آن چهار عمل تحلیل مجزا به طور همزمان انجام شود:

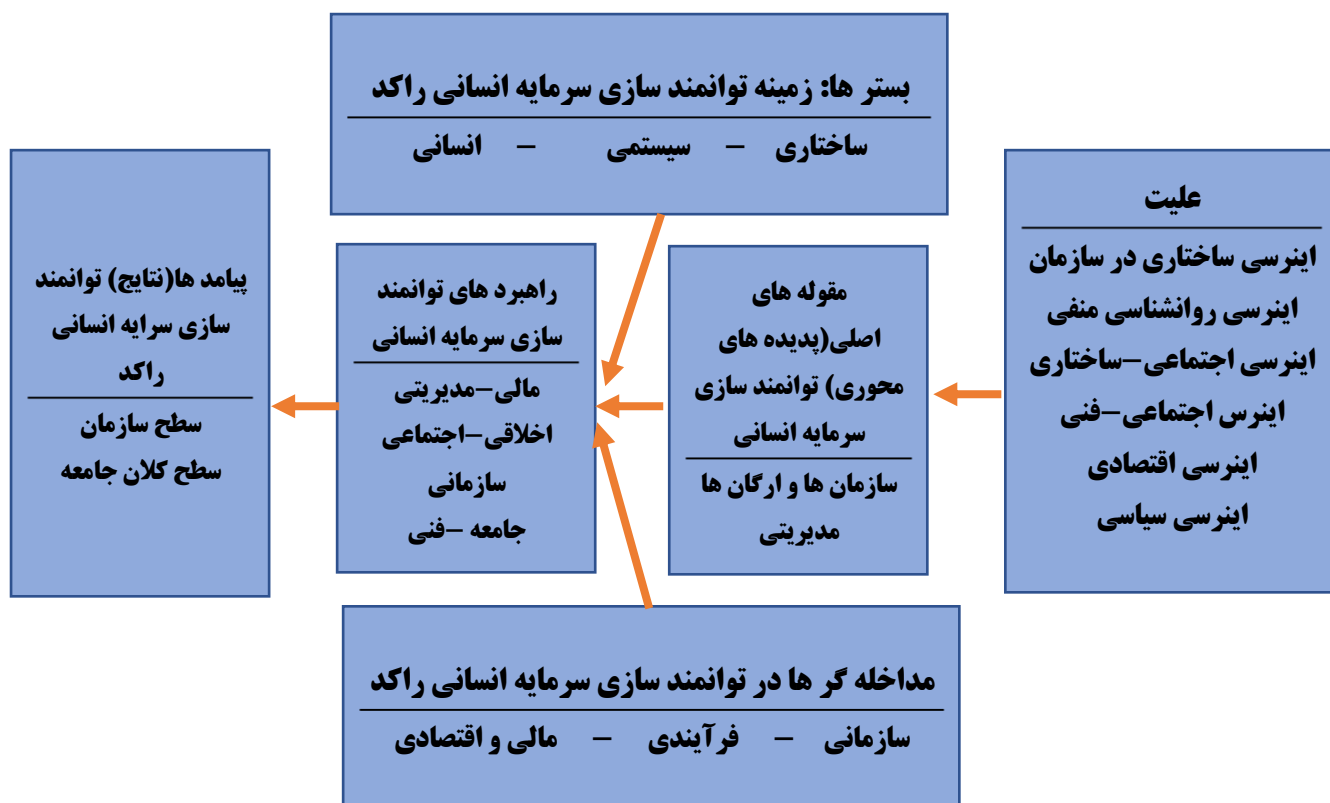
ایجاد ارتباط مابین یک طبقه اصلی با طبقات فرعی به وسیله اظهارات بیان شده گ

تائید اظهارات با مراجعه به داده های واقعی

تلاش برای توسعه خصوصیات طبقه اصلی و طبقات فرعی

ارزیابی اختلافات در پدیده با بررسی ارتباط به وجود آمده بین طبقات

در شکل شماره ۴، مدل عملیاتی پژوهش بر اساس مدل پارادایم مشخص شده است:



شکل شماره ۴. مدل عملیاتی پژوهش

تشریح مدل عملیاتی پژوهش (مدل پارادایم)

طبقه محوری: توانمندسازی سرمایه انسانی راکد در سازمان های غیر دولتی

این مقوله یک تعریف مفهومی است که برای چارچوب یا طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می شود. با توجه به اینکه در این پژوهش توانمندسازی سرمایه انسانی راکد در سازمان های غیر دولتی، مورد مطالعه قرار گرفته است، پس از گردآوری داده ها و تحلیل آنها در مرحله کدگذاری استقرایی و بررسی ویژگی های ارائه شده، طبقه توانمندسازی سرمایه انسانی راکد در سازمان های غیر دولتی به عنوان طبقه محوری انتخاب شد.

شرایط علیت

این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می شود. از میان طبقه های تولید شده، طبقات اینرسی ساختاری در سازمان، اینرسی روانشناسی منفی، اینرسی اجتماعی-ساختاری، اینرسی اجتماعی-فنی، اینرسی اقتصادی، اینرسی سیاسی به انضمام تمامی ویژگی های آنها به عنوان علیت ها در نظر گرفته می شود.

راہبرد ها

بیانگر رفتار ها و فعالیت ها و تعاملات هدفداری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله گر است.

زمینه و بسترها

به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، زمینه و بستر حاکم گویند. این بستر ناظر بر فضای حاکم بر سازمان‌های غیر دولتی است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند.

مداخله گر ها

شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و راهبردها هم، از آنها متأثر می‌شوند.

پیامد ها

برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامد هایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند.

گام سوم : مرحله نظریه پردازی (کد گذاری انتخابی)

در این مرحله پژوهشگر بر حسب فهم خود از متن پدیده مورد مطالعه، یا چارچوب مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را بهم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی را نشان می‌دهد.

### بحث و نتیجه گیری

موضوع پژوهش حاضر بر توانمند سازی سرمایه انسانی راكد در سازمان های غیر دولتی معطوف است. با توجه به مصاحبه برآمده از خبرگان و مدل به دست آمده از نظریه داده بنیاد در ادامه پاره ای از مفاهیم در پیوند با توانمند سازی سرمایه انسانی راكد ارائه شده است.

بنا بر مدل به دست آمده، برای مدیریت، شناسایی، پیاده‌سازی و تحقق دارایی‌های دیجیتالی جدید در سازمان ها، بایستی فرآیند ایجاد یک سمت مدیر ارشد دیجیتال یا تدوین استراتژی تحول دیجیتال تقویت شود. این یافته با مطالعه (جاناناتان و همکاران ۲۰۲۰)<sup>۱</sup> که بیان می‌کند که همسویی استراتژیک سازمانی با تحولات دیجیتال، یکی از یکپارچه‌ترین راهکار های توانمند سازی سرمایه انسانی راكد در سازمان ها می‌باشد همخوانی دارد. همچنین مطالعه حاضر بیان می‌کند که با ایجاد انگیزه در سرمایه انسانی برای تغییر ساختاری، می‌توان مقاومت کلی در برابر تغییر، بدینی نسبت به روش‌های کاری جدید و دستور بالا به پایین ایجاد مقاومت در برابر تحولات چابک را در منابع انسانی راكد از بین برد. این نتیجه با مطالعه (کوهلهو و همکاران ۲۰۲۴)<sup>۲</sup> همخوانی دارد. از طرفی فرآیند های ایجاد دانش نسبت به تهدید ها در مطالعه حاضر به صورت ضرورت بیان گردیده است. افزایش سرعت تغییرات سازمانی همسو با تغییرات تکنولوژیکی جهانی از طریق آموزش و توسعه نیز از راهکار های ارائه شده می‌باشد که مطالعاتی نظیر (ویتورولی ۲۰۲۴)<sup>۳</sup> نیز از این امر پشتیبانی می‌کند. از دیگر پیشنهادات کاربردی مدل تدوین شده می‌توان موارد ذیل را نام برد:

ایجاد پیش نیاز های عناصر معماری سازمانی، تخصیص مهارت و پیکربندی فرآیند می‌تواند به توانمند سازی سرمایه انسانی راكد بیانجامد.

جلوگیری از منافع و اتحاد های سیاسی که منجر به سرمایه انسانی راكد می‌شوند از طریق آموزش، آگاهی و عدم پذیرش. استفاده از طرح های حاکمیتی جدید در سازمان ها برای توانمند سازی سرمایه انسانی راكد.

<sup>۱</sup>-Jonathan et al, 2020, p.1

<sup>۲</sup>- Coelho et al., 2024, p.1

<sup>۳</sup>-Viterouli et al, 2024, p.1

تغییر یا پیکربندی مجدد مدل ها و استراتژی های سازمانی. سرمایه گذاری در مهارت کارمند که باید دائماً به روز شود. افزایش بهره وری، خلاقیت و ارتقای کارآفرینی و پیشرفت های فناوری از طریق آموزش. ایجاد، پرورش و حفظ مزیت رقابتی در سرمایه انسانی در سازمان ها. آموزش یکی از حوزه هایی است که می تواند با ارتقای توانمندی منابع انسانی، نوآوری را ارتقا بخشد و در نتیجه ظرفیت سرمایه انسانی را برای رویارویی با رکود افزایش دهد. سرمایه انسانی نوآور عامل مهمی هنگام در نظر گرفتن توسعه سریع جهانی اقتصاد دانش و فناوری است. پس ایجاد، حفظ و استفاده از دانش بروز در سازمان برای توانمندسازی ضروری است. نوآوری برای هر سازمانی چه دولتی و چه غیر دولتی در سراسر مناطق جهان برای جلوگیری از راكد شدن سرمایه انسانی کاربرد دارد. ابتکارات سرمایه انسانی از طریق مشارکت کارکنان می تواند از توانمندسازی کارکنان حمایت کند و آنها را به سمت مشارکت فعال در محل کار هدایت کند. مدیران سازمان ها باید حفظ کارکنان مولد را در اولویت قرار دهند تا بهترین استعدادها را در کار جذب و حفظ کنند. مزایای شرکت، نگرش کارکنان و عملکرد شغلی، از جمله تشویق کارکنان به ماندن در سازمان برای مدت طولانی را می توان به عنوان حفظ کارکنان نامید که می تواند کارکنان را به سرمایه انسانی مولد تبدیل نماید.

### پیشنهاد های کاربردی

برای توانمندسازی سرمایه انسانی در سازمان های غیر دولتی پیشنهادات زیر قابل ارائه مطالعه حاضر هستند: پیشنهاد می شود که سازمان ها از برنامه های توسعه سرمایه انسانی پایدار مانند شیوه های آموزشی و توسعه استقبال کنند، تا بتوانند کارکنان و سرمایه انسانی را حفظ و به طور مداوم استراتژی های توانمندسازی و ارتقای کارکنان خود را بهبود بخشند. پیشنهاد می شود که سازمان های از سرمایه انسانی با تحصیلات بالاتر و مهارت بیشتر استفاده کرده و ارتقای دانش آموزشی و کسب تجربیات یادگیری در محل کار را به برنامه های آموزش سازمانی خود اضافه نمایند. محدودیت های پژوهش پژوهش آکادمیک یا کاربردی نمی تواند بدون محدودیت وجود داشته باشد. این مطالعه نیز مانند بسیاری دیگر دارای محدودیت هایی است که مهمترین آنها به شرح ذیل است: مطالعه حاضر چندین کشور یا منطقه را در بر نمی گیرد. بلکه تنها بر دیدگاه های ملی و سازمان های غیر دولتی تأکید می کند.

### References

- Alanoglu, M., & Karabatak, S. (2023). How Psychological Empowerment Influences Faculty Members' Change Orientation: Does Knowledge Inertia Have a Mediating Role?. *Educational Process: International Journal*, 12(2), 124-143.
- Amberg, J. J., & McGaughey, S. L. (2019). Strategic human resource management and inertia in the corporate entrepreneurship of a multinational enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 759-793.
- Audretsch, D. B., Belitski, M., Caiazza, R., & Lehmann, E. E. (2020). Knowledge management and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 373-385.
- Costa, J., Pádua, M., & Moreira, A. C. (2023). Leadership styles and innovation management: What is the role of human capital?. *Administrative Sciences*, 13(2), 47

Barpanda, S., & Bontis, N. (2021). Human resource practices and performance in microfinance organizations: Do intellectual capital components matter?. *Knowledge and Process Management*, 28(3), 209-222.

Belias, D., Vasiliadis, L., & Mantas, C. (2020). The human resource training and development of employees working on luxurious hotels in Greece. In *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era: Sixth International IACuDiT Conference, Athens 2019* (pp. 639-648). Springer International Publishing.

Bertello, A., Ferraris, A., Bresciani, S., & De Bernardi, P. (2021). Big data analytics (BDA) and degree of internationalization: the interplay between governance of BDA infrastructure and BDA capabilities. *Journal of Management and Governance*, 25(4), 1035-1055.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review*, 39(3), 706-733.

Clough, D. M. (1984). Surgery for Morbid Obesity. *The Guthrie Journal*, 53(3), 125-134.

Coelho, A. G., Ribeiro, J. L., & Leite, R. (2024). Agile Human Resource Management: A theoretical contribution to a (r) evolutionary approach for managing people at work. In *Smart Engineering Management* (pp. 73-89). Cham: Springer International Publishing.

Demircioglu, M. A., Audretsch, D. B., & Link, A. N. (2024). Innovation in public organizations: the role of human capital. *Public Management Review*, 26, 1-26.

Felin, T., & Foss, N. (2023). Microfoundations of ecosystems: The theory-led firm and capability growth. *Strategic Organization*, 21(2), 476-488.

Ghazzawi, I. (2018). Organizational decline: a conceptual framework and research agenda. *International Leadership Journal*, 10(1), 37-80.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Henderson, D. (2020). Institutional work in the maintenance of regional innovation policy instruments: evidence from Wales. *Regional Studies*, 54(3), 429-439.

Jonathan, G. M., & Kuika Watat, J. (2020, November). Strategic alignment during digital transformation. In *European, Mediterranean, and Middle Eastern Conference on Information Systems* (pp. 657-670). Cham: Springer International Publishing.

Lubis, F. R. A., Syaifuddin, Sofiyan, Lubis, Y., & Nasib. (2023). Impact of Improving Organizational Climate, Employee Empowerment on Employee Engagement and Performance. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2), 273-284.

Mansoori, M. A. Al, & Aizat, A. N. (2023). Evaluating the Mediating Effect of Employee Training on the Link between Employee Empowerment and Organizational Performance. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(3), 239-253.

Mincer, J. (1996). Economic development, growth of human capital, and the dynamics of the wage structure. *Journal of Economic Growth*, 1, 29-48.

Rezazadeh, F., Rezazadeh, S., & Rezazadeh, M. (2024). Internal Empowerment Dynamics of Organizational Inertia Management. In *Institutional Inertia: Theory and Evidence* (pp. 197-217). Cham: Springer Nature Switzerland.

Santos, N. I., & Aires, R. F. D. F. (2023). Individuals' attitudes about organizational change: relationship between BPM and resistance to change. *Business Process Management Journal*, 29(2), 413-429.

Schmid, A. M. (2019). Beyond resistance: Toward a multilevel perspective on socio-technical inertia in digital transformation. *ECIS 2019 proceedings*.

Shahid, M., Uzair-ul-Hassan, M., & Parveen, I. (2024). Unveiling the strands of professional stagnation: Genesis, bolstering & ramifications in public sector educational organization. *Cogent Education*, 11(1), 2387923.

Stieglitz, N., Knudsen, T., & Becker, M. C. (2016). Adaptation and inertia in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1854-1864.

Stinchcombe, A. L. (1965). Stratification among Organizations and the Sociology of Revolution. *Handbook of organizations*, 169-180.

Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N., & Papademetriou, C. (2024). Time for change: designing tailored training initiatives for organizational transformation. In *Organizational Behavior and Human Resource Management for Complex Work Environments* (pp. 267-307). IGI Global.

## Identifying the components of empowering stagnant human capital in the Non-governmental organizations using multifaceted data-based theory

Hamid Pourparizi<sup>1</sup>, Abbas Babaei-Nejad<sup>2\*</sup>, Reza Zeinalzadeh<sup>3</sup>, Soheila Shamsoddini<sup>4</sup>

1. Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
2. Department of Public Administration, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran. (Corresponding Author: abbasbabaei@iau.ac.ir)
3. Department of Economics, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran.
4. Department of Business Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

### Abstract

*Adopting the paradigm shift in organizations is important in these turbulent times, characterized by new and unprecedented challenges of technological change. Such major changes raise awareness about the need to reimagine the organization, build a more inclusive, human-centered, and sustainable organization, and cultivate more productive human capital that is resilient to future global challenges. In light of this, the aim of this study is to identify the components of stagnant human capital empowerment in non-governmental organizations. The present study has a qualitative approach and uses multi-dimensional grand theory to present a model of stagnant human capital empowerment. The data collection method was a library study and in-depth interviews with 15 academic and non-governmental organization experts in the field of human capital management and information technology. The continuous comparison method was used in three stages of open, axial, and selective coding. Data analysis showed that structural inertia in the organization, negative psychological inertia, socio-structural inertia, socio-technical inertia, economic inertia, political inertia are among the causal factors of stagnant human capital in non-governmental organizations. Also, structural, systemic, and human contexts are also among the areas of empowerment of stagnant human capital and the main categories of organizations and management bodies. Strategies also include financial-managerial, ethical-social, organizational, and socio-technical dimensions at the organization level and the macro-society level.*

**Keywords:** Stagnant human capital, empowerment, qualitative, multifaceted data