

## ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی

سید مصطفی جوادی<sup>۱</sup>، \*حسن الوداری<sup>۲</sup>، امیرحسین امیرخانی<sup>۳</sup>، علی جمشیدی<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: (۱۳۹۶/۴/۱۰) تاریخ پذیرش: (۱۳۹۶/۷/۳۰)

## Presenting the Model of Organizational Inertia Management in North Khorasan University of Medical Sciences

Sayed Mostafa Javadi<sup>1</sup>, \*Hasan Alvedari<sup>2</sup>, Amir hosein Amirkhani<sup>3</sup>, Ali Jamshidi<sup>4</sup>

1. Ph.D Candidate in Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

3. Associate Professor Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

4. Assistant Professor Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

Received: ((22/Oct/2017) Accepted: (1/July/2017)

## Abstract

Organizations, especially in the public sector, are usually static and uniform until the continuation of this situation is no longer feasible or altered by external forces. This is rooted in organizational lack of movement, or in other words organizational inertia. The purpose of this study is to provide a suitable model for correct encounter with organizational inertia in North Khorasan University of Medical Sciences. The statistical population consisted of all personnel of the relevant organization. Using the Cochran formula, 170 people were selected by simple random sampling. The toolkit included library studies and questionnaires. Using descriptive and inferential statistics methods in AMOS and SPSS software, the validity and reliability of the research tool, regression analysis and structural equations were performed. The average score of all factors was above 3, which is the highest amount related to knowledge management and the least amount related to psychological factors. After verifying the validity and reliability of the research tool, the results of the Structural Equation Model Questionnaire were obtained and, by analyzing it, the final model of the research was obtained. Organizational Inertia Management Model has four factors for knowledge management, change-setting activities, change management and psychological considerations in which knowledge management and psychological considerations improve the underlying changes in change management and change management. The underlying changes are also affecting change management.

## Keywords

Organizational Inertia, Organizational Change, Change Management, University of Medical Sciences.

## چکیده

سازمان‌ها به‌ویژه در بخش عمومی معمولاً ایستا و یکنواخت باقی می‌مانند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشند یا به‌وسیله نیروهای خارجی تغییر کنند. این مسئله ریشه در بی‌تحرکی سازمانی و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد. هدف این پژوهش، ارائه مدل مناسب برای مواجهه درست با اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی است. جامعه آماری شامل کلیه پرسنل سازمان مربوطه است که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۷۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار شامل، مطالعات کتابخانه‌ای و پرسشنامه بود. با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی در نرم‌افزارهای AMOS و SPSS، بررسی روایی و پایایی ابزار پژوهش و تحلیل رگرسیون و معادلات ساختاری انجام شد. میانگین امتیاز همه عوامل بالاتر از ۳ بود که بیشترین مقدار مربوط به مدیریت دانش و کمترین مقدار مربوط به عوامل روان‌شناختی می‌باشد. پس از اطمینان از روایی و پایایی ابزار پژوهش، با بررسی داده‌های پرسشنامه مدل معادلات ساختاری حاصل شده و با تجزیه و تحلیل آن، مدل نهایی پژوهش به‌دست آمد. مدل مدیریت اینرسی سازمانی دارای چهار عامل مدیریت دانش، اقدامات زمینه‌ساز تغییر، مدیریت تغییر و ملاحظات روان‌شناختی است که در آن عوامل مدیریت دانش و ملاحظات روان‌شناختی باعث بهبود اقدامات زمینه‌ساز تغییر و مدیریت تغییر می‌شوند. اقدامات زمینه‌ساز تغییر نیز بر مدیریت تغییر تأثیرگذار هستند.

## واژه‌های کلیدی

اینرسی سازمانی، تغییر و تحول سازمانی، مدیریت تغییر، دانشگاه علوم پزشکی.

## مقدمه

در محیط بی‌ثبات کنونی سازمان‌ها با تغییرات شدیدی مواجه‌اند و چاره‌ای جز سازگاری با عوامل محیطی ندارند. سازگاری با تغییرات برای ادامه حیات سازمان ضروری است. سازمان‌ها باید از یک سو عملیات خود را با توجه به تغییرات محیط و از سوی دیگر ساختار سازمانی خود را مطابق با مدل‌های عملیاتی جدید تغییر دهند (کرال<sup>۱</sup> و کراووا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). افزایش رقابت، پیشرفت تکنولوژی، تنوع نیروی کار، بالارفتن توقعات مشتریان و عواملی از این دست هشدارهایی هستند که سازمان را به سوی تغییر و تحول سوق می‌دهند.

با این حال، در سیاست‌گذاری‌ها و خط‌مشی‌گذاری‌های سازمانی غالباً مشاهده می‌شود که استفاده مجدد از دانش قدیمی برای حل مشکلات جدید به یک قانون یا اصل تبدیل شده است. به همین خاطر است که سازمان‌ها به‌ویژه در بخش عمومی پدیده‌هایی ایستا و یکنواخت باقی خواهند ماند تا زمانی که ادامه این وضعیت دیگر امکان‌پذیر نباشد یا به‌وسیله نیروهای خارجی تغییر کنند. این عدم انطباق‌پذیری ریشه در سکون و بی‌حرکتی سازمان و یا به عبارتی اینرسی سازمانی دارد. 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 (شون، ۱۹۷۱). به‌منظور تسهیل تغییر از روش‌های قدیمی به جدید، سازمان‌ها باید صلاحیت لازم در مدیریت تغییر مؤثر را داشته باشند.

فرایند مدیریت تغییر شامل تلاش برای پذیرش تغییر توسط کسانی که در این فرایند دخیل‌اند و یا از آن تأثیر می‌پذیرند و همچنین مدیریت هرگونه مقاومت در آنها است (ابراهیمی، ۱۳۹۴). در حوزه نظری هم بررسی‌ها نشان می‌دهد که درزمینه تغییر و تحول سازمانی و مدیریت آن پژوهش‌های نسبتاً قابل توجهی انجام شده است اما به موضوع اینرسی سازمانی و مدیریت آن توجه کافی نشده به‌طوری‌که در سطح داخلی جز مقاله سیدعباس ابراهیمی

(۱۳۹۴) تقریباً هیچ پژوهش جامعی درزمینه مدیریت اینرسی سازمانی صورت نگرفته است.

در سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ نظام جمهوری اسلامی ایران بر ضرورت تغییر و تحول در نظام اداری، آموزشی و اقتصادی و افزایش سطح رقابت‌پذیری سازمان‌ها و شرکت‌ها تأکید شده است. در بیان ضرورت و اهمیت پژوهش ذکر این مطلب ضروری است که پدیده اینرسی سازمانی و به‌طورکلی مقاومت در برابر تغییر و به‌کارگیری رویه‌های جدید در سازمان همواره یکی از مسائل و دغدغه‌های مدیران و پژوهشگران سازمانی بوده است. اغلب این مطالعات بر ضرورت توجه به این پدیده تأکید کرده‌اند چراکه معتقدند عدم توجه کافی به این پدیده اثرات منفی بسیاری همچون نادیده گرفتن اطلاعات ارزشمند و مدیریت نادرست دانش سازمانی را به‌دنبال دارد (بویر و رابرت، ۲۰۰۶). توجه به علت شکست تغییرات سازمانی همواره موضوع مطالعه پژوهشگران مختلف داخلی و خارجی بوده است. از آنجایی‌که تغییر در محیط‌های پرتلاطم امروزی امری اجتناب‌ناپذیر برای سازمان‌ها است شناسایی دلایل مقاومت‌های صورت گرفته درمقابل تغییرات و یافتن روش‌های مناسب مواجهه‌شدن با آنها احتمال موفقیت‌آمیزبودن تغییرات سازمانی را افزایش می‌دهد.

هدف پژوهش حاضر، تعیین مؤلفه‌های کلیدی و ارائه مدل مدیریت اینرسی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی است. در بسته‌های تحول و نوآوری در آموزش علوم پزشکی (۱۳۹۴) تحول در نظام سلامت یکی از بزرگ‌ترین و اثرگذارترین اقداماتی تلقی شده که در هر کشوری می‌تواند ضامن رشد و توسعه پایدار در آن جامعه گردد تا آنجا که آثار این تحول در شئون زندگی مردم نمایان شده و موجبات رضایتمندی جامعه را فراهم خواهد نمود. با توجه به شرایط کنونی کشور در زمینه بار بیماری‌ها، تغییرات هرم جمعیتی، مسائل اجتماعی و فرهنگی ضرورت تحول در آموزش علوم پزشکی بیش‌ازپیش محسوس می‌باشد.

## پیشینه موضوعی

مفهوم اینرسی در این تعریف مشهور، ذاتی و نهفته است؛ به خصوصیتی از ماده که براساس آن، ماده میل دارد در حالت خودش اعم از سکون یا حرکت یکنواخت در یک خط مستقیم باقی بماند اینرسی گفته می‌شود (هریس، ۱۹۱۹).

1. Král
2. Králová
3. Organizational inertia

بر هم می‌زند. لذا حداقل برخی از واحدها احتمالاً به سازماندهی مجدد مقاومت نشان خواهند داد (وسلی و همکاران، ۲۰۰۶). مطالعات و بررسی‌های کاملی و همکاران (۱۳۹۲)، اقدسی و همکاران (۱۳۸۷) و هادوی‌نژاد و همکاران (۱۳۸۸) درباره مقاومت در برابر تغییر تأکید دارند که تغییر معمولاً روان افراد را درگیر می‌کند.

اگرچه انعطاف و تغییر با کمی تسامح به اینرسی باری مثبت‌تر دارد و ارزش محسوب می‌شود، اما سازمان‌ها حتی در بوروکراسی‌های عمومی هم علی‌رغم فراخوانی مکرر ذی‌نفعان به تغییر و انعطاف‌پذیری، با اینرسی مواجه هستند (بویر و رابرت، ۲۰۰۶).

عبدالمجید<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در مقاله خود تحت عنوان «اینرسی سازمانی و سید تغییر»، تلاش می‌کنند قالبی برای اینرسی سازمانی در کشورهای در حال توسعه طراحی کنند، که فهم عمومی را از مجموعه نیروهای اینرسی سازمانی که بالاتر ببرد می‌تواند در فرایند تغییر تأثیرگذار باشد. در پایان این مقاله نتیجه می‌گیرد که سازمان برای شکست نیروهای اینرسی مجبور خواهد بود که: چشم‌انداز خود را مورد بازنگری قرار دهد، یک برنامه قابل درک از طریق مطالعه تمامی وجوه تغییر آماده کند و برای اجرا پروتکلی گام‌به‌گام طراحی نماید که نحوه مواجهه با اینرسی را مدنظر قرار داده باشد، نیروهای خود را برای پذیرش تغییر تحریک کند گروه‌هایی متنوع به وجود آورد که جنبه‌های مختلف فرایند تغییر را بر عهده گیرند، محیطی هماهنگ و سرشار از اعتماد برای گروه‌ها پدید آوردارزیابی مداوم از پیشرفت تغییر داشته باشد و خود را برای مشکلات احتمالی طی اجرای تغییر آماده سازد.

گراهام براون<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) در مقاله خود تحت عنوان «مشکل اینرسی»، این‌گونه نتیجه می‌گیرد که سازمان‌ها هنگام تصمیم‌گیری در مورد تغییر و چگونگی آن با چالش‌های مختلفی مواجه می‌شوند. این مقاله در مجموع وجود موانع تغییر از جمله، اینرسی را تأیید می‌کند اما بر نکته مهمی تأکید دارد و آن این است که نباید با ترس از این موانع از تغییر فرار کرد، چراکه مضراتش بسیار بیشتر از مواجهه با موانع آن است.

لارسن و لمی<sup>۶</sup> (۲۰۰۲) در مقاله‌ای با نام «نمایش تغییر»

پژوهش‌های متنوعی درباره اینرسی در سازمان انجام شده است که هرکدام از منظر خاصی به این پدیده نگاه کرده‌اند. هانان و فریمن (۱۹۸۴) معتقدند که سازمان‌ها بسته به تهدیدات و فرصت‌های محیطی به‌کندی به تغییر پاسخ می‌دهند. ساختارهای سازمانی، به‌ویژه، زمانی اینرسی بیشتری دارند که سرعت تغییر سازمان به‌سرعت تغییر شرایط محیط کندتر است. سازمان‌های موجود ممکن است توسط سازمان‌های جدیدتر مورد تهدید شوند. زمانی که هزینه ساخت سازمان جدید کم باشد و زمان بین آغاز به کار تا تولید محصول کوتاه باشد، این نوع تهدید قوی‌تر خواهد بود. اگر سازمان‌های موجود نتوانند راهبردها و ساختارها را به کارآفرینان سریع‌تر تغییر دهند، رقبای جدید شانس بیشتری برای ورود پیدا می‌کنند.

تریپس و گاوٹی<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) با بررسی تغییر فناوری در بازار تجهیزات تصویربرداری از آنالوگ به دیجیتال می‌نویسند: «یکی از موضوعاتی که به‌وضوح در این پژوهش مشخص می‌شود، نقش سلسله‌مراتب در ادراک است.» مشکلات انطباق شرکت پولرود<sup>۲</sup>، اینرسی ادراکی مدیران آن تشخیص داده‌شد. آنها معتقد بودند که عدم توازن ادراکی میان مدیران ارشد و مدیران تصویربرداری دیجیتالی از طریق تفاوت نشانه‌هایی تشدید شده است که این دو گروه از بازار دریافت می‌کردند.

هر نوع دگرگونی در ساختار سازمان معادله سیاسی به هم می‌زند و موجب می‌شود توزیع منابع محدود از نو شکل بگیرد. به‌علاوه، حتی اگر سازماندهی دوباره به‌صورت کلی سودمند در نظر گرفته شود، اکثر منافع تقسیم خواهد شد و این امر فقط در درازمدت مشخص می‌شود. درمقابل، اکثر مضرات سازماندهی دوباره معمولاً فقط بر قسمتی از سازمان تأثیر می‌گذارد، و ندرتاً بلافاصله تشخیص داده می‌شود. بنابراین نباید شگفت‌انگیز باشد که در برابر تغییر مقاومت سیاسی وجود دارد (هیمونز، ۲۰۱۱). برنز و استاکر<sup>۳</sup> (۱۹۶۱) معتقدند که وقتی ساختار سازمان تغییر می‌کند، توازن سیاسی بر هم می‌خورد. از آنجا که تقسیم منابع تنظیم شده است، تغییر ساختاری می‌تواند منابع را میان واحدهای خورد باز توزیع کند. این توزیع مجدد سیستم تبادل حاکم میان واحدهای خورد (یا رهبران آنها) را

4. Abdul Majid  
5. Graham Brown  
6. Larsen & Iomi

1. Tripsas & Gavetti  
2. Polaroid Corporation  
3. Burns & Stalker

(لیائو، ۲۰۰۲).

استفنی هاگ (۲۰۱۴) اقدام به شناسایی پیامدهای اینرسی سازمانی پرداخته است. وی معتقد است که مهم‌ترین عاملی که تطبیق کارکنان را با فناوری‌های جدید به‌خصوص فناوری اطلاعات را دشوار می‌سازد، اینرسی و تمایل به سکون در سازمان است. ورود فناوری اطلاعات به سازمان نیازمند پویایی و تحرک است و اگر سازمان دچار اینرسی باشد در برابر این تغییرات مقاومت خواهد کرد.

ساندرز<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نیز به این مسئله اشاره کرده‌اند که اجرای برنامه‌هایی که به میزان چشمگیری با شیوه‌های فعلی سازمان متفاوت است، می‌تواند چالش مهمی برای سازمان ایجاد کند.

با توجه به نتایج پژوهش سیدعباس ابراهیمی (۱۳۹۴) سازمان باید اینرسی یادگیری را با تشویق افراد برای کسب و یادگیری ایده‌ها و روش‌های جدید کاهش دهد و به کارکنان سازمان برای مقابله با اینرسی تجربه حمایت کند. سازمان باید در جهت تشویق افراد برای کسب دانش جدید و اکتشاف رویکردها و ایده‌های جدید تلاش کند. تسهیم دانش و تجربیات اعضای سازمان باید به پرورش و بهبود اینرسی تجربه و ایجاد یک وضعیت برد برد هم برای افراد و هم سازمان منجر شود. مدیران سازمان‌های دولتی باید در افراد جهت تغییر رفتارها و افکار قدیمی، استفاده از *QZ* ابتکار برای جستجوی منابع جدید دانش و پذیرش پیشنهادها درباره روش‌های جدید حل مسئله ایجاد انگیزه نمایند. مدیران سازمان‌های دولتی باید فضایی در سازمان ایجاد کنند که اعضا در خصوص اشتراک ایده‌ها، انتقادهای سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران و تغییر روش معمول انجام کار احساس امنیت کنند. آنها باید تمهیدات تکنولوژیکی لازم برای کسب و توزیع دانش در سازمان را فراهم کنند.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است که در آن از روش پیمایشی استفاده شده است. با استفاده از اطلاعات حاصل از مطالعات کتابخانه‌ای شامل کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها و مقالات مرتبط با موضوع، گزیده‌ای از عوامل مؤثر بر مدل مدیریت اینرسی سازمانی استخراج و سپس پرسشنامه‌ای جهت سنجش میزان اهمیت این عوامل طراحی گردید. در این

که به تبیین مدلی درزمینه اینرسی سازمانی اختصاص داشت، ایده‌های اصلی نظریه‌های بوم‌شناسی و تکاملی را با هم تلفیق می‌نمایند. خروجی این کار به آنها اجازه می‌دهد که رابطه میان یادگیری و ایجاد قابلیت و مجموعه اینرسی ساختاری را تبیین نمایند. در مطالعه آنها اینرسی سازمانی به صورت تابعی از اندازه، سن، قابلیت‌ها و آستانه مشخص سازمان برای تغییر عمل می‌کند.

لین گودکین و سث الکورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در مقاله خود تحت عنوان «غلبه بر اینرسی سازمانی»، مدلی سه‌جزئی از اینرسی سازمانی ارائه می‌کنند. آنها معتقدند اینرسی بینشی، عملی و روانی و اجزاء تشکیل‌دهنده آنها موانع کلیدی جهت ایجاد تمایل نهادی برای طراحی و اجرای مسیرهای راهبردی است. اینرسی بینشی زمانی پدیدار می‌شود که فاصله‌ای زمانی میان تغییرات مهم در محیط سازمان و آگاهی سازمان از آن تغییرات وجود دارد. اینرسی عملی بعد از ایجاد بینش مدیریتی ناشی از بررسی محیط پدید می‌آید، اما پاسخ مدیریتی کند است و نتایج تلاش برای تغییر به‌موقع و مفید به نظر نمی‌رسد. اینرسی روانی نیز باید جزء موانع تغییر به حساب آید که به یک دیدگاه روان‌پژوهانه مبتنی بر استرس، اضطراب و حالت تدافعی روانی اشاره دارد که منجر به عملکرد ضعیف فردی و سازمانی می‌شود. این عوامل به‌خصوص زمانی حیاتی هستند که سازمان به دنبال تغییرات راهبردی است که به نسبت تأثیر مستقیم بر عملکرد سازمان دارد.

پژوهشگرانی مانند لیائو (۲۰۰۲)، وانگ و وانگ (۲۰۱۳) معتقدند یکی از عوامل سکون و بی‌تحرکی سازمان‌ها اینرسی دانش است. سازمان‌ها معمولاً رویه‌هایی برای استفاده از اطلاعات خاص به‌روش‌های خاص، ایجاد می‌کنند که این رویه‌ها می‌تواند مانع یادگیری شود. دانش مانند آب است که چرخش آن میان افراد و سازمان‌ها ضروری است. اگر دانش جریان نداشته باشد و به‌روزرسانی نشود سکون آن همانند سکون آب، منجر به گنبدگی آن می‌شود. اگر در حل مشکلات تنها از دانش و تجربه گذشته استفاده شود و روش‌ها به‌روزرسانی نشود، رویکرد در حل مسئله دچار اینرسی گردیده و قابل پیش‌بینی خواهد شد (احمدیان و همکاران، ۱۳۹۰). چنانچه در یک محیط رقابتی، رقبا بتوانند تفکر و عمل سازمان را پیش‌بینی و ردیابی کنند، باعث شکست و زیان سازمان خواهد شد

**جدول ۲.** نتایج اعتبار افتراقی تحلیل عاملی

ابعاد	۱	۲	۳	۴
مدیریت دانش	۱	-	-	-
اقدامات زمینه‌ساز تغییر	۰/۸۱۰	۱	-	-
مدیریت تغییر	۰/۸۵۱	۰/۸۱۳	۱	-
عوامل روان‌شناختی	۰/۷۸۲	۰/۸۱۴	۰/۸۷۲	۱

بررسی پایایی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ صورت می‌گیرد. با توجه به این که برای تمام متغیرها و ابعاد آن این مقدار بالای ۰/۷ بود می‌توان گفت که ابزار از پایایی مناسب برخوردار است. ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش در جدول شماره ۳ نشان داده شده است.

**جدول ۳.** ضریب آلفای کرونباخ متغیرهای اصلی تحقیق

متغیرها	آلفای کرونباخ
مدیریت دانش	۰/۹۲۹
اقدامات زمینه‌ساز تغییر	۰/۹۲۲
مدیریت تغییر	۰/۹۳۳
عوامل روان‌شناختی	۰/۹۰۸

در ادامه روابط علی عوامل به واسطه روش‌های آماری رگرسیون (ساده و چندمتغیره) و مدل‌یابی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزارهای SPSS و AMOS مورد آزمون قرار گرفت.

### یافته‌ها پژوهش

مطالعه حاضر بر روی ۱۷۰ نفر از کارکنان دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی انجام گرفت. نتایج مطالعه نشان داد که ۹۵ نفر (۵۵/۸٪) پاسخ‌دهندگان، مرد و ۷۵ نفر (۴۴/۲٪) زن بودند. از این تعداد، ۶۵ نفر (۳۸/۲٪) کمتر از ۳۰ سال، ۹۵ نفر (۵۵/۴٪) بین ۳۱ تا ۴۰ سال و ۱۱ نفر (۶/۴٪) بین ۴۱ تا ۵۰ سال سن داشتند. از بین پاسخ‌دهندگان به این پرسشنامه ۱۰ نفر (۵/۸٪) دارای مدرک کاردانی، ۸۳ نفر (۴۸/۸٪) دارای مدرک کارشناسی، ۵۷ نفر (۳۳/۵٪) دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۲۰ نفر (۱۱/۹٪) دارای مدرک دکتری بودند. لازم به ذکر است که ۴۵ نفر (۲۶/۴٪) از پاسخ‌دهندگان مدیر یا دارای سابقه مدیریتی بودند و ۱۲۵ نفر (۷۳/۶٪) از آنها سابقه مدیریتی

پرسشنامه ۵۲ گویه‌ای ۱۲ گویه به عامل مدیریت دانش، ۱۵ گویه به عامل عوامل زمینه‌ساز تغییر، ۱۶ گویه به عامل مدیریت تغییر و ۹ گویه به عامل ملاحظات روان‌شناختی اختصاص داشت. براساس طیف لیکرت بیشترین امتیاز برای میزان تأثیر گویه‌ها بر مدیریت اینرسی سازمانی، ۵ و کمترین امتیاز، ۱ در نظر گرفته شد. جهت سنجش و حصول اطمینان از اعتبار مدل ارائه شده، پرسشنامه طراحی شده در نمونه آماری پژوهش به تعداد ۱۷۰ نفر توزیع گردید که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند. حجم نمونه بر مبنای فرمول کوکران تعیین شده بود. پس از جمع‌آوری داده‌ها اعتبار سنجی مدل با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی و به کمک نرم‌افزار AMOS به انجام رسید. قبل از بررسی بارهای عاملی گویه‌های پرسشنامه ابتدا باید نرمال بودن داده‌ها مورد بررسی قرار گیرد که این مهم در نرم‌افزار AMOS به وسیله دو شاخص کشیدگی و کجی سنجیده شد. با توجه به اینکه مقدار این دو شاخص برای تمامی گویه‌ها در دامنه ۱ تا -۱ قرار داشت نرمال بودن داده‌ها تأیید شد. جهت اطمینان از روایی همگرایی مدل، مقدار دو شاخص روایی مرکب (CR) و میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای تمامی عوامل مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن به‌طور خلاصه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

**جدول ۱.** نتایج روایی همگرا برای عوامل پرسشنامه

متغیرها	AVE	CR
مدیریت دانش	۰/۶۷۱	۰/۹۴۱
اقدامات زمینه‌ساز تغییر	۰/۶۱۲	۰/۸۲۱
مدیریت تغییر	۰/۷۱۵	۰/۹۳۶
ملاحظات روان‌شناختی	۰/۷۰۹	۰/۹۵۲

حد مطلوب CR حداقل ۰/۷ و حد مطلوب AVE حداقل ۰/۵ می‌باشد. بنابراین با توجه به اینکه هر دو مقدار برای تمامی ابعاد به ترتیب بیشتر از ۰/۷ و ۰/۵ می‌باشند بر این اساس و با توجه به نتایج به‌دست‌آمده روایی همگرایی پرسشنامه اطمینان تأیید می‌شود.

نتایج اعتبار افتراقی (جدول شماره ۲) نیز نشان می‌دهد که رابطه کواریانسی بین هیچ‌یک از سازه‌های مدل بیشتر از ۰/۹ نیست. بنابراین از روایی افتراقی ابزار نیز اطمینان حاصل شد.

نداشتند. آمار توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار متغیرهای پژوهش نیز در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول ۴. آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار
مدیریت دانش	۳/۷۴	۰/۶۰
اقدامات زمینه‌ساز تغییر	۳/۴۸	۰/۵۹
مدیریت تغییر	۳/۴۷	۰/۵۲
ملاحظات روان‌شناختی	۳/۴۳	۰/۷۶

جهت آزمون فرضیه‌هایی که به آثار مستقیم بین متغیرها مربوط می‌شوند از معادلات ساختاری استفاده شد. برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل استفاده می‌شود. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار بگیرند، آنگاه می‌توان به روابط درون مدل پرداخت. این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند. برای آزمون قابل قبول بودن این ضرایب (ضرایب تأثیر بارهای عاملی) از شاخص جزئی P استفاده می‌شود که مقدار قابل قبول آن کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد.

شاخص کای اسکوتر یکی از شاخص‌های مطلق است، هرچه مقدار کای اسکوتر مدل کوچک‌تر باشد مدل تدوین شده توسط پژوهش‌گر رضایت‌بخش‌تر و بهتر است. چنان چه مقدار P بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوتر برای مدل ایده‌ال است. با توجه به این که مقدار P برای مدل مذکور بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوتر برای مدل مقداری قابل قبول است. یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای اسکوتر بهنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر به درجه‌ی آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. این مقدار برای مدل موردنظر ۱/۸۹۵ است که مقداری مناسب و قابل قبول است. شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ نشان از برازش خوب مدل به‌وسیله داده‌ها دارد. مقدار GFI برای مدل ۰/۸۳۲ به دست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد.

با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل نظری مربوط به پژوهش مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب رگرسیونی بین متغیرهای پنهان پرداخت.

### فرضیه اول: عامل مدیریت دانش بر مدیریت تغییر اثرگذار است.

بررسی ضریب اثر مدیریت دانش بر مدیریت تغییر، نشان می‌دهد که این ضریب مسیر به میزان ۰/۱۱ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر ۰/۰۴۱ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با ۲/۱۲۶ شده و به ترتیب از ۰/۰۵ کم‌تر و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی عامل مدیریت دانش بر عامل مدیریت تغییر تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، عامل مدیریت دانش می‌تواند سبب بهبود مدیریت تغییر شود.

### فرضیه دوم: عوامل روان‌شناختی بر مدیریت تغییر اثرگذار است.

بررسی میزان اثر عوامل روان‌شناختی بر مدیریت تغییر نشان می‌دهد که میزان این اثر برابر با ۰/۴۲ می‌باشد. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کم‌تر می‌باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۴/۹۲۵ شده و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی عوامل روان‌شناختی بر مدیریت تغییر تأثیر مثبت و معنادار دارد. به عبارت دیگر، عوامل روان‌شناختی می‌تواند سبب بهبود مدیریت تغییر شود.

### فرضیه سوم: مدیریت دانش بر اقدامات زمینه‌ساز تغییر اثرگذار است.

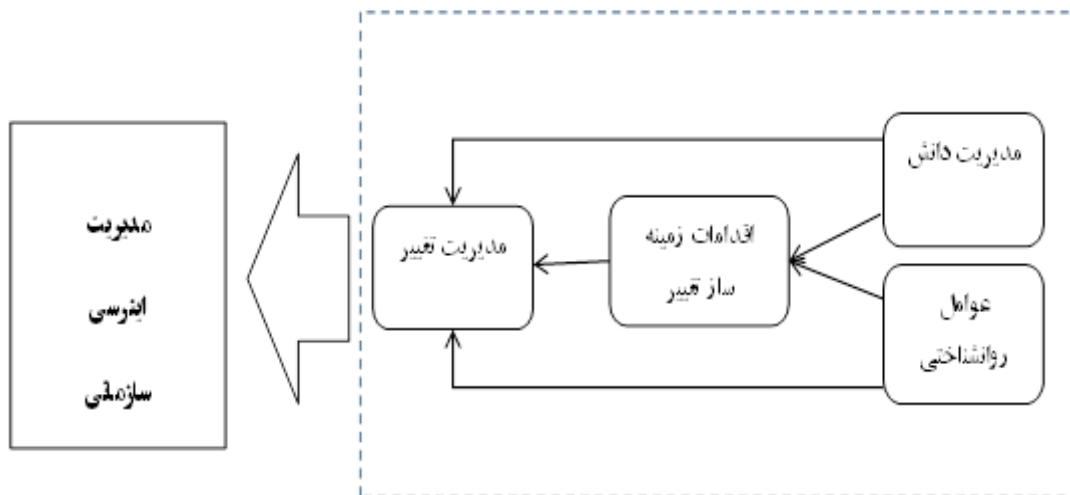
در بررسی اثرات مدیریت دانش بر اقدامات زمینه‌ساز تغییر، ضریب رگرسیونی به میزان ۰/۷۴ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کم‌تر می‌باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۶/۵۹۴ شده و از عدد ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی مدیریت دانش بر اقدامات زمینه‌ساز تغییر اثر مثبت و معنادار دارد. به عبارت دیگر، مدیریت دانش می‌تواند سبب بهبود اقدامات زمینه‌ساز تغییر گردد.

### فرضیه پنجم: اقدامات زمینه‌ساز بر مدیریت تغییر اثرگذار است.

بررسی میزان اثر اقدامات زمینه‌ساز بر مدیریت تغییر نشان می‌دهد که میزان این اثر برابر با ۰/۴۵ می‌باشد. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ بیشتر می‌باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۴/۸۷۰ شده و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی اقدامات زمینه‌ساز بر مدیریت تغییر تأثیر دارد و فرضیه پنجم پژوهش نیز تأیید می‌شود. با توجه به تأیید فرضیه‌های پژوهش و اثبات معنادار بودن روابط درون مدل می‌توان مدل نهایی پژوهش را به صورت شکل ۱ ترسیم نمود.

### فرضیه چهارم: عوامل روان‌شناختی بر اقدامات زمینه‌ساز تغییر تأثیرگذار است.

در بررسی اثرات عوامل روان‌شناختی بر اقدامات زمینه‌ساز تغییر، همان‌طور که در جدول ۴-۱۱ ملاحظه می‌گردد؛ ضریب رگرسیونی به میزان ۰/۲۳ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با ۰/۰۰۰ است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کم‌تر می‌باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۳/۰۳۰ شده و خارج از بازه  $\pm 1/96$  می‌باشد می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است، یعنی عوامل روان‌شناختی بر اقدامات زمینه‌ساز تأثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر، عوامل روان‌شناختی می‌تواند سبب بهبود اقدامات زمینه‌ساز تغییر گردد.



شکل ۱. مدل مدیریت اینرسی سازمانی

اینرسی سازمانی ایفا می‌کنند. مدیریت تغییر نیز از اقدامات زمینه‌ساز تغییر تأثیر مستقیم می‌پذیرد و بنابراین بدون این اقدامات، مدیریت تغییر برای غلبه بر اینرسی سازمانی به‌سختی امکان‌پذیر خواهد بود.

نتایج این پژوهش به‌نوعی مکمل پژوهش سید عباس ابراهیمی (۱۳۹۴) و مدل سه‌وجهی اینرسی سازمانی گودکین و الکورن (۲۰۰۸) است.

سازمان‌ها به‌منظور غلبه بر اینرسی دانشی باید مدیریت دانش را در سازمان نهادینه کنند.

مدیران سازمان‌ها باید فضایی در سازمان ایجاد کنند که اعضا درخصوص اشتراک دانش، ایده‌ها، انتقادهای سازنده، گرفتن کمک ذهنی از دیگران و تغییر روش معمول انجام کار احساس امنیت کنند. اقدامات زمینه‌ساز تغییر مانند آماده

### بحث و نتیجه‌گیری

انتخاب روش مناسب برای مقابله با اثرات منفی پدیده اینرسی سازمانی در مسیر اجرای تغییرات مطلوب و یا به عبارتی مدیریت اینرسی سازمانی در راستای تعدیل مقاومت مدیران و کارکنان سازمان در برابر تغییرات و تحولات تعالی‌بخش سازمانی دغدغه اصلی بسیاری از سازمان‌هاست. به‌طور خلاصه نتایج پژوهش نشان داد که چهار عامل مدیریت دانش، اقدامات زمینه‌ساز تغییر، مدیریت تغییر و ملاحظات روان‌شناختی دارای نقش مؤثری در مدیریت اینرسی سازمانی هستند. تحلیل مدل معادلات ساختاری نشان داد که مدیریت دانش و ملاحظات روان‌شناختی بر عوامل دیگر تأثیر مستقیم دارند و بنابراین نقشی تعیین‌کننده در بهبود آنها و موفقیت فرایند مدیریت

به وجود آوردن گروه‌های متنوع برای به عهده گرفتن جنبه‌های مختلف تغییر، مشاوره و آموزش مهارت‌های جدید به کارکنان، تغییر سیستم‌های مدیریتی و نظارتی، تغییر سیستم‌های منابع انسانی و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی از جمله فعالیت‌های مهم در زمینه مدیریت تغییر به شمار می‌روند. ملاحظات روان‌شناختی از قبیل کاهش ابهام، استرس، پریشانی و اضطراب، ایجاد امنیت روانی از طریق خلق جو اعتماد و احترام متقابل، ممانعت از شایعات و کج‌فهمی‌ها درباره تغییر، داشتن ارتباطات باز با کارکنان برای توضیح دادن گام‌های پیش‌رو در مسیر تغییر، هماهنگی گفتار با عمل در اجرای سیاست‌های جدید، در نظر گرفته شدن احساسات و عواطف زیردستان از سوی مدیران در ایجاد تغییرات نقش مهمی در فائق‌آمدن بر اینرسی روانی دارند.

کردن یک برنامه قابل درک گام‌به‌گام برای تغییر، مهارت‌های مدیریت در تطابق میان تغییرات محیطی و ابعاد ساختاری سازمان، بازسازی و تجدید ساختار، هدف‌گذاری استراتژیک، بهبود مستمر در بعد انسانی، داشتن یک دیدگاه ابلاغ شده روشن که به کارکنان کمک کند تا با تنش و هرج و مرج ناشی از تغییر کنار بیایند، استفاده و کمک گرفتن از کارکنان با نفوذ و تأثیرگذار و اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد نتایج تجربیات موفق قبلی تغییر، برای مقابله با اینرسی بینشی و اینرسی عملی ضروری هستند. مدیریت تغییر نیز می‌تواند به سازمان کمک کند تا فاصله زمانی درک ضرورت تغییر و شروع فرایند تغییر سازمانی را به میزان قابل‌ملاحظه‌ای کاهش دهد. کنترل رفتارهای سیاسی مدیران، گروه‌ها و کارکنان، ارزیابی مداوم از پیشرفت تغییر و آمادگی برای مشکلات احتمالی طی اجرای فرایند تغییر،

## منابع

- ابراهیمی، سیدعباس (۱۳۹۴). «درآمدی بر اینرسی سازمانی و عوامل تأثیرگذار بر آن در سازمان‌های بخش دولتی ایران». *فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۴(۱۳)، ۱۲۰-۱۰۰.
- احمدیان، سیدعلی‌اکبر؛ شکاری، حمیده و افشاری، محمدعلی (۱۳۹۰). «بررسی رابطه رکود دانشی، یادگیری سازمانی و نوآوری». *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۹(۲۴)، ۱۵۴-۱۳۱.
- اقدسی، محمد؛ چهارسوقی، سیدکمال و شاه‌سمندی، پرستو (۱۳۸۷). ارائه مدلی برای کاهش مقاومت در برابر تغییر افراد با استفاده از نظریه محدودیت‌ها (مورد کاوی پروژه ERP سازمان - ذوب آهن اصفهان)، *فصلنامه شریف*، ۲۶(۱)، ۳۷-۲۷.
- Boyer, M. & Robert, J. (2006). "Organizational inertia and dynamic incentives". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 59(3), 324-348.
- Brown, G. (2006). *Why change a good thing? The liability of inertia*. University of British Columbia.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- 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.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). "Structural inertia and organizational change". *American sociological review*, 149-164.
- Harris, D.F. (1919). "Physiological Inertia and Physiological Momentum". *The Scientific Monthly*, 9(6), 539-549.
- Heimonen, M. (2011). Organizational inertia in a strategic public sector merger: case Aalto University.
- Král, P. & Králová, V. (2016). "Approaches to changing organizational structure: The effect of drivers and communication". *Journal of Business Research*, 69(11), 5169-5174.
- کاملی، محمدجواد؛ بختیاری اصل، طیبه؛ لطفی آرباطان، ابوالفضل و پورفرج، اکبر (۱۳۹۲). «بررسی الگوهای رفتاری کارکنان در مقابل تغییر». *فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲(۷۰)، ۱۳۴-۱۰۳.
- هادوی‌نژاد، مصطفی؛ خائف‌اللهی، احمد و علیزاده‌ثانی، محسن (۱۳۸۸). «سیاست پیشگی مدیران، ادراک سیاسی کارکنان و مقاومت در برابر تغییر». *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، ۴(۱۶)، ۱۳۷-۱۱۹.
- هادیان، ناصر و کروژده، مظاهر (۱۳۹۱). «تکوین دولت به‌مثابه یک سازمان در محیط بین‌المللی؛ نگاهی نو به دولت». *فصلنامه روابط خارجی*، ۳(۳)، ۲۰۲-۱۶۵.



- Larsen, E & Lomi, A.(2002). "Representing change: a system model of organizational inertia and capabilities as dynamic accumulation processes". *Simulation Modelling Practice and Theory*, 10(5), 271-296.
- Liao, S.H.(2002). Problem Solving and Knowledge Inertia. *Expert Syst.* 22, 21-31.
- Majid, A., Abdullah M.T., Yasir, M &Tabassum, N.(2011). Organizational inertia and change portfolio: An analysis of the organizational environment in developing countries". *African Journal of Business Management*, 5(2), 383-388.
- Schön, D. A.(1971). *Beyond the Stable State*. London: W. W. Norton.
- Steffi, H.(2014). "Organizational Inertia as Barrier to Firms' IT Adoption – Multidimensional Scale Development and Validation", *Twentieth Americas Conference on Information Systems, Savannah, 1-11*.
- Sanders, A., Kimberly, D., Michael, W., E. McLaughlin Jacqueline, D'Ostroph Amanda, M., Christopher, S. & Pinelli Nicole R. (2017). "Organizational readiness for change: Preceptor perceptions regarding early immersion of student pharmacists in health-system practice". *Research in Social & Administrative Pharmacy*, 13(5), 1028-1035.
- Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). "Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging". *Strategic Management Journal*, 21(11-10), 1147-1161.
- Wang P, Yang, X.(2013). "A Review of Knowledge Inertia: How can we explain the hindrance on individual innovation". *Atlantis Press, Advances in Intelligent Systems Research: International Academic Workshop on Social Science*, 312-316.
- Wesley, D., Sine, H. Mitsuhashi, D. & Kirsch, A. (2006). "Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors". *Academy of Management Journal*, 49(1), 121-132.